

تحسين جودة الخدمات وترسيخ الحوكمة الرشيدة في الوسط الأكاديمي

- خلية ضمان الجودة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة كنموذج -

Improving Service Quality and Consolidating Good Governance in the Academic Environment – The Quality Assurance Cell at Mohamed Boudiaf University of M'Sila as a Model -د. بن عامر صافية¹، أ.د. برحومة عبد الحميد²Benamer safia¹, abdelhamid berrehouma²¹ جامعة محمد بوضياف المسيلة، safia.benamer@univ-msila.dz² جامعة محمد بوضياف المسيلة، abdelhamid.berrehouma@univ-msila.dz

مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر

تاريخ النشر: 2026/06/30

تاريخ القبول: 2026/06/30

تاريخ الاستلام: 2026/05/05

ملخص:

يعد تحسين جودة الخدمات وترسيخ الحوكمة الرشيدة في الوسط الأكاديمي الركيزة الأساسية للانتقال بالجامعات من مجرد مؤسسات تعليمية تقليدية إلى مراكز تميز عالمية، وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة نموذجا لمؤسسة جامعية تسعى جاهدة للموازنة بين الأصالة الأكاديمية والحدثة التنظيمية، ورسم مسار منهجي نحو التميز التشغيلي والمؤسسي في إطار سعيها الحثيث نحو تحقيق أعلى معايير الجودة والارتقاء بالأداء الإداري والأكاديمي، وتم استعمال المنهج الوصفي فيها وتمثلت النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة: الالتزام الصارم بمعايير الجودة والشفافية في المراجعة الدورية (للمرسلة والخطة الاستراتيجية) يجعل من جامعة المسيلة بيئة خصبة للابتكار وقادرة على الاستجابة لمتطلبات سوق العمل والمتغيرات الدولية، اعتماد خلية ضمان الجودة بالجامعة على الايزو 9001 كخارطة طريق توضح المتطلبات وتحدد الاهداف المسطرة لضمان بناء نظام إدارة جودة فعال ومستدام، حيث أن تحسين الجودة والحوكمة ليس ترفا إداريا، بل هو استثمار في رأس المال البشري يضمن للجامعة البقاء والمنافسة في فضاء أكاديمي عالمي لا يعترف إلا بالتميز.

الكلمات المفتاحية: جودة الخدمات، الحوكمة الرشيدة، خلية ضمان الجودة، جامعة مسيلة.

تصنيفات JEL : I23

Abstract

Improving the quality of services and establishing good governance within the academic environment constitute the fundamental pillar for transitioning universities from mere traditional educational institutions into global centers of excellence. This study aims to present Mohamed Boudiaf University of M'Sila as a model of a university institution striving to balance academic authenticity with organizational modernity, and to chart a methodical path toward operational and institutional excellence in its relentless pursuit of achieving the highest quality standards and elevating administrative and academic performance.

The descriptive approach was utilized in this study, and the findings reached are as follows: Strict commitment to quality standards and transparency in the periodic review (of the mission and strategic plan) makes the University of M'Sila a fertile environment for innovation and capable of responding to labor market requirements and international changes; moreover, the university's Quality Assurance Cell relies on ISO 9001 as a roadmap that clarifies requirements and defines set goals to ensure the construction of an effective and sustainable quality management system. Ultimately, improving quality and governance is not an administrative luxury, but rather an investment in human capital that guarantees the university's survival and competitiveness in a global academic space that recognizes nothing but excellence.

Keywords: Service Quality, Good Governance, Quality Assurance Cell, University of M'Sila.

JEL Classification Codes: I23

المؤلف المرسل: بن عامر صافية ، الإيميل: safia.benamer@univ-msila.dz

1. مقدمة:

يواجه التعليم العالي في العصر الراهن تحديات غير مسبقة تفرضها التحولات المتسارعة في اقتصاد المعرفة، لهذا تجتهد مؤسسات التعليم العالي باستمرار للتميز ولضمان الجودة في خدماتها التعليمية والبحثية في الوسط الأكاديمي، حيث لم يعد دور الجامعة مقتصرًا على منح الدرجات العلمية فحسب، بل صار لزامًا عليها تحقيق "الوفاء بالوعد" التعليمي تجاه الطالب والمجتمع وسوق العمل على حد سواء.

ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني أنظمة لإدارة الجودة عالمية ومتميزة، يأتي في مقدمتها معيار ISO 9001:2015، الذي يمثل نقلة نوعية من مجرد ضبط الإجراءات إلى تبني نهج "التفكير المبني على المخاطر" وترسيخ الحوكمة الرشيدة كركيزة أساسية للتميز، حيث تكمن أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة وفق هذا المعيار الدولي في قدرته على حوكمة العلاقة بين ثلاثة محاور رئيسية: (المدخلات) كفاءة المعلم والمناهج، (العمليات) الأساليب البيداغوجية والبيئة التنظيمية وفق منهجية "العمليات"، و(المخرجات) الخريج المتمكن والبحث العلمي المتميز، ويركز هذا المعيار بشكل مكثف على "سياق المنظمة" وتلبية احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية، معتبرا أن الجودة ليست هدفًا ثابتًا بل هي عملية تحسين مستمر (PDCA)، ومع ذلك فإن الانتقال من النظرية إلى التطبيق يواجه عقبات جوهرية لعل أبرزها هو كيفية ضمان جودة "العنصر البشري" بوصفه المحرك الأساسي للنظام، والتعامل مع فجوة الموارد والبيروقراطية التي قد تعيق مواكبة التطور التقني.

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على آليات تفعيل نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات ISO 9001:2015، مع التركيز على دور المعلم كحلقة وصل مركزية لضمان استدامة التميز الأكاديمي، كما سنناقش التحديات الواقعية التي تواجه المؤسسات في مواءمة طابعها الأكاديمي مع المعايير الإدارية الدولية، وكيف يمكن للتحسين المستمر أن يتحول من مجرد مطلب للحصول على الشهادة إلى ثقافة مؤسسية متميزة تضمن مخرجات تعليمية قادرة على قيادة المستقبل.

إشكالية الدراسة: ما مدى مساهمة خلية ضمان الجودة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة في تحسين جودة الخدمات وترسيخ الحوكمة الرشيدة في الوسط الأكاديمي؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مدى توفر متطلبات نظام إدارة الجودة (ISO 9001:2015) في مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ما هي أبرز التحديات (البشرية، المادية، والبيروقراطية) التي تحول دون التطبيق الفعال لمعايير الجودة الشاملة في البيئة الجامعية؟
- كيف تؤثر كفاءة المعلم الأكاديمية والمهنية (كمدخل أساسي) على جودة المخرجات التعليمية والعمليات البحثية؟
- أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- تحليل متطلبات ISO 9001:2015: استكشاف كيفية إسقاط بنود هذا المعيار العالمي على البيئة الخاصة للتعليم العالي، وتحديد آليات تطبيق "التفكير المبني على المخاطر" في العمليات الأكاديمية.
- تقييم الممارسات الحالية في المؤسسات التعليمية وتحديد الفجوات بين الأداء في الواقع والمعايير المحدد (الوفاء بالوعد).
- إبراز مدى تأثير كفاءة المعلم وتطويره المستمر على فاعلية نظام إدارة الجودة الكلي.
- تقديم رؤية استراتيجية لمواجهة التحديات البيروقراطية والمادية، بما يضمن استدامة التحسين المستمر للمخرجات التعليمية.

أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب حيوية:

- الأهمية العلمية: تساهم في إثراء المكتبة الأكاديمية بنموذج يربط بين إدارة الجودة (المعايير الدولية) والبعد الإنساني البيداغوجي (جودة المعلم)، مما يسد ثغرة في الدراسات التي تركز على الجانب الإداري فقط.
- الأهمية العملية: توفر لصناع القرار والمسؤولين في الجامعات خارطة طريق لتطبيق معيار ISO 9001:2015 ليس كغاية للحصول على شهادة، بل كوسيلة لرفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء الأكاديمي.
- الاستجابة لمتطلبات العصر: تأتي هذه الدراسة في وقت تزداد فيه الضغوط على مؤسسات التعليم العالي لتقديم مخرجات تتوافق مع "سوق العمل الذكي"، مما يجعل من الجودة ضرورة بقاء لا خيارا تكميليا.
- تحقيق التنافسية: تساهم في تعزيز ثقة الأطراف المعنية (الطلاب، أولياء الأمور، وجهات التوظيف) في مصداقية المؤسسة التعليمية وقدرتها على تحقيق أهدافها المعلنة بكفاءة عالية.

2. تقديم إدارة الجودة التعليمية

هناك سؤال جوهري يشغل بال كل طالب وكل ولي أمر وكل معلم "ما الذي يصنع تعليما جيدا حقا؟ الجواب يكمن في مفهوم دقيق ومهم وهو إدارة الجودة، قبل عرض تفاصيل الأنظمة والمعايير يتم التوقف لحظة عند هذا السؤال الأساسي، السؤال الذي يطرحه الجميع من الآباء والأمهات في المنزل إلى صانع السياسات في أعلى المستويات.

للإجابة على هذا السؤال يتم عرض خمس نقاط رئيسية أولا التعرف على جودة التعليم ثم التعرف على نظام إدارتها وأهميتها، وبعدها التحديات التي تقف في طريق تحقيقها، وأخيرا الكشف عن العنصر الأكثر أهمية في هذه المنظومة بأكملها.

النقطة الأولى ماذا تعني تحديدا كلمة الجودة عندما يتم ربطها بالتعليم قد يبدو المفهوم بسيطا لكنه في الحقيقة معقد وعميق، في جوهرها الجودة هي الوفاء بالوعد تماما، كما يتوقع من أي منتج أن يؤدي وظيفته فإنه يتوقع من التعليم أن يحقق أهدافا معينة، فالجودة هنا هي درجة تطابق الخدمة التعليمية مع هذه التوقعات والأهداف المحددة مسبقا. (عماد، 2010، صفحة 36)

وعند تطبيق هذا المفهوم على التعليم نجد أنه يتفرع إلى ثلاثة محاور رئيسية أولا تلبية احتياجات جميع الأطراف المعنية من الطلبة، وأولياء أمورهم، وصولا إلى متطلبات سوق العمل، ثانيا الالتزام بمعايير رسمية معتمدة، وثالثا تحقيق الأهداف المعلن عنها من قبل المؤسسة التعليمية نفسها مثل نقل المعرفة، وتنمية المهارات.

حيث يمكن قياس هذه الجودة وأفضل طريقة لفهمها: هي من خلال النظر إليها كتسلسل من ثلاث مراحل، المرحلة الأولى هي المدخلات وهي المكونات الأساسية مثل (المعلمين والمناهج والطلبة) ثم تأتي العمليات وهي الطريقة التي يتم بها التفاعل مع هذه المدخلات كالأساليب التعليمية، ونظم التقييم. (أحمد ا.، 2010، صفحة 55)

أما المخرجات فهي النتائج الملموسة مثل (مهارات الخريجين وقدرتهم على النجاح)، وبالتالي إذا كانت هذه هي أبعاد الجودة فكيف تضمن المؤسسات التعليمية تحقيقها بشكل منهجي، هنا يأتي دور ما يعرف بنظام إدارة الجودة، يمكن التفكير في نظام إدارة الجودة على أنه الدليل التشغيلي للمؤسسة لأنه إطار عمل رسمي ومنظم يهدف إلى توثيق العمليات وضمان الاتساق في الأداء، والأهم من ذلك دفع عجلة التحسين المستمر. (حجيم، 2011، صفحة 305)

من خلال ما سبق قد يتساءل البعض لماذا كل هذا العناء لإنشاء نظام رسمي هل هو مجرد اجراء بيروقراطي؟

الإجابة هي (لا) فأهمية هذا النظام تتجاوز الأوراق والوثائق لتؤثر بشكل مباشر على أرض الواقع من خلال الفوائد الرئيسية لهذا النظام وهي كالتالي:

- هذا النظام يعزز الثقة فالاعتماد الرسمي عليه هو بمثابة رسالة واضحة للجميع بأن هذه المؤسسة ملتزمة بأعلى المعايير؛
 - يحسن الاداء الاكاديمي من خلال توحيد العمليات مما يضمن حصول كل طالب على تعليم عالي الجودة؛
 - يرفع من الكفاءة التشغيلية مما يقلل الاخطاء ويوفر الوقت والموارد. (كاضم، 2012، صفحة 105)
- كل ما تم ذكره يظهر مثاليا على الورق ولكن اذا كانت هذه الانظمة موجودة فلماذا لا يزال تحقيق الجودة العالية، والمستمرة، يمثل صراعا حقيقيا للعديد من المؤسسات؟

1.2. التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في تحقيق الجودة المتميزة:

التحدي الأول وربما الأكثر أهمية على الإطلاق هو العامل البشري، وبالتحديد جودة المعلمين أنفسهم، المعادلة هنا بسيطة ولكنها حاسمة لا يمكن أبدا الحصول على مخرجات قوية من مدخلات ضعيفة، إذا كان المعلم وهو حجر الزاوية في العملية كلها لا يمتلك الكفاءة اللازمة فكيف يمكن للنظام أن ينتج طالبا ماهرا إنه تحدي جوهري يقود النظام بأكمله.

التحدي الثاني يتعلق بمدخلات النظام وهذه المرة نتحدث عن الطلبة أنفسهم عندما يأتي الطلبة الى المؤسسة التعليمية بخلفيات اكاديمية متفاوتة بشكل كبير يواجه المعلمون صعوبة هائلة في تطبيق معايير موحدة للجميع هذا التفاوت يؤثر سلبا على كفاءة العملية التعليمية داخل الفصل الدراسي بأكمله. (سمير، 2015، صفحة 146)

أما عن التحدي الثالث فهو لا يقل أهمية عن سابقه لأنه يتعلق بالموارد المادية والمالية، إن البيروقراطية ونقص التمويل والاجراءات البطيئة تخلق بيئة يصعب فيها مواكبة التطور، والنتيجة مخاطر قديمة، وتقنيات متأخرة، ومناهج لا تلي الاحتياجات الحقيقية والمتغيرة لسوق العمل الحديث.

من خلال تقديم مفهوم الجودة ونظام إدارتها والتحديات التي تواجهها، الخلاصة التي يجب الخروج بها لربط الكل مع بعض في هذا الجزء الأخير من بين جميع العوامل والمدخلات والعمليات هناك حقيقة واحدة تبرز بوضوح وهي تلخص جوهر الموضوع كله هذه الحقيقة تقول: جودة المعلم هي المدخل الأكثر تأثيرا على الاطلاق في نهاية المطاف النظام بأكمله لا يمكن أن يكون أقوى من أضعف حلقاته، وإذا كانت جودة المعلم وهو المكون الأكثر أهمية غير مضمونة فان كل الجهود الاخرى، وكل العمليات المصممة بعناية ستفقد قيمتها ويصبح التحصيل الحقيقي للجودة مهمة شبه مستحيلة. (ابراهيم، 2008، صفحة 78)

وهذا يطرح أمامنا سؤال محوري إذا كان المعلم هو الأساس الذي يبنى عليه كل شيء فكيف نصمم أنظمة لا تكتفي فقط بجذب أفضل المعلمين بل تستثمر في تطويرهم وتحرص على الاحتفاظ بهم، وهذه هي الفكرة التي تستحق التأمل، أن التركيز على المعلم ليس مجرد جزء من الحل بل قد يكون هو الحل.

2.2. مبادئ الجودة وفق ISO 9001 وتطبيقها في التعليم:

كل مؤسسة تعليمية تطمح لان تكون الافضل ولكن ما الذي يفصل حقا بين المؤسسة الجيدة وتلك المتميزة، يتم توضيح هذا من خلال المخطط الهندسي أي خارطة الطريق التي تستخدمها المؤسسة الرائدة لتحقيق قفزة نوعية حقيقية في الجودة، وكيف يمكن تحويل مؤسسة تعليمية جيدة الى مؤسسة استثنائية، كيف ننقل من مجرد رد أداء المهام اليومية الى تحقيق الريادة والتميز.

الجواب يكمن في إطار عمل معترف به عالميا للجودة وهو معيار الايزو 9001 لكن هو ليس كشهادة معقدة تعلق على الحائط، بل هو كدليل عملي خطوة بخطوة لبناء ثقافة الجودة من الداخل.

الركن الاول ما يعرف بحجر الزاوية الذي يرتكز عليه كل شيء في هذا البناء وهو ببساطة الطالب، في عالم الجودة المستفيد من أي خدمة هو العميل، وفي التعليم العميل الأساسي هو الطالب، هذا المبدأ يعني أن على المؤسسة أن تفهم بعمق احتياجات طلابها ليس فقط الحالية بل والمستقبلية أيضا، وأن لا تكتفي بتلبيتها فقط بل تسعى جاهدة لتجاوز توقعاتهم، وهنا نرى تحولا جوهريا في فلسفة المنهج القديم كان يركز على تدريس المحتوى مجرد نقل معلومات، أما منهج الجودة فيركز على تمكين المخرجات يعني الهدف لم يعد مجرد أن يعرف الطالب بل أن يكون قادرا على الفعل، قادرا على تطبيق ما تعلمه في حياته وسوق العمل، وهذا هو الفارق الحقيقي، ولكن هل الطالب هو العميل الوحيد؟ بالطبع لا المفهوم اوسع من ذلك هناك عملاء اخرون لا يقلون اهمية كأولياء الأمور، وسوق العمل الذي ينتظر الخريجين وحتى المجتمع ككل، فالمؤسسة المتميزة تدرك ان نجاحها يعتمد على تلبية احتياجات كل هؤلاء الشركاء. (الربيعي، 2008، صفحة 396)

وعليه لكي يتم التركيز على كل هؤلاء من الذي يوجه السفينة، هذا يقود مباشرة الى الركن الثاني القيادة كنموذج اذا كان الطالب هو الأساس فالقيادة هي المهندس المعمار الذي يضع الرؤية، ويقود عملية البناء بأكملها، النقطة الحاسمة هنا والتي لا يمكن التنازل عنها هي ان الجودة تبدأ من القمة لا يمكن لثقافة التميز أن تنمو من الاسفل للأعلى دون التزام حقيقي وواضح وملموس من الادارة العليا، فالقادة هم من يحددون الهدف والبوصلة التي تتوحد حولها كل الجهود. (البلاوي، صفحة 19)

اذا كيف يتحول هذا الالتزام إلى واقع ليس بالكلام بل بالأفعال، أولا تضع القيادة رؤية واضحة للتميز، ثانيا تدعم هذه الرؤية بتخصيص الموارد اللازمة من ميزانية وتدريب وتقنية، ثالثا تحدد المسؤوليات بوضوح حتى يعرف كل فرد دوره تماما، واخيرا والأهم تكون القيادة هي القدوة، وتشارك بفعالية في عمليات التحسين.

هكذا يكون الأساس متين وقيادة حكيمة كيف تضمن أن هذا الصرح لا يتجمد في مكانه بل يستمر في النمو والتطور، هنا يأتي دور الركن الثالث المحرك الديناميكي للتميز التحسين المستمر ليس كمشروع له بداية ونهاية، بل كهدف للمؤسسة دائم كجزء من ثقافة العمل اليومي، والاداة التي تدير هذا الهدف هي دورة بسيطة لكنها قوية جدا تعرف بدورة (خطط، نفذ، تحقق، تصرف) او PDCA قوة هذه الدورة في بساطتها ومنطقها نبدأ بالتخطيط لهدف تحسين محدد ثم ننتقل للتنفيذ العملي بعد ذلك تأتي الخطوة الحاسمة التحقق حيث نقيس النتائج ونقارنها بالهدف، وأخيرا نتصرف بناء على ما وجدناه، إما نعتمد الطريقة الجديدة الناجحة او نعود لنعدل الخطة من جديد. (الدين، 2008، صفحة 102)

إنها حلقة تعمل لا تتوقف أبدا بحيث اذا كانت المشكلة الشائعة انخفاض رضا الطلاب عن خدمات الدعم الفني في مؤسسة ما مثل صعوبة التسجيل الالكتروني كيف يمكن استخدام دورة PDCA لمعالجة هذا الامر بذلك، رد الفعل الاول قد يكون القفز مباشرة للحلول التالية توظيف مبرمجا جديدا، لكن التفكير القائم على الجودة يتطلب التوقف والبدا بالتشخيص، أولا يجب أن يتم فهم المشكلة الحقيقية قبل اقتراح الحلول، وهذا يعني التركيز على مرحلة التحقق لجمع البيانات، هل هو خلل تقني في النظام نفسه أم أن المشكلة تكمن في نقص الارشاد والتوجيه للطلاب حول كيفية استخدام النظام، الاجابة ستغير مسار الحل بالكامل، وهنا نتيج جل البيانات، فمن خلال استبيان بسيط قد يكتشف ان النظام يعمل بكفاءة لكن الطلاب لا يعرفون كيفية استخدامه، عندها يتغير الحل تماما من توظيف مبرمج الى انشاء فيديو تعليمي قصير وواضح، بهذه الطريقة نضمن ان الحلول التي نطبقها مبنية على أدلة وبيانات واقعية وليس على مجرد افتراضات وتخمينات هذا هو التحسين المستمر في أفضل صوره. (أحمد م.، 2001، صفحة 145)

نستنتج من خلال ما سبق أن التركيز على الطالب، القيادة كنموذج، والتحسين المستمر هذه هي الاعمدة الثلاثة المتكاملة التي تحول أي مؤسسة جيدة إلى مؤسسة متميزة حقاً، هي ليست مجرد شعارات بل هي نظام عمل متكامل كل جزء فيه يدعم الآخر، وبالتالي الجودة ليست وجهة نصل إليها ثم نتوقف بل هي رحلة مستمرة من التطور والتحسين.

3.2. التخطيط لنظام الجودة في المؤسسات التعليمية:

غالباً ما تكون الدرجات العالية والنتائج الأكاديمية الماهرة تعبر عن مؤسسة تعليمية جيدة، ولكن هل هذا هو كل شيء؟ هل هذا هو المقياس الوحيد للجودة الحقيقية؟ إذا ما هو السر وراء تعليم عالي الجودة حقاً؟ هل هو منهج دراسي عالمي المستوى أم ربما معلمون ملهمون أم أن هناك عنصراً آخر عنصراً خفياً لا نلتفت إليه؟

النقطة التي ينطلق منها كل شيء في أي تجربة تعليمية المنهج الدراسي هو ليس مجرد كتاب بل هو الخريطة التي ترسم مسار التعلم وهو الوعد الذي تقدمه المؤسسة لطلابها.

هو أشبه بكائن حي أداة استراتيجية يجب أن تتطور وتتكيف باستمرار لتبقى ذات قيمة حقيقية في عالم يتغير كل يوم، الأمر يركز على ثلاث ركائز أساسية: أولاً المراجعات الدورية لتأكد دائماً أننا نواكب أفضل ما توصل إليه العالم، ثانياً التوافق مع سوق العمل وهذا يعني أن ما يتعلمه الطالب اليوم يجب أن يكون مطلوباً في وظيفة الغد، وأخيراً وهذا مهم جداً ربط التقييم بالأهداف كل اختبار كل مشروع يجب أن يقيس بوضوح مهارة محددة تعلمها الطالب، لا مجال للتقييم العشوائي هنا. (طرابلسية، 2005، صفحة 29)

بعد أن تم التطرق إلى ماذا نعلم أي المنهج حان الوقت لتحدث عن من يعلم أي المعلمون وهنا يتم مواجهة تحدي كبير جداً وهو كيف يمكن الحصول على تقييم دقيق وصادق لأدائهم، بحيث عندما يطلب من الطلاب أن يقيموا معلمهم ما هو يا ترى أكبر خطر يهدد مصداقية هذه العملية كلها، ما الذي يمنع من الحصول على الحقيقة الكاملة، الخطر الأكبر هو التحيز وله وجهان لا ثالث لهما، الوجه الأول هو الخوف قد يتردد الطالب في إعطاء رأي سلبي صريح لأنه يخشى أن يؤثر ذلك عليه بطريقة ما، والوجه الآخر هو الرغبة في إرضاء المعلم فيقوم الطالب بتجميل الحقائق مجاملة في كلتا الحالتين النتيجة واحدة نفقد مصداقية البيانات وتصبح عديمة القيمة، إذا ما هو الحل؟ الحل بسيط في مفهومه لكنه حاسم في تطبيقه السرية التامة، هذا هو حجر الزاوية الذي لا يمكن الاستغناء عنه للحصول على آراء صادقة عندما يطمئن الطالب تماماً أن رايه لن يرتبط باسمه أبداً يزول الخوف وتختفي المجاملة وتبقى الحقيقة وحدها، وهذه الحقيقة هي المادة الخام لأي تطوير حقيقي. (الربيعي، 2005، صفحة 94)

إن الفكرة المحورية قد تغير النظرة لمفهوم جودة التعليم بالكامل في أي مؤسسة تعليمية هناك في الحقيقة عاملين رئيسيين: الأول هو الطالب الذي يعيش التجربة يومياً، والثاني هو ولي الأمر الذي يستثمر فيها مالياً وعاطفياً، والمفارقة الكبرى أن ما يراه أحدهما جودة قد لا يكون كذلك أبداً في نظر الآخر، حيث الطالب يركز على جودة التجربة اليومية داخل الفصل الدراسي كيف يشرح المعلم، هل الدرس ممتع هل طرق التعلم فعالة، أما ولي الأمر فينظر إلى الصورة الأكبر والأشمل هل خدمات الدعم جيدة هل المكان آمن كيف يتم التواصل مع الإدارة، والأهم من كل ذلك ما هو العائد المستقبلي من هذا الاستثمار على مستقبل ابني أو ابنتي.

من وجهة نظر ولي الأمر جودة المدرسة مقاييسها غالباً ما تكون خفية تماماً عن الرضا للطلاب، تشمل كل شيء عن إجراءات الأمن من البوابة إلى نظافة المرافق، وحتى جودة الطعام المقدم هذا هو خط الأساس الذي لا يمكن التفاوض عليه أبداً.

ثانيا القيمة مقابل المال ولي الأمر هو المستثمر هنا وكأي مستثمر هو يريد أن يرى عائدا واضحا على استثماره السؤال الذي يدور في ذهنه باستمرار هو هل جودة التعليم والخدمات الإضافية التي يحصل عليها ابني تبرر الرسوم التي ادفعها كل عام؟ ثالثا الانضباط ولي الأمر لا يدفع فقط من أجل شهادته أكاديمية بل يستثمر في بناء الشخصية، لذلك هو يراقب عن كثب كيف تزرع الجامعة الانضباط، ما هي القيم التي تغرسها، وما مدى جديتها وحزمها في التعامل مع أي تحديات سلوكية قد تظهر، وأخيرا النقطة الرابعة التواصل بالنسبة لولي الأمر الجامعة التي لا تتواصل بوضوح وشفافية هي بمثابة صندوق أسود هل من السهل أن أعرف مستوى ابني الأكاديمي هل سيتم إبلاغي فورا عند حدوث أي مشكلة، بمعنى سهولة الوصول الى المعلومة والشفافية هي مؤشرات جودة حاسمة جدا بالنسبة له (خيرة، 2016، صفحة 101)

وهنا تتضح الصورة كاملة الاعتماد على استبيانات الرضا للطلاب وحده يشبه محاولة رؤية العالم بعين واحدة، الجودة الحقيقية، والجودة الشاملة المتميزة، لا يمكن أن تتحقق إلا عندما يتم تصميم نظام يقيس ويعالج بجدية احتياجات وتوقعات كلا الطرفين الطالب وولي الامر.

وبالتالي هل الجودة هي التجربة الممتعة التي يعيشها الطالب اليوم في فصله الدراسي أم هي الاستثمار الأمن والمضمون الذي يراهن عليه ولي الامر من أجل المستقبل؟ الحقيقية تكمن في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المثالي بين الاثنين.

4.2. البعد الاستراتيجي لنظام ادارة الجودة

في هذا الجزء يتم النظر إلى إدارة الجودة من زاوية مختلفة زاوية استراتيجية، بعيدا عن فكرة أنها مجرد أوراق وإجراءات روتينية، وكيف يمكن لنظام الجودة أن يكون أداة حيوية قادرة على رسم ملامح مستقبل أي مؤسسة تعليمية، للوهلة الأولى قد يبدو الأمر كذلك للكثيرين، ولكن ماذا لو كانت الجودة أعمق من ذلك بكثير، ماذا لو كانت هي الجهاز العصبي الذي يربط كل أجزاء المؤسسة، ويضمن بقائها هذا هو بالضبط ما سيتم إيجاد اجابته من خلال بخمس خطوات رئيسية تبدأ بما هو أبعد من القواعد الورقية، ثم كيف تحمي الجودة ذاكرة المؤسسة، وكيف تتناغم مع متطلبات السوق، وصولا إلى أهمية القبول المدروس لمنع التدهور، وأخيرا كيف تحول القيادة والحوكمة الرشيدة البيانات إلى قرارات استراتيجية.

الخطوة الأولى تحويل طريقة التفكير أي الانتقال من رؤية الجودة كواجب ورفي الى فهمها كنظام يبني أصلا استراتيجيا حقيقيا ومستداما للمؤسسة، مثلا استاذ جامعي قضى عقودا في مجاله، خبرته لا تقدر بثمن عندما يتقاعد، هل كل هذه المعرفة، وهذه الطرق الفريدة في التدريس هل ببساطه تتبخر؟ هذه هي المشكلة الجوهرية التي يأتي نظام ادارة الجودة ليقدم لها حلا جذريا، وهنا بالضبط يأتي الحل نظام ادارة الجودة الفعال يعمل كذاكرة حية للمؤسسة فهو الآلية التي تحول الخبرات الفردية الرائعة من مجرد مهارات شخصية الى قوة نظامية راسخة يمكن الاعتماد عليها، هذه الظاهرة لها اسم علمي فقدان الذاكرة المؤسسية وهو ذلك التراجع الحتمي في الاداء عندما تعتمد المؤسسة على عبقرية أفرادها فقط، بعبارة اخرى تصبح المؤسسة أقل ذكاء وقدرة مع كل خبير يغادرها، وهذا أمر خطير إذا كيف نواجه هذا الخطر الجواب يكمن في بناء ما يسمى ببنوك المعرفة، نظام الجودة يفرض إليه لتوثيق أفضل الممارسات، وتحويل الخبرات الضمنية الى أصول معرفية ملموسة هذه القاعدة المعرفية تستخدم لتدريب الكوادر الجديدة، وهكذا لم يعد التميز يعتمد على فرد واحد بل يصبح جزءا من الحمض النووي للمؤسسة بأكملها. (الزيادات، 2008، الصفحات 156-160)

بعد القيام بحماية الذاكرة الداخلية للمؤسسة حان الوقت للنظر الى الخارج فالمؤسسة التعليمية لا تعمل في فراغ هنا يلعب نظام الجودة دور الرادار الاستراتيجي الذي يضمن أن المؤسسة تستمع باستمرار للعالم الخارجي لتبقى برامجها ومخرجاتها

ذات صلة وقيمة، وهذا يوضح الفكرة بشكل عملي لنرى كيف يعمل هذا الرادار مثلا لمعرفة متطلبات سوق العمل، يتم إجراء مسح سنوي لأصحاب العمل، وتستخدم نتائج لتطوير المناهج ولضمان الامتثال للقوانين، بحيث يراجع سجل الامتثال القانوني كل ثلاثة أشهر، هذه ليست مجرد إجراءات بل هي أدوات استراتيجية تضمن بقاء المؤسسة قوية ومتوافقة مع محيطها كل هذا يجعل المؤسسة التعليمية تصل إلى نقطة استراتيجية بالغة الأهمية، الوقاية خير من العلاج وأحد أهم تطبيقات هذا المبدأ هو في عملية قبول الطلاب، الفكرة بسيطة لكنها عميقة لا تعد بما لا يمكنك تقديمه بجودة استثنائية، المقارنة هنا تكشف كل شيء بدون مراجعة للموارد قد يبدو قبول أعداد كبيرة من الطلاب نجاحا على المدى القصير لكنه في الحقيقة وصفة أكيدة لتدهور الجودة إما مع عملية قبول مدروسة تضمن المؤسسة أن كل طالب جديد سيحصل على تعليم عالي الجودة الذي وعد به لأن الموارد متوفرة بالفعل، وهذا ليس مجرد فكرة نظرية، نظام الجودة يحول هذا المبدأ إلى إجراء عملي ويلزم وجود نموذج مثل التحقق من توافر الموارد يضمن أن قرارات القبول تبنى على حقائق وأرقام وليس على مجرد رغبات، إنه دليل ملموس على التزام المؤسسة بوعودها.

أما الخطوة الأخيرة هي المحرك الحقيقي لكل ما سبق القيادة هنا يظهر الاختبار الحقيقي للالتزام الإدارة العليا بالجودة، وذلك عندما لا تبقى البيانات مجرد أرقام في التقارير بل تتحول إلى قرارات فعلية وموارد مخصصة على أرض الواقع، كمثال قام فريق التدقيق الداخلي وهو أحد أدوات نظام الجودة بالكشف عن مشكلة تتكرر، أجهزة المخابر قديمة، وتسبب في نتائج غير دقيقة هذا التقرير ليس مجرد ورقة بل هو إنذار واضح يوضع على طاولة الإدارة ويتطلب قرارا، وهنا القوة الحقيقية للنظام في العمل، إن القرار لم يكن مجرد اصلاح مؤقت للمشكلة بل كان قرارا استراتيجيا موثقا بتخصيص ميزانية سنوية ثابتة، يعني أن القيادة استخدمت بيانات الجودة لمعالجة جذر المشكلة، ومنع تكرارها هذا هو التحسين المستمر في أروع صوره. (سعد، 1997، صفحة 84)

وهكذا يتم العودة إلى سؤال البداية لكن الآن يرى بعيون مختلفة الجودة ليست مجرد شهادات تعلق على الحائط بل هي البوصلة التي توجه قرارات المؤسسة، وتحمي ذاكرتها وتضمن صلتها بالعالم وتؤمن مستقبلها والسؤال الذي يظل مطروحا هو كيف يمكن تحويل الجودة في المؤسسات من مجرد إجراء روتيني إلى بوصلة استراتيجية حقيقية؟ هنا يكمن التحدي وهنا تكمن الفرصة.

3. التوجه نحو تحسين جودة الخدمات وترسيخ الحوكمة الرشيدة في الوسط الأكاديمي كنموذج خلية ضمان الجودة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة:

تضع جامعة محمد بوضياف بالمسيلة قضية ضمان الجودة ومراقبتها في صدارة أولوياتها الاستراتيجية، حيث لا تنظر إليها كإجراء إداري عابر، بل كركيزة أساسية تشمل كافة العمليات والأنشطة الجامعية، وبناء عليه، سعت الجامعة إلى غرس قيم الإتقان والتحسين المستمر في الوعي المهني لجميع مكونات الأسرة الجامعية (أساتذة، موظفين، وإداريين)، وتحويل معايير الجودة من نصوص نظرية إلى ممارسات يومية وسلوك وظيفي مستدام يعزز كفاءة الأداء بصفة مستمرة، وصياغة دليل شامل ومعلن يشكل خارطة طريق توضح معالم نظام إدارة الجودة، ويضمن توحيد الفهم والتطبيق بين جميع الوحدات والمنسوبيين.

1.3. نبذة عن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تأسست جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وفق مسار تطوري متصاعد، تلخصت أبرز محطاته في الآتي:

1985: انطلقت النواة الأولى من خلال افتتاح "معهد التعليم العالي في الميكانيك".

1989: توسيع العرض التكويني بإنشاء "معهد الهندسة المدنية" و"معهد التقنيات الحضرية".

عنوان المقال: تحسين جودة الخدمات وترسيخ الحوكمة الرشيدة في الوسط الأكاديمي - خلية ضمان الجودة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة كنموذج -

1992: ارتقاء المؤسسة إلى مصاف "مركز جامعي".

2001: التحول النوعي إلى "جامعة" متكاملة الأركان، حيث كانت تضم آنذاك 4 كليات و23 قسما أكاديميا، تلتزم الجامعة بتقديم برامج تعليمية ذات جودة عالية تستهدف كافة فئات المجتمع، معتمدة في ذلك على أساليب تعليمية متطورة وتقنيات حديثة لضمان تجربة تكوينية شاملة للطلبة. (<https://www.univ-msila.dz/site/>)

2.3. الإحصائيات والهيكل التنظيمي الحالي لجامعة محمد بوضياف المسيلة:

تشهد الجامعة حاليا نموا ديموغرافيا وهيكليا ملحوظا، حيث تضم تحت لوائها 7 كليات ومعهدين، وتؤطر تعدادا طلابيا يصل إلى 28,385 طالبا، يشرف عليهم طاقم بيداغوجي يتكون من 1,679 أستاذا باحثا. الوحدات الأكاديمية (الكليات والمعاهد):

1.2.3. الكليات:

- كلية الرياضيات والإعلام الآلي؛

- كلية التكنولوجيا؛

- كلية العلوم؛

- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛

- كلية الآداب واللغات؛

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

2.2.3. المعاهد:

- معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية؛

- معهد تسيير التقنيات الحضرية.

3.3. رؤية الجامعة:

تطمح جامعة المسيلة إلى تحقيق الريادة العلمية والتميز في مجالات التعليم العالي والبحث العلمي حيث تهدف الجامعة من خلال ذلك إلى: تأدية دور فاعل في خدمة المجتمع، وتعزيز مكانتها المرموقة على المستويين المحلي والدولي، وكذا السعي الحثيث لنيل أعلى معايير الجودة والاعتماد الدولي.

4.3. رسالة الجامعة:

تعرف جامعة المسيلة نفسها كمؤسسة تعليمية، بحثية، وخدمية تتبنى نهج الابتكار، وتتلخص رسالتها في:

- تأهيل خريجين يتمتعون بكفاءة معرفية ومهارات عالية؛

- تمكين الخريجين من المنافسة في سوق العمل العالمي؛

- المساهمة في تطور المجتمع بما يتماشى مع المستجدات العالمية.

5.3. الأهداف الاستراتيجية:

حددت الجامعة ستة أهداف رئيسية لتحقيق تطلعاتها:

- إعداد خريج متميز: تكوين كوادر تتمتع بالفاعلية والقدرة على إنتاج المعرفة والمنافسة المهنية؛

- دعم البحث والابتكار: إجراء بحوث أكاديمية وتنموية فاعلة تركز على مبدأ الابتكار؛
- كفاءة هيئة التدريس: بناء كادر تدريسي يتمتع بالتميز العلمي، المهني، والثقافي؛
- التحول الرقمي: تعزيز إدراج التكنولوجيا الرقمية في كافة الأنشطة الجامعية؛
- تطوير اللغة: تفعيل استخدام اللغة الإنجليزية في مجالي التدريس والبحث العلمي؛
- التصنيف العالمي: العمل على تحقيق مراتب متقدمة في التصنيفات الجامعية محليا ودوليا؛ (<https://www.univ-dz/site/msila>)

6.3. خلية ضمان الجودة

تشرف خلية ضمان الجودة على كافة الأنشطة الجامعية المتعلقة بمعايير الجودة ومراقبتها، وتتمتع الخلية باستقلالية في عملها، حيث ترفع تقاريرها وتوصياتها الدورية مباشرة إلى رئيس الجامعة، تعتمد الخلية في أداء مهامها على شبكة من الخلايا الفرعية الموزعة على مستوى الأمانة العامة، الكليات، والمعاهد المتخصصة، مما يساهم بشكل فعال في صناعة القرارات الاستراتيجية الرامية لترسيخ الحوكمة الرشيدة في الوسط الأكاديمي لضمان جودة الأداء في الجامعة.

1.6.3. إدارة التخطيط: تتولى هذه الإدارة المهام المحورية التالية:

- صياغة الاستراتيجيات: الإشراف على إعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة؛
- الدعم والمساندة: تقديم الدعم اللازم لمختلف قطاعات الجامعة لضمان اتساق خططها التشغيلية والتنفيذية مع التوجهات الاستراتيجية الكبرى؛

- المتابعة والتحليل: إعداد تقارير دورية لمتابعة التنفيذ، والقيام بمهام التحليل الاستراتيجي لضمان بلوغ الأهداف المسطرة.

2.6.3. إدارة التطوير: تركز هذه الإدارة على رفع كفاءة الأداء الجامعي من خلال:

- تحديث الإجراءات: هندسة وتطوير العمليات الأكاديمية والإدارية بما يتماشى مع رسالة الجامعة وأهدافها؛
- التحسين المستمر: متابعة تنفيذ خطط التحسين المقترحة في كافة الوحدات الجامعي؛
- الاستفادة: تقييم نتائج عمليات التحسين لضمان استمراريتهما وتحقيق النتائج المرجوة منها.

3.6.3. إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي: تشرف هذه الإدارة على التنفيذ الميداني لنظام الجودة داخل الجامعة وتطويره بصفة مستدامة، وتتركز مهامها في الآتي:

- الدعم والمساندة: تقديم الاستشارات والدعم التقني لمختلف الوحدات الجامعية لتمكينها من أداء مسؤولياتها المتعلقة بضمان الجودة ومراقبتها؛

- الاعتماد الأكاديمي: توفير الدعم والمرافقة للبرامج الأكاديمية في مساعيها للحصول على الاعتماد؛

- التدريب والتنسيق: الإشراف على العمليات التدريبية بالتنسيق مع الهيئات والجهات ذات الصلة لرفع كفاءة الأداء الأكاديمي.

4.6.3. إدارة دعم اتخاذ القرار: تعد هذه الإدارة المحرك المعلوماتي للجامعة، حيث تركز مهامها على "الإدارة بالحقائق" من خلال:

- إدارة البيانات: جمع وتنظيم البيانات الخام وتحويلها إلى نتائج قياس دقيقة؛
- التقارير التحليلية: إعداد تقارير موثقة تعكس الواقع المؤسسي بدقة، مما يوفر قاعدة بيانات صلبة لصناع القرار في مختلف المستويات؛

عنوان المقال: تحسين جودة الخدمات وترسيخ الحوكمة الرشيدة في الوسط الأكاديمي
- خلية ضمان الجودة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة كنموذج -

- التطوير المؤسسي: تزويد الجهات المعنية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية ورسم خطط التحسين المبنية على أسس علمية ومنطقية. (<https://www.univ-msila.dz/site/asq/>)

7.3. منهجية وإطار نظام إدارة الجودة وفق معيار ISO 9001

1.7.3. المنهجية: تبنت الجامعة منهجية إدارة الجودة الشاملة (TQM) كإطار عمل مؤسسي لضمان كفاءة كافة أنشطتها، لضمان انسجام الممارسات مع رسالة الجامعة وأهدافها الكبرى، والسعي نحو تحقيق أعلى مستويات الرضا لدى كافة الفاعلين والمستفيدين من الخدمات الجامعية، وإرساء نظام صارم لمراقبة الجودة يركز على التحسين المستمر وإشراك كافة منتسبي الجامعة في هذه العملية.

لهذا اعتمدت الجامعة دورة ديمنج (pdca) كأداة منهجية لتطبيق نظام الجودة الشاملة، حيث يتم تنفيذ الأنشطة عبر أربع مراحل تكاملية ضمن أطر زمنية محددة ومسؤوليات واضحة، لاستمرار عمليات التحسين وإغلاق دائرة الجودة وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: نموذج ديمنج



المصدر: (<https://www.univ-msila.dz/site/asq/>)

التخطيط (plan): وضع الخطط والأهداف والمعايير؛

التنفيذ (Do): تطبيق السياسات والإجراءات المخطط لها؛

المراجعة (check): قياس الأداء وتقييم النتائج مقابل الأهداف؛

التحسين (Act): اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتحسين المستمر.

8.3. إطار نظام الجودة وفق ISO 9001: يستمد هذا الإطار مرجعيته من المرجع الوطني لضمان الجودة، وهو مصمم ليكون شاملا في تغطية كافة مجالات المؤسسة الجامعية، وتبرز أهميته في كونه يجمع بين المعايير الأكاديمية الشاملة وبين مقتضيات السياق المحلي للتعليم العالي في الجزائر، تتوزع المعايير المؤسسية على سبعة مجالات حيوية هي:

- التكوين وضمان جودته: يتمحور حول الارتقاء بمدخلات ومخرجات العملية التعليمية، بدءا من هندسة المناهج وتصميم البرامج الأكاديمية، وصولا إلى تحديث طرق التدريس وآليات تقييم الطلبة.

- البحث العلمي والتطوير التكنولوجي: يركز على قياس كفاءة وإنتاجية المنظومة البحثية، من خلال تتبع حجم المخرجات العلمية (مقالات، براءات اختراع)، ومدى قدرة الجامعة على تطوير أنشطتها البحثية.

- التعاون والعلاقات الخارجية: يعنى بتقييم مستوى انفتاح الجامعة على بيئتها الوطنية والدولية، عبر تفعيل الشراكات الاستراتيجية واتفاقيات التبادل الأكاديمي والطلابي.

- الحوكمة: يتعلق بفعالية النظم الإدارية والتسيير، ويشمل ذلك نمط القيادة، التنظيم الإداري الأمثل، والإدارة الرشيدة للموارد المالية والبشرية.
- الطلبة: يركز على جودة "الحياة الطلابية" بكافة أبعادها، بدءا من سياسات القبول والتوجيه، وصولا إلى جودة الخدمات المقدمة لهم، وآليات الدعم والمرافقة.
- البنية التحتية والدعم: يختص بتقييم الموارد المادية ومدى ملائمتها للأغراض الأكاديمية، بما في ذلك المباني، المختبرات، المكتبات، والتجهيزات التقنية الداعمة للتعليم والبحث.
- الابتكار وانفتاح المؤسسة على محيطها: يقيس الدور المحوري للجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تشجيع ثقافة الابتكار، ريادة الأعمال، وخدمة المجتمع المحيط. (<https://www.univ-msila.dz/site/asq/>)
- 9.3. أدوات التقييم: تعتمد الجامعة حزمة متكاملة من أدوات القياس لتقييم جودة أدائها في مختلف القطاعات، وتهدف هذه الأدوات إلى مراجعة السياسات والإجراءات بصفة دورية، بالاشتراك مع أصحاب المصلحة، لضمان الامتثال لدليل ضمان الجودة بالجامعة، تتوزع أدوات التقييم على ثلاثة محاور رئيسية:
- 1.9.3. استطلاعات الرأي: تستخدم الجامعة الاستبانات الإلكترونية كأداة كمية لاستقصاء آراء المجتمع الجامعي حول جودة الخدمات والعمليات، وأبرز النماذج المستخدمة:

 - قياس رضا الطلبة عن المرافق والتجهيزات؛
 - استقصاء رضا أعضاء هيئة التدريس؛
 - تقييم المقررات الدراسية من وجهة نظر الطلبة؛
 - استطلاع آراء الخريجين حول تجربتهم الجامعية.

- 2.9.3. مؤشرات الأداء: تمثل الأداة المرجعية للتقييم الذاتي، حيث تقاس جودة الأنشطة بناء على معايير المركز ونظام إدارة الجودة، وتمثلت أنواع المؤشرات المعتمدة في:

 - مؤشرات قياس تنفيذ الخطة الاستراتيجية؛
 - مؤشرات الأداء الأكاديمي (البحث والتدريس)؛
 - مؤشرات كفاءة الأداء الإداري؛
 - مؤشرات قياس فاعلية المجالس واللجان العلمية والإدارية.

- 3.9.3. مجموعات النقاش المركزة: تعد أداة كيفية (نوعية) تهدف للوصول إلى فهم أعمق وتفاصيل دقيقة لا توفرها الاستبيانات الكمية، خاصة في الأنشطة التي تتطلب تقييما نوعيا، وأبرز استخداماتها:

 - استيعاب معمم لوجهات نظر الطلبة حول الخدمات؛
 - تقييم وجمع آراء أعضاء هيئة التدريس حول البيئة العملية؛
 - التحليل النوعي لجودة البرامج الأكاديمية؛
 - ابتكار وتطوير آليات التحسين المستمر بناء على التغذية الراجعة.

- 10.3. عمليات المراجعة: الرسالة والتخطيط الاستراتيجي: تولي الجامعة أهمية قصوى لرسالتها وخططها الاستراتيجية باعتبارهما الموجه الأساسي لكافة العمليات الأكاديمية، الإدارية، والفنية. ولضمان كفاءة هذا التوجه، تعتمد الجامعة آلية مراجعة دورية ومنظمة تلخص في المحورين التاليين:

عنوان المقال: تحسين جودة الخدمات وترسيخ الحوكمة الرشيدة في الوسط الأكاديمي
- خلية ضمان الجودة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة كنموذج -

1.10.3.مراجعة رسالة الجامعة: تخضع رسالة الجامعة لتقييم مستمر للتأكد من مواءمتها مع المتغيرات، وفق الخطوات الآتية:
- التوقيت الدوري: تتم المراجعة الشاملة كل خمس سنوات بالتزامن مع دورة الخطة الاستراتيجية، أو عند بروز حاجة ملحة ناتجة عن تطورات استثنائية؛

- الدراسة والاستشارة: تقوم خلية ضمان الجودة باستطلاع آراء أصحاب المصلحة لضمان اتساق الرسالة مع المهام الحالية والمستقبلية؛

- إجراءات التعديل: في حال أظهرت النتائج فجوات في الرسالة الحالية، يتم اتخاذ التدابير اللازمة لصياغة مسودة محدثة؛
- الاعتماد النهائي: يصدق مجلس الجامعة على الرسالة المعدلة، مع ضمان تعميمها وإبلاغ كافة الشركاء بها لاعتمادها كمرجع للعمل.

2.10.3.مراجعة الخطة الاستراتيجية: تعتمد الجامعة نظاماً رقابياً متعدد المستويات لتقييم تقدم الخطة الاستراتيجية:

- المراجعة السنوية: تتولى خلية ضمان الجودة فحص مدى تحقق المستهدفات المرحلية بناءً على مؤشرات الأداء المعتمدة؛
- التقرير السنوي: إصدار وثيقة رسمية تستعرض مؤشرات الإنجاز، وتحدد خطط التحسين اللازمة، وتشرح أي انحرافات عن المسار المخطط له؛

- المراجعة الشاملة: تقييم نهائي للخطة الخماسية عند انتهاء دورتها، لتحليل مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى وتحديد معوقات التنفيذ؛

- التخطيط للمستقبل: بناءً على نتائج المراجعة الشاملة وتحليل المتغيرات المحلية والدولية، يتم وضع التوجهات العامة للخطة الاستراتيجية القادمة بما يتوافق مع خطط التنمية الوطنية. (<https://www.univ-msila.dz/site/asq>)

11.3. عمليات المراجعة: تقنية المعلومات وخدمات الطالب وأعضاء هيئة التدريس: تتبنى الجامعة استراتيجية مراجعة شاملة تستهدف تحسين جودة الدعم التقني والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للطلبة والكوادر البشرية، وذلك وفق المحاور الآتية:

- تقنية المعلومات: تركز الجامعة على رقمنة البيئة التعليمية وضمان كفاءة الأنظمة التقنية من خلال:
- جودة الخدمات الرقمية: تعزيز معايير التعليم الإلكتروني والخدمات التقنية الموجهة للطلبة والأساتذة؛
- التخطيط الاستراتيجي للتقنية: رصد وتوفير الاحتياجات التكنولوجية لمختلف الأقسام والبرامج الأكاديمية؛
- الرقابة والتقييم المحايد: قياس جودة المنصات الإلكترونية عبر "خلية ضمان الجودة" لضمان الشفافية؛
- التغذية الراجعة: استخدام استطلاعات الرأي ومجموعات النقاش المركزة لتحديد ومعالجة التحديات التقنية التي تواجه المستخدمين.

- خدمات الطالب: تستهدف هذه المراجعات تجويد "التجربة الطلابية" من خلال:
- الأنشطة الطلابية: مراقبة جودة الأنشطة ودورها في صقل المهارات الشخصية للطلبة؛
- الإرشاد الأكاديمي: تفعيل منظومة الدعم والتوجيه المهني والأكاديمي لضمان مسار طلابي ناجح؛
- قياس مستوى الرضا: استخدام أدوات قياس دورية لتقييم المرافق، التجهيزات، وجودة الحياة الجامعية بدءاً من التسجيل وحتى التخرج؛

- حوكمة الخدمات: المتابعة المستمرة لسير العمليات الإدارية المتعلقة بالطلبة عبر تقارير دورية تضمن كفاءة الأداء.

- أعضاء هيئة التدريس والموظفين: تعتبر الجامعة الكادر البشري محرك التميز، لذا تخضع شؤونهم للمراجعة الدورية عبر:

- الرضا الوظيفي: تقييم الرضا الوظيفي بصفة دورية لضمان بيئة عمل محفزة؛
- إدارة الأداء: اعتماد معايير واضحة ومؤشرات قابلة للقياس لتقييم أداء الأساتذة والموظفين؛
- التنمية المهنية: ضمان استمرارية برامج التدريب والتطوير المهني وقياس أثرها على الأداء العام.
- البيئة والتحفيز: توفير المستلزمات التقنية واللوجستية اللازمة للعمل، مع إرساء نظام شفاف للحوافز والتكريم لتعزيز روح الابتكار. (<https://www.univ-msila.dz/site/asq/>)

12.3. عمليات المراجعة (البحث العلمي وخدمة المجتمع): تعتمد الجامعة نظاما دقيقا للمراجعة والتقييم، يهدف إلى ربط المخرجات الأكاديمية بالاحتياجات التنموية، وذلك عبر محورين أساسيين:

- 1.12.3. البحث العلمي: تركز المراجعة في هذا الجانب على رفع كفاءة الإنتاج المعرفي من خلال:
- التوجه التنموي: تفعيل البحث العلمي وضمان جودته بما يستجيب لمتطلبات المجتمع وتحديات التنمية؛
- قياس الإنتاج العلمي: تتبع حجم وجودة الإنتاج العلمي (مقالات دولية، براءات اختراع) وتقييم معدلات تطورها؛
- الدعم اللوجستي والمالي: توفير التمويل اللازم لفرق البحث وتشجيع التعاون البحثي العابر للتخصصات؛
- التكامل البيداغوجي: ربط مخرجات البحث بالعملية التعليمية من خلال دمج نتائج الأبحاث الحديثة في المناهج الدراسية؛
- النشر العلمي: تشجيع النشر في المجلات المصنفة عالميا لتعزيز الميثاق الدولية للجامعة.

2.12.3. خدمة المجتمع: تتجلى رسالة الجامعة المجتمعية من خلال مراجعة وتطوير الأنشطة التالية:

- الدور الاقتصادي: تعزيز مساهمة الجامعة في المحيط الاقتصادي والاجتماعي عبر نشر ثقافة الابتكار؛
- المقاولاتية: دعم ريادة الأعمال والمشاريع الناشئة (Startups) والعمل على تحويل الأبحاث الأكاديمية إلى منتجات قابلة للتسويق؛

- التوعية والتدريب: تنظيم برامج تدريبية وحملات توعوية موجهة للمجتمع المحلي؛
 - الخبرة والاستشارة: تقديم الاستشارات العلمية والتقنية للمؤسسات العمومية والخاصة؛
 - المواطنة البيئية: تفعيل المسؤولية المجتمعية من خلال مبادرات بيئية تخدم أهداف التنمية المستدامة.
- 3.12.3. ملخص المؤشرات والإطار المرجعي: تستند عمليات المراجعة أعلاه إلى قاعدة بيانات وإحصائيات ثابتة، وتتحرّك ضمن إطار تنظيمي محكم:

- (1679) أستاذ باحث (طاقم التأطير). - (5) أهداف استراتيجية كبرى
- (28385) طالباً (قاعدة المستفيدين). - (7) مجالات أساسية لمعايير الجودة
- (7 كليات + معهدين) (الهياكل الأكاديمية). - (PDCA) نموذج ديمنق لإدارة الجودة. (<https://www.univ-msila.dz/site/asq/>)

من خلال كل ما سبق ذكره فإن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تبذل جهدا متواصلا لتحسين العمليات والخدمات، الفكرة الأساسية هنا هي أن الهدف ليس الوصول إلى مستوى جودة معين وثابت بل الارتقاء به باستمرار، هذه هي الطريقة التي تدفع للتميز.

الجودة ليست وجهة نصل إليها ثم نتوقف بل هي رحلة مستمرة من التطور، وهذه الفلسفة تمثل التحسين المستمر التي جسدها الجامعة وفقا لدورة ديمنق (pdca) للتحسين، والخلاصة التي نصل إليها هي أن إدارة الجودة الحقيقية هي أداة لا بد أن نعتمد عليها بوعي وكفاءة أكثر لضمان الارتقاء بجودة التعليم العالي بشكل دائم ومستمر.

4. خاتمة:

تتجلى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة اليوم كصرح أكاديمي متكامل لا تقتصر وظيفته على منح الشهادات العلمية فحسب، بل تمتد لتكون محركا استراتيجيا للتنمية والابتكار، إن القوة الحقيقية لهذه الجامعة تكمن في التناغم بين ثلاثة ركائز أساسية تمثلت في ترسيخ الحوكمة الرشيدة وضمان جودة التعليم العالي وفق معايير عالمية ISO 9001 وكذا نموذج "ديمنج" (PDCA) حيث أثبتت الجامعة قدرتها على تحقيق التميز وتحويله إلى ممارسة يومية تخضع للرقابة والتحسين المستمر، وكذا الرقمنة ومحورية المستفيد لأن التركيز على تطوير البنية التحتية لتقنية المعلومات ووضع مصلحة الطالب والأستاذ في قلب عمليات المراجعة الدورية، يعكس وعيا عميقا بمتطلبات الجامعة الذكية في القرن الحادي والعشرين، بالإضافة إلى الانفتاح والمسؤولية المجتمعية عبر ربط البحث العلمي باحتياجات المحيط الاقتصادي، ودعم ريادة الأعمال، تؤكد الجامعة انتقالها من "تقديم شهادات" إلى "الجامعة المنتجة" التي تساهم بفعالية في حل المشكلات المجتمعية وتحقيق التنمية المستدامة.

تتلخص النتائج الأساسية للدراسة فيما يلي:

- ترسيخ الحوكمة الرشيدة وضمان الجودة من خلال تبني المعايير العالمية التي أثبتت جامعة المسيلة قدرتها على تحقيق التميز الأكاديمي من خلال تطبيق معايير الجودة العالمية ISO 9001.
- التحسين المستمر بالاعتماد على نموذج "ديمنج" (PDCA) "لتحويل التميز إلى ممارسة يومية تخضع للرقابة والمراجعة الدورية.
- الرقمنة والتوجه نحو "الجامعة الذكية" من خلال تطوير البنية التحتية التقنية الذي ساهم في نجاح الجامعة في تطوير وتحديث بنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- وضع مصلحة الطالب والأستاذ في قلب العمليات التقييمية والمراجعات الدورية، مما يعكس الوعي بمتطلبات جامعات القرن الحادي والعشرين.
- الانفتاح والمسؤولية المجتمعية بربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي وتوجيه البحث العلمي لخدمة واحتياجات البيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها.
- دعم ريادة الأعمال والمساهمة الفعالة في حل المشكلات المجتمعية الواقعية، وتحقيق التنمية المستدامة بدلا من الاكتفاء على الجانب النظري فقط.
- توصيات والاقتراحات:

1. ينبغي على المؤسسة التعليمية أن تعتمد على مؤشرات واضحة ودقيقة لضمان الجودة مع التركيز على العنصر البشري باعتباره أساس تحقيق الجودة، من خلال تحسين أداء المعنيين بالعملية التعليمية.
2. ضرورة توفير بيانات ومعلومات دقيقة وحديثة لتطبيق معيار الجودة ISO 9001:2015 بما يساهم في اتخاذ قرارات فعالة تعزز من مستوى الأداء داخل المؤسسة.
3. العمل على استغلال التقنيات الحديثة في العملية التعليمية لما لها من دور في تسهيل التعلم وتحسين تجربة الطلبة، وزيادة تفاعلهم داخل البيئة التعليمية.
4. تفعيل دورة (خطط - نفذ - تحقق - صحح) في كل قسم أكاديمي بحيث لا يتوقف الأمر عند تنفيذ البرامج بل يمتد للمراجعة الدورية بناء على مؤشرات الأداء وتقارير خلية ضمان الجودة.
5. الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال الاعتماد وضمان الجودة وتكييفها بما يتناسب مع خصوصيات البيئة التعليمية المحلية.
6. تشجيع الابتكار في إدارة القدرات التعليمية والبشرية مع العمل على تطوير مهارات التفكير والإبداع لمواكبة متطلبات العصر.

7. تبني مبدأ الوقاية بدلا من التصحيح من خلال تحسين العمليات الداخلية والخارجية وفق معايير الجودة العالمية، بما يساهم في إصلاح منظومة التعليم العالي.
8. تكثيف البرامج التدريبية للأساتذة والموظفين حول متطلبات ISO 9001:2015 وربط نظام الحوافز والتكريم بمدى الالتزام بمعايير الجودة والأداء المتميز.
9. توفير الاحتياجات الأساسية داخل المؤسسات التعليمية لضمان تحقيق جودة التعليم وفق معايير علمية ومنهجية سليمة.
- في الختام إن استمرارية الجامعة في تحقيق مراكز متقدمة محليا ودوليا مرهونة بمدى ثباتها على نهج التطوير الاستراتيجي، والاستثمار الأمثل في رأسمالها البشري المتمثل في كوكبة من الأساتذة الباحثين والطلبة الطموحين، لتبقى دوما منارة للعلم وقاطرة للابتكار في قلب الجزائر.

5. قائمة المراجع

1. ابراهيم وا. (2008). معايير نظم الجودة وتأثيراتها في بيئة التدريس الجامعي في ظل نظام ل م د الملتقى البيداغوجي ج. م. خيضر، الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، وبسكرة.
2. أحمد وا. (2010). الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية. اريد: عالم الكتب الحديثة.
3. أحمد وم. (2001). مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. الاردن.
4. البيلالوي وح. ح. .الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
5. الدين و. ج. ن. (2008, 11 25/26). متطلبات ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر. الملتقى البيداغوجي الرابع، وبسكرة.
6. الربيعي وا. ع. (2005). ضمان الجودة في التعليم العالي. عمان: دار المسيرة.
7. الربيعي وس. ي. (2008). التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والخدمات وآفاق المستقبل. الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
8. الزيادات وس. ش. (2008). الجودة في التعليم دراسات تطبيقية. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. حجيم وا. ي. (2011). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
10. خيرة وب. ب. (2016). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة. 101,
11. سعد وخ. أ. (1997). ادارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي. الرياض: مكتبة الملك فهد.
12. سمير وب. ح. (2015). تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام الجودة في قطاع التعليم العالي بالجزائر. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية. 18,
13. طرابلسية وش. م. (2005). ادارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
14. عماد. (2010). ضمان الجودة في التعليم العالي بحوث ودراسات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
15. كاضم وع. ا. (2012). حقوق الانسان والحريات الاكاديمية في التعليم العالي. عمان: دار غيداء للنشر.

المواقع الالكترونية:

1. (s.d.). Récupéré sur <https://www.univ-msila.dz/site>
2. (s.d.). Récupéré sur <https://www.univ-msila.dz/site/asq>