

# بعد الجودة كجوهر للإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية

د/ مشطر حسين

جامعة قالمة

[machtarhocine@yahoo.fr](mailto:machtarhocine@yahoo.fr)

[mechtar.hocine@univ-guelma.dz](mailto:mechtar.hocine@univ-guelma.dz)



من الناحية الكرونولوجية مرت الجامعة الجزائرية كمؤسسة  
اكاديمية بثلاث مراحل متميزة تتمثل المرحلة الاولى في نشأة  
الجامعة الوطنية غداة الاستقلال بهندسة بيداغوجية قائمة على  
تبني النظام الكلاسيكي والمرحلة الثانية تتمثل في تبين نظام  
التدريس ل م د بهندسة بيداغوجية قائمة على التكوين بمختلف  
ابعاده، اما الموجة الثالثة فتتمثل في ظهور نمط جديد فرض  
نفسه نتجة ظروف معينة تتمثل في التعليم عن بعد بهندسة  
على ارضي.

-موجة التحديث  
الثالثة للجامعة  
الجزائرية:  
التعليم عن بعد

موجة التحديث  
الثانية في الجامعة  
الجزائرية من  
النظام الكلاسيكي  
الي نظام "ل م د"

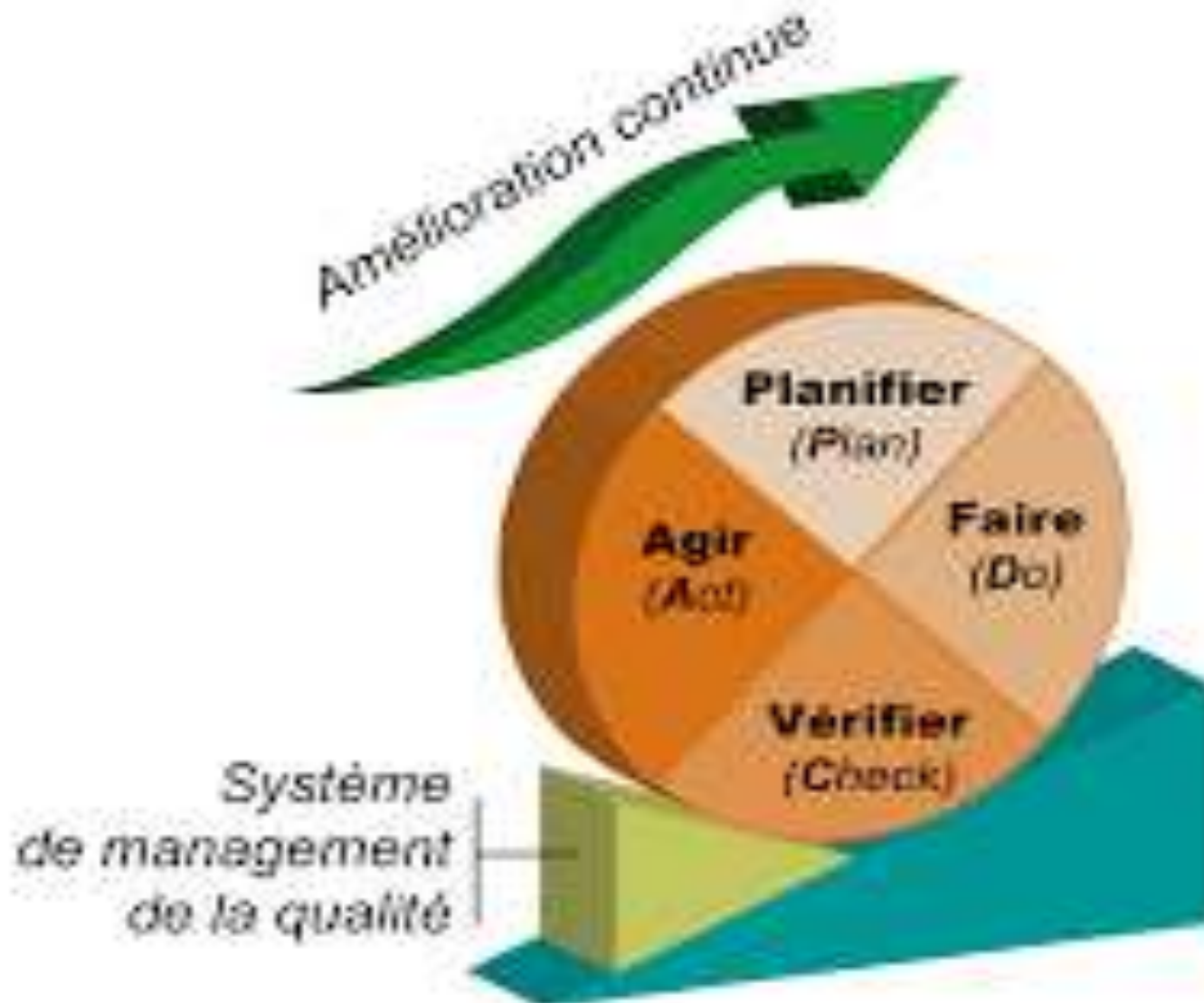
موجة التحديث  
الاولي للجامعة  
الجزائرية -  
النظام  
الكلاسيكي-

ونتيجة لما آلت اليه وضعية الجامعة شهدت تحولات عميقة في بنيتها ووظيفتها لاستقبال الروح الليبرالية متمثلة في التدبير المقاولاتي، الذي يفرض على الجامعة القيام بتقييمات دورية لمعرفة واقع الحال، حيث أصبح واضحا بان برامج التكوين تبني في مخابر المقاولاة، وعلى هذا الاساس تجاوزت الجامعة في وظيفتها التنظير المعرفي الي التمهين والتشغيل، في هذه المداخلة سنتحدث على بعد الجودة كجوهر للإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية

# بعد الجودة في التعليم العالي

- الجودة ليست خيارا مجتمعيا نأخذ به أو نتركه.
- الجودة ضرورة و إلزام دولي تجاه منظوماتنا التربوية والتعليمية.
- الجودة مفهوم تفاعلي له إسقاط أفقي وإسقاط عمودي من الفرد إلى المؤسسة التعليمية إلى المجتمع.
- لا بد من تجاوز مفهوم الجودة إلى مفهوم ضمان الجودة assurance qualité والذي يعني التحسين المستمر في المدرسة والجامعة.

# تعريف الجودة:



# دلالة المفهوم

- المعلومات  
- المهارات  
- الكفاءات

مستوى الفرد

**الجودة  
الجامعية**

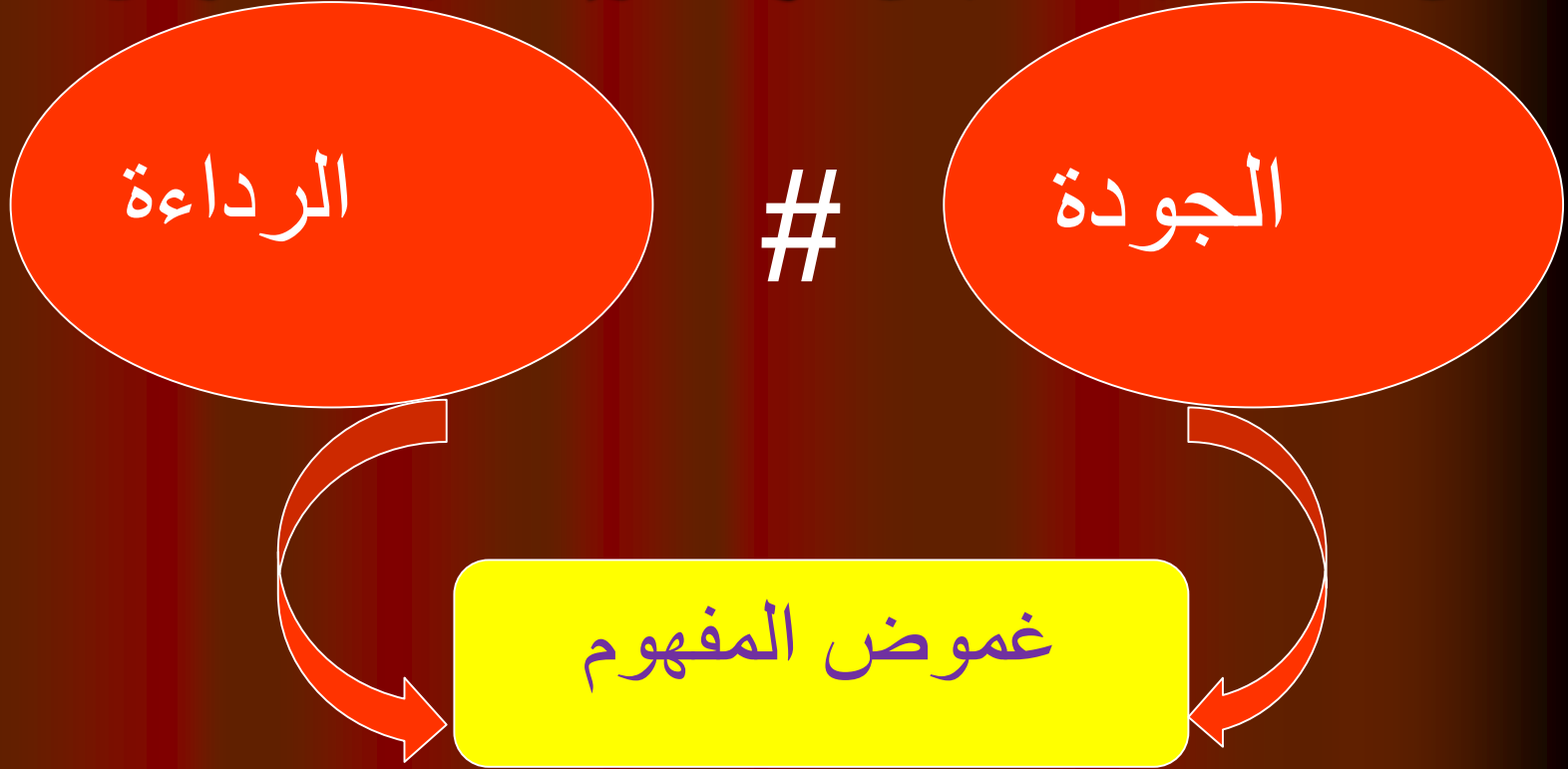
- الفعل التدريسي بكل  
حيثياته

مستوى المؤسسة

- أهداف وغايات النظام  
- السياسات الداعمة  
- الاصلاحات

مستوى النظام

الجودة هي محصلة تفاعل مجموعة عوامل في ظروف محددة  
وفي مواقع بعيدة نسبيا عن بدايات خط الإنتاج(.....).  
لهذا فإن الجودة ليست نقيض الرداءة وإنما نقيض غموض المفهوم



للجودة

## شروط الإنتاج الفيزيائية

كل الكتابات تتناول

عدد  
المنخرطين

الحصول  
على  
الشهادات

المواد  
الدراسية

عدد  
الأجهزة

الهيكل  
القاعدية



ولا تتناول الجودة نفسها وكيفية تحقيقها او ما يسمى

## شروط الإنتاج المعنوية

المبادئ  
الأخلاقية  
والقيم

احترام  
الخصوصيات  
الفردية

مواصفات  
الخريج

نظام العلاقات

نظام  
الاستحقاق  
والسلوك

# بعد الجودة والمعارف الجامعية

- ان اتساع وتزايد عدد المهن التي ظهرت خلال 10 سنوات الأخيرة وعدد المهن المجهولة التي ستظهر خلال السنوات القادمة، أدى ذلك إلى ربط مفهوم المردودية في العمل والمهنة.

بمقياس القابلية للتكيف السريع مع المهام الطارئة والمتجددة

والسبب هو الشرخ الذي حدث بين التعليم في الجامعة الذي يرتكز على معارف مجزأة بل وأكثرها نظرية وبين الوضعيات المهنية التي يجد فيها المتخرجون أنفسهم أمام واقع لا يطابق بالضرورة الوضعيات التعليمية، حدى بالمؤسسات الإنتاجية إلي لعب دور كبير في إعادة صياغة العلاقة بين المكتسبات المعرفية والأنشطة السوسيو مهنية .



أو  
*Or*  
*ou*



19 février 2023

# في عالم اليوم التعليم يصنع في مخابر المقاوله

@refthinking

(SOURCE: FUTURE OF JOBS REPORT, WORLD ECONOMIC FORUM)

## TOP 10 SKILLS IMPORTANT IN THE WORKFORCE 2015 2020

1. Complex Problem Solving



2. Coordinating with Others



3. People Management



4. Critical Thinking



5. Negotiation



6. Quality Control



7. Service Orientation



8. Judgement and Decision Making



9. Active Listening



10. Creativity



1. Complex Problem Solving



3. Creativity



5. Coordinating with Others



7. Judgement and Decision Making



9. Negotiation



10. Cognitive Flexibility



2. Critical Thinking



4. People Management



6. Emotional Intelligence



8. Service Orientation



# بعد الجودة ونماذج الإدارة الجامعية

النموذج النابليوني



النموذج الها مبلودي



النموذج الامريكي الشمالي





Change

● **-النموذج النابليوني:** وهو شديد التمرکز، و هو خاص بدول جنوب أوروبا بما فيها دول المغرب العربي باستثناء ليبيا يمتاز ب:

- المراقبة المشددة لتمويل المؤسسات الجامعية

- تعيين مسئوليتها بطريقة مركزية.

- نصوص تشريعية تعمل على التوزيع العادل للتكوين للمجموعة الوطنية على صعيد البلاد كلها .

**النموذج النابليوني:**  
وهو شديد التمرکز، و هو خاص بدول جنوب أوروبا بما فيها دول المغرب العربي وخاصة الجزائر باستثناء ليبيا، حيث تستعمل الدولة الجامعة" كأداة للحدثة عبر مراقبة مشددة لتمويل المؤسسات الجامعية وتعيين مسئوليتها، وعبر تشريع يضمن توزيعا عادلا للموارد الوطنية على صعيد البلاد

كلها



مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى النموذج الإداري النابليوني تسمى بالجامعات الوطنية، حيث يتم توصيفها ضمن نظام تصنيف يعتمد على ترتيب الجامعات وفق الامتياز الأكاديمي والإنتاجية العلمية والسمعة الدولية ودائما ما توصف هذه الجامعات ب جامعات الدرجة المحلية

وهي تمثل الباقي من الترتيبات الذي يشمل حوالي اقل من عشرة آلاف جامعة للبحث، ومن مميزات جامعات الدرجة المحلية نجد:

- لا تساهم بشكل مباشر في خلق الثروات او في التنمية الاقتصادية.
- عدم إعطاء المكانة اللائقة للمهنة الأكاديمية.

-يتقاضى أساتذتها أجورا زهيدة، مقارنة بمهن أخرى مماثلة في نفس البلد، وتعتبر هزيلة إذا ما قورنت مع ما يؤدي على الصعيد العالمي.

-أعباء التدريس ثقيلة ولا تترك إلا جزءا يسيرا من الوقت للبحث.

تتم الترقية فيها حسب الأقدمية ودرجة الخنوع للمسؤولين عوض

**النموذج الهامبولدي:** وهو نسبة الي "فلهيلم فون Humboldt هامبولت" مؤسس أول جامعة بحثية في المانيا في القرن التاسع عشر، وقد كانت الوظائف الأساسية للجامعات قبل ذلك تنحصر في التعليم وإعداد المهنيين في مجالات مثل القانون والطب وعلم اللاهوت يخص هذا النموذج المانيا وبعض الدول الاسكندنافية، وهو يمتاز :

-الجمع بين البحث العلمي والتعليم العالي.

-الاستقلال الذاتي للتعليم العالي والبحث العلمي عن السلطات العمومية كشرط ضروري لجودة المعرفة.

-تنوع التشريع ومرونته مع المستجدات .

النموذج الهامبولدي: -  
وهو نسبة الي "ولهم فان Wilhelm van Humboldt هامبولدت دبلوماسي وفيلسوف ووزير التعليم في مرحلة ما بعد حكومة نابليون البروسية ومؤسس جامعة برلين عام 1810" وهذا النموذج يخص ألمانيا ودول شمال أوروبا (الاسكندنافية) وهو يجمع بين البحث العلمي والتعليم العالي، ويفوض للسلطات العمومية الجهوية أو الفدرالية ضمان الاستقلال الذاتي للتعليم العالي والبحث العلمي كشرط ضروري لجودة المعرفة



- **النموذج الانجلوسكسوني**: وهو يجمع بين الانجليز وأمريكا الشمالية  
ويمتاز ب:

- الاستقلال الذاتي في التنظيم والتمويل ”استقلالية واسعة في تنظيم البرامج واختيار الطرق التعليمية وتوظيف الأساتذة“

- التكوين وفق مبدأ المعرفة المفيدة “برغماتي”

- تنمية علاقات وثيقة مع الاقتصاد ”لتكوين يصنع في مخابر المقاولات“

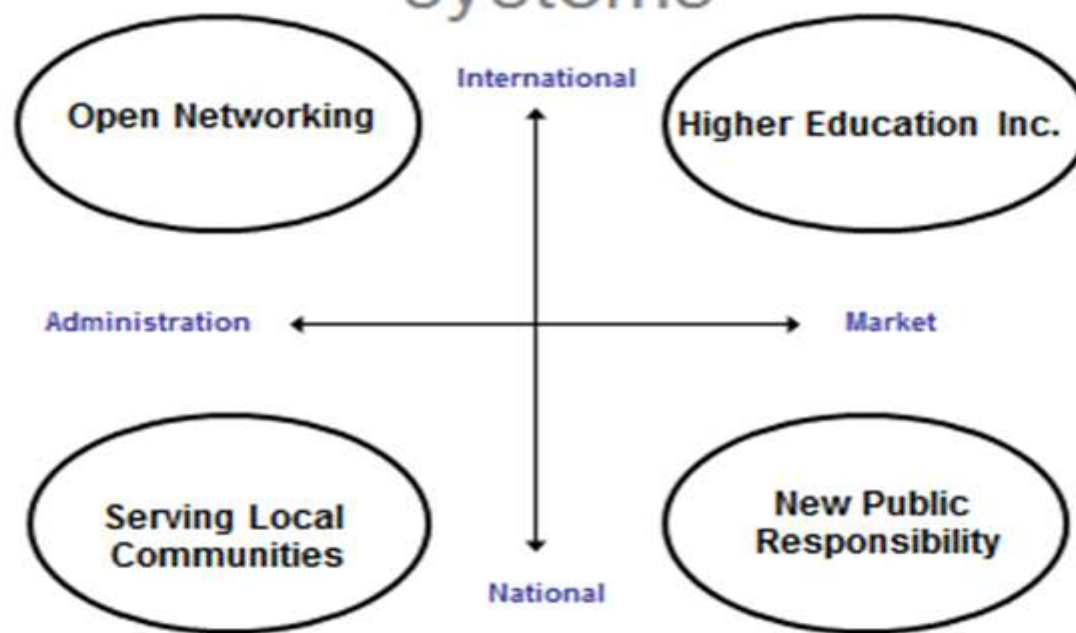
- تحديد المعايير والمواصفات (\*) .

(\*) يستَخدم مصطلح المعايير والمواصفات *les normes et caractéristiques* المشتق أصلاً من المجال الصناعي والإنتاجي في المجال الخدمي وخاصة التربوي والتعليمي بشكل كبير، لأن الجودة في التعليم تتطلب استيفاء مجموعة من المعايير والمواصفات الشاملة لكي توصف العملية التعليمية التعلمية بالجودة .

# New publication: Higher education to 2030



## Scenarios for higher education systems



THANK U