



الملتقى الوطني الأول حول: الجودة في مؤسسات التعليم في الجزائر

الجامعات الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة وضمان الجودة

28-29 جانفي 2020

## مشروع المؤسسة كأداة لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي

في الجزائر .

د. طالي صلاح الدين

أستاذ محاضر قسم " أ " معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - المركز الجامعي نور البشير- البيض - الجزائر

salaheddine080284@gmail.com

Abstract	الملخص
<p>In 2016, the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Algeria adopted a quality assurance system, and then the higher education institutions began the process of quality self-assessment. The Ministry launched the "university Establishment Project" starting in 2017, which complements the path for quality self-evaluation.</p> <p>This paper aims to highlight the role of Establishment Project in adopting a TQM system in higher education institutions. By using the descriptive and analytical method, the study found that the application of the Establishment Project is considered the ideal tool for TOTAL QUALITY MANAGEMENT in the higher education sector.</p> <p><b>Keywords:</b> Establishment Project, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, Algeria</p> <p><b>JEL Classification :</b> I 23</p>	<p>بعد اعتماد وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر لنظام ضمان الجودة سنة 2016 ، و بدء مؤسسات التعليم العالي في عملية التقييم الذاتي للجودة، أطلقت الوزارة الوصية مشروع المؤسسة الجامعية ابتداءً من سنة 2017 و الذي يمثل استكمالاً لمسعى التقييم الذاتي للجودة .</p> <p>تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز دور مشروع المؤسسة في إرساء نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .</p> <p>باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مشروع المؤسسة يعتبر الأداة المثالية لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي و يرتبط ذلك بمدى انخراط المؤسسات الجامعية في إعداد و جديتها في تنفيذه.</p> <p><b>الكلمات المفتاحية :</b> مشروع المؤسسة ، إدارة الجودة</p> <p><b>JEL Classification :</b> I 23 الشاملة، الجزائر</p>

## 1. المقدمة

أدى اشتداد المنافسة الصناعية بين الدول الصناعية الكبرى في العالم و بالأخص بين اليابان و الولايات المتحدة خلال الثمانينات من القرن الماضي إلى انتقال المنافسة في التسيير، قصد تحقيق تفوق نسبي بين الشركات الاقتصادية ، و هذا ما ساهم في تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الصناعي و بروز مفهوم إدارة الجودة الشاملة . و سرعان ما انتقل تطبيق هذا المفهوم إلى المجال التعليمي بعد أن حقق نجاحات باهرة في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية في العالم المتقدم، و ساهم كذلك في نجاح و تفوق العديد من الجامعات في دول العالم و بريطانيا و فنلندا و فرنسا في أوروبا و كذلك الولايات المتحدة و خاصة مجال صنع علاقات قوية مع المحيط الاقتصادي.

في الجزائر تواجه منظومة التعليم العالي تحديات متعلقة بالجودة بالأساس و الاستدامة المالية ، خاصة ضعف تشغيلية الخريجين من الطلبة، رغم ما يبذل من جهود كبيرة لتحسين هذا الوضع ، خصوصا أن هذه الفئة تعتبر من الفئات النشيطة و المتخصصة و المؤهلة ، شكل زيادة عدد الطلبة بشكل كبير (حوالي مليون و سبعمائة ألف طالب في الموسم الجامعي 2019/2018 ) ضغوط كمية و مالية ميزانية و انعكست سلبا على واقع القطاع ككل و أصبحت هاجسا و أزمة تواجه المنظومة الجامعية ، ما ألزم الوزارة الوصية التوجه نحو مقاربات جديدة في التسيير و العصرية في القطاع من بينها مشروع المؤسسة الذي تم إقراره في 2017 ضمن جهود إصلاح التعليم العالي .

### 1.1 إشكالية البحث:

كلفتم الوزارة الوصية جميع المؤسسات الجامعية على مستوى الوطن بإعداد و تنفيذ مشروع المؤسسة الخاص بها، لذلك من الضروري البحث في القيمة المضافة له في التسيير و تحقيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي عبر التساؤل التالي: كيف يساهم مشروع المؤسسة في اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ؟

**1.1 2 فرضيات البحث:** يعتبر مشروع المؤسسة نموذج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لأنه يراعي كل متطلبات و معايير إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

### 1.1 3 أهمية البحث:

- تحليل واقع و نمط التسيير في قطاع التعليم العالي.

- معرفة العلاقة بين مشروع المؤسسة و دوره في تحقيق الجودة الشاملة .

- الإحاطة بكيفية إعداد مشروع المؤسسة و خطواته .

**1.1 4. منهج الدراسة:** قصد بلوغ أهداف الدراسة و ما يتطلبه هذا النوع من الدراسات فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي.

**1.1 5. الإطار الزمني و المكاني للدراسة:** مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر، منذ تطبيق نظام ل.م.د

### 6.1. خطة الدراسة: تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور أساسية.

- ☞ مقدمة تتضمن طرح الإشكالية و الفرضيات و أهمية البحث و منهجه
- ☞ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
- ☞ دوافع و أهداف تبني مشروع المؤسسة في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي.
- ☞ خطوات و آليات إعداد مشروع المؤسسة و اعتماده.
- ☞ تحليل النتائج و الخاتمة ثم المراجع و المصادر

### 2. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم واسعة الاستخدام و المختلفة التفسير و التنظير بتعدد الرؤى و مجالات المعرفة. فأول مرة استخدمت في القطاع الصناعي ثم بدأ استخدامها يشمل الجوانب الخدمائية و الإدارية، و نظرا لاختلاف التخصصات و المجالات كثرت و تعددت التعريفات و المقاربات و التصنيفات و تبع ذلك تباين في كيفية تطبيقها و أحسن الأساليب و الممارسات الممكنة لذلك ، غير أن الجميع يتفق على أن الجودة دائما ما ترتبط بالإتقان و النوعية و التحسين و نبيل رضا المستهلك أو الزبون و تراعي متطلباته .

و انتهى الوضع باقتناع الجميع إلى أن هذا الاختلاف و التباين التعريفي مرده إلى أن الجودة مفهوم واسع و شامل و لا بد من معالجته من منظور شامل أين ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي ربط بين المناجمنت و الجودة و أعطى الجودة اهتمام أكبر بعد أن كانت تقتصر على بعض الممارسات التي تتبع في مجال تحسين بعض عناصر عمليات المؤسسة، و بالتالي ضرورة الاهتمام بكل العمليات التي تتم داخل المؤسسة أو المنظمة و استخدام وظائف التسيير من التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و التقييم .

### 1.2. الجودة الشاملة في التعليم العالي :

جاء تطبيق الجودة في قطاع التعليم بصفة عامة و قطاع التعليم العالي بصفة خاصة متأخراً عن تطبيقه في القطاع الصناعي و اخذ المفهوم تناولا واسعا في أوساط الاكاديمين المهتمين باقتصاديات التعليم و الشؤون التربوية ، فتعددت التعريفات و الاجتهادات و أدوات التطبيق، و يرجع الأمر في ذلك إلى تعقد العملية التعليمية مقارنة بإنتاج السلع و الخدمات الأخرى لاشتمالها على عدة مكونات تفاعلية ( الطالب ، الأستاذ الجامعي بمختلف رتبته ، البرامج الجامعية و المناهج، الحياة الطلابية، الخدمات الجامعية ، الامتحانات ، التوجيه نحو التخصصات بعد دراسة الجذع المشترك و الشعبة ، المحيط الخارجي للمؤسسة ، البحث العلمي، التعاون الدولي ، البنى التحتية .... ) .

و هذا ما استدعى التوجه نحو تبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بدل التركيز على جوانب محددة كالجودة الداخلية و الجودة الخارجية و جودة البرامج التكوينية و جودة الأستاذ..، و غيرها من الاهتمامات الفرعية .

**إدارة الجودة الشاملة (M.Q.T)** هي عبارة عن " ثورة إدارية جديدة و تطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة، جميع هذه المفاهيم تسعى إلى تطوير المستمر في العمليات " ويمكن أن تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها " مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل القطاعات ومستويات ووظائف المنظمة بهدف التحسين المستمر في القدرة التنافسية للكفاءة والمرونة للمنظمة كلها ويعتمد على

## الملتقى الوطني الأول حول: الجودة في مؤسسات التعليم في الجزائر

التخطيط، التنظيم وتحليل كل نشاط في المنظمة ويقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار ( Continuous Teams Improvement Quality) وليس العمل الذري المتقطع"، كذلك يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل يعتمد على الرقابة الذاتية بديلا عن الرقابة الخارجية حيث أن الجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه(عليمات،2007. ص04)

و يعرفها رودس : **Rhodes** بأنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم و تستمد حركتها من المعلومات و البيانات التي توظف مواهب العاملين في المدرسة و تستثمر قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة بطريقة مبتكرة لضمان التحسين المستمر في جودة المدرسة أو المؤسسة التعليمية (Rhodes , 1997, P37.)

ويمكن كذلك وضع التعريف التالي لإدارة الجودة الشاملة:

«أنها نظام إداري يركز على رضا المستفيدين داخليا و خارجيا بهدف التحسين المستمر لكل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة ووضع الأخطاء قبل وقوعها في تعاون يؤدي إلى جودة الإنتاجية» (الحري، 1428/1429هـ)

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نموذج جديد لتسيير المؤسسات الجامعية و هذا نظرا للمميزات التي يوفرها مقارنة بالتسيير التقليدي يوضح الجدول رقم (01) أهم تلك المميزات و التي تركز على المشاركة في القرار و تحفيز العاملين و تدريبهم و الاستخدام الأمثل لوظائف التسيير الخمسة .

الجدول رقم (01): مميزات إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالإدارة التقليدية .

مجالات المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1 أسلوب العمل	فرد	جماعي ( فرق العمل)
2 التخطيط	قصير المدة	طويل المدة
3 جهود التحسين	عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين	تحسين مستمر
4 السياسات والإجراءات	جامدة	مرنة
5 طبيعة العمل	تركيز على النتائج.	تركيز على العمليات والأنظمة التي تقود إن النتائج المميزة.
6 مسؤولية الجودة	محصورة في جهة محددة	مسؤولية الجميع
7 المديرون والعاملون	المديرون يعرفون أكثر، والعاملون ينفذون التعليمات	العاملون الذين يؤديون العمل يعرفونه أكثر، فهم يشاركون في تحسين العمليات
8 الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد	تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية
9 أسلوب القياس والتقييم	يستخدم للحكم على النتائج	يستخدم في عمل التحسينات والتطوير.
10 الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي

## الملتقى الوطني الأول حول: الجودة في مؤسسات التعليم في الجزائر

11	اتخاذ القرارات	غير مؤسسي /مركزي /مبني على معرفة وتجربة الأشخاص في قمة الهرم	غير مركز /مؤسسي / مبني على معلومات وبيانات علمية وتشاركية في الآن
12	حل المشاكل	تجنب المشكلات وتفاديها، وعدم إصلاح الخلل ما لم يحدث ، وإتباع أسلوب رد الفعل والتفتيش	البحث عن المشكلات الوهمية وترقبها عن طريق أسلوب الفعل للكشف عنها ومنعها قبل حدوثها.
13	مصدر المشاكل	العاملون أنفسهم	العمليات والنظم
14	متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة، واضحة، مفهومة

المصدر: ( الحربي، 1428/1429 هـ، ص 14)

### 2.2. مداخل و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفير مجموعة من المتطلبات نلخصها فيما يلي: ( الحربي، 1428/1429 هـ، ص 07)

- التحسين المستمر لجميع العمليات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع بها.
- التدريب المستمر لجميع العاملين.
- أداء العمل بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة.
- تشكيل فك العمل والعمل بروح الفريق الواحد.
- اشتراك جميع أفراد المنظمة مطلب أساسي لتطبيق الجودة.
- التقييم المستمر لأداء العاملين.
- متلقي الخدمة و المستفيد وإرضائه سواء كان داخليا أم خارجياً.

### 3.2. تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

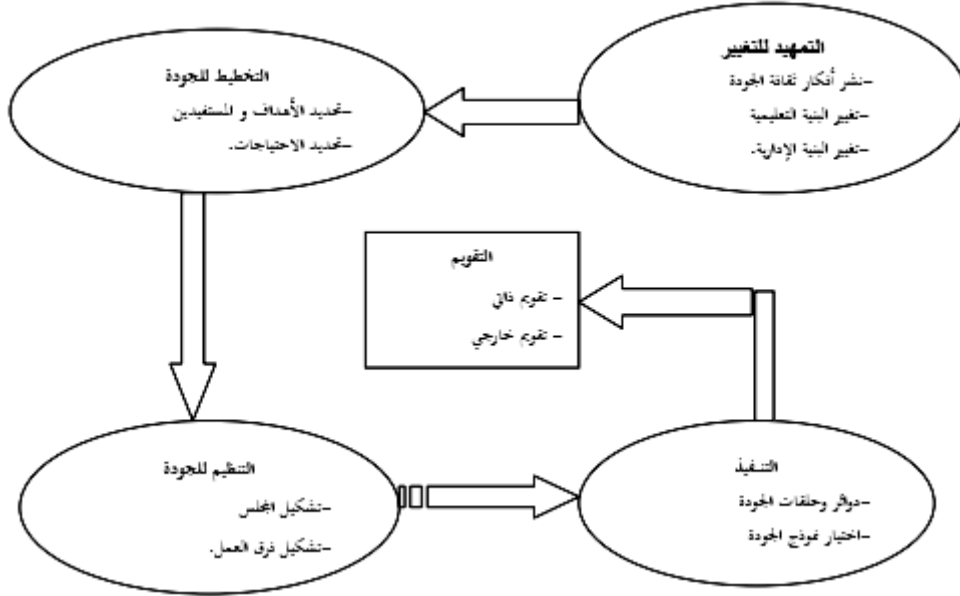
تعتبر الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد، ولكن بصفة عامة تُترجم على أنها تستجيب لغاية محددة، بمعنى آخر أنها مرتكزة على قدرة المؤسسة على تلبية أهدافها المعلنة بناء على رسالتها وإستراتيجيتها. ومن هنا ولغايات عملية ضمان الجودة، تشكل إستراتيجية المؤسسة نقطة الانطلاق: هل هي واقعية، هل هي ملائمة ومناسبة، إلخ. وتتطلب الجامعة، لغايات إستراتيجيتها أيضاً، إستراتيجية وطنية طويلة الأمد تعمل في إطارها بغية دعم التنمية الوطنية من خلال تأمين اليد العاملة المستلزمة والقدرة البحثية والخدمات المجتمعية الإجمالية. ويجب أن يكون الهدف الرئيسي تعزيز ودعم التنمية المحلية طويلة الأمد وبناء القدرة البشرية للأمة. (اليونسكو ، 2018)

يوضح المخطط في الشكل رقم (01)، مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، حيث أول خطوة تنطلق من نشر أفكار ثقافة الجودة و تغيير البنية التعليمية و البنية الإدارية و هذا ما قامت به وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بعد سنوات من اعتماد نظام ل.م.د إلى أن أنشأت اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي سنة 2016 ثم المرحلة الثانية تشمل تحديد الأهداف و المستفيدين و

## الملتقى الوطني الأول حول: الجودة في مؤسسات التعليم في الجزائر

الاحتياجات و النقائص ثم المرحلة الثالثة ، التنظيم للجودة المتمثل في تشكيل المجلس و فرق العمل و المرحلة الرابعة التنفيذ ثم المرحلة الأخيرة و التقييم و الرقابة و تصحيح الانحرافات أي التقييم .

الشكل رقم(01) : مخطط مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم



المصدر: (قادة ، 2012،ص 56)

### 3- دوافع و أهداف تبني مشروع المؤسسة في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي

أدى التعامل مع قطاع التعليم العالي لعدة سنوات باعتباره قطاعا إداريا عموميا يقدم خدمة التعليم العالي إلى ترسخ قواعد التسيير التقليدي داخل هذا القطاع، و هذا ما أثر سلبا على حوكمة التسيير فيه رغم كل ما قامت به الوزارة الوصية من امتيازات قانونية للتعليم العالي و تحفيزات مادية و غير مادية لتشجيع مرافقة البحث العلمي. إن التسيير الكلاسيكي له من العيوب ما يدفع في التفكير في التخلي عنه متى أتاحت الفرصة لذلك ، و خاصة ما سببه من آثار سلبية على التعليم العالي في الجزائر، الذي أصبح يعاني من ضعف و قصور الرؤية و الافتقار إلى التسيير الاستراتيجي في المدى الطويل، و ضعف إشراك الفاعلين في المؤسسة الجامعية في صياغة مستقبل المؤسسة و إلزامهم بإتباع التعليمات و القوانين المنظمة للقطاع بذهنية المؤسسة أو إدارة في الوظيف العمومي، و كذا تراجع في انفتاح المؤسسة الجامعية على محيطها الخارجي المتكون من فاعلين اقتصاديين و اجتماعيين و ثقافيين رغم ما تقدم الوزارة الوصية من مرونة في التسيير و عقد الشراكات. و في الجانب المالي أصبحت المؤسسات الجامعية للأسف تعتمد في التسيير و في مبادراتها دائما على الميزانية العمومية المخصصة لها سنويا من طرف الوزارة ، الأمر الذي يمثل مشكلة و تحد كبير في المدى الطويل و يهدد الرسالة التعليمية و جودتها الأكاديمية و يحد من قدراتها الإبداعية و الابتكارية و يؤثر سلبا على الجانب البحثي فيها كما و نوعا و في العموم جميع مخرجات الجامعة .

إذ بالرغم من أن الجامعة مؤسسة عمومية تنفذ مهام الخدمة العامة للتدريب و البحث ، إلا انه لا يمكن للجامعة أن تكون عالما مغلقا. على العكس من ذلك ، تعتبر الجامعة وسيلة رئيسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في البلاد. يجب أن تدرك الفاعلون فيها

## الملتقى الوطني الأول حول: الجودة في مؤسسات التعليم في الجزائر

هذه المسؤولية، من خلال جعل الانفتاح هو أول أولوياتها ، بلعب هذا الدور بشكل أفضل في المجتمع من خلال تعميق علاقات التبادلات والشراكات والحوار التي ستسمح لها بالاعتراف الكامل بما هذا الدور ( PROJET D'ETABLISSEMENT 2014 – 2018, 2019)

### 1.3. دوافع اعتماد مشروع المؤسسة:

نعمل فيما يلي أهم الدوافع التي تستوجب اعتماد مشروع المؤسسة.

- الروتين الذي غلب على التسيير الإداري من التطبيق الشكلي للنصوص القانونية المسيرة للقطاع .
- عدم تفعيل وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و للتقييم مما جعل النتائج ضعيفة
- تضييع الفرص التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من خلال الشراكات و العلاقات مع المحيط الخارجي لها من مؤسسات اقتصادية و إدارية و منظمات المجتمع المدني و جمعيات قدامى الطلبة إن وجدت و الأساتذة و العمال المتقاعدين ، و برامج التمويل الدولية للبنك العالمي و هيئات الأمم المتحدة.
- ضعف المردودية المالية للمؤسسات الجامعية مقارنة بالمبالغ المالية التي تستهلكها وضمن الميزانيات العامة و ضعف إيراداته الذاتية التي تقتصر على مساهمات تسجيل الطلبة و ....
- تداخل الأدوار بين مؤسسات التعليم العالي البيداغوجية و مؤسسات الديوان الوطني للخدمات الجامعية في بعض النقاط ، ما يجعل بالتسريع في إيجاد حل لذلك من خلال تحسين الاتصال بين مختلف الفاعلين و الاتفاق على إستراتيجية شاملة لتطوير القطاع في كل ولاية تحوي على المؤسسات الجامعية خاصة و الكثير من احتجاجات و انشغالات الجمعيات الطلابية تخلق بين الجانب البيداغوجي و الاجتماعي في طرحها على مسؤولي المؤسسات الجامعية
- وجود كفاءات كبيرة في الجامعات لم تمنح له الفرصة في رسم سياسات تطوير المؤسسات الجامعية و بالتالي يمثل مشروع المؤسسة المجال المناسب لذلك.
- منح الاستقلالية في التسيير لمؤسسات التعليم العالي .
- ضعف التنسيق بين الفاعلين على المستوى المحلي في قطاع التعليم العالي إضافة إلى أسباب بيداغوجية و إدارية كثيرة و متنوعة .

إن فكرة العمل بمشروع المؤسسة على مستوى المؤسسات وجدت طريقا لها في التعليم ما قبل الجامعي في فرنسا و الجزائر و عدة دول. و هي حديثة في تطبيقها حتى على مستوى أوروبا ففي فرنسا مثلا بدأ إدخال مفهوم مشروع المؤسسة سنة 1967 في التعليم المتخصص ابتداء من سنة 1972، بذلت جهود كبيرة من اجل إعطاء المؤسسة التعليمية الاستقلالية التي تعتبر الخطوة الأولى و الأساسية في العمل بها ابتداءً من السنة الدراسية 1981 – 1982 (حسين و آخرون، 2018، ص 64)، وفي الجامعات الفرنسية يتم العمل به و يحقق كفاءة تسييرية لها .

أما في المغرب فقد عملت الوزارة على تبني مشروع المؤسسة منذ التسعينات بشكل تدريجي من خلال تجربة الحدود المؤطر في المؤسسات التعليمية فقد ظهر مشروع المؤسسة منذ 1994 مع المذكرة الوزارية رقم 73 تحت عنوان ( دعم التجديد التربوي في المؤسسات التربوية)، ومع المذكرة الوزارية رقم 27 بتاريخ 24- فبراير 1995 التي تحمل نفس العنوان، و من عام 2008 إلى عام 2010 بدأت مرحلة الإثراء والتطوير. في 25 نوفمبر 2014 ، أصدرت وزارة التعليم الوطني والتدريب المهني المذكرة 14/159 بشأن

## الملتقى الوطني الأول حول: الجودة في مؤسسات التعليم في الجزائر

الإستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة ، والتي تهدف إلى إنشاء ونشر منهجية العمل في مشروع المؤسسة. (وزارة التربية الوطنية و التعليم العالي و تكوين الأطر و البحث العلمي ، 2011، ص 02)

بالنسبة لتونس تم اعتماد مشروع المؤسسة بعد اعتماده في القانون الجديد للتعليم العالي عدد 19 لسنة 2008 المؤرخ في 25 فيفري 2008 كأداة للمساهمة الفعالة و تركيز الجهود لتدعيم التكوين و النهوض بالموارد البشرية و ورد في الفصل 16 من القانون المذكور على مبدأ التعاقد بين الوزارة و الجامعات لدعم الاستقلالية للجامعات و تعزيز مساهمتها في التنمية الاقتصادية و ذلك بتحديد الأهداف و ضبط التزامات الطرفين في مجال التمويل و تعبئة الموارد الذاتية و توفير الأسس الموضوعية للتقييم و المساءلة اللاحقة . و نص الفصل 42 على إرساء منظومة متكاملة للتقييم و ضمان جودة و الاعتماد من خلال إحداث الهيئة الوطنية للتقييم و ضمان الجودة و الاعتماد ، تتولى التقييم و الضمان الجودة و الاعتماد بالتعليم العالي ، و تدقيق الأداء الأكاديمي و المؤسساتي استنادا إلى ضمان الجودة. ( دليل إعداد مشروع المؤسسة، 2008، ص 03)

في الجزائر كانت وزارة التربية الوطنية السباقة للعمل به منذ 1994 وحيث تم إقراره (وزارة التربية الوطنية، 1997) و تم بدا العمل به سنة 1997

- **تعريف وزارة التربية لمشروع المؤسسة :** يعرف مشروع المؤسسة بأنه تقنية لتحسين التسيير و معالجة مشاكل المؤسسة و ذلك بوضع إستراتيجية لتحقيق أهدافها حددتها كل مؤسسة لنفسها وفقا للأهداف الوطنية و النصوص التشريعية الجاري العمل بها من جهة و لخصوصيتها الجغرافية و الحضرية و محيطها الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي من جهة و الثقافي من جهة أخرى و بحيث يكون التلميذ فيها محور كل الانشغالات و محل كل الجهود ، قصد تحقيق أفضل مردود ممكن بمشاركة و مساهمة كل أفراد الجماعة التربوية و مختلف المتعاملين مع المؤسسة و للعمل بمشروع المؤسسة ينبغي إقناع أطراف الجماعة التربوية و تشجيع انضمام التلقائي للعمل بطريقة المشروع و الوصول إلى التجنيد الواسع لمشروع المؤسسة مع التحلي بروح المبادرة و المسؤولية في الممارسة اليومية (وزارة التربية الوطنية، 1997)

أما في المؤسسات الجامعية فتم إقراره فعليا سنة 2017 و تم تصيب لجنة خاصة به للمتابعة و التقييم في 2018.

### 2.3. مشروع المؤسسة كوثيقة شاملة:

يتم على مستوى المؤسسات الجامعية تنفيذ برامج وزارية و مبادرات قطاعية و محلية ولاتية كثيرة ( بحثية و تكوينية و ثقافية و إنسانية و تطوعية و تبادلية....) تتقاطع و تتكامل في الأهداف، غير أن نسبة هامة من الطلبة و الأساتذة لا ينخرطون بالشكل المطلوب في تلك البرامج رغم أنها تمثل فرصا حقيقية لهم لتنمية مهاراتهم العلمية و الحياتية و لكن عندما تجمع تلك البرامج و المبادرات في إستراتيجية تسيير المؤسسة في الميادين السبعة و تكون منسجمة في وثيقة واحدة و متاحة للجميع للاطلاع عليها و بعد دراستها و مرورها بجميع مراحل الإعداد على مجموعة مهمة من الفاعلين في المؤسسة الجامعية و موافقة المجلس العلمي عليها للجامعة و مسؤول الجامعة ، يصبح مشروع المؤسسة الركيزة و لوحة القيادة التي يعتمد عليها الجميع في تسيير و تحقيق أهداف المؤسسة و هو ما سيساعد على انخراطهم في عملية التنفيذ و الالتزام بالتعليمات و الإجراءات الإدارية . و كذلك يمنح المحيط الخارجي للمؤسسة رؤية حول أهداف و طموحات المؤسسة و إمكانياتها و فرص الاستثمار في علاقات و اتفاقيات شراكة تعود بالفائدة على الجميع.

**كخلاصة** يُمكن مشروع المؤسسة المسيرين في الجامعات من **ممارسة المناجحت الحقيقي** و هذا ما ينعكس إيجابا في نوعية وقراراتهم التسييرية و تحقيق جودة مخرجات الجامعة في مجال التعليم و التكوين العالين كذلك يضمن مشروع المؤسسة تفتح الجامعة على محيطها الدولي . و **تطبيق إدارة الجودة الشاملة** .



#### 4- خطوات و آليات إعداد مشروع المؤسسة و اعتماده

**1.4. عملية التقييم الذاتي :** قبل التطرق لخطوات إعداد مشروع المؤسسة لابد من توضيح عملية التقييم الذاتي التي يركز عليها مشروع المؤسسة و تأخذ حيزا و جهدا ووقتا كبيرا لأنها تمنح معد مشروع المؤسسة واقع المؤسسة ( مواطن الضعف و القوة مقارنة مع المرجع الوطني للجودة - انظر الجدول رقم 02-)

**1.1.4. المرجع الوطني للجودة: RNAQES<sup>1</sup>** يحمل مجموعة من الأهداف و / أو القيم التي تعطيها المؤسسة لنفسها في إطار مهامها لتلبية تطلعات المستخدمين أصحاب المصلحة والشركاء بشكل أساسي و التي ترجمت في سبع ميادين تتفرع إلى حقول و مراجع و معايير و إثباتات قامت بإنشائه اللجنة الوطنية لتطبيق الجودة في التعليم العالي .  
- **الميادين والحقول DOMAINES ET CHAMPS :** تشير إلى القطاعات والأنشطة داخل المؤسسة المعنية التي يغطيها المرجع (وهي تحدد نطاق التطبيق).

- **المرجع: RÉFÉRENCE:** يترجم المرجع إلى عمل هدف (أو قيمة) تضعه المؤسسة نفسها.

- **المعيار:** يمثل المعيار عنصرا نوعيا أو كميا يجعل من الممكن تقييم مستوى تنفيذ المرجع.

- **الإثبات:** أو الدليل هو العنصر الذي يؤكد الإنجاز الفعلي للمعيار ومستوى الإنجاز والأداء المحتمل.

قاعدة التفسير: إنها مسألة ترجمة مرجعية على المستوى التشغيلي من خلال التعبير عن حواف هذا المرجع ومراعاة خصوصيات المؤسسة

حددت اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي سبعة ميادين أساسية لكل مؤسسة تابعة لقطاع التعليم العالي :  
1. التكوين ؛ 2. البحث العلمي ؛ 3. الحوكامة (الحوكمة)؛ 4. المنشآت القاعدية؛ 5. الحياة في الجامعة؛ 6. العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ؛ 7. التعاون

**الجدول رقم (02):** ميادين الجودة ضمن المرجع الوطني للجودة و تقسيماتها الفرعية

الميدان	الحقل	المرجع	المعيار	الإثبات
التكوين	07	23	49	106
البحث العلمي	03	17	32	55
الحوكمة (الحوكمة)	05	27	53	180
الحياة الطلابية	04	14	25	71
المنشآت القاعدية	05	17	19	38
التعاون	03	11	19	40
العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	04	14	22	70
<b>المجموع</b>	<b>31</b>	<b>123</b>	<b>219</b>	<b>563</b>

1- الجدول : من إعداد الباحث بالاعتماد على:

(Révérenciel National Assurance Qualité, 2016.)

<sup>1</sup> Référentiel National d'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (RNAQES) المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي

### 2.1.4. تعريف التقييم الذاتي

التقييم الذاتي هو مبادرة من الوزارة الوصية و توطرها اللجنة الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي و تهدف إلى تطوير ثقافة الاعتماد على الذات في المؤسسات الجامعية حيث تقوم كل مؤسسة بتشخيص نشاطاتها و تحضر تقييم ذاتي و تعمل على تطوير نفسها . حيث يتم مقارنة مراجع المرجع الوطني للجودة ( أي مجموعة من الأهداف والقيم التي تحدد الحالة المثالية الثابتة ) بالممارسات الفعلية للمؤسسة ، و في النهاية إظهار التباينات بين وضعها الحالي والوضع المستهدف كما هو موضح في النظام المرجعي لكل نشاط تم دراسته (الميادين و الحقول) . مع الملاحظات التالية :

- 1- كل مؤسسة ملزمة بتنفيذ المراجع التي تنطبق عليها، كل مؤسسة من حيث المبدأ حرة في رفضها بطريقتها الخاصة.
- 2- يجب على المؤسسات مراعاة معايير (وإثباتات) RNAQES واستكمالها بأخرى إذا رغبت في ذلك.

الغرض الرئيسي من التقييم الذاتي هو مساعدة المؤسسة على تحديد امثل الطرق لتحسين أدائها في أنشطتها المختلفة.

- تشخيص واقع المؤسسة الجامعية .
- بناء مشروع المؤسسة الخاص بالمؤسسة الجامعية يتضمن إستراتيجية تنمية و تطويرها في جميع الميادين السبعة .
- الاستعداد لعملية التقييم الخارجي و تزويد المركز بشهادة الاعتماد .

### 3.2.4. متطلبات التقييم الذاتي:

– مقارنة ممارسات المؤسسة مع أهداف مرجع الوطني للجودة من خلال:

- المعرفة الكاملة للمرجع الوطني من قبل أعضاء الفريق المشرف على مشروع المؤسسة،
- تحديد الهياكل والجهات الفاعلة المعنية كل المراجع ،
- توضيح طبيعة المعلومات (البيانات) المرتبطة بكل مرجع وإدخالها في نظام معلومات المؤسسة ،
- تقييم حالة تطبيق كل مرجع داخل المؤسسة مما يؤدي في النهاية إلى التعرف على الوضع الحالي .

– لجنة التقييم الذاتي و تكوينها :

تتم عملية التقييم الذاتي بواسطة لجنة مخصصة تنشئها المؤسسة لهذا الغرض. يتم تعيين رئيس وأعضاء اللجنة بقرار من رئيس المؤسسة. يجب أن تضم اللجنة ممثلين وأعضاء من جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة ، أو حتى جميع أعضاء وحدة ضمان الجودة (QAC). بهذا المعنى ، يجب أن يشمل:- ممثلو الإدارة العليا، الأساتذة، الإداريين، ممثل طلاب،

– سمات أعضاء اللجنة: يتم اختيار أعضاء اللجنة من بين من يؤمنون بضمان الجودة و على دراية بالمؤسسة (ماضيها و حاضرها) ، و على استعداد للتضحية بوقتهم وجهدهم لتحقيق النجاح و عادة ما يشاركون في أنشطة المؤسسة بخلاف تلك التي تكون من مهامهم الروتينية .

### 3.4. خطوات إعداد مشروع المؤسسة

تعتبر وزارة التعليم العالي و البحث العلمي مشروع المؤسسة مبادرة مكتملة لمسعى مسار التقييم الذاتي للمؤسسات الجامعية الذي تسهر على متابعته اللجنة الوطنية للتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي ، و تضمنت المذكرة المنهجية الواردة في الدليل لإعداد المشروع على

## الملتقى الوطني الأول حول: الجودة في مؤسسات التعليم في الجزائر

ضرورة إعداده وفق نهج تشاركي خاصة سلك الأساتذة و كل الهيئات الاستشارية و التداولية ( اللجان البيداغوجية، المجالس العلمية، مجلس الإدارة.....) و أوصت بوضع خلية اتصال لحشد مشاركة كبيرة من الفاعلين وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. لإعطاء دفعة لذلك، قامت المفتشية العامة للبيداغوجية بإعداد دليل مشروع المؤسسة باللغتين العربية و الفرنسية .

في رأينا، تعتبر الانطلاقة الأولى لإعداد مشروع المؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة هي القيام بتقييم ذاتي للمؤسسة يحدد نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتحديد الأولويات التي يجب القيام بها.

الشكل رقم (02) : خطوات إعداد مشروع المؤسسة الجامعية حسب دليل المفتشية العامة للبيداغوجية



المصدر: من إعداد الباحث

تمر عملية الإعداد بمراحل إجرائية نلخصها في الشكل رقم (02) أعلاه :

أولاً: نبذة تاريخية و تقديم للمؤسسة الجامعية: تقديم نبذة تاريخية عن المؤسسة و موقعها الجغرافي و أهدافها و إمكاناتها و مهامها .

ثانياً: صياغة الرؤية الإستراتيجية و القيم: يتم التعريف برؤية و رسالة المؤسسة و خاصة في مجال التكوين و البحث العلمي و الأهداف العامة و ربطها بالأهداف الوطنية مع التركيز على ضرورة أن تكون الجامعة "شريكا اجتماعيا" في مجال التنمية المحلية و الجهوية والوطنية. كما لا بد من دراسة الواقع المحيط بها ، بمساعدة مخطط الولاية للتهيئة و دراسات تنمية الإقليم المحلية مع إمكانية الاستعانة بخبراء لذلك .

في هذا الصدد قامت جامعة Rochelle بإنشاء لجنة توجيه إستراتيجية مهمتها إعداد و مناقشة الخيارات الإستراتيجية للجامعة بشكل مستمر من أجل إضفاء الشرعية عليها وتوحيدها و صقلها وتحديثها ، أكاديميًا واجتماعيًا واقتصاديًا. لذلك تستعين الجامعة

بخبراء على الصعيدين الوطني والدول. (2019, 2018-2021) (Projet d'établissement)

ثالثاً: تحليل المحيط من خلال تشخيص المؤسسة SWOT

## الملتقى الوطني الأول حول: الجودة في مؤسسات التعليم في الجزائر

تتم عملية التشخيص بالأساس أثناء عملة التقييم الذاتي كما يبق الإشارة إلى ذلك و الوقوف على مواطن القوة و الضعف في الميادين السبعة.

**تحليل SWOT** : هو تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات هو إطار يستخدم لتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة وتطوير التخطيط الاستراتيجي. تحليل SWOT يقيم العوامل الداخلية والخارجية ، وكذلك الإمكانيات الحالية والمستقبلية. تم تصميم تحليل (SWOT) لتسهيل نظرة واقعية قائمة على الحقائق ، تعتمد على نقاط القوة والضعف في المؤسسة أو مبادراتها أو خدماتها. **رابعا: التعريف بالأهداف**: بعد التشخيص و تحديد جوانب القوة و الضعف و الفرص و التهديد يجب تحويل الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس و التنفيذ و المتابعة في الميادين السبعة و تتركز العملية على تعزيز نقاط القوة و تخفيض نقاط الضعف، استغلال الفرص و مواجهة المخاطر.

**خامسا: ترجمة الأهداف إلى عمليات** : و تعني تحويل الأهداف العامة و الفرعية إلى عمليات و إجراءات وفق خطة زمنية 5 سنوات حيث يتم توزيع المهام و الأدوار بشكل واضح و مفصل، أي الوصول إلى المستوى العملي .

**سادسا: الدعم المالي لتحقيق مشروع إنشاء المؤسسة**: وضع تقديرات مالية سواء بالنفقات و الإيرادات اللازمة لتنفيذ مشروع المؤسسة خلال 05 سنوات. و هنا على المؤسسة أن تبحث عن مصادر تمويل من محيطها الاقتصادي و الاجتماعي و كذلك الذاتي. و التفكير في إستراتيجية على المدى الطويل و عدم الاعتماد على النفقات العمومية فقط .

**سابعا: آلية تقييم مشروع المؤسسة الجامعية**: وضع آلية للتقييم تتمحور حول

- توفير محاور التحسين وفقاً لخطة العمل و ضمان متابعة إنجازها.

- وضع آليات لتنفيذه و تقييمها.

- التفكير في عملية تقييم مشروع المؤسسة في منتصف مشواره و عند نهاية الخمس سنوات المتفق عليها كمدة لتنفيذ المشروع.

**- تقسيم الأدوار و تشكيل الفرق المكلفة بتحضير مشروع المؤسسة :**

للقيام بذلك يجب تجنيد فريق يتميز بالخبرة من طرف المجلس العلمي و مجلس الإدارة يقوم هذا الفريق بالسهر على تحضير المشروع من البداية حتى النهاية ثم إحداث تنظيم عمودي و أفقي و الذي يتركز على الهيئات التالية (نموذج إعداد مشروع المؤسسة الجامعية، 2017):

☞ لجنة القيادة.

☞ فريق العمل بين الهياكل.

☞ فرق عمل موضوعاتية حسب ميادين التكوين، الشعب والتخصصات.

### I. لجنة القيادة:

تتكفل بتنظيم و ضمان متابعة عملية إعداد مشروع المؤسسة، من حيث:

1- التنظيم والإشراف على أشغال مختلف أفواج العمل مع اتخاذ القرارات المناسبة بشأن المبادئ التوجيهية العامة، و المحاور

التنموية و القاعدية لمشروع المؤسسة.

2 - ضمان السير الحسن للأشغال.

3 - المصادقة على الاختيارات والنتائج التي يحققها فريق العمل ما بين الهياكل.

تتكون من:

- مدير المؤسسة الجامعية.
- نواب مدير الجامعة، عمداء الكليات أو مديري المعاهد (الجامعة) ، أو نواب المدير (المدارس).
- الأمين العام.
- مسؤول (أو مسؤولي) ضمان الجودة (AQ) .

## II. فريق العمل ما بين الهياكل : من مهامه

- 1/ ضمان تحقيق و تماسك نظام العمل .
- 2/ تحديد المواضيع الواجب تطويرها.
- 3/ ضمان التنظيم المحكم.
- 4/ التنبؤ بالأهداف والنتائج المتوقعة .
- 5/ تحديد القضايا الحساسة الواجب معالجتها و اقتراح مجالات التحسين.
- 6/ استقبال و المصادقة على النتائج الموضوعاتية و نقل الحصائل لفريق القيادة.

يتكون هذا الفريق من:

- عمداء الكليات.
- الأمين العام للكلية أو المعهد.
- رؤساء الأقسام.
- المسؤولين البيداغوجيين (رؤساء الميادين ، الشعب و التخصصات، رؤساء لجان التكوين، مديري المخابر).
- الأشخاص الموارد (من بين الأساتذة والمهنيين).
- ممثلون عن الشركاء الاجتماعيين.

## III. أفواج العمل الموضوعاتية حسب ميادين التكوين و الشعب والتخصصات ، مهمتهم: (نموذج إعداد

مشروع المؤسسة الجامعية، 2017):

- 1 / ضمان المشاركة الفعلية للموظفين ذوي الصلة.
- 2/ معالجة المواضيع المستهدفة.
- 3/ التفكير في كفاءات التنظيم والتسيير المطلوبين.
- 4/ إنتاج مساهمات وإحالتها إلى فريق العمل.
- 5/ إنتاج المادة المكونة للمشروع والمتمثل في صياغة مشروع المؤسسة الجامعية.
- 6/ عرض المشروع على الهيئات المداولة للمؤسسة (مجلس المديرية ثم مجلس الإدارة) للمصادقة.

## 5. النتائج

- ✓ جاء مشروع المؤسسة ليمنح للجامعة الإطار أو الأداة المناسبة لممارسة الاستقلالية و المرونة و الحوكمة في التسيير و ورسم الإستراتيجية الخاصة بها بناءً على إمكانياتها البشرية و المادية و ظروفها و محيطها الخارجي.
- ✓ يُمكن مشروع المؤسسة، مؤسسات التعليم العالي من وضع خريطة تكوين تتناسب مع محيطها الاقتصادي و الاجتماعي و سوق العمل المحلي و الإقليمي لأنه يشتمل على دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة و يشرك الفاعلين في الاقتصاد المحلي من المشاركة في صياغة مشروع المؤسسة و هو ما يزيد من تشغيلية خريجي المؤسسة و يزيد من نسبة العمالة و يخفض من نسبة البطالة في أوساطهم .
- ✓ يسعى مشروع المؤسسة إلى دفع المؤسسة نحو التوجه إلى بدائل للتمويل الذاتي عن طريق استغلال طاقتها البشرية وتسويق خدماتها و الأبحاث التي تقوم بها محابر البحث و مشاريع التخرج في مختلف التخصصات التي تمتلك إمكانيات و فضاءات علمية نوعية فيها و التعامل في هذا المجال مع محيطها الاقتصادي و الاجتماعي .
- ✓ مشروع المؤسسة هو مشروع لتطوير و عصرنه التسيير و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر و ذلك لمواكبة التطورات العالمية في مجال الجودة و الحوكمة في التعليم العالي و هدفه تطبيق مبادئ المناجمنت بدل التسيير الكلاسيكي. و هو ما يتوافق مع فرضية البحث.

## 6. الخاتمة

إن العمل بمشروع المؤسسة لا يعني أن المؤسسات الجامعية كانت تسيير بدون إستراتيجية، و لكن الواقع الملاحظ يبين أنه كانت هناك نقائص في جوانب كثيرة تختلف من مؤسسة إلى أخرى. و بالتالي يمثل مشروع المؤسسة فرصة ووسيلة هامة و الدليل المثالي للمسير لتطبيق المناجمنت و تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و خاصة مع دخول الجامعة في إصلاحات واسعة مست تصنيف المجالات و إدخال الرقمنة في مجال التسيير عبر نظام بروغرس progres الذي بدأ العمل به منذ سنة 2016 و في ظل أن عدد مهم من أفراد الأطقم الإدارية المسؤولة عن الجامعات ( الأساتذة) ليسوا من شعب الإدارة و التسيير بل من شعب مختلفة.

إن تحدي نجاح الجامعات كمؤسسات يجرنا إلى الحديث عن ضرورة بناء ثقافة المؤسسة في تسييرها وترسيخ مبادئ التسيير التشاركي، حيث يمثل مشروع المؤسسة في الجامعة ، الحل الأمثل لتحقيق المؤسسة لأهدافها البعيدة و القريبة و تحقيق الجودة الشاملة ، و بالتالي دفع قطاع التعليم العالي البحث العلمي إلى الأفضل و المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية. لكن في المقابل فإن نجاح هذه الأداة المتمثلة في مشروع المؤسسة مرتبط بمدى الالتزام بتنفيذه بالدرجة الأولى و بجودة إعدادة بالدرجة الثانية حتى لا يتحول إلى دراسة استشرافية فقط.

## 6. قائمة المراجع

- 1- قرار رقم 2012 ( 2018 ) ، يتضمن إنشاء لجنة متابعة مكلفة بمرافقة و متابعة و تقييم " مشروع المؤسسة " لمؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي، مؤرخ في 08 مارس.
- 2- مشطر حسين و حرقاس وسيلة (2018). مشروع المؤسسة في الإصلاحات التربوية الجزائرية كنموذج للجودة التعليمية، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد ،24 جوان.
- 3- نموذج إعداد مشروع المؤسسة الجامعية ( 2017 ). المفتشية العامة للبيداغوجية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر ،.
- 4- المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي (2017) ، اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، (CIAQES)، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر .
- 5- يزيد قادة (2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: "حوكمة الشركات"، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية.
- 6- الإستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة ملخص تركيبي(2011). وزارة التربية الوطنية و التعليم العالي و تكوين الأطر و البحث العلمي، المملكة المغربية. ماي.
- 7- دليل إعداد مشروع المؤسسة (2008). اللجنة الوطنية للتقييم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجيا، تونس.
- 8- محمد بن محمد أحمد الحربي(1428/1429هـ). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية. الفصل الدراسي الأول .
- 9- صالح عليمات(2007)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الأول الجامعات العربية : التحديات والأفاق المستقبلية الرباط - المملكة المغربية 13-09 ديسمبر .
- 10- وزارة التربية الوطنية(1997)، وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، المديرية الفرعية للتنظيم المدرسي و ضبط المقاييس جوان .

11- **Projet d'établissement (2018-2021)**, Université de La Rochelle 2017. p 25. Vu le 08/08/2019 sur <https://www.univ-larochelle.fr/luniversite/grands-projets/projet-detablissement-2018->

12- **Projet D'établissement 2014 – 2018**, université de Sorbonne, France UPMC .vu le 08/08/2019 sur <https://www.sorbonne-universite.fr/sites/default/files/upload/2017-12/Projet-UPMC2014-2018.pdf>

- 13- Mohamed lerari(2016). **implémentation de l'assurance qualité, dans les établissements d'enseignement supérieure**, guide de l'auto-évaluation selon le référentiel national, Alger - Octobre
- 14- Bakouche Sadek, (Président de la CIAQES) , **L'Implémentation De L'assurance Qualité Dans L'enseignement Supérieur : Contexte Et Enjeux**. Vu Le 08/08/2019  
www.ciaques-mesrs.dz › documentation sur le site web <http://www.ciaques-mesrs.dz/>
- 15- **Révérenciel National Assurance Qualité**(2016). Commission d'implémenta□on d'un système d'assurance qualité dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique(CIAQES), Première édition Alger - 1er trimestre.