

واقع متطلبات ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية: دراسة تقييمية لميدان الحكامة حسب المرجع الوطني

لضمان الجودة الداخلية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة

The Reality of Quality Assurance Requirements in Algerian Universities: an Evaluative Study of the Field of Governance According to the National Reference for Internal Quality Assurance at the Abdelhafid BouSouf University Center - Mila

¹برني ميلود ، بن حركو زينب¹مخبر الرقمنة والاستشراف الاقتصادي في الجزائر (الجزائر 03)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة،

m.borni@centre-univ-mila.dz

²المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة (الجزائر)، z.benharkou@centre-univ-mila.dz

معلومات حول المقال

تاريخ المقال

الاستلام: 17 فيفري 2025

القبول: 27 مارس 2025

النشر: 31 مارس 2025

المؤلف المراسل: بن حركو زينب

البريد الإلكتروني:

z.benharkou@centre-univ-mila.dz

حقوق النشر © 2025، المركز الجامعي

عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة. هذه مقالة

ذات وصول مفتوح بموجب ترخيص CC

BY-NC-ND

الاقتباس المقترح

ميلود، ب. بن حركو، ز. (2025). واقع

متطلبات ضمان الجودة في الجامعة

الجزائرية: دراسة تقييمية لميدان

الحكامة حسب المرجع الوطني لضمان

الجودة الداخلية بالمركز الجامعي عبد

الحفيظ بوالصوف -ميلة، مجلة اقتصاد

المال والأعمال، المجلد 9، العدد 1، ص

ص 166-182.

DOI : 10.58205/fber.v9i1.1943

م إ م أ

166

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى الالتزام بميدان الحكامة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة الذي يشكل مطلباً من متطلبات ضمان الجودة حسب المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلي، حيث تم التطرق إلى ماهية ضمان الجودة ومتطلباتها، والتعرف بشكل مفصل على ميدان الحكامة، من ثم إجراء التقييم الذاتي لهذا الميدان والتعرف على مدى التزام المؤسسة بتطبيق حقوقه ومراجعته. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وللوصول إلى النتائج المرجوة تم الاعتماد على المقابلة المهيكلية التي أجريت مع أهم الجهات المعنية بالدراسة في المركز الجامعي والذي كان عددهم (13) بمجموع 101 سؤال قسمت حسب نوع السؤال والجهة المعنية به، وتوصلت الدراسة إلى أن المركز الجامعي محل الدراسة لديه اهتمام والتزام مقبول إلى جيد بتحقيق متطلبات الحكامة التابع لمتطلبات ضمان الجودة الداخلية.

الكلمات المفتاحية: الحكامة؛ التقييم الذاتي؛ متطلبات الجودة؛ ضمان الجودة الداخلية.

Abstract: This study aimed to evaluate the extent of commitment to the field of governance the Abdelhafid BouSouf University Center - Mila, which constitutes a quality assurance requirement according to the national reference for internal quality assurance, which constitutes a requirement of quality assurance. The nature of quality assurance and its requirements were addressed, and the field of governance was identified in detail, then a self-assessment of the field of governance was conducted and the extent of the institution's commitment to applying its fields and references was identified. The descriptive analytical approach was used in the study, and to reach the desired results, the structured interview was conducted with the most important parties concerned with the study at the university center, whose number was (13) with a total of 101 questions divided according to the type of question and the party concerned. The study concluded that the university center under study has an acceptable to good interest and commitment to achieving the governance requirements of internal quality assurance requirements.

Keywords: Internal Quality Assurance; Governance; Self-Evaluation; Quality Requirements.

1. مقدمة:

لقد شهد العصر الحالي الكثير من التطورات في مجال التعليم العالي، وبما أن الجامعة عنصر أساسي في النظم التعليمية ولها دور كبير في تكوين الكوادر البشرية توجب عليها تكييف نظامها لتتوافق ومتطلبات البيئة، ولعل المنافسة أحد أهم دافعي التطور في النظم التعليمية، ونتيجة لهذه الأخيرة تطورت الجودة في الجامعات من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من الكفاءة التي تحقق رضا العملاء وأصحاب المصلحة وجميع الفاعلين، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق التزام الجامعة بآليات ضمان الجودة.

ولأن منظومة التعليم العالي الجزائرية ليست بمعزل على العالم، فقد كرست كل جهودها للقيام بإصلاحات كبيرة من أجل تطوير قطاع التعليم العالي ليتناسب والتطور البحثي والعلمي مع الجامعات العالمية. ويعد ضمان الجودة أحد أهم الركائز التي اهتمت بها الوزارة وترجمت ذلك في المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، ليكون بمثابة آلية للالتزام وتطبيق نظام ضمان الجودة، ومن أهم عناصر ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية هو الحكامة التي تعتبر الركيزة الأساسية لتسيير وإدارة شؤون الجامعة وعلاقتها بالبيئة الخارجية.

1.1 إشكالية الدراسة: إن تعزيز ثقافة الجودة في الجامعات الجزائرية مبني على أساس نظامي يحكمه المرجع الوطني لضمان الجودة، جاءت هذه الدراسة للتعرف على المسار الفعلي لميدان الحكامة ومدى التزام المركز الجامعي بمعايير ومراجع هذا الميدان. على هذا الأساس تمحورت إشكالية دراستنا في السؤال التالي: ما هو واقع الالتزام بميدان الحكامة كمتطلب من متطلبات الجودة الداخلية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟

م إ م أ

167

2.1 الأسئلة الفرعية: بناء على السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو واقع الالتزام بتزويد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة بنظام معلومات موثوق وفعال؟
- 2- ما هو واقع الالتزام بشروط إعداد السياسات في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟
- 3- ما هو واقع الالتزام بتنظيم وقيادة المكونات والمصالح في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ؟
- 4- ما هو واقع الالتزام بإدارة الوظائف الداعمة في خدمة مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة ؟
- 5- ما هو واقع الالتزام بوضع مقاربات للجودة ملائمة لمهام وقيم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟

3.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يلتزم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة بميدان الحكامة كمتطلب من متطلبات الجودة الداخلية التزاما جيدا نسبيا.

الفرضيات الفرعية: بناءً على الأسئلة الفرعية السابقة يمكن وضع الفرضيات التالية:

- 1- المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة مزود بنظام معلومات موثوق وفعال.

- 2- يمتلك المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وصفا لأدوات إعداد السياسات.
- 3- يحدد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة كفاءات ومسؤوليات ومهام الموارد البشرية والإمكانات المادية التي هم بحاجة إليها.
- 4- يحرص المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة على تناسب الوسائل البشرية والمادية مع مهامه وقيمه.
- 5- يضع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة مقاربات للجودة ملائمة لمهامه وقيمه.

4.1 أهمية الدراسة: إن تجسيد ميادين المرجع الوطني مبني على مفهوم التقييم الذاتي الذي يعتبر أداة لتحليل أداء الجامعة ومدى التزامها بالميادين المطلوبة في دليل ضمان الجودة، إذ تظهر أهمية الدراسة في الوقوف على حقيقة ميدان الحكامة في المركز الجامعي، ومستوى التطور الذي حققه تطبيق هذا الميدان، وكذا التعرف على العقبات والمشاكل التي صعبت الوصول للهدف المسطر والوضعية المرغوب في الوصول إليها.

5.1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة لتحقيق ما يلي:

- التعرف على سياسة المركز الجامعي في التعامل مع ميدان الحكامة وكيفية توجيهه لخدمة الاستراتيجية الكلية للمؤسسة:

- دراسة جميع متطلبات الحكامة ومراجعتها والتعرف على الفجوات في تحقيق التطابق الفعلي بين المخطط له والمحقق فعليا .

م إ م أ

168

6.1 منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف ويفسر ويحلل الظاهرة وموضوع الدراسة بأبعاده كميا وكيفيا، إذ تم تقسيم الموضوع إلى جزأين أساسيين بعد تحديد الإشكالية، تمثلت المرحلة الأولى في الإلمام بالجزء النظري أما الثانية تمثلت في الدراسة الميدانية وهي جمع المعطيات والبيانات وتصنيفها وتحليلها.

7.1 أداة الدراسة: بالنسبة لهذه الدراسة تم الاعتماد على المقابلة المهيكلية، بحيث تم بناء دليلها اعتمادا على المرجع الوطني لضمان الجودة وهذا من أجل أن يكون التقييم الذاتي مقيدا بمراجع وإثباتات ميدان الحكامة وما تحتويه، بعد أن تم تصنيفها وتقسيمها حسب تبعيتها لكل جهة مسؤولة عنها.

8.1 مصطلحات الدراسة :

- التقييم الذاتي: هو آلية تقوم بها المؤسسات من أجل التعرف على الفجوة بين المتطلبات الفعلية والأداء الفعلي المحقق، وترتبط هذه العملية على معايير محددة (خالدي، 2021، صفحة 89)

- الحكامة (الحوكمة) في التعليم العالي: هي الوسيلة التي يتم من خلالها يتم تنظيم وإدارة مؤسسات التعليم العالي أو بصيغة أخرى هي الطريقة التي يتم بها تشغيل الجامعات، والحوكمة في مؤسسات التعليم العالي أكثر تنوعًا مع الاختلافات في تحديد العلاقات بين التعليم العالي واصحاب المصلحة في المجتمع (Governance in higher education, 15,2024).

9.1 خطة الدراسة: تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة أجزاء معنونة كما يلي:

1. قراءة تحليلية في متطلبات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

2. ماهية وعناصر ميدان الحكامة في دليل ضمان الجودة الداخلية الجزائري

3. دراسة تقييمية لميدان الحكامة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة

2. قراءة تحليلية في متطلبات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية :

1. مفهوم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: إن مفهوم ضمان الجودة ليس مفهوما جديدا، ولكن هناك مجموعة المصطلحات والمنهجيات المستخدمة الآن لتعريفه وتطويره وتطبيقه تعتبر حديثة نسبيا، ويعتبر ضمان الجودة هو العامل المعترف به عالميا في نجاح الأعمال، وبحسب المادة 11 من الإعلام العالي للتعليم العالي الصادر عن الأمم المتحدة يعتبر ضمان الجودة مفهوما متعدد الأبعاد يشمل جميع الأنشطة والوظائف من برامج تعليمية وأكاديمية، والبحث العلمي والمنهج الدراسي والتوظيف، والطلاب والمباني والكليات والتجهيزات، وخدمات المجتمع والبيئة الأكاديمية. ولا بد أن يتخذ شكل تقييم ذاتي داخلي ومراجعة خارجية تجرى بشكل علني من قبل متخصصين وهو ما يضمن تعزيز الجودة (European commission, 2018, pp. 10-38).

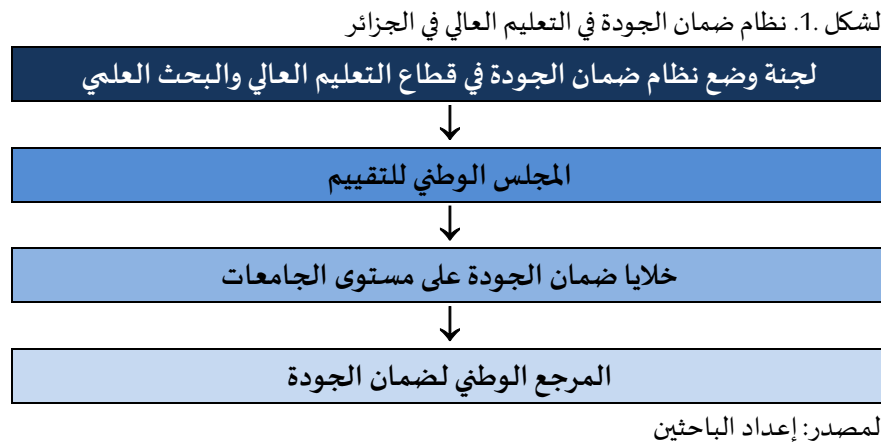
كما عرف ضمان الجودة بأنه عبارة عن نظام وإطار للحفاظ على المعايير التعليمية ورفعها، حيث يتعين على المؤسسات إظهار تفانيها في الجودة في سياق أصبح أكثر تنافسية على نطاق عالمي لجذب الطلاب والحفاظ على سمعتهم، كما تساعد مراقبة الجودة على إنشاء قوة عاملة محترفة ومتعلمة من خلال ضمان حصول الخريجين على المهارات الأساسية والارتقاء إلى مستوى أعلى لتوقعات أصحاب العمل (Kayyali, 2023, p. 2).

م إ م أ

169

كما يشير مصطلح ضمان الجودة إلى الإهتمام المنهجي والمنظم والمستمر بالجودة وصيانتها وتحسينها، وهي ترتبط بفكرتين: الأولى التقييم واستيعاب الطلاب والبرامج الأكاديمية والتدريس والتعلم وتجربة الطلاب وتصميمات البرامج ليست غير شائعة، أما الفكرة الثانية للتفكير تتعلق بمعنى خاص بأصحاب المصلحة وهي تركز على الإهتمام بالجودة وأخذ إهتمامات أصحاب المصلحة بالتعليم بعين الاعتبار (Kis, 2015, p. 3). ويمكن تعريفه إجرائيا بأنه فلسفة وطريق لبناء الوعي وتنمية التعليم ومنهجية تسعى بها الجامعات لتقييم أدائها.

2.2 نظام ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر: إن ضمان الجودة هو مسؤولية الجميع في المؤسسة التعليمية، على الرغم من أن الإدارة العليا هي التي تحدد السياسات والأولويات، ولأن ضمان الجودة هو عبارة عن عملية مستمرة فهو يعتبر مراقبة خارجية لجميع أنظمة التعليم. وعلى الرغم من أهمية إدارة الجودة والمصداقية الكبيرة التي تعتمد عليها وتمتعها بنظام محايد وموضوعي، إلا أن تطوير آلية ضمان الجودة الداخلية في كل مؤسسة تعليمية أمر في غاية الأهمية، حيث يعتبر ضمان الجودة هو الوحدة التي تعمل على إعداد قاعدة لإدارة الجودة، من ثم فهم معاييرها والتزام بممارسات ضمان الجودة. وأهم قاعدة في ضمان الجودة هو التقييم الذاتي (mishra, 2017, p. 31) والشكل الموالي يوضح تسلسل نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية.



من خلال الشكل الموالي يمكن التطرق إلى عناصر النظام بالتفصيل :

1.2.2 لجنة وضع نظام ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي: نتيجة للاختلالات التي عرفتھا اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي - المنشأة بمقتضى القرار الوزاري رقم 167- تم إلغاء اللجنة المذكورة وتأسيس لجنة وضع نظام ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بمقتضى القرار الوزاري رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014، المعدل بمقتضى القرار الوزاري رقم 761 المؤرخ في 17 جويلية 2016، حيث عالجت القرارات الوزارية الخاصة بتحديد النظام القانوني الخاص بلجنة وضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي مسألتين قانونيتين مرتبطتين، تعلقت المسألة الأولى منهما بتشكيلة اللجنة المذكورة ومصاريف نقل أعضائها (الفرع الأول)، كما تعلقت المسألة الثانية منهما بمهام اللجنة واختصاصاتها في ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر (الفرع الثاني) (عطوي، 2018، صفحة 370)

م إ م أ

170

2.2.2 خلايا ضمان الجودة على مستوى الجامعات: تنشأ خلية ضمان الجودة CAQ داخل مؤسسة التعليم العالي بقرار من رئيس الجامعة يحدد فيه تنظيم وهيكله ودور هذه الخلية، وتشكل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة، ويعين مسؤول لهذه الخلية RAQ من طرف رئيس الجامعة وتقوم بإعداد قانون داخلي لها وبرنامج عمل سنوي. تكلف هذه الخلية بالمساهمة في تخطيط، تطبيق، مراقبة وتقييم إجراءات ضمان الجودة داخل المؤسسة الجامعية؛ ويجب أن توفر لها كافة الإمكانيات الضرورية والاستقلالية التامة لأداء مهامها التي تتلخص في أربع وظائف أساسية:

- وظيفة الاتصال على المستويين الداخلي والخارجي؛
- وظيفة التكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة؛
- وظيفة التقييم الداخلي لمجالات نشاطات الجامعة في ضوء مرجع ضمان الجودة؛
- وظيفة الاعلام حول مهامها وأهداف نظام ضمان الجودة ونشر التقارير المختلفة خاصة تقرير الذاتي (زاوي و كواش، 2021، صفحة 433).

3.2.2 المرجع الوطني لضمان الجودة: قراءة في المرجع الوطني لضمان الجودة : إن تسيير التقييم الذاتي في المؤسسة الجامعية في الجزائر يتم وفق منهجية خاصة، من خلال وضع نظام مراجع للمؤسسة انطلاقا من مخططاتها للتنمية، ويتمثل في الدليل المرجعي الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم

العالي RNAQES والذي تم الانتهاء من إعداده بتاريخ 26 جانفي 2014، بما يتناسب وخصوصية مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والسياق الوطني، وتهيئة الأدوات المناسبة لإنشاء هيئة التقييم، وكذلك تفعيل ومتابعة ممارسات ضمان الجودة بالاعتماد على إجراء التقييم الذاتي في المقام الأول لتحسين حوكمة مؤسسات التعليم العالي. يشمل الدليل المرجعي الوطني لضمان الجودة سياسة الجودة والأهداف التي تسعى الجامعة الى تحقيقها، كما يشمل مراجعات الإدارة ومسؤولياتها، ويعتمد على توضيح أهداف ضمان الجودة وكيفية متابعة تحقيقها وفق العديد من التقسيمات، وتتمثل في سبع ميادين كل ميدان يضم حقولا يتراوح عددها بين ثلاثة وسبعة، تمثل الميادين والحقول النشاطات الموجودة عادة في المؤسسات الجامعية، ويحتوي كل حقل من الحقول على مراجع يختلف عددها بين اثنين وتسعة حسب الميدان، كما يحتوي المرجع بدوره على معايير، والتي بدورها تتضمن الأدلة التي تستخدم لتقييم قياس مستوى الإنجاز لكل معيار، علاوة على هذا، فإن مرتكزات الحقول والمراجع يتم اكمالها بتعليقات تسمى قواعد التفسير، والتي تساعد على والتي تساعد على تفسيرها (تومي، مقترح تدخل التحسين لإجراءات تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية: من التقييم الذاتي إلى الفعلية، 2021، صفحة 331). ويوضح الجدول التالي ميادين جودة التعليم العالي حسب المرجع الوطني لضمان الجودة كما يلي:

الجدول 1. المضمون الإحصائي لمكونات المرجع الوطني لضمان الجودة

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

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

ومن خلال الجدول السابق يمكن تمثيل مكونات المرجع الوطني لضمان الجودة في شكل هرمي ليسهل قراءته، كما يلي:

م إ م أ

171

```

graph TD
    M1[الميدان] --- M2[المجال]
    M1 --- M3[المجال]
    M1 --- M4[المجال]
    M1 --- M5[المجال]
    M2 --- R1[المرجع]
    M2 --- R2[المرجع]
    M3 --- R3[المرجع]
    M3 --- R4[المرجع]
    M4 --- R5[المرجع]
    M4 --- R6[المرجع]
    M5 --- R7[المرجع]
    M5 --- R8[المرجع]
    M5 --- R9[المرجع]
    M5 --- R10[المرجع]
    R9 --- S1[المعيار]
    R9 --- S2[المعيار]
    R10 --- S3[المعيار]
    R10 --- S4[المعيار]
    S1 --- P1[الإثبات]
    S1 --- P2[الإثبات]
    S2 --- P3[الإثبات]
    S2 --- P4[الإثبات]
    S3 --- P5[الإثبات]
    S3 --- P6[الإثبات]
    S4 --- P7[الإثبات]
    S4 --- P8[الإثبات]

```

مءامع

172

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله – مارس 2025

السلطة وكيفية اتصال بين الأعضاء الداخليين، وتعني الحكامة الممارسة الرسمية والغير الرسمية للسلطة في إطار القوانين والسياسات والقواعد التي تحدد حقوق وواجبات مختلف الفاعلين (لحبيب، 2015، صفحة 3) وقد كان للحكامة مساحة في المرجع الوطني لضمان الجودة نظرا لأهميتها. ويمثل الجدول الموالي مكونا ميدان الحكامة كما وضحتها دليل ضمان الجودة الجزائري.

الجدول 2. ميدان الحكامة بالأرقام

الميدان بالأرقام			
المجالات	المراجع	المعايير	الأدلة
05	27	53	181

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

وفي ما يلي أيضا جدول يوضح مجالات ومراجع ميدان الحكامة في دليل ضمان الجودة الجزائري:

الجدول 3. مجالات ومراجع ميدان الحكام

المجال ك 1: نظام المعلومات
التفسير: يتعلق الأمر بتزويد المؤسسة بنظام معلومات موثوق وفعال.
المرجع ك 11: تمتلك المؤسسة سياسة جمع للمعلومات وضمان أمنها ومعالجتها وتحليلها واستغلالها.
المرجع ك 21: المؤسسة مزودة بهيكل معلومات واستشراف.
المرجع ك 31: تقوم المؤسسة بأرشفة ونشر المعلومات الإدارية والبيداغوجية والعلمية.
المرجع ك 41: تضع المؤسسة خدمات رقمية تحت تصرف طلابها وموظفيها.
المرجع ك 51: تقوم المؤسسة بتنظيم وتسيير وترقية الاتصالات مع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية.
المجال ك 2: شروط إعداد السياسات
التفسير: يعطي وصفا لأدوات إعداد سياسات المؤسسة
المرجع ك 12: تمتلك المؤسسة هيئات مكلفة بإعداد سياسات متفق عليها التكوين والبحث والحكامة.
المرجع ك 22: تنظم المؤسسة تشاورا داخليا لإعداد سياساتها المختلفة في التكوين والبحث والتسيير الإداري والحكامة.
المرجع ك 32: سياسة المؤسسة تتوافق مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي
المرجع ك 42: سياسة واستراتيجية المؤسسة لاسيما في مجال البحث والتكوين والعلاقات الدولية والخدمات المقدمة للمجتمع مع الأخذ بعين الاعتبار محيطاتها المحلية والوطنية والدولية
المرجع ك 52: تتوافق سياسة المؤسسة مع استعمال هوامش استقلاليتها الذاتية.
المرجع ك 62: للمؤسسة مشروع تطوير متفق عليه.
المرجع ك 72: التحكيم الخاص بالميزانية يكون موضوع إجراء متفق عليه.
المجال ك 3: تنظيم وقيادة المكونات والمصالح
التفسير: يتعلق الأمر بتحديد كفاءات ومسؤوليات ومهام الموارد البشرية والإمكانات المادية التي هم

م إ م أ

173

بحاجة إليها.
المرجع ك 13: هيكل المؤسسة ملائم لتحقيق مهامها وأهدافها وهو يسمع بقيادة فعالة.
المرجع ك 23: لدى مختلف هيئات القيادة والإدارة وظائف واختصاصات وصلاحيات ومسؤوليات محددة بوضوح، والتي أسندت إليها بما يتفق مع مهام وأهداف المؤسسة.
المرجع ك 33: المؤسسة منظمة بطريقة تمكنها من ممارسة المسؤوليات المخولة لها بشكل كامل.
المرجع ك 43: يتخذ نظام الحكامة التدابير اللازمة للأخذ بعين الاعتبار آراء وجهات نظر الطلاب والموظفين.
المرجع ك 53: تمتلك المؤسسة نظام داخلي متفق عليه.
المرجع ك 63: يدير مسؤول المؤسسة الموارد ويخصصها وفقا لأهداف المؤسسة وينظم عملية تقييم فعالية استغلالها.
المرجع ك 73: توفر المؤسسة الوسائل المادية الضرورية والملائمة لحسن سير أنشطتها.
المجال ك 4: إدارة الوظائف الداعمة في خدمة المهام
التفسير: يحرص على تناسب الوسائل (البشرية والمادية) لمهام وقيم المؤسسة
المرجع ك 14: تدير المؤسسة مواردها البشرية وفقا لمهامها وقيمها
المرجع ك 24: تدير المؤسسة ممتلكاتها وفقا لمهامها وقيمها
المرجع ك 34: تدير المؤسسة مواردها المالية وفقا لمهامها وقيمها
المرجع ك 44: تساهم المصالح المشتركة في تنفيذ مشروع المؤسسة.
المجال ك 5: مقاربات الجودة
التفسير: يحث هذا الحقل على وضع مقاربات للجودة ملائمة لمهام وقيم المؤسسة.
المرجع ك 15: للمؤسسة سياسة جودة محددة جيدا ومتقاسمة.
المرجع ك 25: تطور المؤسسة مقارباتها للجودة وفقا لمهامها وقيمها.
المرجع ك 35: تقوم المؤسسة بتطوير مقاربات الجودة لمختلف أنشطتها.
المرجع ك 45: تنظم المؤسسة دوريا تقييمها الذاتي ومراجعة لكافة أنشطتها.

المصدر: إعداد الباحثين بناء على الدليل الوطني لضمان الجودة (اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، 2021)

4. دراسة تقييمية لميدان الحكامة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة:

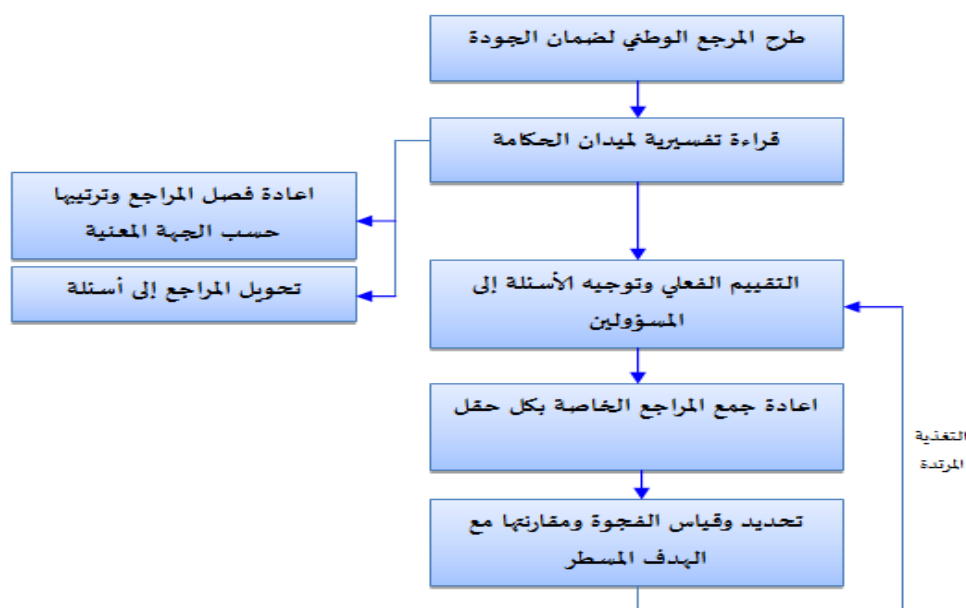
1.4 تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف: يعتبر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، يهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 عام 1429 هجري الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008، وفتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، وبموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.

يتوفر المركز الجامعي حاليا على ثلاث مكتبات ومطعم جامعي، ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبتها، ومنحهم تكوينا حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم، استقطب المركز العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها لتنظيم ودعم البحث العلمي، ويحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة على المعاهد التالية حاليا :

- معهد العلوم والتكنولوجيا
- معهد الرياضيات والإعلام الآلي
- معهد علوم الطبيعة والحياة
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- معهد الحقوق
- معهد الآداب واللغات

2.4 تجربة خلية الجودة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف مع التقييم الذاتي: لقد شهدت عملية التقييم الذاتي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف تجربتين، الأولى كانت في جويلية 2017، والثانية كانت في تاريخ 15 جويلية 2021، ولقد تمت بنفس المراحل والخطوات رغم اختلاف فريق التقييم الذاتي، خلال التجربتين. وقد سخر المركز الجامعي موارد بشرية في إطار لجنة التقييم تتكون من 21 أستاذا، الذين تم تقسيمهم على 7 ميادين لكل ميدان 3 أساتذة، كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي في عملية التقييم الذاتي.

3.4. مراحل اجراء التقييم الذاتي: إن هذه العملية هي مهمة جدا من أجل الوقوف على نقاط القوة وجوانب الضعف في ميدان الحكامة وتقييمه بناء على المعايير الموجودة في المرجع الوطني، ويهدف تحقيق ذلك تم بناء نموذج لتسيير عملية التقييم الذاتي وتمثل في الشكل الموالي:



المصدر: إعداد الباحثين

يوضح الشكل السابق المسار التوضيحي لعملية التقييم الذاتي حيث تم الاعتماد على القراءة التفسيرية

لميدان الحكامة وفصل المراجع، بعدها تم تحويل المراجع إلى أسئلة والقيام بالتقييم الفعلي، وبعد الحصول على الاجابة تم إعادة جمع المراجع الخاصة بكل فصل، ويفصل الجدول الموالي المقابلة المهيكلية بعد الفصل في ميدان الحكامة.

الجدول 4. المقابلة المهيكلية لميدان الحكامة

عدد الأسئلة	الجهة المعنية بالمقابلة
12	مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد
02	مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف
13	الأمين العام
01	مسؤول الديوان
03	المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات
26	المدير (ناب عنه مسؤول الديوان)
03	المدير المساعد المكلف بالدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
04	مديرية المستخدمين والنشاطات الثقافية والرياضية
05	مديرية الميزانية والمحاسبة
01	مصلحة النظافة والصيانة
04	خلية ضمان الجودة
12	مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد
02	مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف

المصدر: إعداد الباحثين

م إ م أ

176

بعد إعادة جمع المراجع الخاصة بكل فصل تأتي المرحلة حساب المتوسط الحسابي الخاص بكل حقل وعرض تحليل المراجع الخاصة به، في هذا الإطار تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي لحساب المتوسطات الحسابية. الحقل رقم (01) نظام المعلومات:

$$\bar{X} = \frac{3 + 1 + 1 + 2 + 3 + 2 + 3 + 2 + 3 + 3 + 2 + 2 + 3 + 1}{14}$$

$$\bar{X} = 2.35$$

- ك 111 وك 211: يعتمد المركز الجامعي على استراتيجية متكاملة لجمع وإدارة المعلومات، من خلال وضع مخطط هيكل هرمي، بالإضافة إلى بطاقة الوصف الوظيفي، كما أنه يملك هيئة مختصة لفعل ذلك
- ك 411: يحرص المركز الجامعي على تأمين نظام المعلومات لديه من خلال مراقبته وصيانتها، إلا أن الأرشيف يعاني من غياب التنظيم ويفتقر إلى ميثاق واضح للخصوصية؛

- ك121: وجود جرد للوسائل لكن تبقى الميزانية غير كافية؛
- ك221: رغم انشاء المركز الجامعي لجهاز الرصد والمتابعة، إلا أن التقارير غير متوفرة في المصلحة؛
- ك131: يتم تنظيم الأرشيف والتخلص من المعلومات الإدارية بشكل منهجي وفقاً للإجراءات المعتمدة، مع ضمان التوافق مع القوانين السارية المفعول؛
- ك331: يحرص المركز الجامعي على نشر المعلومات لفائدة شركائه؛
- ك141: الخدمات الرقمية معروفة ومتوفرة لكن ليس بالشكل الكافي؛
- ك241: تتوفر الأدوات والوسائل الرقمية، مثل موقع الإنترنت والبريد الإلكتروني، بشكل مؤمن لفائدة الطلبة والأساتذة، خاصة مع تطور التعليم الإلكتروني في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة. كما يوجد سجل إلكتروني تحت تصرف المستخدمين لتسجيل الشكاوى؛
- ك341: يوفر المركز الجامعي وسائل وبرامج التسيير تحت تصرف المصالح المعنية لضمان سير العمل بكفاءة؛
- ك151: يوفر المركز الجامعي الإمكانيات المناسبة للاتصال الداخلي والخارجي من خلال موقع الإنترنت، البريد الداخلي، والهاتف. ومع ذلك لا يتوفر تكوين في تقنيات الإعلام والاتصال.

الحقل رقم 02: شروط إعداد السياسات

$$\bar{X} = \frac{3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3}{12}$$

$$\bar{X} = 3$$

- ك112 وك122 وك222: أنشأ المركز الجامعي هيئات استشارية تتمثل في المجالس واللجان العلمية ضمن المباني الإدارية، كما أنه يعتمد على آليات للتشاور الداخلي بهدف إعداد رؤية متكاملة تتعلق بالرسالة الأكاديمية والتكوين والبحث والحكامة

م إ م أ

177

- ك132: تعتمد سياسة المركز الجامعي على الأخذ بعين الاعتبار التراكمات التربوية مع الالتزام باحترام القوانين السارية المفعول؛
- ك142 وك242: تتوافق سياسة المركز الجامعي مع محيطه المحلي والوطني والدولي من خلال ابرام الاتفاقيات والشراكات وأيضاً إجراء اللقاءات والندوات، كما تسهر للحرص على معالجة المواضيع والاشكاليات التي تتوافق والمحيط؛
- ك152 وك252: يتمتع المركز الجامعي باستقلالية ف مجال البيداغوجيا والبحث العلمي، كما يدير الموارد بفعالية؛
- ك162 وك262: يبني المركز الجامعي مشروعه التطوري على أساس علاقاته بمجموع شركائه الداخليين والخارجيين؛
- ك172: ينفذ المركز الجامعي آليات تحضير وتطبيق الميزانية المتفق عليها، ويكون الاقتراح والمصادقة على الاحتياجات المالية للمؤسسة من طرف مجلس الإدارة ويكون مرتين في السنة، وتوزيع الميزانية يكون حسب الأبواب والفصول.

الحقل رقم 03: تنظيم وقيادة المكونات والمصالح

$$\bar{X} = \frac{3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 2 + 3 + 2}{13}$$

$$\bar{X} = 2.8$$

- ك 113 وك 213 وك 123 وك 223: يمتلك المركز الجامعي مخططاً هرمياً للتنظيم، ويشمل الهياكل القاعدية التي يديرها بفعالية، من خلال تحديد المسؤوليات والمكونات بوضوح لضمان قيادة ناجحة لمختلف الهيئات؛
- ك 233 وك 143 وك 243: يحرص المركز الجامعي على احترام المهام وتحديد المسؤوليات بوضوح، كما يتيح للأفراد فرصة التعبير عن آرائهم من خلال التشاور لتعزيز التواصل والتفاعل داخل المؤسسة؛
- ك 153: يتم إعداد النظام الداخلي للمركز الجامعي بالتشاور مع الجهات المعنية، لضمان توافقه مع احتياجات وتطلعات مختلف الفاعلين؛
- ك 173 وك 273: تتوفر للعاملين العتاد والوسائل والبرامج اللازمة، كما يتم إخضاع العتاد المستخدم في مختلف الأعمال لعمليات صيانة دورية لضمان جودته وكفاءته.

الحقل رقم 04: إدارة الوظائف الداعمة في خدمة المهام

$$\bar{X} = \frac{3 + 3 + 3 + 2 + 3 + 3 + 2}{07}$$

$$\bar{X} = 2.7$$

- ك 114: يمتلك المركز الجامعي مجموعة من النصوص التشريعية القانونية التي تحدد معايير التسيير والتطوير، منها قانون العمل والأمن في العمل، قوانين الوظيفة العمومي، نصوص وقوانين وزارة التعليم العالي يتم تطبيقها من خلال نظام التسيير الداخلي؛
- ك 214: يعزز المركز الجامعي الموارد بشرية لضمان أداء مهامها بفعالية، كما تسهر خلية الجودة على تقديم دورات التكوينية؛

م إ م أ

- ك 124: يعتمد المركز الجامعي على طريقة الجرد ووصف طرق العمل؛
- ك 234 وك 334: يدير المركز الجامعي موارده المالية خارج الميزانية بالتوافق مع القوانين والقيم، حيث يتم احترام توزيع الميزانية حسب الفصول، وتبلغ نسبة الإنفاق السنوي 94% إلى 97% وتختلف حسب الأبواب؛
- ك 144: يعاني المركز الجامعي من عدم استقرار في تنفيذ مشروع المؤسسة، حيث لا توجد محاضر توثق خطوات تنفيذ المشروع من قبل مجلس الإدارة؛

178

الحقل رقم 05: مقاربات الجودة

$$\bar{X} = \frac{3 + 3 + 3 + 3 + 2 + 1 + 3}{07}$$

$$\bar{X} = 2.5$$

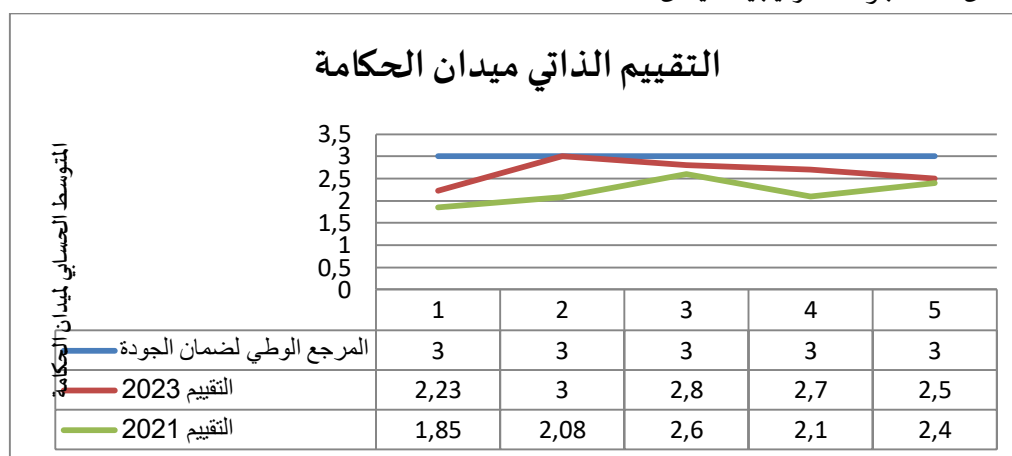
- ك 115: يعتمد المركز الجامعي سياسة للجودة من خلال إنشاء نظام خاص بخلية الجودة، مع تعيين هيئة مختصة ومسؤول للإشراف عليها؛
- ك 215: يتبنى المركز الجامعي مقاربة شاملة للجودة تهدف إلى إشراك جميع الأطراف الفاعلة، وذلك من خلال وضع سياسة واضحة للجودة ونشرها بين الجهات المعنية، بالإضافة إلى تنظيم أيام تحسيسية لتعزيز الوعي لدى الفاعلين المعنيين؛
- ك 125 وك 225: يعتمد المركز الجامعي مقاربة للجودة ترتكز على احترام قيمها ومهامها، مع الالتزام بالقوانين والأولويات الوطنية وضمان توافقها مع معايير الجودة المعتمدة؛
- ك 135: يعتمد المركز الجامعي مقاربة رسمية للجودة تسعى إلى تحقيق أهداف الجامعة، وتطوير أدائها، والسعي نحو التميز. ومع ذلك، لا توجد استراتيجية موحدة لتحديد العمليات، الأهداف، ومؤشرات الجودة التي تضمن جودة جميع الأنشطة؛

- ك145: لا ينظم المركز الجامعي التقييم الذاتي بشكل دوري، حيث قامت خلية الجودة بالعملية خلال السنتين 2017 و2022؛

- ك215: يضع المركز الجامعي مقاربة للجودة تهدف إلى ضمان اشراك جميع الأطراف الفاعلة.

4.4 المقارنة بين نتائج التقييم الذاتي لسنة 2021 والتقييم الذاتي لسنة 2023: من أجل التعرف على مدى التحسين الذي طرأ على مستوى أداء ميدان الحكامة لجأنا إلى المقارنة بين آخر تقييم أجرته خلية الجودة والتقييم التي قمنا بإجرائه، والشكل الموالي يوضح الفروق بين أداء الحكامة في السنتين. من أجل التعرف على مدى التحسين الذي طرأ على مستوى أداء ميدان الحكامة لجأنا إلى المقارنة بين آخر تقييم أجرته خلية الجودة والتقييم التي قمنا بإجرائه، والشكل الموالي يوضح الفروق بين أداء الحكامة في السنتين.

الشكل 4. الفجوة الاستراتيجية لميدان الحكامة



م.إ.أ

179

المصدر: إعداد الباحثين

يستعرض الشكل مقارنة بين التقييم الذاتي لميدان الحكامة لعامي 2021 و2023 مقابل المرجع الوطني لضبط الجودة، ويمثل المحور الأفقي النقاط المختلفة للتقييم والتي تتمثل في الحقول، بينما يعبر المحور العمودي عن درجة التقييم.

يلاحظ وجود تحسن في الأداء من سنة 2021 إلى سنة 2023 في جميع الحقول، التقييم الذاتي لسنة 2023 أعلى من تقييم 2021 في كل الحقول، مما يشير إلى تحسن تدريجي في الحكامة خلال هذه الفترة.

وشهد الحقل رقم 3 أعلى تقييم في عام 2023 (2.8)، مما يعني أن هذا الجانب شهد تحسناً أكبر مقارنة بالحقول الأخرى، والحقل رقم 4 كان الأدنى في 2021 (2.1) وتحسن إلى 2.7 في 2023 مما يشير إلى تحسن ملحوظ لكنه لا يزال أقل من المرجع الوطني.

ومن أجل التعرف على الفجوة الاستراتيجية تم الاعتماد على المقارنة المرجعية، حيث تم مقارنة نتائج التقييم الذاتي وهي المعايير ضمان الجودة المحققة من سنة 2021 والتي تم الحصول عليها من قبل مصلحة خلية الجودة التابعة للمركز و سنة 2023 التي تم حسابها سابقا، وبين المرجع الوطني لضمان الجودة والذي يمثل المتطلبات المخطط لها، وشكل يوضح أن هناك فجوة بين الحقول، ورغم التحسن لم تصل بعض المحاور في سنة 2023 إلى المستوى المرجعي، مما يشير إلى وجود مساحة لمزيد من التحسين.

يمكن استنتاج أن هناك تقدماً ولكن يجب الاستمرار في العمل لسد الفجوة مع المعايير المرجعية لضبط الجودة.

5. الخاتمة:

تبين من خلال هذه الدراسة أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف يعتمد استراتيجية واضحة تهدف إلى ضمان الجودة وتحسين الأداء في تقديم الخدمات التعليمية، البيداغوجية، والبحثية، بما ينعكس إيجاباً على بيئته الخارجية. يلتزم المركز بمتطلبات ضمان الجودة التي أقرتها الوزارة الوصية، كما يسعى إلى التقييم الفعلي للأنشطة البحثية والبرامج التعليمية، مما يجعل ميدان الحكامة أحد أهم المجالات التي يركز عليها، ويحظى باهتمام كبير من إدارة المؤسسة، وقد أظهرت نتائج التقييم أن التزام المركز بالحكمة مقبول إلى جيد، حيث يتميز بهيكل إداري واضح وآليات تشاور فعالة وسياسات عامة منظمة، بالإضافة إلى امتلاكه موارد بشرية ومادية مناسبة، ومع ذلك لا تزال هناك تحديات تؤثر على فعالية تطبيق مبادئ الحكامة، من بينها ضعف نظام المعلومات وغياب خطط الأزمات مع نقص في استراتيجيات الجودة وعدم انتظام عمليات التقييم الذاتي. وبالرغم من الجهود المبذولة فإن هذه النواقص تجعل مستوى الالتزام بالحكمة جزئياً، مما يستدعي تعزيز الإدارة الفعالة للموارد وتطوير نظام المعلومات، وتطبيق استراتيجيات جودة أكثر صرامة لضمان استدامة الأداء وتحقيق حكمة أكثر تكاملاً.

1.5. نتائج الدراسة:

- وجود ضبابية حول بعض المراجع والاثباتات؛
- عدم وضوح الرؤية وسياسة الحكامة في بعض الحقول؛
- رغم وجود نظام معلومات، إلا أن هناك العديد من النقص في التخطيط، الخصوصية، والخدمات الرقمية، مما يجعله غير فعال بالكامل.
- المركز يمتلك آليات واضحة لإعداد السياسات.
- رغم وضوح الهيكل التنظيمية، إلا أن هناك حاجة لتحسين كفاءة التسيير في بعض الجوانب، مثل إدارة الأزمات والتقييم الذاتي.
- رغم توافر الموارد البشرية والمادية، إلا أن هناك ضعفاً في التخطيط والتنفيذ الفعلي للمشاريع، مما يجعل التناسب غير مثالي.
- رغم وجود خلية لضمان الجودة، إلا أن عدم انتظام التقييم الذاتي وغياب استراتيجية واضحة يجعل تنفيذ الجودة غير كاف.
- وجود تحسن شهده ميدان الحكامة من سنة 2021 إلى أواخر سنة 2023 وهذا دليل على التطلع نحو الأفضل من خلال تحسن أداء ونشاط المؤسسة فيما يخص ميدان الحكامة ومراجعته.
- نتائج اختبار الفرضيات :
- الفرضية الأولى: مرفوضة جزئياً، وهو ما وضحته الدراسة من خلال وجود تذبذب في أنظمة المعلومات.
- الفرضية الثانية: مقبولة، وذلك لاستقرار بعض المشاريع والسياسات داخل المركز الجامعي.
- الفرضية الثالثة: مقبولة جزئياً، وضحت لنا نتائج الدراسة أن المركز الجامعي لديه كفاءات واهتمام باستقطاب وتدريب وتكوين المورد البشري .
- الفرضية الرابعة: مرفوضة جزئياً، هناك ضعف نوعاً ما في الوسائل التي يوفرها المركز الجامعي وهو ما يقلل من إنتاجية هذا الأخير .
- الفرضية الخامسة: مقبولة جزئياً، بحكم غياب التركيز على الالتزام ببعض المراجع.
- الفرضية الرئيسية: مقبولة، يلتزم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميدان الحكامة كمطلب من متطلبات الجودة الداخلية التزاماً نسبياً، حيث نلاحظ أن هناك اهتمام بالسياسات والاستراتيجيات ومتطلبات الجودة الداخلية وتحسن كبير من سنة 2021 إلى سنة 2023.

2.5. الاقتراحات:

- يجب تطوير استراتيجيات تنظيمية لتحسين نظام المعلومات، ضمان الاستقرار في تنفيذ المشاريع، وتعزيز جودة العمليات والتقييم الذاتي الدوري؛
- السعي الدائم للتحسين المستمر وتكريس الجهود اللازمة مع الاستعانة بالأدوات الإحصائية كأمر ضروري.
- الاستفادة من تقرير التقييم الذاتي وتفعيل دور التغذية الراجعة؛
- تفعيل مكانة المقارنة المرجعية في المؤسسة؛
- الربط بين نتائج التقييم الذاتي ومشروع المؤسسة.

6. المراجع:

- 1) Governance in higher education. (15, 01 2024). Retrieved 01 2024, 21, from Wikipedia; free encyclopedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Governance_in_higher_education
- 2) European commission. (2018, 04 29). Quality Assurance in Higher Education. Retrieved 02 02, 2024, from https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/ed7c0c0b-3b39-4388-b686-f0b4ae96e147/Quality_Assurance_Manual_final_version_29.04.2018.pdf
- 3) Kayyali, M. (2023). An Overview of Quality Assurance in Higher Education: Concepts and Frameworks
- 4) International Journal of Management, Sciences, Innovation, and Technology IJMSIT, 4(2), 2.
- 5) Kis, V. (2015). Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects. Paris: OECD for the period.
- 6) mishra, s. (2017). Quality Assurance in higher education an introduction. Bangalore: National Assessment and Accreditation council.

م إ م أ

181

- 7) اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي. (2021). المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي. CIAQES منشورات، 2-41. الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 8) بليه لحبيب. (2015). تطبيق مبادئ الحكامة في مؤسسات التعليم العالي. الحوار الثقافي، 3.
- 9) حميدة خالدي. (2021). التقييم الشامل لأداء الجامعات الجزائرية مدخل لضمان الجودة والحصول على الاعتمادية: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 1، والمركز الجامعي (سابقا) عبد الحفيظ بوالصوف ميلة. أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث (صفحة 89). الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 10) خالد عطوي. (2018). آليات ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر. العلوم القانونية والسياسية، 09(03)، 370.
- 11) سامية تومي. (2021). مقترح تدخل التحسين لإجراءات تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية: من التقييم الذاتي إلى الفعالية. الروائر، 5(2)، 331.
- 12) سامية تومي. (2021). مقترح تدخل التحسين لإجراءات تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية: من التقييم الذاتي إلى الفعالية. الروائر، 05(02)، 330.
- 13) مشطر حسين. (2020). دراسة تقييمية لمؤشرات التعاون الدولي في المرجع الوطني لضمان الجودة في ميدان التكوين والبحث العلمي. مجلة الابتكار والتنمية الصناعية، 3(2)، 8.
- 14) نبذة عن المركز الجامعي. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 11 25 2023، من الصفحة الرسمية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف http://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=29

- (15) هاجر زاوي، و خالد كواش. (2021). ودة التقييم الذاتي لدى خلية ضمان الجودة بجامعة الجزائر 3 ودورها في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة حسب تقرير سنة . مجلة جديد الاقتصاد، 433.
- (16) ياسر عبد الرحمان. (2018). الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 08(02)، 192.

م إ م أ

182