جامعة باتنة 1 - الجزائر
مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم
العالي والتعليم

كتاب جماعي - دولي محكّم حول موضوع:

ابحاث ودراسات حول ادوات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

"تصميم_تكييف_تطبيق - نماذج"

تأليف مجموعة من الاساتذة والباحثين
الجامعيين

منشورات المخبر - مارس 2022
ISBN : 978-9931-9826-3-0

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي

كتاب جماعي .دولي.

أبحاث ودراسات حول أدوات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

"تصميم. تكييف. تطبيق"

إشراف وتنسيق

أ.د. بعزي سمية

تأليف

د. نوال بوتة	د. صبرينة طبوش	د. حازم أحمد فروانة	د. سهيلة غماري
د. سليمة العمري	د. بركة مشنان	د. سامية تومي	أ.د. نرمين حمدي
د. علي بن مصمودي	أ. د. إلهام يحياوي	أ.د. سمية بعزي	أ. حسان صنهاجي
د.ختاش محمد		د. زين العابدين بن عباس ناصر الصافي	

منشورات المخبر – مارس 2022

ISBN : 978-9931-9826-3-0

اللجنة العلمية للكتاب: رئيس اللجنة العلمية للكتاب: أ.د براجل علي

أ.د. العربي فرحاتي	جامعة باتنة 1
أ.د بن علي راجية	جامعة باتنة 1
أ.د. بلخيري سليمة	جامعة تبسة
أ.د. سهام محمد صالح كعكي	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن - المملكة العربية السعودية
أ.د. حسام مراجع مؤمن النعاس	كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة طبرق
أ.د أحمد بريكي	مدرسة فيكتوريا الدولية بالشارقة دولة الإمارات العربية المتحدة
د. قدري سليمان مصطفى الشكري	جامعة عجلون الوطنية -الأردن
د.تيسير المومني	مسئول دائرة الجودة - جامعة عجلون الوطنية - الأردن
أ.د يحياوي إلهام	جامعة باتنة 1
أ.د عبد الله صحروي	جامعة سطيف
أ.د حواس خضرة	جامعة باتنة 1
أ.د. بروال مختار	جامعة باتنة 1
أ.د. بعزي سمية	جامعة باتنة 1
د.رحماني ليلى	مسئول خلية ضمان الجودة - المركز الجامعي البيض
د.ختاش محمد	جامعة باتنة 1
د.مشطر حسين	جامعة قالمة - مسئول خلية ضمان الجودة
د.صبرينة سليماني	جامعة قسنطينة 2
د. شوشان عمار	جامعة باتنة 1
د. سلطاني الويزة	جامعة باتنة 1
د. بن بية أحمد	جامعة باتنة 1
د. ليلى دامخي	جامعة بسكرة
د. سامية تومي	جامعة باتنة 1. عضو بخلية ضمان الجودة

فهرس المحتويات

الرقم	المؤلف	الموضوع	الصفحة
1	د. نوال بوتة	متطلبات تفعيل أدوات الجودة في المنظومة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية في ظل التوجه نحو تبني الإدارة الإلكترونية- رؤية استشرافية-	07
2	د.سليمة العمري	قراءة مفاهيمية ونظرية حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي	33
3	د.علي بن مصمودي	مقترحات للرفع من جودة التعليم العالي في الجزائر من خلال دراسة وصفية تحليلية للد راسات السابقة واستقراء للواقع	50
4	د. زين العابدين بن عباس ناصر الصافي	قياس وتقييم الجودة في مؤسسات التعليم العالي	64
5	د.صبرينة طبوش	تطبيق أدوات إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي نحو إرساء معايير الجودة والتميز في الجامعات العربية والعالمية	79
6	د. بركة مشنان أ. د. إلهام يحياوي	استخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI لتفعيل التطبيق العملي لنظام ضمان جودة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة باتنة	112
7	أ.د. نرمين حمدي	طريقة مقترحة لتقييم أداء الطلاب في مقرر آلة البيانو لمرحلة البكالوريوس بكلية التربية النوعية في ضوء معايير الجودة (الإصدار الثالث)	137
8	د.حازم أحمد فروانة	القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في وزارة التعليم العالي الفلسطينية	158
9	د. سامية تومي أ.د. سمية بعزي	استخدام أداة SWOT (مصفوفة التحليل الرباعي) في تقييم تجربة مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي - في ضوء التخطيط الاستراتيجي	190
10	Hassane SENHADJI Dr. Souhila GHOMARI	Challenges facing Quality Assurance Implementation in Algerian Higher Education : A Critical View	215
11	د. ختاش محمد	قياس الجودة في التعليم العالي الرهانات والتحديات – قراءة نقدية لتجربة المخبر في تقييم راهن جودة التعليم العالي في الجزائر	249

توطئة:

إدارة الجودة الشاملة تعتبر إحدى المداخل الحديثة في الإدارة، والتي تعمل على معرفة احتياجات وتوقعات الزبائن وتعمل على توفير تلك الاحتياجات بالسعر المناسب وفي الوقت الملائم، كما تعمل على التطوير المستمر للمنتج والخدمة لمواكبة التغير المستمر في رغبات الزبون. فهي تهدف إلى تحسين الأداء والمحافظة على استمراره وكسب رضا العملاء. وقد أظهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية والخدماتية نجاحا كبيرا ما دفع قطاع التعليم العالي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

والجودة في التعليم العالي تعني التطور المستمر والأداء الكفء لمؤسساته في مختلف المحاور الرئيسية لمعايير إدارة الجودة الشاملة وهي: معايير مرتبطة بالطلبة، المعايير المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس، المعايير المرتبطة بالمناهج والبرامج الدراسية، المعايير المرتبطة بالإدارة الجامعية، والمعايير المرتبطة بالإمكانات المادية.

ومن أجل دعم وتشجيع عملية التحسين المستمر تحتاج الجامعات لمجموعة من الأدوات التي أثبتت نتائجها الايجابية في تحسين العديد من المنظمات والقطاعات، فتحقيق الجودة ارتبط دائما بالقياس واستخدام الأساليب الإحصائية، إما لمراقبة المنتج النهائي أو مدخلات العملية الإنتاجية أو الخدمية أو لمراقبة العمليات، وتحليل أسباب الخلل الذي يصدر عنها.

وقياس الجودة يعتبر عنصرا مهما في إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل مجموعة كبيرة من الأدوات العملية، وتستعمل في عمليات التحسين المستمر وحل مشاكل العمليات، وعموما تصنف إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

. الأدوات السبع الأساسية للجودة (أدوات الجودة الإحصائية السبعة): وهي مجموعة الأدوات التي اعتاد متخصصو الجودة على استخدامها في حل المشكلات التي يمكن جمع بياناتها عدديا مثل: (مخطط السبب والأثر . مخطط باريتو . خرائط المراقبة .... الخ).

. أدوات الجودة السبع الحديثة (الأدوات السبع للإدارة والتخطيط): وهي مجموعة من الأدوات تصلح لتصنيف وتنظيم البيانات الكلامية (الشفهية) واستخدام نتائج التحليل في تطوير الجودة وضمان التخطيط السليم من البحوث والتطوير إلى خدمة ما بعد البيع: مثل (مخطط التقارب . مخطط العلاقات المتداخلة . مخطط الشجرة ... إلخ)

. إضافة إلى أدوات الجودة الأخرى وأهمها: بيت الجودة . قياس الأداء المقارن . وتحليل مجال القوى.. الخ

ويعتبر ميدان تطوير أدوات الجودة الشاملة مفتوحا من أجل مساهمات أخرى حسب القطاعات والبيئات المختلفة، ويأتي هذا الكتاب كمحاولة لتطبيق أدوات إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مؤسسة تربوية تعليمية بحثية.

يعد هذا الكتاب بمثابة رؤية تطويرية لمجموعة من أدوات إدارة الجودة الشاملة في المجال الاقتصادي والإداري إلى مجال التعليم العالي، وتكييف وتطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة بأنواعها المختلفة في مؤسسات التعليم العالي. وذلك بهدف إنتاج منظومة مقاييس، وأدوات تقيس جودة الجامعة بجميع مكوناتها ومتغيراتها. وذلك لرصد واقع الجامعة من حيث جودتها ما يسهم في تطويرها للحاق بمصاف الجامعات الدولية ذات الجودة العالية. فالكتاب يهدف إلى عرض أدوات الجودة بطريقة عملية تبدأ من المفهوم العام للأداة وتنتهي بالتطبيق العملي لها في منظومة التعليم العالي بكل مكوناته ومحاوره.

وبكل موضوعية فالمخبر يسعى إلى أن يكون هذا الكتاب بمثابة إضافة متميزة في مجال جودة التعليم العالي بتوفير مجموعة أدوات مكيفة في مؤسسات التعليم العالي من خلال الاستفادة من المنهجية العلمية لتلك الأدوات في قطاع الصناعة والخدمات، وذلك لتحقيق التميز المؤسساتي والتحسين المستمر للمدخلات والعمليات والمخرجات.

الأهداف:

. تقديم عرض شامل لكافة أدوات قياس الأداء وجودة العمليات وتحديد مدى ملائمة هذه الأدوات لتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. (تقديم عرض للتعريف بمختلف أدوات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي)

. تقديم رؤية لآليات تطبيق أدوات إدارة الجودة بما يساعد القائمين على خلايا ضمان الجودة على الإلمام بها وكيفية تطبيقها.

. استخدام أدوات تحسين الجودة لتعزيز رضا المتعاملين وتحسين العمليات داخل مؤسسات التعليم العالي.

. الاستفادة من أدوات تطبيق إدارة الجودة في تحسين الأداء الحالي للجامعة بما يحقق مستويات الأداء الجامعي القياسي.ايضا الاستفادة من التجارب العربية والغربية حول تطبيق أدوات الجودة في التعليم العالي، من خلال استعراض أهم الدراسات والبحوث التي تم إجراؤها في هذا المجال.

المحاور:

المحور الأول: إطار مفاهيمي وفلسفي لأدوات الجودة وتطبيقها في التعليم العالي(تعاريف ودلالات، التطور التاريخي، الأسس الفكرية والتطبيقية، ...)

المحور الثاني: دراسات وبحوث حول تطبيق أدوات الجودة في التعليم العالي (أدوات الجودة السبع الأساسية، تقنية نشر وظيفة الجودة، سيقما 6، ...)

المحور الثالث: دراسات وبحوث حول معوقات تطبيق أدوات الجودة في التعليم العالي

المحور الرابع: نماذج دولية لتطبيق أدوات الجودة في التعليم العالي

استخدام أداة SWOT (مصفوفة التحليل الرباعي) في تقييم تجربة مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي في ضوء التخطيط الاستراتيجي

د/ سامية تومي أ.د/ سمية بعزي
مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي
جامعة باتنة1

الملخص:

لقد مر على إنشاء مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي بجامعة باتنة1 أزيد من تسع سنوات، ينفذ استراتيجياته وسياساته لتحقيق أهدافه العامة المتمثلة في تطوير نظم محلية لجودة التربية من خلال التجربة التاريخية لمؤسساتنا التعليمية والبحثية الجامعية، بغرض المساهمة فيما تنتجه المخابر من نظم واستراتيجيات التحسين المستمر للمؤسسات في كل مرفولوجياتها. وللبحث الامبيريقي حضور مكثف في استراتيجيات وسياسات المخبر حيث نفذ عدة بحوث لتكوين قاعدة بيانات، ونظم ملتقيات وأصدر مطبوعات، وهو ما من شأنه أن يسمح لنا بتقويمه كتجربة في ضوء التخطيط الاستراتيجي المعتمد كنموذج في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية.

فقد كان لمخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي – رغم حداثة تجربته- محاولات جادة للارتقاء بأدائه ومحاكاة نظرائه من المخابر والجامعات العربية والعالمية، وبذل مجهودا في وضع استراتيجيات تقود إلى إنتاج المعايير الخاصة بجودة التربية والتعليم بهويتها التربوية الخاصة، ورسم استراتيجيات التطوير والتحسين في ضوء ما استقرت عليه تجارب الجودة الشاملة من حيث هي أرقى التجارب العالمية في هذا المجال، إذ أن المخبر كما دلت عليه أدبيات تأسيسه يهتم بالبحث عن أفضل الصيغ وإبداع أرقى النظم والأنساق التربوية الملائمة لصناعة الجودة التعليمية على مستوى تهيئة المدخلات التعليمية والسياسة التعليمية وفلسفتها، مرورا بشرط الإنجاز والعمليات، وانتهاء بمواصفات جودة المخرجات التي تقود مؤسساتنا إلى وضع منتجاتها المعرفية والخبراتية والمؤسسية موضع المنافسة العالمية وبالتالي المساهمة في الإنتاج العالمي. ففي هذا الإطار تأتي هذه المداخلة -باعتبار الباحثتين عضوتين في فرق بحث بالمخبر- كمحاولة لإخضاع تجربة مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي للتقييم الذاتي بغرض ترقية أدائه نحو الأفضل في تحقيق أهدافه المرحلية بالاعتماد على التخطيط الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التقييم الذاتي المؤسسي، مخبرتطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي، نموذج الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة 2029 (2011) النسخة الثانية.

المقدمة:

تولدت فكرة إنشاء مخبر يهتم بالجودة نتيجة الشعور بمشكلة، من حيث أن الجودة مشكلة تواجه جامعاتنا كشرط من شروط البقاء والاستمرارية وإثبات الذات، حيث أن الجودة من حيث هي متغير فاعل من متغيرات العمل المؤسسي، وعليه تولدت فكرة البحث عن صيغ للجودة تقود جامعاتنا ومؤسساتنا الثانوية إلى الإنتاج والإبداع، سواء في جودة العلاقات البيداغوجية أو في جودة التسيير الإداري والعلمي، أو في جودة البحث العلمي. وذلك كان الأساس وراء التأسيس لتقديم مبادرة مشروع لإنشاء مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي من إعداد الدكتور العربي فرحاتي ومجموعة من الأساتذة الباحثين من قسم علم النفس وعلوم التربية في جامعة باتنة وانشغالهم واحد هو السعي نحو تقديم الأفضل، والالتزام بالجودة من حيث هي أيديولوجية المخبر التي لا يمكن أن يحيد عنها.

إذ أن المخبر كما دلت عليه أدبيات تأسيسه يهتم بالبحث عن أفضل الصيغ وإبداع أرقى النظم والأنساق التربوية الملائمة لصناعة الجودة التعليمية على مستوى تهيئة المدخلات التعليمية والسياسة التعليمية وفلسفتها، مرورا بشرط الإنجاز والعمليات، وانتهاء بمواصفات جودة المخرجات التي تقود مؤسساتنا إلى وضع منتجاتها المعرفية والخبراتية والمؤسسية موضع المنافسة العالمية وبالتالي المساهمة في الإنتاج العالمي. ففي هذا الإطار وباعتبار أن الباحثتين عضوتين بالمخبر أدركت أهمية إخضاع تجربة المخبر للتقييم الذاتي بغرض ترقية أدائه نحو الأفضل في تحقيق أهدافه المرحلية بالاعتماد على التخطيط الإستراتيجي الذي يساعدنا على طرح أسئلة تكون لنا منارة موجهة،وذلك بالإعتماد على نموذج الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة 2029 (2011) النسخة الثانية، وسيتم تقييم نشاطات المخبر ابتداءا من سنة اعتماد المخبر 2008 إلى غاية سنة 2017. ومن جملة ما طرحناه في هذه الدراسة التقييمية للمخبر باعتباره مؤسسة، ما يلي:

1-ما هي إستراتيجية المخبر لتحقيق الأهداف المرحلية؟

2- ما هي العوامل الخارجية والداخلية المساعدة والمعيقة لإنجاز أنشطته وتحقيق أهدافه المرحلية؟

3-ماذا تحقق من الأهداف المرحلية؟

أهداف الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:

1-التعرف إلى إستراتيجية المخبر.

2-الكشف عن العوامل الخارجية والداخلية المساعدة والمعيقة لإنجاز أنشطته وتحقيق أهدافه المرحلية.

3- التعرف على ما تحقق من الأهداف المرحلية للمخبر.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:

- تقييم أداء المخبر من خلال الاستفادة من المراجعة الاسترشادية للخطة الإستراتيجية لجامعة طيبة لتقييم أنشطته، للتعرف إلى الأنشطة المنجزة وقيد الانجاز والتي لم يتم انجازها، وذلك لتحديد الصعوبات التي حال دون انجازها، حتى يتمكن رئيس مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي وأعضائه من استدراك وإيجاد بعض الحلول الممكنة، وذلك قصد تطوير وتحسين أداء المخبر.

وسنقوم بتوضيح هذا من خلال النقاط التالية:

* التعريف ببعض المصطلحات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
* استراتيجية المخبر: الهوية، الاهداف والمهام.
* العوامل الخارجية والداخلية المساعدة والمعيقة (التحليل الرباعيSWOT).
* الاهداف المرحلية المحققة.

أولا: المصطلحات ذات الصلة.

1- الجودة في التعليم: يعرف معجم الجودة (ISO8402) الجودة بأنها "المجموع الكلي لخصائص وسمات الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، والتي لها علاقة بمدى تلبية حاجات المستفيدين لتوقعاتهم". (الحجار، 2005: 282). وتعرف الجودة في التعليم بأنها "فلسفة للحياة" والعمل في المؤسسات التعليمية تحدد أسلوبا في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل. (الموسوي،2003: 96)

2- الجودة الشاملة في التعليم: يعرفها **بروكا وبروكا Broca and Broca (1993)** بأنها "مجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل الفنية والجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء على كافة مستويات العمليات والوظائف والمخرجات والخدمات والأفراد بالمنظمة، وذلك باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة، وهذا يتطلب هيمنة الالتزام والانضباط واستمرارية الجهود لمواجهة احتياجات وتوقعات المستفيدين من المنظمة الحالية والمستقبلية والعمل على تحقيق رضاهم، ويعرفها الورثان بأنها: أسلوب استراتيجي يقوم على التعاون المشترك والاحساس بالمسؤولية بين العاملين في أداء الاعمال وفق معايير ومبادئ تؤدي إلى تحقيق تميز و تفوق عال في عناصر النظام التعليمي (المدخلات – العمليات – المخرجات) مع الاستمرارية في التطوير والتحسين بمرونة وفعالية تحقيقا لحاجات ورغبات المستفيدين واعتمادا على تقييمهم لمعرفة مدى التحسن في الأداء.(الورثان، 2005: 10).

3- التخطيط الاستراتيجي: هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود. (المفلح، 2009:14) ويعرف بأنه: عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها.(غنيم،2001: 238)

4- التقييم الذاتي المؤسسي: تعد عملية التقييم المؤسسي أحد العمليات الهامة والضرورية عند الحديث عن الجودة والتخطيط والتطوير المؤسسي الفعال. فالتقييم يعرف بأنه مجموعة من الاجراءات التي يقوم بها فريق من المعنيين بهدف تحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في أداء المؤسسة في ضوء معايير محددة بغرض تحسين الأداء ويهتم التقييم المؤسسي بالإجابة على الأسئلة المتعلقة بجوهر المؤسسة ومكوناتهاوجودة أدائه وفعاليته. (علام، 2003: 132). ويعرف بأنه: "آلية ذهنية تحليلية منطقية استشرافية مقصودة تتم عبر مجموعة من المراحل المتتابعة لتنظيم الموارد والأنشطة بغية تحقيق الانتقال المنظم من وضع راهن إلى آخر مستقبلي مستهدف يفوق الأول قيمةً وقدرةً على الإنجاز".(عقلان،2009: 76)

وقبل التطرق للخطة الاستراتيجية للمخبر تجدر الإشارة أنه قد تم اعتماد نموذج جامعة طيبة لتقييم أنشطة المخبر في ضوئها، والتي تعرف كما يلي:

- نموذج الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة 2029 النسخة الثانية: تعبر هذه الوثيقة على نضج التفكير الاستراتيجي بالجامعة ونمو ثقافة الجودة بها، بنيت على مدخلات ثرية ومتنوعة، تعكس منطلقات الجامعة في سعيها لتحقيق التوازن بين وظائفها: التدريس الجامعي، انتاج البحث العلمي وخدمة المجتمع من ناحية إضافة إلى تحقيق التوازن بين خدمة المجتمع المحلي وبين التميز والظهور على الخارطة الدولية للتعليم العالي من ناحية أخرى، بالالتزام بمعايير الجودة، التي تظهر في صياغة الرؤية والرسالة كما تؤكده الآلية المعتمدة تحديد أهداف الوثيقة من خلال ادراجها تحت توجهات استراتيجية، وللتحقق من مدى تقدم الجامعة في تحقيق اهدافها، تم تحديد عدد من مؤشرات الأداء تغطي جميع تلك التوجهات الرئيسية للخطة. كما تضمنت الوثيقة تفصيلا لمنهجية اعداد الخطة الاستراتيجية والخطوات المنتهجة لتطوير الوثيقة من دراسة الخطط المشابهة محليا وعالميا والاسترشاد بالمعايير المؤسسية في بناء الخطط والقيام بالدراسات والمسوحات اللازمة لتشخيص الوضع الحالي للجامعة. وتم إضافة قسم خاص بالمشاريع التنفيذية يوضح التنوع الكبير لها. كما تم إضافة قسم خاص بعرض برامج التميز البحثي. (نموذج الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة،2011: 7)

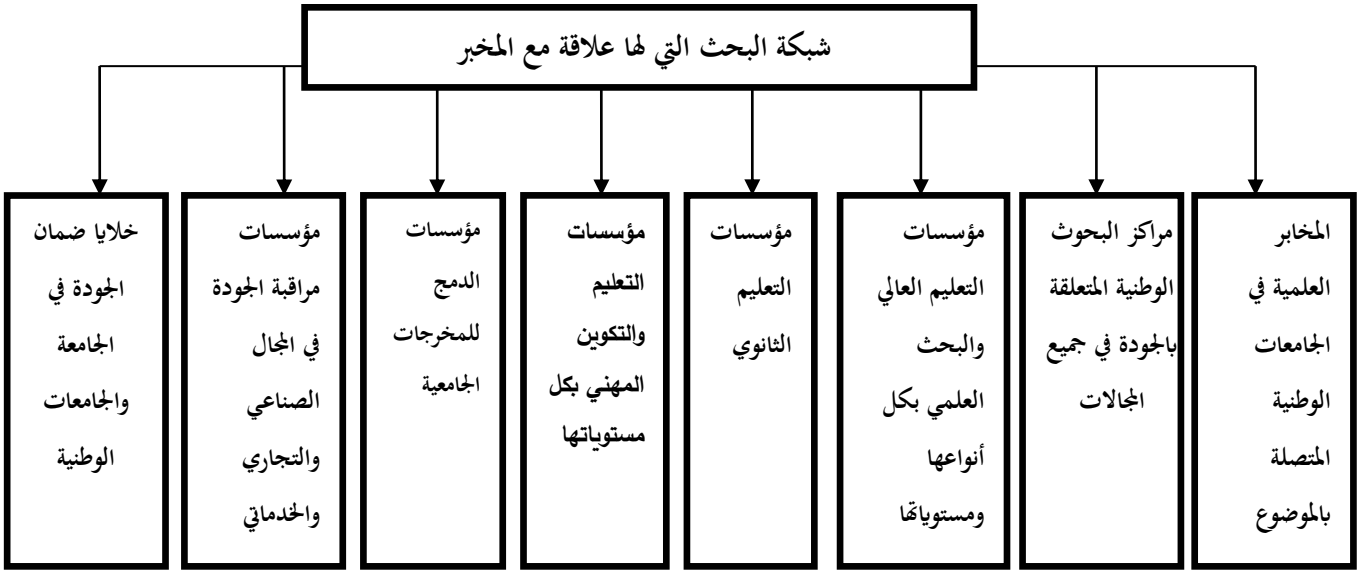
ثانيا: استراتيجية المخبر:

1-التعريف بالمخبر:

تأسس مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي إداريا واعتمد سنة 2008 في إطار سياسة المديرية المركزية المكلفة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائر، وتأسس علميا بباحثين أساتذة ضمن تقارب الاهتمامات البحثية بينهم، في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الحاج لخضر باتنة، بلغ عددهم 12 أستاذا موزعين على عدة تخصصات أكاديمية، في أربعة فرق بحث وفقا للتقارب المعرفي والانسجام الفكري بينهم. وخصص لكل فريق مهام بحثية محددة في نطاق البرنامج الثلاثي ينجزها بصفة جماعية تعاونية. وقد تدعم المخبر بأعضاء جدد منذ سنة (2012) ثم سنة (2015) وهم مجموعة من الأساتذة من جامعات باتنة وسطيف ومسيلة وقالمة وجيجل وأدمجوا في فرق البحث ليتشكل المخبر من خمس فرق تضم قرابة 20 باحثا من مختلف الرتب العلمية، كما تقرر إدماج طلبة دفعة ماجستير جودة التربية والتكوين والبالغ عددهم 08 طلبة، وتم فيما بعد دمج طلبة الدكتوراه ل م د (2017). كما تم فتح عيادة نفسية للتكفل بمشكلات الطلبة، نوضحها كما يلي:

1- العيادة النفسية للعلاج والإرشاد والتوجيه التربوي: في إطار النشاط العلمي للمخبر، تبين للمؤسسين أنه من أجل الوصول إلى تأسيس معايير الجودة، الخاصة بالجامعة الجزائرية، مبنية على جودة الحياة، لا غنى عن تأسيس عيادة تتكفل بمشكلات الطلبة النفسية منها والتربوية، وللوصول إلى هدف التكفل لابد من بحث المشكلات النفسية ومعيقات التوجيه والإرشاد في جامعاتنا، إذ أن الصحة التربوية (المدرسية) تعد من أهم متغيرات الفعل التعليمي التعلمي، وعليه تطوع فريق من المتخصصين بتأسيس عيادة تابعة للمخبر تدمج ضمن هياكله وتختص ببحث المشكلات النفسية والتربوية المنتشرة في الوسط الجامعي والمساهمة في بناء برامج علاجية وإنتاج معايير أكثر نجاعة في التوجيه الجامعي.(http://lab.univ-batna.dz)

كما تم تحديد شبكة البحث التي لها علاقة مع المخبر، نستعرضها كما يأتي:



شكل يوضح شبكة البحث وقنواته والتي لها علاقة مع المخبر (من إعداد الباحثتين)

2-الهوية:

2-1-الرؤية: محاولة بناء الفروض والنماذج الممكنة لمعالم الجودة في جامعاتنا ومقتضياتها وشروطها الفيزيائية

2-2-الرسالة: البحث عن إمكانية لإعادة تأسيس الجامعات الجزائرية بإنتاج أنظمة التميز الخاصة ها، بناء على معايير تستوحيها من عقلها الجمعي وذاكرتها العلمية.

2-3-شعار المخبر:جودة الحياة ..من جودة التعليم.

2-4-القيم الحاكمة:

يلتزم المخبر في جميع أنشطته بترسيخ مجموعة من المثل العليا للبحث العلمي، كإطلاق المبادرات، تحرير البحث، أخلاقيات البحث العلمي الانساني، توخي الصدق العلمي الموضوعي، ويتبنى لتحقيق ذلك قيم، منها:

الثقة	التعاون	التدريب والتعليم المستمر	تحفيزالابداع	العدالة
تحمل المسؤولية	الانفتاح والتواصل	الحرية الأكاديمية	تعلم مواجهة الصعوبة	المرونة

3-الأهداف الاستراتيجية للمخبر: وفقا للتوجهات الكبرى لجامعة باتنة والسياسة الجامعية لإنشاء المخابر التي تهدف إلى: المساهمة في انتاج المعرفة العلمية وتطوير البحث العلمي الأكاديمي وربط البحث العلمي بالأنشطة الوطنية ومساهمته في حل مشكلاته وتطوير أداء المؤسسات...الخ، وتحقيقا لرؤية ورسالة المخبر تم تحديد الأهداف الاستراتيجية التالية:

3-1-تحليل الوضعية التربوية الحالية ومستوياتها من الجودة في منظومتنا التربوية. (بحث في التقويم التشخيصي)

3-2- تطوير الأدوات المنهجية من المعطى التراث العلمي التربوي الأكاديمي وتفعيل الذاكرة الجماعية الجامعية. لتأسيس أنظمة الجودة لمكونات التربية التعليم تستجيب ومتطلبات الاستراتيجيات المستقبلية (مجتمعات المعرفة).

3-3- تأهيل المؤسسات التعليمية والبحثية والوضع التربوي وتهيئته لمواجهة السوق العالمية ومستويات الجودة في اكتساب المعرفة وإنتاجها واستثمارها.

3-4- تأسيس الوعي بالذات المعرفية الثقافية في تنوعها ووحدتها، وتحديد حجم الهوة التربوية بين الأنا والغير، لتفعيل علاقات التواصل التربوي في ظل متطلبات الجودة العالمية ومعاييرها. (مخطط انشاء المخبر، 2007)

4-مهام المخبر: وفقاً للمخطط المقترح لإنشاء مخبر البحث نسخة**2007** تتضح في الجدول التالي:

4-1- دراسات وأعمال البحث المزمع انجازها في الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي والثانوي كمشكلة تربوية تشتمل على البحوث والدراسات التالية:

- بحث الحاجة إلى الجودة التربوية. - بناء التعريفات والمفاهيم والمصطلحات التربوية من المنظومة المعرفية التراثية والتجربة الميدانية الجزائرية.

- تصنيف المعلومات المجمعة (بحوث تيبولوجية) للمحاولات والتجارب التطويرية كخبرة سابقة. – النمذجة: بناء نماذج الجودة في إدارة الموارد البشرية وقيادتها لإنتاج الجودة التعليمية بمستوياتها في جميع الأنساق التربوية

- محاولة بناء المدخل المعرفي النظري لتحديد المبادئ والثوابت والأهداف والعلاقات وعلم تكوين المعرفة (الابستمولوجيا) لأنظمة الجودة. في ضوء المنظومة المعرفية والخبرة الميدانية والعلمية. (مخطط مقترح، نفس المرجع)

4-2-برنامج البحث حسب الفريق أو حسب المشروع:

الفريق الأول: بحث مسألة إنتاج الجودة في المعرفة العلمية: يختص بتقديم قراءة نقدية وتشخيص المشكلات التربوية والأوضاع الثقافية السلبية التي تعيق تحقيق الجودة في أبعادها العلمية الابستمولوجية والفلسفية.

الفريق الثاني: بحث مسألة إنتاج أسس ومعايير أنظمة الجودة في المؤسسة: يختص بتقديم قراءة نقدية وتشخيص المشكلات في أبعادها القانونية والتنظيمية الهيكلية.

الفريق الثالث: يبحث إنتاج أنظمة الجودة في البيداغوجيا: يختص بتقديم قراءة نقدية وتشخيص المشكلات في أبعادها البيداغوجية وعلاقات التواصل والاتصال التربوي.

الفريق الرابع: بحث إنتاج نظام الجودة في مجال التقويم والارشاد والتوجيه: يختص بتقديم قراءة نقدية وتشخيص المشكلات في أبعادها التوجيهية والإرشادية والتقويمية.

4-3- معارف علمية لاكتسابها والتحكم فيها وتطويرها: الهدف الأساسي هو تطوير البحث التربوي ومواكبة التغيرات العالمية في إنتاج أنظمة الجودة وإشاعة ثقافة الممارسة الفعلية للجودة في مؤسساتنا التربوية بغرض تهيئة مؤسساتنا التربوية والاقتصادية للدخول بإنتاجها كقوة في المنافسة الدولية بنجاح. وتتركز على:

- المعرفة بإدارة المعلومات والمعارف العلمية النظرية والتطبيقية.
- المعرفة بتقنيات وأساليب التنظيمية في إدارة المعلومات.
- المعرفة بتقنيات وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية والثانوية وفق معايير الجودة.
- المعرفة بتقنيات التواصل البيداغوجي لإنتاج الجودة في التلميذ الثانوي والطالب الجامعي.
- المعرفة بتقنيات البحث المكتبي الجيد وإنتاج المكتبة الالكترونية وأفضل تنظيمات المكتبة الورقية.
- المعرفة بتقنيات تنظيم العلاقة بالمحيط وتثمين المخرجات التعليمية وتكوين شبكات، وخرائط محيط الزبائن.

4-4- مناهج تقنيات، طرق ومنتجات، منافع وخدمات لتطويرها وتحسينها:

- تطوير الإنتاج التعليمي العلمي في المؤسسات التعليمية في الجامعة والثانوية وفق معطيات المحيط الدولي والعالمي وتغيراتهما.
- وضع نماذج تهيئة المؤسسات التعليمية لاستيعاب حاجات المحيط المحلي والدولي من الجودة في أداء المخرجات التعليمية.
- الكشف عن الإمكانات الذاتية في الإنتاج والاستثمار التربوي في ضوء معايير الجودة العالمية.

- تحرير الجامعة والمؤسسة التربوية وإنتاج أنظمتها الخاصة في الجودة.

-5- التكوين من ولأجل البحث:

- تكوين طلبة لتحضير شهادات الماجستير والدكتوراه، في مجال الجودة التعليمية وإدارة الموارد البشرية.

- تكوين باحثين في مجال الجودة التعليمية في التعليم الثانوي والعالي.

- تكوين منظومة معرفية في مجال الجودة التعليمية وتسيير المؤسسات يستعملها الأستاذ والطالب في إطار البحوث التي يقومون بإنجازها كل في مجاله.

- يعرض المخبر نتائج أبحاثه عقب الوصول إلى كل نتيجة جزئية داخل الجامعة أو خارجها في شكل ندوات أو محاضرات أو أية وسيلة أخرى تساعد على التكوين والبحث.

4-6- المعلومة العلمية والتكنولوجية التي ستجمع، ستعالج وستنشر: بناء على طبيعة المجال المعرفي للمخبر، وهو مجال العلوم الإنسانية (التربية بالتحديد)، فإن المخبر يهدف إلى جمع المعلومة ومعالجتها وتثمينها ونشرها. وتنقسم المعلومة في هذا المشروع إلى:

- **معلومة تاريخية تراثية:** تتعلق بالخبرة والمعرفة السابقة والجهود العلمية في مجال إصلاح التربية والتعليم والاصلاحات الجامعية من أجل تحقيق أفضل حالات جودته.

- **معلومة وضعية و اقعية:** تتعلق برصد الواقع التربوي في المؤسسة الثانوية والجامعية وتشخيص مشكلاته في مجال تحقيق الجودة

- **معلومة عقلانية منطقية:** تتعلق بتفحص الواقع وعقلنته بوسائل المنطق وتكوين الرؤية المعرفية للجودة بغرض إنتاج أنظمة الجودة وتجريبها في المؤسسات الجامعية والثانوية.

- **معلومة تكنولوجية وتقنية:** وتتعلق بمنهج اختبار المعلومة النظرية على مستوى الواقع والتنبؤ العلمي لأنظمة الجودة المطورة في نطاق حاجات المحيط المحلي والمستويات العالمية لأنظمة الجودة.

ثالثا: العوامل الخارجية والداخلية المساعدة والمعيقة لإنجاز أنشطة المخبر ولتحقيق أهدافه (التحليل الرباعي SWOT):

يُعتبر فحص البيئة الداخلية والخارجية من الخطوات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي، يتكون من عنصرين داخليين: مواطن القوة ومواطن الضعف، وعنصرين خارجيين: الفرص والتحديات أو التهديدات. يسهم التحليل الرباعي في بلورة التوجهات الاستراتيجية للخطة، فيجعلها أكثر واقعية وفاعلية. (نموذج جامعة طيبة،2011 :17).

أداة الدراسة (مصفوفة SWOT): أسلوب التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية

في عملية التخطيط الاستراتيجي يعد التحليل الرباعي SWOT ركيزة أساسية في التحليل الاستراتيجي. ويحتل مفهوم التحليل الاستراتيجي دورا هاما في المساعدة على صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بنشاطات المؤسسة، ونعرض نموذج من بين مختلف النماذج التي يعتمد التحليل الاستراتيجي عليها في ذلك، وهو نموذج مصفوفة التحليل الرباعي SWOT[6]، بحيث تعبر كلمة SWOTعن اختصار للكلمات الأربع (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات)، حيث أن هذه المصفوفة تركز على تحليلالبيئةالداخلية يمكن من خلاله الوقوف على مجموعة من نقاط القوة التي يجب استغلالها أحسن استغلال، وبعض نقاط الضعف التي تعيق مسار المؤسسة والتي تتطلب تحسينها، وتحليل البيئةالخارجية ويمكن التعرف من خلاله على الفرص التي تتيحها وكذا التهديدات التي تواجهها.

ويعود Swot لألبرت همفريAlbert Humphrey في أوائل الستينات، ظهر نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد من عام 1960 إلى عام 1970، وقام به مجموعة من الباحثين بالمعهد وهم: Albert Humphrey وBenepe Otis وDosher Marion وLie Birger وStewart Robert. وفي عام 1964 تم تحديد المسمى "تحليلSWOT " (Lawrence, 2009 : 2)

ويوضح (جعفر، 2016) أنه أسلوب يساعد على معرفة مواطن القوة ومواطن الضعف في المشروع، وفهم الفرص والتهديدات التي يمكن أن تصادف أي مشروع. وقد صمم التحليل الرباعي في الأساس لمساعدة الشركات على تقييم وضعهم الحالي في السوق، ثم استخدم في مجالات كثيرة أخرى كالتربية والتعليم، والنمو الشخصي.

أطلقت فكرة تحليلSWOT من المقابلة المنطقية بين فرص ومخاطر المحيط من جهة وإمكانيات المنظمة المعبر عنها بنقاط القوة والنقاط الضعف من جهة أخرى ولوضع استراتيجية مناسبة. (Scoles and Johnson, 2000 : 218) حيث عرف بأنه: أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييم الداخلي والخارجي. (زويلف، 2011: 114)

وتكمن أهمية أداة SWOT في أنها ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي ونقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المنظمات وحتى الأفراد في اتخاذ قرارات حياتهم اليومية. وهي من أدوات التحليل الاستراتيجي السهلة وذات أهمية في نفس الوقت والتي لا يمكن إغفال أهميتها، بحيث يساهم في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات، واستغلال الفرص، وتقليل أو السيطرة على

[6]SWOT : Strengths, Weakness, Opportunities, Threats.

الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة، وكما يستخدم لمعالجة الأوضاع الاستراتيجية المعقدة عن طريق مراجعة وتقليل كمية من المعلومات لتحسين عملية صنع القرار والانتقال إلى أفضل تخطيط لتحقيق هدف المنظومة، لإجراء تحليل مفيد والعثور على ميزتها التنافسية. فهو بذلك مهم لاستكشاف حلول جديدة للمشاكل، وتحديد الحواجز واتخاذ قرار بشأن التوجه الذي سيكون أكثر فعالية، ولتبادل الأفكار وجهاز تسجيل كوسيلة للتواصل، ولتعزيز مصداقية القادة أو الداعمين الرئيسيين. وتعرف هذه النقاط كما يلي:

أولا: نقاط القوة: تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظومة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات المنتج التعليمي.

ثانيا: نقاط الضعف: هو النقص في الإمكانات التي تمكن المنظومة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

ثالثا: الفرص: هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حاليا أو مستقبلا في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظومة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالبا ما تقاس الفرص بالقيمة المضافة أو الحصة (المكانة) السوقية.

رابعا: التهديدات: تلك العوامل أو الأحداث التي قد تحول دون تحقيق المنظومة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه، ويكون لها أثر سلبي عليها، وتقاس بانحسار حصتها (مكانتها) السوقية.

وتتميز العلاقة بين هذه العناصر الأربع في كونها علاقة تفاعلية يؤثر بها ويتأثر أي عنصر ببقية العناصر الأخرى. وتبرز القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر على تلك العناصر، وبنفس الوقت تكون متضمنات تلك العناصر ذات تأثير أقل. وقد يكون ذلك التأثير إيجابا كما هو في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكامن الضعف والتهديدات. أو بالعكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المؤسسة في السوق، وهكذا إلى بقية العناصر الأخرى. (بن علية، 2015: 46)

ونوضح ذلك في الجدول الآتي:

جدول يوضح نموذج تحليل SWOT

نقاط البيئة الداخلية / نقاط البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة
التهديدات	استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	معالجة نقاط الضعف وتقليل التهديدات

المصدر: (ماهر، 1999: 134)

ووفقا لهذا النموذج، فإن الأمر يتطلب تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين، إحداها نتائج تقييم البيئة الداخلية والأخرى نتائج تقييم البيئة الخارجية. (ماهر، 1999: 134)

اعتمدنا في تحليلنا للوضع الراهن (البيئة الداخلية) على أسلوب التحليل الرباعي (نقاط القوة ونقاط الضعف – الفرص والتحديات) لنشاطات المخبر للوقوف على العوامل الاستراتيجية الفاعلة في استراتيجية المخبر، إذا ما أردنا الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي، الذي يركز على الفرص والأولويات ونقاط القوة ويميز نقاط الضعف والتهديدات ويرسم تصورا للمستقبل، الأمر الذي يتطلب تحليلاً للبيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة وجوانب القصور) والخارجية (توضيح الفرص المتاحة والتهديدات) التي ينبغي وضعها في الاعتبار. وهذا في ضوء أربعة أبعاد للتوجهات الاستراتيجية، والتي تعتمد على نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي الموضحة بالجدول التالي:

جدول يوضح الأبعاد الاستراتيجية للتحليل الرباعي

العوامل الداخلية / العوامل الخارجية	نقاط القوة الداخلية (S)	نقاط الضعف الداخلية (W)
الفرص الخارجية (O)	استراتيجية(S-O) MAXI-MAXI الاعتماد على نقاط القوة الداخلية لتعظيم الفرص الخارجية	استراتيجية(W-O) MINI-MAXI الاعتماد على التطوير والتنمية لتغطية نقاط الضعف حتى يمكن الاستفادة منها لتعظيم الفرص الخارجية
التهديدات الخارجية (T)	استراتيجية(S-T) MAXI-MINI الاعتماد على نقاط القوة لتكون مستوى التهديدات وتقليلها وتخفيف آثارها	استراتيجية(W-T) MINI-MINI تنمية وتطوير نقاط القوة حتى يكون لها القدرة على مواجهة وتحجيم التهديدات الخارجية

المصدر: موقع أحمد شوقي سليمان (2015) (تومي، 2020: 158-162)

وتوجهت الباحثتين إلى تطبيق تحليل SWOT من خلال عدة خطوات والتي يمكن إيضاحها من خلال الشكل التالي:

فحص البيئة الخارجية		فحص البيئة الداخلية
الفرص والتهديدات الخارجية		نقاط القوة والضعف الداخلية
	تحديد البدائل الاستراتيجية	
	تقييم البدائل الاستراتيجية	
	القرارات الاستراتيجية	

شكل يوضح خطوات تطبيق أداة SWOT

المصدر: موقع أحمد شوقي سليمان (2015) (تومي، 2020: 158-162)

واعتمدت الباحثتان على نموذج الخطة الاستراتيجية العامة لجامعة طيبة في عرض مختصر لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمخبر من حيث مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتحديات، من خلال مراجعة المخطط المقترح لإنشاء المخبر 2007 ونموذج طلب ميزانية للفترة الثلاثية (2008-2010) في إطار الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لمخابر البحث المعتمدة، كما تم إجراء مقابلات مع رئيس المخبر وبعض أعضاء المخبر وبعد تحليل المعطيات تم التوصل إلى تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات التي تتضح في الجدول التالي:

جدول يوضح عرض مختصر لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمخبر.

مواطن القوة	مواطن الضعف
-الثقة في قدرة الفريق على الانجاز وتحمل المسؤولية. -تثمين انجازات الاعضاء -الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية -القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ذات المبادرات -محاولة التأهيل للشراكة العلمية الوطنية والعالمية - محاولة تطوير الأدوات المنهجية لبحث جودة التعليم الجامعي والثانوي - تقديم قراءة نقدية وتشخيص المشكلات في جميع ابعادها (العلمية، القانونية، البيداغوجية والتوجيهية) - تكوين طلبة لتحضير شهادات الماجستير والدكتوراه، في مجال الجودة التعليمية واعطائهم الفرصة للنشاط والابداع ضمن مجالات واهتمامات المخبر. - محاولة تكوين باحثين في مجال الجودة	- تأسيس الجامعة في ضوء التجهيز القانوني والبيروقراطي وما زال المشروع العلمي للجامعات الجزائرية لم يظهر - عدم وجود مقر ثابت للمخبر - المساحة الاجمالية للمخبر غير كافية لإنجاز النشاطات لغاية 2021. - أول ميزانية للتسيير تحصل عليها المخبر في الفترة 2008 إلى 2011 ولم تتجدد - الإجراءات البيروقراطية الجد معقدة حالت دون الاستفادة من ميزانية التجهيز من 2008 إلى يومنا هذا. - عدم استقرار الأعضاء في مناصبهم - عدم توفر ميزانية خاصة بتكوين أعضاء الفريق في الجودة - عدم الاستقلالية المادية للمخبر وتعقد بعض الاجراءات الادارية للاستفادة من خبرات المختصين دوليا في الجودة. -غياب الحوافز المادية لأعضاء المخبر وعمل الأعضاء تطوعي بحت

التعليمية في التعليم الثانوي والعالي. -السعي لتحقيق أهداف المخبر في غياب توفر الامكانيات المادية اللازمة. -توفر مقر جديد للمخبر بمساحة كافية لانجاز النشاطات بداية سنة 2021.	-نقص عاملين اداريين مختصين للتسيير الاداري. -عدم وضوح الاطرالقانونية المسيرة والمتعلقة بمداخيل المخبر الخارجية -نقص في تفعيل مهام العيادة النفسية التابعة للمخبر في تقصي المشكلات النفسية والتربوية المنتشرة في الوسط الجامعي -نقص كبير في المعدات والتجهيزات -لا توجد خطة استراتيجية محددة المعالم لتنمية مهارات أعضاء المخبر.
الفرص	**التحديات**
- أول مخبر على المستوى الوطني في الجودة - أول مخبر يشرف على مشروع ماجستير جودة التربية والتكوين على مستوى الوطن. - إمتلاك ناصية الدخول كقوة في المنافسة العالمية مستقبلا. - السعي لإنشاء هيئات لتقييم نظم الجودة في المؤسسات ضمن معايير خاصة بالبيئة المحلية.	- المنافسة الشديدة في تحسين الإنتاج وإتقان الأداء في المؤسسات المعاصرة - مواجهة صعوبة تدني وتراجع التعليم. - مواجهة التناقضات والمشكلات في بناء أسس الجودة التعليمية بمعايير محلية ومقاييس دولية

رابعا :أهداف المخبر المرحلية المحققة:

تجلت المرحلة الأولى من الممارسة في وضع خطة تنفيذية تختص بالمؤسسة الجامعية. وتمتد على مدى ثلاث سنوات .للتشخيص الموضعي للجودة في جامعاتنا من حيث هي رصد أمبيريقي لمستويات الجودة التي هي عليها جامعاتنا في مجالات (القيادة والإدارة والتسيير، البحث العلمي، التدريس، البرامج، المجالس واللجان العلمية، التوجيه، التقويم، العلاقات البيداغوجية..الخ.تم ادراج (43) مشروعا تنفيذيا لتحقيق تلك الاهداف التي من شأنها الارتقاء بمكانة المخبر والجامعة ككل. وتجسدت تلك المشاريع في برامج زمنية متكاملة.

اعتمدت الباحثتان على نموذج الخطة الاستراتيجية العامة لجامعة طيبة في وصف وتوضيح المشاريع التنفيذية للمخبر من حيث طبيعتها، عددها ووصفها، وكان ذلك بالإطلاع على التقارير السنوية لنشاطات المخبر ومن خلال اجراء مقابلات مع مسئولي فرق العمل ورئيس المخبر وتم تحديدها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (02) يوضح وصف وطبيعة المشاريع التنفيذية للمخبر

الرقم	طبيعة المشروع	العدد	وصف مختصر لطبيعته
1	**اصدار كتب**	**11**	1-الكتاب السنوي الأول: يتضمن مقالات في الجودة التعليمية والمعايير والتجارب. **(منجز)** 2-منشورات المخبر: مطبوعة، في شكل مجموعة المحاضرات حول صعوبات المنهج العلمي في العلوم الإنسانية، ألقيت في اليوم الدراسي 14-05-2012 من تنظيم المخبر بالشراكة مع المجلس العلمي في العلوم الانسانية **(منجز)** 3-جودة المعرفة العلمية الجامعية في الانسانيات وأساليب تدريسها، أنجزه مجموعة من الباحثين المفكرين. (2015) **(منجز)** 4- قياس جودة المؤسسة الجامعية من انجاز طلاب الماجستير تحت إشراف الأساتذة (2015) **(منجز)** 5-كتاب جودة الهيئات العلمية والإدارية. (أعمال الملتقى) **(منجز)** 6-كتاب التقييم المؤسسي. (أعمال الملتقى) **(منجز)** 7-كتاب جودة الحياة الطلابية. (أعمال الملتقى) **(منجز)** 8- كتاب الإصلاحات التربوية. (أعمال الملتقى) **(منجز)** 9-كتاب علم النفس الأورام. (أعمال الملتقى) **(جاري التنفيذ)** 10-كتاب أدوات الجودة. (أعمال الملتقى) **(جاري التنفيذ)** 11- مجموعة من الكتب **(مقترح)**
2	**ملتقيات**	**12**	1-الملتقى المغاربي حول العلاج النفسي بين التكوين والممارسة: من تنظيم قسم علم النفس وعلوم التربية ومخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي (2009) **(منجز)**

			2-ملتقيات سنوية مرتبطة بدراسة ميدانية بعنوان: راهن جودة الجامعة الجزائرية (3 طبعات) **(منجز)** 3-ملتقى بعنوان: جودة الممارسات البيداغوجية في الجامعة الجزائرية (2015) **(منجز)** 4-ملتقى بعنوان: جودة الهيئات الإدارية والهيئات العلمية في الجامعة الجزائرية سؤال العلاقة بحث في الوضعيات ومعايير التحسين، المنعقد من قبل مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي (2016) **(منجز)** 5-ملتقى بعنوان: جودة الحياة الصحية للطالب الجامعي (2017) **(منجز)** 6-ملتقى بعنوان: راهن جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي. (2017) **(منجز)** 7-الملتقى الوطني بعنوان: جودة الحياة الصحية للطالب الجامعي بحث في المفاهيم والممارسات (2017) **(منجز)** 8- الملتقى الوطني بعنوان: مسار اصلاح التعليم في المنظومة التربوية الجزائرية وسؤال الجودة (2018) **(منجز)** 9- الملتقى الوطني بعنوان: راهن جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي (2018) **(منجز)** 10- الملتقى الدولي بعنوان: أسس ومعايير التقويم الذاتي وضمان الجودة في الجامعة (2019) **(منجز)** 11-ملتقى وطني تكويني (حضوريا وعن بعد) بعنوان: التدخلات في علم الأورام النفسي (2021) فرقة مشروع بحث PRFU "اعداد بروتوكولات علاجية معرفية سلوكية للتكفل النفسي بمرض السرطان -دراسة ميدانية في علم الأورام النفسي الاجتماعي" **(منجز)** 12-مجموعة من الملتقيات الدولية والوطنية والندوات **(جاري التنفيذ)**
3	**تأسيس و إنجاز دراسات**	**3**	1- دراسة حول راهن الجودة الجامعية من خلال عدة مراحل .**(منجز)** 2- دراسة حول راهن جودة المؤسسة الثانوية (بحث في التشخيص) **(مقترح)** 3-دراسة وطنية حول الجودة ووضع مشاريع التطوير الجامعي **(مقترح)**
4	**إنتاج أدوات قياس جودة**	**11**	1-إستمارة المؤشرات الكمية والنوعية للجامعة. 2-إستمارة جودة التدريس (المحاضرات والتطبيقات).3-إستمارة جودة الإدارة والتسيير. 4-إستمارة جودة

	الجامعة الجزائرية		العلاقات البيداغوجية 5-استمارة جودة المصالح البيداغوجية.6 - استمارة جودة مواد التكوين 7- استمارة جودة المكتبة الجامعية.8- استمارة جودة المجالس واللجان العلمية 9- استمارة راهن جودة البحث العلمي.10-استمارة التقييم الطلابي للبيداغوجيا(10 منجزة كلها) 11- بناء مقياس معايير الجودة في الجامعة الجزائرية وفقا للدليل المرجعي الوطني لضمان الجودة مشروع بحث PRFUرقمI05L06UN050120200001 (2020-2022) **(جاري التنفيذ)**
5	**أيام دراسية وتكوينية وندوات تكوينية**	**12**	1-ثلاثة أيام دراسية حول الصحة النفسية التشخيص والعلاجات والتوحد **(منجز)** 2-يوم دراسي في التوجيه المدرسي والمهني،كل سنة. **(منجز)** 3- يوم تكويني حول الصحة النفسية. **(منجز)** 4- يوم دراسي حول الموهبة والتميز-إشكالية التعريف وآفاق التكفل. (2015) **(منجز)** 5-يوم دراسي حول جودة الحياة لدى مرضى السرطان. (2017) **(منجز)** 6-يوم تكويني حول جودة التكفل بالمرافقة البيداغوجية لطلبة الدكتوراه ل م د.(2017) **(منجز)** **7**-يوم دراسي بعنوان: نماذج التناول الحديثة في الممارسة النفسية الإكلينيكية لإضطراب ADD/ADHD(2016) **(جاري التنفيذ)** 8-الندوة العلمية الدولية عن بعد بعنوان: واقع التربية الخاصة: قضايا وتوجهات حديثة في الرؤى النظرية والممارسات المهنية. بالتعاون مع مديرية النشاط الاجتماعي بولاية باتنة وجمعية الفسيلة والجمعية التونسية للتأطير التربوي للموهوبين DASوالمتفوقين. (2021) **(منجز)** 9- ندوة تكوينية دولية بتقنية التحاضر عن بعد بعنوان: صعوبات التعلم الأكاديمية (القراءة، الكتابة، الحساب) في المدرسة الابتدائية: المؤشرات والتشخيص وأساليب التكفل والعلاج. ومشروع بحثP " R.F.U. واقع التعليم المكيف في المدرسة الابتدائية الجزائرية"**(منجز)**

			10- دورة تكوينية في التحليل الاحصائي. (2019) **(منجز)** 11- دورة تكوينية في النمذجة. (2021) **(منجز)** 12- دورة تكوينية في تكنولوجيا التربية بالتعاون مع مركز فاعلون (2021) **(منجز)**
6	**إنشاء دورية**	**1**	1-إنشاء دورية حول مواضيع الجودة في التعليم العالي والثانوي **(مقترح)**
7	**إنشاء مجلة**	**2**	1-إنشاء مجلة المخبر "جودة التربية والتكوين" العدد 1 **(منجز)** 2-إصدار اعداد من المجلة **(جاري التنفيذ)**
7	**إصدار كتيب**	**2**	1- كتيب سلسلة مفاهيم الجودة -1 **(منجز)** 2- كتيب حول مفاهيم الجودة-2**(جاري التنفيذ)**
8	**التكوين من ولأجل البحث**	**6**	1- تكوين طلبة لتحضير شهادات الماجستير، في مجال جودة التربية والتكوين. (2013- 2016) **(منجز)** 2- تكوين باحثين في مجال الجودة التعليمية في التعليم الثانوي والعالي . **(جاري التنفيذ)** 3- تكوين منظومة معرفية في مجال الجودة التعليمية وتسيير المؤسسات يستعملها الأستاذ والطالب في إطار البحوث التي يقومون بإنجازها كل في مجاله . **(جاري التنفيذ)** 4- يعرض المخبر نتائج أبحاثه عقب الوصول إلى كل نتيجة جزئية داخل الجامعة أو خارجها في شكل ندوات أو محاضرات أو أية وسيلة أخرى تساعد على التكوين والبحث. **(منجز)** 5-التكوين في الدكتوراه: المخبر أطر أكثر من ثمانين طالب دكتوراه ضمن أكثر من 12 تخصص علوم التربية وعلم النفس والاعلام من جامعة باتنة وأم البواقي. **(منجز)** 6-انجاز مجموعة من التكوينات المختلفة **(مقترح)**
9	**مشاريع البحث**	**8**	1-مشروع الحماية الفقهية والقانونية لذوي الاحتياجات الخاصة- دراسة مقارنة بين الفقه الإسلامي والقانون الجزائري، الكشف عن ماهية الحماية الفقهية والقانونية لفئة الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة - محاولة.ضمن PNR (البرامج الوطنية للبحث) **(منجز)** 2- مشروع (تقويم نظام LMD بالجامعة الجزائرية). ضمن PNR **(منجز)**

			3-مشروع بحث PRFUبعنوان "بناء مقياس معايير الجودة في الجامعة الجزائرية وفقا للدليل المرجعي الوطني لضمان الجودة" رقمI05L06UN050120200001 (2020-2022) **(جاري التنفيذ)** 4-مشروع بحث PRFU بعنوان "اعداد بروتوكولات علاجية معرفية سلوكية للتكفل النفسي بمرض السرطان -دراسة ميدانية في علم الأورام النفسي الاجتماعي" (2019-2023) **(جاري التنفيذ)** 5- مشروع بحث PRFU بعنوان"بناء برنامج اعلامي تربوي لتربية الاختيارات الدراسية والمشروع الشخصي للتلميذ في ضوء معايير الجودة" (2019-2022) **(جاري التنفيذ)** 6-مشروع بحث PRFU بعنوان "الموهوبون والمتفوقون عقليا في التعليم العالي – صيغ ورؤى جديدة للرعاية والمرافقة والاستثمار ضمن معايير الجودة"-(2019 2023) **(جاري التنفيذ)** 7- مشروع بحث PRFU بعنوان "دراسة تقييمية اراهن جودة التعليم الثانوي في ضوء المواصفات الدولية مع تقديم مقترح" (2019-2023) **(جاري التنفيذ)** 8- مشروع بحث PRFU بعنوان "بناء خطة علاجية في مجال علم الأورام" (2018-2021) **(جاري التنفيذ)**
10	**تأسيس خلايا ولجان**	2	1- تأسيس خلية إعلام معلوماتية (بنك المعلومات والاتصال) **(مقترح)** 2- تأسيس لجان: -لجنة التخطيط الاستراتيجي والاهداف والتنسيق العام (إدارة المخبر) -لجنة النشاطات -لجنة التكوينات -لجنة العلاقات والتعاون الخارجي -لجنة الاعلام والتكنولوجيا -لجنة الطلبة والتنظيم الداخلي -لجنة النشر -لجنة الارشاد والتوجيه -لجنة المجلة **(منجز)**
11	**جائزة المخبر**	2	1-جائزة أفضل بحث **(جاري التنفيذ)** 2-جائزة المبدع **(جاري التنفيذ)**
12	**عقد اتفاقيات**	2	1- عقد اتفاقيات وطنية مع مجموعة من الهيئات (مديرية التربية الوطنية، ...) **(جاري التنفيذ)** 2- عقد اتفاقيات دولية مع مجموعة من الهيئات (الجمعية التونسية للتأطير التربوي للموهوبين والمتفوقين، ...) **(جاري التنفيذ)**

وتمتد الفترة الزمنية للمشاريع من سنة 2008 (بداية الخطة الثلاثية التنفيذية الأولى) إلى سنة 2011 وتستمر إلى سنة 2014، ثم إلى سنة 2017 وإلى سنة 2021. أما بالنسبة لحالة تنفيذ المشاريع فصُنفت إلى ثلاث: منجزة، جارية التنفيذ ومُقترحة، وتمثل عدد المشاريع المنجزة **(49)**، (بعضها امتد انجازه إلى 2021). وعدد المشاريع الجارية التنفيذ **(09)** والمتوقع انجازها خلال ثلاث سنوات الأولى (2008-2011)، إلا أنه لم تنجز بعد إلى يومنا، والمتوقع إنجازها خلال السنوات اللاحقة إلى سنة (2021) عددها (10) أما المشاريع المقترحة وعددها **(06)**، ويتوقع تنفيذها خلال السنوات القادمة.

جدول (03): يوضح عدد ونسبة المشاريع التنفيذية

م	حالة المشروع	العدد	النسبة
1	**منجز**	49	%66.21
2	**جاري التنفيذ**	19	%25.67
3	**مقترح**	06	%8.10
المجموع		74	100%

ويشترك في المتابعة والتوجيه لتلك المشاريع الجهة المسئولة عن التنفيذ.

من الجدول(03) يتضح أن مشاريع المخبر المنجزة تحققت بنسبة (66.21%)، اضافة إلى المشاريع الجارية التنفيذ بنسبة (25.67 %) رغم أن المشاريع الغير منجزة و المقترحة بنسبة (8.10%)، ففي ضوء أهداف المخبر، من المفروض أن بعض المشاريع يكون قد تم تنفيذها مع نهاية سنة 2011 وفقا للمخطط، إلا أن البعض منها قد تم تنفيذها خلال ستة سنوات وهناك ما هو مستمر في إطار التنفيذ إلى الوقت الراهن، وهناك ما لم يُنجز ويبقى مقترح إلى آجال غير معلومة.

خامسا: تقييم المخبر

من خلال ما سبق من النتائج نستخلص ما وقفنا عليه من مواطن الضعف للمخبر والتحديات، حالت دون تحقيق أهدافه المرحلية وأعاقت أنشطته المسطرة خلال الفترة المحددة (2008-2011)، إذ يبقى منها ما هو مستمر وما هو متوقع انجازه في آجال غير معلومة، كما تم اقتراح بعض المشاريع البحثية وقد تم تنفيذها في الفترة الممتدة من 2015 إلى غاية 2021، ويعود عدم انجاز تلك المشاريع لعوامل عدة منها:

-الظرف المالي الغير كافي.

- غياب التحفيز.

- عدم تثمين نتائج المخبر (المقالات غير مقبولة في مجلة الكلية أو الجامعة).

- سياسة إطفاء نشاطات المخابر خاصة في العلوم الانسانية والاجتماعية.

فليس هناك من الأهداف المحددة، ما يُعتبر فوق الواقع (طموح) إلا أن المخبر لم يستطع تحقيقها في الآجال المحددة. وفي المقابل ومن خلال النشاط العلمي العام للمخبر، والذي تم تجسيده في جانبين: جانب البحث النظري: من خلال إصدارات المخبر الممثلة في كتاب السنوي الأول المعنون ب مقالات في الجودة التعليمية بحث في المفاهيم والمعايير والتجارب، والكتاب الثاني المعنون صعوبات البحث العلمي بالشراكة مع المجلس العلمي للكلية، وكتاب جودة المعرفة العلمية في الإنسانيات وأساليب تدريسها بحث في المفاهيم والمعايير والتجارب.

-**جانب البحث الأمبيريقي:** لرصد المعطيات الواقعية عبر الملاحظات المنهجية المقننة بغرض استخلاص المشهد العام الكلي لجامعاتنا، واعتماداً على ما تم انجازه من مشاريع متنوعة حاولت رصد راهن الجودة في الجامعات الجزائرية حيث قام المخبر بتجنيد فرق البحث في مختلف الجامعات الجزائرية (سطيف، قسنطينة، البليدة، بسكرة، قالمة، تيزي وزو، الأغواط) وذلك لجمع البيانات والمعطيات عن راهن الجودة في هذه الجامعات ورغم الصعوبات والعراقيل التي واجهت الباحثين إلا أنهم تمكنوا من انجاز الدراسة وتطبيق عشر استمارات وعلى عينات مختلفة مثلت الهيئة الإدارية، والهيئة التدريسية والطلبة على كافة المستويات، موظفي المكتبات ...إلخ وقد سمحت هذه البيانات التي تم رصدها بتأسيس بنية عن راهن الجودة في الجامعة الجزائرية بمثابة قاعدة بيانات، ومقارنتها بالمعطيات التشريعية، حيث قام طلبة ماجيستير تخصص جودة التربية والتكوين بتقنين تلك الأدوات التي اعتمدت لجمع المعطيات والبيانات واخراجها في كتاب بعنوان قياس جودة المؤسسات الجامعية، وقد تم التوصل إلى عدم التطابق بين المعطيات الأمبيريقية والمنظومة التشريعية، رغم توفير مؤشرات مهمة لدراسات للتنقيب في واقع الجودة التعليمية بالجامعة الجزائرية. الأمر الذي يستدعي ضرورة وجود هياكل تشريعية تمكن من التعامل مع المستجدات بمرونة وفعالية إلى جانب خلق جو من التواصل الاجتماعي بين كافة الأطراف المكونة للمنظومة التعليمية الجامعية. وذلك من خلال نتائج الملتقى الأول: راهن الجودة في الجامعة الجزائرية في طبعته الثالثة: وضعية جودة الجامعة الجزائرية في ضوء التشريعات القانونية، يومي 14-15 ماي 2014، حيث تم الوقوف على تميز هذا الملتقى: بكونه مزدوج الوظيفة (تكويني بحثي)باستضافة خبراء عالميين في تحليل البيانات والمؤشرات، وتكوين النماذج التفسيرية (معرفة علمية حول البعد الابستمولوجي للقياس النفسي والتربوي) وأعطى بذلك مسحة تكوينية نخبوية، استفاد منها كل من الطلبة، الأساتذة وفرق البحث في المخبر في مجال تحسين قراءة المؤشرات الكمية والانتقال إلى بناء النماذج في هذه الدراسة التي يجريها حول مؤشرات راهن جودة الجامعة الجزائرية. كما تميز بالمزاوجة بين الإعلام والبحث الأكاديمي من خلال الروبورتاج التلفزيوني بعنوان "راهن الجودة في الجامعة الجزائرية" من إعداد طلبة الماجستير

وأخصائية إعلامية، تضمن الروبورتاج القيِم مقابلات حول الجودة ووضعيتها في جامعة باتنة1. ولقد كان لهذه المزاوجة بين الإعلام والبحث الأكاديمي، أثر واضح في إعطاء بعد آخر للجودة. وأيضا تميزه بالبطاقة العلمية(مطوية) حول مفاهيم الجودة من انجاز الطلبة أيضا، تناولت شعار المخبر والرؤية والرسالة، كما تناولت بعض الأشكال والرسوم حول مفاهيم الجودة العالمية والمفاهيم المستمدة من ثقافتنا الإسلامية عن الجودة، والإعلان عن إطلاق "جائزة المخبر" ابتداء من العام الجامعي القادم. (فرحاتي، 2015) وهذا يعود إلى الجوانب الإيجابية للمخبر المتمثلة في: مدى تماسك الأعضاء وانخراطهم في العمل والإيمان بالتطوعية العلمية والسعي لتجاوز المعيقات والتحديات، الأمر الذي جعل نشاط المخبر يستمر، رغم المعيقات والتحديات الجسيمة.

وكما تميزت الندوات التكوينية بالتعاون والشراكة مع هيئات داخلية وخارجية أضفت اثراء واستفادة كبيرة للباحثين والطلبة، وهو ما يبرز نقاط القوة لنشاطات المخبر، الأمر الذي يشجع على تجسيد الاتفاقيات بين المخبر والمختلف الهيئات الوطنية والدولية.

ومما سبق عرضه يمكننا القول إن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي رصدناها، مهمة ويجب أخذها بالاعتبار عند تصميم الخطة الاستراتيجية لمخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي، وذلك بغية رفع الكفاءة الداخلية، والكفاءة الخارجية للأداء لتحقيق التحسين والتطوير. ونكون بذلك أنهينا أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي وهي مرحلة الإعداد، بحيث أنه مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمخبر ككل، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق في هذا المجال، لابد من الإعداد الجيد لمستقبله، ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل له. وهذا ما يراه (السلمي، 2000) في التعامل مع نتائج التخطيط الاستراتيجي.

الخاتمة:

إن البحث في الجودة التربوية الذي يقوم المخبر بإنجازه، بحث واسع ومتشعب ومتجدد، وبالتالي فنتائجه الكلية لا تتحقق إلا على المدى البعيد، كالنتائج المتعلقة بصياغة محتوى التنظير للجودة وتحديد معاييرها وأسسها، ولكنه يمكن أن يحقق بعض النتائج الجزئية على المدى القريب أو المتوسط، ولا يكون ذلك ما لم تقوم الجامعة بتجاوز التجهيز البيروقراطي المعيق لأنشطة ولتفاعلات الإدارة مع غيرها، وما لم يتوفر مقر ثابت للمخبر بمساحة كافية لإنجاز الأنشطة وبمعدات وتجهيزات لازمة، وما لم تتجدد ميزانية التسيير تكون كافية لتغطية المصاريف الضرورية وأخرى خاصة بتكوين أعضاء الفريق في الجودة، بالقضاء على الاجراءات البيروقراطية المعيقة لذلك، وما لم يُفعل دور الإدارة الجامعية في الاستفادة من

خبرات المختصين دوليا في الجودة، وما لم يُصمم نظام الحوافز المادية للأعضاء، وما لم يُوفر عمال إداريين مختصين في التسيير والإدارة وما لم تتضح استراتيجية محددة المعالم لتنمية مهارات الأعضاء. وبهذا يمكن لمخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي أن يحقق أهدافه بكفاءة وبجودة عالية، في تطوير المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يُمكِنه من الدخول كقوة في المنافسة العالمية مستقبلا.

المراجع:

-تومي سامية (2020): *مقترح مبني على التخطيط الاستراتيجي للكشف عن المتفوقين في الرياضيات وفق متطلبات المختصين والتلاميذ*، أطروحة دكتوراه في علوم التربية تخصص جودة التربية والتكوين، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية. جامعة باتنة1

- السلمي، علي (2000):*الإدارة المعاصرة*، مكتبة الغريب. مصر

-عبد الله المفلح (2009): *برنامج تدريبي في التخطيط الاستراتيجي التدرب على تطوير مهاراته وتوظيف أدواته بشكل فعال*، مركز النافع للتدريب. مكة.

-غنيم عثمان (2006): *التخطيط أسس ومبادئ عامة*، دار صفاء للنشر والتوزيع. ط 1. عمان.

-علام، صالح (2003): *التقويم التربوي المؤسسي: أسسه ومنهجياته وتطبيقاته في تقويم المدارس*، دار الفكر العربي، القاهرة.

- عقلان، أفراح محمد محسن (2009): *التخطيط الإستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي*، دارالوفاء للطباعة والنشر. الإسكندرية.مصر.

- عدنان بن أحمد بن راشد الورثان (2005): *مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم*، بحث مقدم للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) الجودة في التعليم العام.

- مخطط مقترح انشاء مخبر البحث نسخة 2007.

- *نموذج الخطة الاستراتيجية العامة لجامعة طيبة* 2029 (2011) النسخة الثانية.السعودية.2011.
http://www.taibahu.edu.sa/app_content/FCKeditorUpload/contrip/uvpqd01/file

- العربي فرحاتي(2014): *تقرير حول أشغال الملتقى الأول راهن جودة الجامعة الجزائرية في طبعته الثالثة (وضعية جودة الجامعة في ضوء التشريعات القانونية)* يومي 14-15 ماي 2014 .
http://lab.univ-batna.dz/Q.educ3/images/forum3/raportsim3.pdf

- *التعريف بمخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي*

http://lab.univ-batna.dz/Q.educ3/index.php/2013-02-20-10-55-35/publicationslabo

- نعمان الموسوي (2003): تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. *المجلة التربوية* العدد 67 المجلد17 .جامعة الكويت.

- رائد حسين الحجار (2005): *ترسيخ الثقافة الموجهة للجودة في السلوك المنظمي بجامعة الأقصى*، المؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي المجلد الأول مملكة البحرين 11-13 أفريل 2005 .

- عاطف عبد الحميد عثمان الشويح (2007): *واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة* ، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية .غزة.