

جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
في الميدان: علوم اقتصادية، وعلوم التجارية وعلوم التسيير  
فرع علوم مالية ومحاسبة، التخصص تدقيق ومراقبة التسيير  
بعنوان:

التقييم الذاتي لميدان الحوكمة وفق المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية ودوره في تحقيق  
التدقيق الداخلي لمؤسسات التعليم العالي  
- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير بجامعة غرداية -

تحت إشراف: د. شرع مريم  
المشرفة المساعدة: د. لعمور رميلة

من إعداد :  
الطالبة: نسيل زينب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2019/06/15  
أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور: بهاز جيلالي ..... أستاذ محاضر ( ب ) بجامعة غرداية ..... رئيسا  
الدكتورة : شرع مريم ..... أستاذة محاضر ( أ ) بجامعة غرداية ..... مشرفا ومقررا  
الدكتور : لعمور رميلة ..... أستاذة محاضر ( أ ) بجامعة غرداية ..... مشرفا مساعد  
الدكتور : خنيش يوسف ..... أستاذ محاضر ( أ ) بجامعة غرداية ..... مناقشا  
الأستاذة : بن مولاي زينب ..... أستاذة مساعد ( أ ) بجامعة غرداية ..... مناقشا

السنة الجامعية 2018-2019



جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في الميدان: علوم اقتصادية، وعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم مالية ومحاسبة، التخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

التقييم الذاتي لميدان الحوكمة وفق المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية ودوره في

تحقيق التدقيق الداخلي لمؤسسات التعليم العالي

- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير بجامعة غرداية-

من إعداد:

الطالبة : نسيل زينب

تحت إشراف: د. شرع مريم

المشرفة المساعدة: د. لعمور رميلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2019/06/15

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور: بهاز جيلالي ..... أستاذ محاضر ( ب ) بجامعة غرداية ..... رئيسا

الدكتورة : شرع مريم ..... أستاذة محاضر ( أ ) بجامعة غرداية ..... مشرفا ومقررا

الدكتور : لعمور رميلة ..... أستاذة محاضر ( أ ) بجامعة غرداية ..... مشرفا مساعد

الدكتور : خنيش يوسف ..... أستاذ محاضر ( أ ) بجامعة غرداية ..... مناقشا

الأستاذة : بن مولاي زينب ..... أستاذة مساعد ( أ ) بجامعة غرداية ..... مناقشا

السنة الجامعية 2018-2019



## الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها  
الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب اليوم نقطف ثمرها والحمد لله  
أهدي تخرجي إلى من كلله الله بالوقار وإلى من أحمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز  
وإلى بسمه الحياة وسر الوجود وإلى معنى الحب والحنان أُمي الحبيبة  
إلى زوجي شريك حياتي من كان لي خير رفيق في هذا الطريق وإلى رياحين الجنة أولادي  
وإلى إخواني وأخواتي وكل الأهل

وفي هذه المناسبة أتقدم بالشكر لكل من ساندني في مسيرتي الدراسية شكرا لكل  
أستاذ قدم لي النصيحة شكرا لكل من أعطى لي الأمل في مواصلة مشواري وأبارك  
لكل زملائي وزميلاتي هذا التخرج وأتمنى لهم كل التوفيق والنجاح

نسيل زينب

# شكر وعرّفان

الشكر أولاً وآخراً لله عز وجل الذي هدانا إلى الحق وسبل الرشاد، وسهل لنا طريق العلم ويسر لنا إتمام هذا البحث على أتم وجه.

كما نتقدم بخالص الشكر الجزيل والعرّفان بالجميل والاحترام والتقدير لمن غمرنا بالفضل و اختصنا بالنصح وتفصل علينا بقبول الإشراف ومساعدة في إنجاز هذه المذكرة: الدكتورة شرع مريم التي تفضلت بتدقيق المذكرة، لإضافة بصمتها عليها. والدكتورة لعمور سهيلة التي لم تبخل بإرشادات والتوجيهات طوال فترة الإنجاز المذكرة.

كما ويسعدنا أن نهدى باقات الشكر والعرّفان إلى كل الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بالأخص :الدكتور عجيبة محمد ، الدكتور رواني بوحفص ، الدكتور عبادة عبد الرؤوف ، الدكتور علماوى أحمد ، الدكتور شرع يوسف ، الدكتور بلعور سليمان ، الدكتور زوزي محمد ، الدكتورة بوعبدلي أحلام .

## الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى تصور عملية التدقيق الداخلي في مؤسسات التعليم العالي عن طريق التقييم الذاتي للنظام الداخلي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية عن طريق خلية ضمان الجودة ، وذلك وفق المرجعية الوطنية لضمان الجودة الداخلية بما يتوافق مع المتطلبات المحلية والدولية . ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة المطروحة تم اعتماد استمارة التقييم الذاتي التي تم تصميمها وفق المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية (RNAQES) وذلك من أجل التعرف على مدى تبني الكلية محل الدراسة لأبعاد الحوكمة باعتبارها أحد الميادين المدرجة في المرجع الوطني، كما تم الاعتماد في جمع البيانات أيضا على أداة المقابلة مع المسؤول الأول في الكلية وذلك من أجل تدعيم ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك مساهمة إيجابية لانتهاج التقييم الذاتي لأبعاد الحوكمة لتحقيق عملية التدقيق الداخلي ، كما تم تقييم نظام الجودة الداخلية للكلية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها والذي يعتبر أحد مهام التدقيق الداخلي ، كما أوصت الدراسة على ضرورة تفعيل دور خلية ضمان الجودة وإدراجها ضمن الهيكل التنظيمي للكلية و إعطائها الاستقلالية والحياد والحصانة القانونية ، وعلى القيادات أيضا تبني ثقافة وأبعاد الجودة والتكوين المستمر لأفراد أو أعضاء الأسرة الجامعية ، مع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات .

**الكلمات المفتاحية :** ضمان الجودة ، حوكمة الجامعات ، تدقيق الداخلي ، خلية ضمان الجودة ، تقييم الذاتي ، RNAQES.

## **Abstract :**

This study aims to visualize the process of internal auditing in higher education institutions through self-evaluation of the internal system of the Faculty of Economics Science, Commerce and Management in Ghardaia University through the quality assurance cell according to the national quality assurance authority in accordance with local and international requirements.

In order to achieve the objectives of the study and to answer the questions, the self-assessment questionnaire, which was designed according to the National Quality Assurance Institute , and it was adopted in order to identify the extent to which the Faculty of Economics Science, Commerce and Management adopted the dimensions of governance as one of the fields listed in the National Reference. The data collected were based on an interview tool with the senior officer in the faculty in order to consolidate and discuss the findings.

The study concluded that there is a positive contribution to the self-evaluation of the dimensions of governance in order to achieve the internal audit process. The internal quality system of the Faculty was also evaluated and its strengths and weaknesses were identified as one of the internal audit tasks. The study Recommended of activating the role of the quality assurance cell, and to give them independence, neutrality and legal immunity, and the members of the administration also have to adopt the culture and dimensions of quality and continuous training of members or members of the university family Leaders also should adopt Quality culture and dimensions and it should realize a continuous training and learning for individuals of college in university of Ghardaia , while applying the principles of university governance.

**key words:** Quality assurance, university governance, internal audit , quality assurance cell , Self-assessment, RNAQES



# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	بسملة
II	إهداء
IV	شكر وعرهان
V - VI	الملخص بالعربية والإنجليزية
VIII	فهرس المحتويات
XII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال والرسوم التوضيحية
XIV	قائمة الملاحق
XVI	قائمة الاختصارات والرموز
أ - ز	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة</b>	
10	المبحث الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
10	المطلب الأول : ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
10	الفرع الأول: مفهوم جودة التعليم العالي
13	الفرع الثاني: ضمان الجودة في التعليم العالي
14	الفرع الثالث: طرق وآليات نظام ضمان الجودة التعليم العالي
17	الفرع الرابع : مشروع تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات التعليم العالي الجزائري
20	الفرع الخامس: الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي
23	المطلب الثاني : أساسيات التدقيق الداخلي
23	الفرع الأول : مفهوم التدقيق الداخلي
26	الفرع الثاني : أنواع ومقومات التدقيق الداخلي
29	الفرع الثالث : معايير و مزايا التدقيق الداخلي
30	المطلب الثالث : إجراءات التقييم الذاتي لخلية ضمان الجودة لنجاح عملية التدقيق الداخلي
30	الفرع الأول : مفهوم التقييم الذاتي في المؤسسات التعليم العالي
32	الفرع الثاني: آليات التقييم الداخلي من طرف خلية ضمان الجودة
33	الفرع الثالث : التقرير النهائي من طرف خلية ضمان الجودة
34	المبحث الثاني : الإطار النظري للدراسات السابقة
34	المطلب الأول : : الدراسات الوطنية

35	الفرع الأول : دراسة سمير بن حسين (2015)
36	الفرع الثاني : دراسة أمحمد بن الدين (2018)
36	الفرع الثالث : دراسة إيمان كحيط(2016)
36	المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية
37	الفرع الاول : دراسة ابراهيم مرعي العتيقي و جمعة سعيد تهامي(2017)
37	الفرع الثاني : دراسة Markus Seyfried and Philipp Pohlen (2018)
38	الفرع الثالث: دراسة Abdul Hannan Wahee (2013)
39	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
39	الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الوطنية
40	الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية
الفصل الثاني : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية	
44	المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة
44	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة
44	الفرع الأول : منهجية الدراسة
44	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
44	الفرع الثالث : أداة الدراسة
46	المطلب الثاني : الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة
47	المبحث الثاني : تحليل ومناقشة النتائج الدراسة
47	المطلب الأول : : عرض خصائص عينة الدراسة وتحليل نتائجها
47	الفرع الأول : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغير الجنس
48	الفرع الثاني : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغير العمر
49	الفرع الثالث : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغير الوظيفة
50	المطلب الثاني : التقييم الذاتي لأبعاد ميدان الحوكمة
50	الفرع الأول التقييم الذاتي لمستوى " التزود بنظام معلومات موثوق به وفعال
56	الفرع الثاني : التقييم الذاتي لمستوى «آليات التشاور واعتماد السياسات الداخلية بالكلية في التكوين والبحث والحوكمة»
62	الفرع الثالث: التقييم الذاتي لمستوى قيادة الكلية للمكونات والمصالح التي هم بحاجة إليها
66	الفرع الرابع : التقييم الذاتي لمستوى اعتماد الكلية على الوظائف الداعمة في خدمة مهامها
70	الفرع الخامس: التقييم الذاتي لمستوى اعتماد الكلية على سياسات أو مقاربات الجودة

73	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ونتائجها مع تصورات مقترحة
74	الفرع الأول: اختبار الفرضيات
76	الفرع الثاني: عرض وتحليل أسئلة المقابلة
78	الفرع الثالث: تصورات مقترحة
87	الخاتمة
91	قائمة المراجع
99	الملاحق

قائمة الجداول  
والاختصارات والملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-1	ملخص المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات الجامعة الجزائرية	19
02-1	مجالات التدقيق الداخلي	25-24
03-1	معايير السمات أو الخصائص و معايير الأداء للتدقيق الداخلي	30-29
04-1	دراسة سمير بن حسين	35-34
05-1	دراسة أمحمد بن الدين	36-35
06-1	دراسة إيمان كحيط	36
07-1	دراسة ابراهيم مرعي العتيقي و جمعة سعيد تهامي	37
08-1	دراسة Markus Seyfried and Philipp Pohlenz	38-37
09-1	دراسة Abdul Hannan Waheed	39-38
10-1	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الوطنية	39
11-1	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية	40-39
01-2	طريقة توزيع الاستثمارة	45
02-2	نتائج صدق الاستثمارة	46
03-2	مقياس الأوزان	47
04-2	مقياس تحليل إجابات الاستثمارات	47
05-2	توزيع العينة الدراسة حسب متغير الجنس	48
06-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	48
07-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	49
08-2	تقييم الذاتي لامتلاك الكلية سياسة لجمع المعلومات واستغلالها ومعالجتها و تحليلها وضمانها	51
09-2	تقييم الذاتي لاعتماد الكلية على هيئة لتنفيذ سياستها في مجال المعلومات والاستشراف	52
10-2	تقييم الذاتي لاهتمام بأرشفة ونشر المعلومات الإدارية والبيداغوجية والعلمية	53-52
11-2	تقييم الذاتي لوضع خدمات رقمية تحت تصرف الطلبة والموظفين	54-53
12-2	تقييم الذاتي لاهتمام بتوفير قنوات اتصال مع الأطراف والداخلية والخارجية وتبني سياسة واضحة في الاتصال	55-54
13-2	تقييم الذاتي لاعتماد الكلية على هيئة استشارة للتكوين والبحث والحوكمة	56
14-2	تقييم الذاتي لوضع الكلية لآليات تشاور داخلي تساعد على اعداد سياستها في التكوين والبحث والحوكمة	57
15-2	تقييم الذاتي لاعتماد الكلية على توجه يتوافق مع الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي	58

## قائمة الجداول والاشكال والرسوم

59	تقييم الذاتي لامتلاك الكلية سياسة متوافقة مع محيطها المحلي والوطني والدولي	16-2
60	تقييم الذاتي لاعتماد الكلية على سياسة تطوير قدراتها في التسيير الذاتي مستقل والموارد البشرية	17-2
61	تقييم الذاتي لتقييم الكلية مشاريع التطوير على أساس علاقتها مع محيطها الداخلي والخارجي	18-2
62	تقييم الذاتي لامتلاك الكلية على هياكل قاعدية ومخطط هرمي للتسيير بقيادة فعالة	19-2
63	تقييم الذاتي لتحديد الكلية المسؤوليات لتفادي التداخلات وتضارب المصالح	20-2
64	تقييم الذاتي للكلية نظام الحوكمة لتسمع لآراء ووجهات نظر الطلبة والموظفين	21-2
65	تقييم الذاتي لوضع الكلية نظام داخلي بالتشاور مع الجهات المعنية مع تنظيم عملية تقييم فعالة واستغلالها وفقا لأهدافه .	22-2
66	تقييم الذاتي لإدارة الكلية مواردها وفق لمهامها وقيمها .	23-2
67	تقييم الذاتي لحرص الكلية على الاستعمال العقلاني لممتلكاتها لخدمة مهامها.	24-2
68	تقييم الذاتي لحرص الكلية على توظيف مواردها المالية واستعمالها العقلاني لخدمة مهامها	25 -2
69	تقييم الذاتي لمساهمة المصالح المشتركة في تنفيذ مشروع الكلية	26-2
70	تقييم الذاتي للكلية لسياسة جودة محددة جيدا ومتقاسمة	27-2
71	تقييم الذاتي لتطوير الكلية لمقاربات للجودة وفقا لمهامها وقيمها	28-2
72	تقييم الذاتي لتطوير مقاربات الجودة لمختلف أنشطتها في الكلية	29-2
73-72	تقييم الذاتي لتنظيم الكلية دوريا تقييما ذاتيا ومراجعة لكافة نشاطاتها	30-2
74	نتائج مستوى تقييم الذاتي لأبعاد ميدان الحوكمة بالكلية	31-2

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	تمثيل النسب المئوية للاستثمارات الموزعة	01-2
48	تمثيل الدراسة حسب متغير الجنس	02-2
49	تمثيل الدراسة حسب متغير العمر	03-2
50	تمثيل الدراسة حسب متغير الوظيفة	04-2

قائمة الرسوم التوضيحية

الصفحة	عنوان الرسم التوضيحي	رقم الرسم
55	تقييم محاور بعد التزود بنظام معلومات موثوق به وفعال	01-2
62	تقييم محاور بعد آليات التشاور واعتماد السياسات الداخلية في التكوين و البحث والحوكمة.	02-2
66	تقييم محاور بعد قيادة الكلية للمكونات والمصالح التي هم بحاجة اليها.	03-2
70	تقييم محاور بعد اعتماد الكلية على الوظائف الداعمة في خدمة مهامها.	04-2
73	تقييم محاور بعد اعتماد الكلية على سياسات أو مقاربات الجودة .	05-2
82	تقييم الذاتي لميدان الحوكمة.	06-2



قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
100	استمارة التقييم الذاتي لأبعاد الحوكمة مصممة وفق (RNAQES)	01
107	أسئلة المقابلة	02

قائمة الاختصارات والرموز:

الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الأصلية	الإختصار / الرمز
المجلس الوطني لتقييم	Comité National d'Evaluation	CNE
اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة	La Commission Nationale pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Etablissements Supérieur	CIAQES
المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي	Référence Nationale pour l'Assurance Qualité interne des Etablissements d'Enseignement Supérieur	RNAQES
خلية ضمان الجودة	La Cellule Assurance Qualité	CAQ
وكالة الجودة البريطانية	Quality Assurance Agency (BRITISH)	QAA
المنظمة الدولية للمعايير	International Standards Organization	ISO
لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي	Committee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.	coso
المعهد الفرنسي للمراجعة و التدقيق الداخلي	Institut Française De L'audit Et Du Contrôle.	IFAC
معهد المدققين الداخليين	The Institute of Internal Auditors	IIA

مقدمة

أ - توطئة :

شهدت السنوات الأخيرة نقلة نوعية في مجال التعليم العالي من خلال تبني مفهوم نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي والذي أصبح سمة بارزة من سمات العصر الحديث ، مما جعل المهتمين والباحثين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة لتلبية متطلبات الاقتصاد المتغيرة ، حيث تسعى معظم الكليات والجامعات في جميع أنحاء العالم تخريج طلبة ذوو كفاءات ومهارات عالية ومتخصصة وتطوير التعليم وتعزيز الشراكة فيما بينها لأن الموارد البشرية بالمؤسسة أصبحت عنصرا مهما وفاعلا إضافة إلى ما تملكه المؤسسات من عناصر أخرى متاحة ، ومن نافلة القول أن نذكر الحاجة لتعليم والتعلم في رسم معالم المجتمعات المتقدمة ، لكن الجدير بالذكر هو البحث عن الجودة وضمانها من بين كل هذه العناصر .

ولا شك أن تطوير القطاعات المختلفة بما فيها التعليم العالي لا يكون إلا بتطوير آليات قادرة على تحقيق هذا الهدف بكفاءة وفعالية، و حسبنا في هذا الصدد الاستفادة من التجارب التي سلكتها الدول المتقدمة كبريطانيا ، والولايات المتحدة الأمريكية ، وكأ نموذج للدول العربية الأردن، حيث أتبعنا هذه الدول طرائق عدة لتحقيق الجودة وضبطها الداخلي (التدقيق الداخلي) في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.

وقد حاولت الجامعات الجزائرية تكريس ضمان الجودة ، فاستحدثت برامج إصلاحية كان آخرها نظام (ل.م.د) لكن هذا الأخير كشف عن عيوب عميقة استدعت مجموعة من الإصلاحات والتطوير ومن هذه الآليات المطبقة نظام ضمان الجودة وذلك منذ سنة 2008 ، حيث تم إنشاء المجلس الوطني للتقييم ( CNE )، ثم أتبع ذلك إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة ( CIAQES ) ( 03-05-2010)، وانبثقت منها إنشاء خلايا ضمان الجودة في كل مؤسسات التعليم العالي ، ومن تم إصدار المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي (RNAQES) لأول مرة سنة 2014 ، حيث أوكلت المهام لخلية ضمان الجودة (CAQ) في مؤسسات التعليم العالي بتطبيق هذا المرجع والتقييم الداخلي وهو الأمر الذي يسمح بمراجعة شاملة وتدقيقية يتم من خلالها ضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي.

ب - مشكلة الدراسة:

في السنوات الأخيرة يظهر لنا جليا توجه الجامعات الجزائرية وقبلها الوزارة الوصية نحو حتمية التطوير والإصلاح حيث تم تبني المرجع الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والذي يشمل عدة ميادين، وللتأكد من تحقق هذا التوجه في واقع جامعاتنا الجزائرية وجامعة غرداية تحديدا بات من الضروري التعرف على كيفية تفعيل دور خلية ضمان الجودة من خلال التقييم الذاتي للحوكمة باعتبارها واحدة من الميادين المدرجة في المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي ومحاولة بناء أساس لتحقيق عملية التدقيق الداخلي بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة ، ومن خلال ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي

التالي :

✓ إلى أي مدى يساهم اعتماد التقييم الذاتي لأبعاد الحوكمة في نجاح عملية تحقيق التدقيق الداخلي بالكلية محل الدراسة ؟

ت - الأسئلة الفرعية:

من خلال السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى التقييم الذاتي لبعدها (التزود بنظام معلومات موثوق به و فعال ) المعتمد في الكلية محل الدراسة؟

2- ما مستوى التقييم الذاتي لبعدها ( آليات التشاور و اعتماد السياسات الداخلية في التكوين والبحث والحوكمة) المعتمد في الكلية محل الدراسة ؟

3- ما مستوى التقييم الذاتي لبعدها (قيادة المكونات و المصالح التي هم بحاجة إليها ) المعتمد في الكلية محل الدراسة ؟

4- ما مستوى التقييم الذاتي لبعدها ( اعتماد على الوظائف الداعمة في خدمة مهامها ) المعتمد في الكلية محل الدراسة؟

5- ما مستوى التقييم الذاتي لبعدها ( اعتماد على سياسات أو مقاربات الجودة) المعتمد في الكلية محل الدراسة ؟

ث - الفرضيات :

1- هناك مساهمة إيجابية في اعتماد الكلية محل الدراسة للتقييم الذاتي لميدان الحوكمة وتحقيق أحد مهام عملية التدقيق الداخلي ؛

2- مقبول هناك مستوى تحقق لحد ما لبعدها ( التزود بنظام معلومات موثوق به وفعال) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي؛

3- هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعدها ( آليات التشاور واعتماد السياسات الداخلية في التكوين والبحث والحوكمة) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي؛

4- هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعدها ( قيادة المكونات و المصالح التي هم بحاجة إليها ) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي؛

5- هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعدها ( اعتماد على الوظائف الداعمة في خدمة مهامها ) وله مساهمة إيجابية نتائج في عملية التدقيق الداخلي؛

6- هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعدها ( اعتماد على سياسات أو مقاربات الجودة) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي.

ح - أهداف الدراسة :

- التعرف على نظام ضمان الجودة الداخلية وأهميته في مؤسسات التعليم العالي ؛

- التعرف على أساسيات التدقيق الداخلي ؛
- عرض مفاهيم عن الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي؛
- دراسة تفعيل دور خلية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وفق المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية من خلال تقييم الذاتي لأبعاد الحوكمة لتحقيق عملية التدقيق الداخلي ؛
- محاولة اقتراح نموذج تصوري بالتدقيق الداخلي في مؤسسات التعليم العالي.

### ج- أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- حاجة مؤسسات التعليم العالي لوجود نظام رقابي داخلي قوي مثل: التدقيق الداخلي الذي بدوره يساعد في الاستشارة و التأكيد والتقييم لنظام الجودة و ضمان مخرجات ذات كفاءة عالية لسوق العمل.
- كما تكمن أهميتها في التعرف على دور خلية ضمان الجودة في إعطاء الوضع الداخلي الحقيقي للمؤسسة من خلال إبراز مواطن القوة والضعف لمساعدة مديري مؤسسات التعليم العالي لإعادة صياغة استراتيجية المؤسسة حسب الإمكانيات والموارد المتاحة وتصحيح الانحرافات حسب الاقتراحات المقدمة من طرف خلية ضمان الجودة .

### خ- أسباب اختيار الموضوع :

#### ✓ أسباب شخصية :

- الرغبة الشخصية في توسيع المعارف والمعلومات المتعلقة بمجال التدقيق الداخلي وضمان الجودة؛
- التعرف على واقع ضمان الجودة وتقييمها بمؤسسات التعليم العالي وجامعة غرداية تحديدا.

#### أسباب موضوعية :

- الحدائة النسبية لهذا الموضوع في مؤسسات التعليم العالي مما يتوجب تسليط الضوء عليه ؛
- تخصص تدقيق ومراقبة التسيير يعد أحد الأسباب في اختيار مشكلة بحثية تتناسب واختصاصنا؛
- نظرا لضعف كفاءة مخرجات مؤسسات التعليم العالي؛
- حاجة مؤسسات التعليم العالي لهذا النوع من الدراسات في ظل تطور الطرق والوسائل المتعلقة بضمان الجودة في التعليم في جميع الدول سواء المتقدمة أو التي هي في طريق النمو .

#### د- حدود الدراسة: تحدد هذه الدراسة بالمجالات:

- الحدود الزمنية : تم تنفيذ هذه الدراسة بين شهري مارس وأفريل من سنة 2019 .
- الحدود المكانية : أجريت الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية .
- الحدود الموضوعية : تم استعمال مصطلح التدقيق الداخلي بدل المراجعة الداخلية لأن المشرع الجزائري استعمل هذا المصطلح عند إصدار المعايير الجزائرية، كما تم تقييم هذه العملية من خلال مفهوم التقييم

الذاتي لأبعاد الحوكمة وتم استبعاد الميادين الأخرى المدرجة في المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية نظرا لأن الدراسة تتطلب مزيد من الجهد والوقت لتغطية كافة هذه الميادين .

### ذ - منهج الدراسة والأدوات المستعملة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإمام بجوانب الموضوع ، تم اعتماد المنهج الوصفي بحيث تم إجراء مسح نظري لما جادت به الدراسات السابقة في مجال الجودة والتدقيق في مؤسسات التعليم كما تم في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة إجراء دراسة حالة وإسقاط التراكم النظري والمعرفي على الواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة وهي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية وقد تم استخدام الأدوات التالية في جمع البيانات :

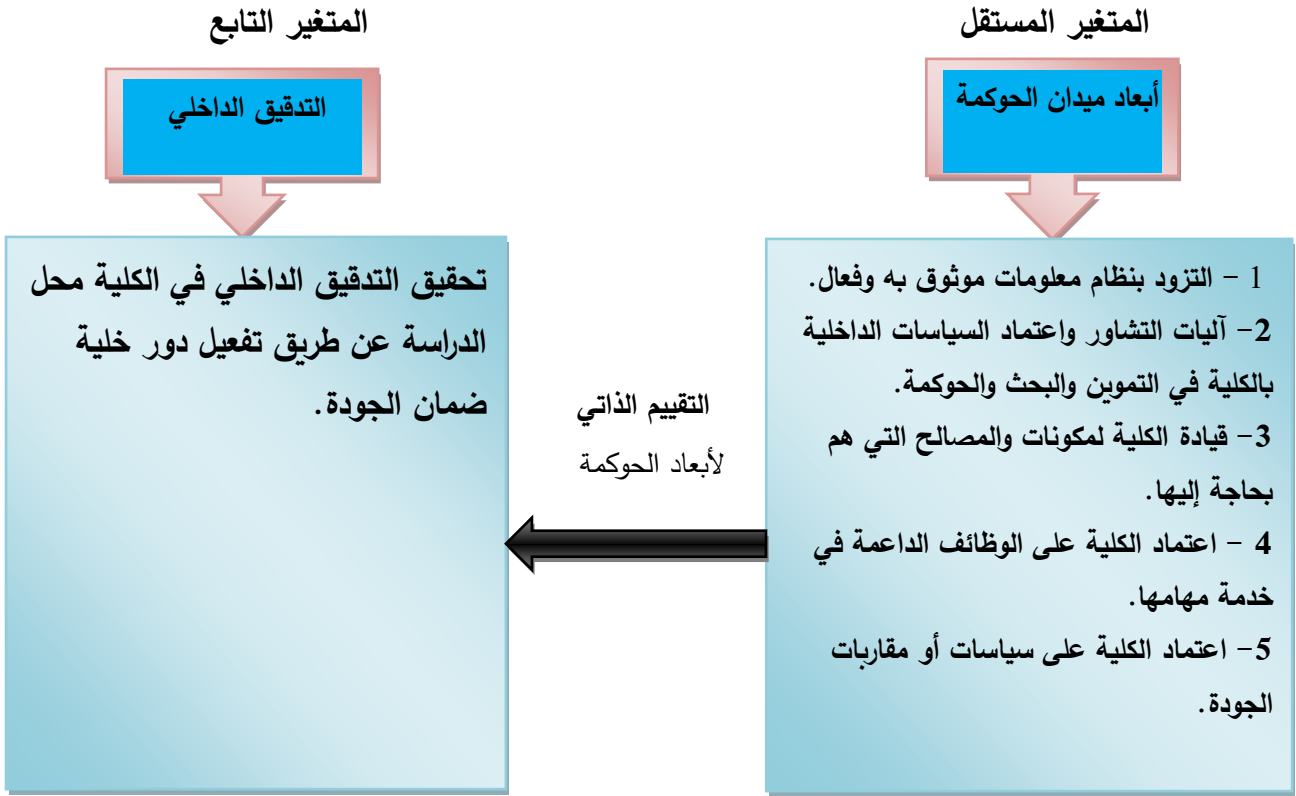
**1/ المصادر الأولية :** من خلال الاستعانة بأداة الاستبيان وأداة المقابلة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة .

**2/ المصادر الثانوية :** وذلك من خلال الاعتماد على التراكم النظري المتوفر على مستوى الكتب ، المجالات، مقالات ، مذكرات جامعية ودوريات ...الخ متعلقة بموضوع .  
أما المعالجة الإحصائية للبيانات الأولية فقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V20 والبرامج المكتبية مثل: MS. Excel 2013.

### ر- صعوبات البحث :

- نقص المراجع التي تناولت موضوع التدقيق في مؤسسات التعليم العالي ؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من خلية ضمان الجودة على مستوى جامعة غرداية ومكتبها مغلق على الدوام ؛
- عدم تعاون مسؤول خلية الجودة معنا ورفض إجراء أي مقابلات معه والإدلاء بأي معلومات تفيد إجراء دراستنا والتعرف على واقع عمل هذه الخلية.

**ز- أنموذج الدراسة :** من أجل الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية وكذا اختبار الفرضيات تم الاستعانة بالنموذج التالي الذي يشرح تصور للعلاقات المتوقعة بين المتغيرات بشكل واضح .



من إعداد الطالبتين.

### س- التعريفات الإجرائية:

- **ضمان جودة التعليم :** هي تلك الإجراءات والقرارات والآليات ،التي تعتمدها المؤسسات لإحداث تغيير إيجابي في منظومة التعليمية و ضمان جودة و كفاءة في مخرجاتها إلى سوق العمل .
- **الدليل (RNAQES) :** هو وثيقة تم إعدادها من الهيئة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي ، يحتوي على سبعة ميادين في كل ميدان فيه مجموعة من المراجع والمعايير والإثباتات.
- **الحوكمة :** هي عبارة عن مجموعة من المبادئ والقواعد الأساسية لمنهجية التنظيمية والأسلوب الذي يمكن من خلاله إدارة أفضل للموارد والرقابة على أعمال المؤسسة لتحقيق أهدافها لضمان الكفاءة والفاعلية.

### ش - هيكل الدراسة: تم عرض المذكرة وتقسيمها إلى فصلين

تطرقنا في الفصل الأول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتناول مفهوم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وأساسيات التدقيق الداخلي، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه للدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع.



أما الفصل الثاني فيتناول دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على مستوى جامعة غرداية ويشمل على مبحثين ، المبحث الأول تناول الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة ، أما المبحث الثاني تحليل ومناقشة النتائج الدراسة.

الإطار النظري لمتغيرات

الدراسة والدراسات

السابقة

**تمهيد:**

أصبح في الوقت الحالي نظام ضمان الجودة ضرورة ملحة في التعليم العالي، حيث يعتبر التعليم أحد العوامل الأساسية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية لأي دولة ، لذا تسعى جميع الدول العالم خاصة المتقدمة منها الاعتماد على نظام ضمان الجودة في مؤسساتها التعليمية وتحسينها وتطويرها بشكل مستمر لضمان جودة في مخرجاتها.

ومن هنا جاء دور المؤسسات الجزائرية لمواكبة الركب الحضاري و إنشاء هيئة وطنية لتطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، بحيث تعمل الهيئة علي إرساء أسس وضبط الجودة الداخلية (تدقيق الجودة) في المؤسسات التعليم العالي ونشر ثقافة الجودة فيها، من خلال تطبيق معايير المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية والالتزام به في مرحلة التخطيط والبرمجة والتقييم والتقويم والتدقيق .

ويقع عبء التقييم الذاتي للأبعاد المدرجة في (RNAQES) على خلية ضمان الجودة على مستوى المؤسسة الجامعية حيث تضطلع هذه الخلية لمسؤوليات التقييم الذاتي من أجل الوصول لتدقيق داخلي جيد للمؤسسة وتعد مدخلا طبيعيا لضمان الجودة وتحسينها بشكل مستمر ، وذلك بوجود قيادات تعتمد على الحوكمة حيث توفر للأنشطة إجراءات تنظيمية ورقابية تضمن جودة مؤسسات التعليم العالي بمسؤولية وشفافية . وقد ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

**المبحث الأول :** الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

**المبحث الثاني:** عرض الدراسات السابقة.

## المبحث الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أسند للجامعة مهام التعليم العالي و البحث العلمي و الذي هو أساس تطور المجتمعات وقد تم اعتماد مفهوم الجودة من أجل ضمان استمرارية هذه المؤسسات ، فإن جودة التعليم يشكل الحجر الأساسي لتحديد مكانه الدولة و سماتها المستقبلية أمام الدول الأخرى ، و عليه يجب أن تحرص الأسرة الجامعية بكل مكوناتها على الارتقاء و التطوير المستمر من خلال سعي على تطبيق مفاهيم الجودة لضمان جودة مخرجاتها الأكاديمية .

### المطلب الأول: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الفرع الأول: مفهوم جودة التعليم العالي

قبل التطرق لمفهوم جودة التعليم العالي لابد علينا قبلا ذلك تقديم تعريفات للتعليم العالي لما له مكانة في المجتمع و دور في إعداد الكوادر البشرية.

#### أولاً: تعريف التعليم العالي

من خلال وثيقة المؤتمر العام لليونسكو في دورته السابع و العشرون على أنه: " برامج الدراسة أو التدريب على البحوث في المستوى بعد الثانوي التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفتها التي توفرها مؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة"<sup>1</sup>.

أما القانون الجزائري فعرفه بأنه: "تمط للتكوين أو التكوين البحث يقدم على المستوى ما بعد الثانوي ، من طرف مؤسسات التعليم العالي و يمكن أن يقدم تكوين تقني من مستوى عال من طرف المؤسسات المعتمدة من طرف الدولة"<sup>2</sup> .

ويعرفه ديل 1992 Dill : "مؤسسات التعليم العالي كنظام مرتبط ، يجب أن تكون البرامج مصممة ومدارة بشكل جيد، متلازمة ومتناغمة مع احتياجات أصحاب المصلحة يجب أن يكون تصميم البرنامج الأكاديمي فعالاً لتلم الطلاب من خلال التسلسل الزمني، لمكونات البرنامج الأكاديمي المختلفة"<sup>3</sup> .

#### ثانياً: مفهوم جودة التعليم العالي:

حسب وكالة الجودة البريطانية QAA : "مدى نجاح التعليم المتاحة أمام الطلاب في مساعدتهم على تحقيق الدرجات العملية المنشودة و العمل على ضمان توفر التدريس المناسب و الفعال و المساندة و التقييم و الفرص التعليمية الملائمة و الفعالة"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سعيد الربيعي ، التعليم العالي في عصر المعرفة : التغيرات والتحليلات وافاق المستقبل ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 23 .

<sup>2</sup> - قانون رقم 99 / 05 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 هجري الموافق 4 أفريل 1999 ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 24 ، ص 5 .

<sup>3</sup> - Saud Alturifi Al Baqami , **Reviewing the Quality Assurance Models** , Model, Intervention in The Third International Arab Conference on Quality Assurance in Higher Education (IACQA'2013) Al - Zaytoonah University 2-3/04/2013 , p 883.

<sup>4</sup> - امحمد الدين ، تقييم جودة الحياة الجامعية وفق المرجع الجديد لضمان الجودة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة أدرار ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3 ، المجلد 21 ، العدد 01 ، 2018 ، ص 85.

يرى المختصون في المجال الجودة أن مفهوم الجودة عند تطبيقه في التعليم العالي يأخذ أبعاد أوسع تنعكس في المفاهيم الأتية<sup>1</sup>:

من وجهة نظر Juran : "موائمة المخرجات التعليمية و الخبرة المكتسبة للاستخدام" ؛ و من وجهة نظر feign baun : "مدى قدرة الخريجين على تلبية حاجات الأطراف المستفيدة منهم و تحقيق رضاهم في القيمة المضافة لتعليم و وتعني تحقيق كفاءة و فعالية في التعليم من خلال تحقيق معايير عالية للجودة عند تكاليف معقولة تجنب الانحرافات في العملية التعليمية" ؛

ويمكن تعريفه بأنه : " ترجمة احتياجات وتوقعات الأطراف المستفيدة من خدمات مؤسسة التعليم العالي إلي مواصفات محددة والالتزام بتطبيقها لتحقيق رضاهم"<sup>2</sup>.

**من خلال ما سبق من تعاريف يمكن تقديم تعريف شامل لجودة التعليم العالي :**

"هو مدى فعالية وكفاءة مختلف مكونات العملية التعليمية من أجل تخريج طلبة ذوو كفاءة لضمان كوادر بشرية تتلائم مع متطلبات سوق العمل" .

**ثالثا: أبعاد جودة التعليم العالي**

إن تحديد الأبعاد الأساسية ذات صلة بالعملية التعليمية و بحاجات الطالب لدخول سوق العمل و تأتي إيضاحات مختصرة كل بعد من هذه الأبعاد في مؤسسات التعليم العالي كما يلي:<sup>3</sup>

**1-الكفاية ( الجدارة) :** لضمان جودة التعليم ينبغي التركيز على توفير الكوادر التدريس الذي يمتلك تأهيلا عاليا يتيح إعداد الكوادر البشرية إعداد جيدا ؛

**2-الإعتمادية :** ينبغي أن تقدم مؤسسات التعليم العالي خدمات التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات إن تحقق اعتمادية الخدمات التعليمية ينعكس في فاعليتها بصورة خاصة وفي الأداء الجامعي بصورة عامة ؛

**3-المجاملة:** ينبغي أن يسود في المؤسسات التعليم العالي جو الاحترام المتبادل و التعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية ؛

**4-الإستجابة:** هذا البعد يركز على تحقيق الإستجابة العالية والمرونة الكافية و السريعة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي؛

<sup>1</sup>- مشنان بركة ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر- باتنة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تسيير تخصص تسيير المنظمات ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2016 ، ص28 .

<sup>2</sup> - صليحة رقاد، تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية : آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم اقتصادية ، جامعة سطيف1، 2014 ، ص 30-31 .

<sup>3</sup> - هشام العبادي ، يوسف الطائي ، التعليم العالي من منظور إداري قراءات وبحوث ، دار النشر البارودي ، عمان ، 2011، ص 90-91.

كما توجد أبعاد أخرى لجودة التعليم العالي وهي على نحو التالي:<sup>1</sup>

5- فهم الزبائن: لتحقيق هذا البعد ضمن أبعاد جودة التعليم فإنه ينبغي التركيز على فهم الطالب الجامعي وإدراك حاجيته التعليمية وينبغي عدم النظر إلى هذه الحاجات من منظور هذا الطالب فقط بل حاجات السوق العمل؛

6- الأمان: يقصد بهذا البعد توفير الخدمة التعليمية للطالب في جوا يخلو من المخاطر قدر الإمكان؛

7- المصداقية: ويقصد بمصداقية قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطالب قبل وأثناء التحاقه بها وهنا تبرز مصداقية مؤسسات التعليم العالي في مدى تلبية وتحقيق ما وعدت به في إعلاناتها ؛

8- إمكانية الحصول على الخدمة: من أبعاد جودة الخدمة التعليمية هي إمكانية وسهولة الحصول على هذه الخدمة ، ينبغي تركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للمؤسسة التعليمية ؛

9- الإتصالات: حتى تكون عملية الاتصال عملية قادرة على تحقيق أهداف التعليم العالي فإنه ينبغي أن يمتلك الطالب والأستاذ مهارات الاتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفاعل؛

10- الدليل المادي: إن خدمات التعليم العالي كغيرها من الخدمات تتسم بعدم الملموسية، وحتى تحقق هذه الخدمات أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية كالقاعات التدريس والمدرجات.....الخ.

#### رابعا: أهمية جودة التعليم العالي

إن أهمية جودة التعليم العالي تمثل الجوانب التالي:<sup>2</sup>

- الوقوف على مشكلات التعليمية في الواقع العلمي واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها؛
- اتخاذ الإجراءات والتدابير التي تعزز وترفع من مستوى الجودة وتقلل من وقوع الأخطاء في التدريس؛
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم وتقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجهات والارتقاء بمستوى الطلبة؛
- الاهتمام بالمستوى الأداء الإداري والأساتذة في المؤسسات التعليم العالي من خلال المتابعة الفاعلة وتنفيذ البرامج التدريس المستمرة، مع التركيز على الجودة جميع الأنشطة مكونات النظام التعليمي؛
- فتح قنوات الاتصال والتواصل ما بين مؤسسة التعليم العالي والجهات الرسمية والمجتمعة لزيادة الثقة بينهما، والتعاون مع المنظمات التي تعنى بالنظام التعليمي لتحديث برامجه وتطويرها؛

1 - راضية بوزيان ، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ودراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري ، مركز الكتاب الأكاديمي، طبعة الاولى ، الأردن ، 2015 ، ص 33 .

2 - هوارى منصورى ، أمحمد بن الدين ، جودة البحث العلمي لدى هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية وفقا لدليل الوطني الجديد للجودة الداخلية في التعليم العالي دراسة تطبيقية جامعة أدرار، مجلة المال والأعمال ، الجامعة ميلة (الجزائر) ، المجلد 02 ، العدد 01 ، 2018 ، ص129.

### الفرع الثاني: ضمان الجودة في التعليم العالي

#### أولاً: ضمان الجودة

يعرف ضمان الجودة على أنه : "هو ذلك النموذج لمجموعة الإجراءات المنظمة للأنشطة المهمة، لرفع مستوى النظام الحالي لكي يعمل بالطرق المرضية"<sup>1</sup> .

ضمان الجودة هو "مصطلح شامل موجه لكيان ككل وهو يستلزم المورد أو المستهلك والأنشطة المختلفة الموضوعية لإنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة"<sup>2</sup> .

وحسب مفهوم آخر "هي جميع الأنشطة المخططة والنظامية التي تفقد ضمن نظام الجودة و التي تثبت عند الحاجة لتوفير الثقة الكافية بأن الكيان قد أوفى بمتطلبات الجودة ويمكن أن يكون عملية أو منتج أو منظمة أو أي توليفة منها"<sup>3</sup> .

وعليه فان ضمان الجودة حسب التعاريف أعلاه نستنتج أنه:

"هي عمليات مخطط لها مسبقا مع توفير معايير محددة وأشخاص مؤهلين يحققون الثقة والجودة الشاملة لمنتجاتهم أو خدماتهم المعروضة".

#### ثانيا : ضمان جودة التعليم العالي

حرص المهتمون بمجال الجودة في التعليم العالي على تقديم مجموعة من تعاريف لضمان الجودة على أنه: " تحديد برامج لتنفيذ عمليات داخل المؤسسات المعنية وضمان متابعتها وتنفيذها والتقييم الذاتي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة وضمان مراقبة في مجال ضمان الجودة"<sup>4</sup> .

عرف أيضا ضمان الجودة التعليم العالي بأنه : " أداة التي تعتمد مؤسسة التعليم العالي لتؤكد لنفسها ولأصحاب المصلحة بأنه تم تحقيق الحد الأدنى من الالتزام، ويعتمد بشكل كبير على مبدأ التحسين المستمر ،حيث تعلم الوزارة الوصية بأنه ستكون هناك مقارنة للتغيير في أساليب التقييم لمهام أعضاء هيئة التدريس والطاقم الإداري للجامعة ، كون اعتماد معايير للتقييم يعتبر التزام لأعضاء هيئة التدريس لابد من الخوض فيه للرفع من جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعات الجزائرية"<sup>5</sup> .

1 - محمد عبد المنعم شعيب ، الإدارة المعاصرة تقييم الأداء الجودة الشاملة اعتماد المستشفيات ، درا الأمل للنشر والتوزيع ، مصر ، 2014 ، ص 146 .

2 -Milad Harathi ,Quality Assurance Concepts Institution : Some Indication towards National Higher Education , Development policy in Libya , Intervention , The Second International Arab Conference on Quality Assurance in Higher Education (IACQA'2012) , 04-05 April , in Gulf University Bahrain , 2012 , p 1046 .

3 - يوسف الطائي ، محمد العجيلي ، ليث الحكيم، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية ، دار اليازوردي ، عمان ، 2009 ، ص284 .

4 - القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010 المتضمن تشكيل اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة CIAQES في الجزائر .

5 - الشيخ ساوس، هوارى منصورى ، تقييم جودة التكوين وفق المرجع الوطني الجديد لضمان الجودة الداخلية في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، دراسة مقارنة بين سنتي 2017- 2018 ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة (الجزائر) ، مجلد 18 ، العدد01 ، 2018 ، ص 478 .

### ثالثا: نظام ضمان الجودة التعليم العالي

نظام ضمان الجودة في التعليم العالي هو: "الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق تحسين الجودة ويتبع اتجاهات وأهداف المؤسسات التعليمية من القيادة الفعالة، التي تساعد على تحقيق المشاركة الفعالة والتنظيمية وتحسين برامج التنمية المهنية"<sup>1</sup>

### رابعا: أهداف تطبيق ضمان جودة التعليم العالي

تصنف أهداف نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليم العالي الى ثلاث أصناف هي<sup>2</sup>:

أ\_ الرقابة على الجودة : فمع بروز الجامعات الخاصة واستمرارية انتشارها وتوسعها تزايدت حاجة الحكومات إلى المتابعة الجدية والحذرة لمستوى جودة هذه المؤسسات لضمان تحقيق مخرجات نظام التعليم العالي للحد الأدنى من متطلبات الجودة؛

ب \_ المساءلة : تهدف إلى فرض المسؤولية على مطابقة المعايير الموضوعية والتأكد من تحمل كل فرد مسؤولية تحقيق الجودة في العمليات التي يعتبر مسؤولا عنها والتأكد لأصحاب المصلحة على مستوى الجودة المقبولة أو الممتازة لمؤسسة التعليم العالي من خلال تزويدهم بمعلومات مفيدة حول احترام المؤسسة أو برنامج للمعايير الموضوعية؛

ج \_ التحسين المستمر : الممارسات الموجودة من خلال إجراء التقييم الذاتي الذي يهدف إلى تزويد صانعي القرار بالتغذية العكسية حول الوحدة محل التقييم مبرز في ذلك مواطن القوة والضعف، وهذا ما يمكنهم من وضع الإستراتيجيات والخطط واتخاذ الإجراءات التي من شأنها سد الثغرات وتصحيح الأخطاء والاستفادة المثلى من الإمكانيات لتحقيق الأفضل.

### الفرع الثالث: طرق وآليات نظام ضمان الجودة التعليم العالي

إن أسلوب ضمان الجودة بالمؤسسات التعليم العالي مقارنة إصلاحية هادفة إلى تحقيق من أن المعايير المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية<sup>3</sup>.

### أولا: أساسيات نظام ضمان الجودة في التعليم العالي

ويتم تحقيق ذلك وفق طرق أو سياسات معينة للتوصل لأهدافها ويعتمد نظام ضمان الجودة:

1 - عائشة سلمى كحيلي، منى مسغوني، لمياء عماني، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليم العالي في الجزائر، نموذج انشاء خلية ضمان الجودة التعليم العالي في الجزائر جامعة الوادي ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية ، جامعة خنشلة (الجزائر) ، العدد 02 ، 2017 ، ص 31 .

2 - ياسين لعكيكة ، صليحة رقاد ، مبررات توجه المؤسسات التعليم العالي الجزائرية نحو تطبيق نظام الجودة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة فيها ، مجلة الباحث الاقتصادي ، بجامعة برج بوعرييج (الجزائر) ، مجلد 05 ، العدد 01 ، 2018 ، ص 347.

3 - صالح السعيد ، عبدلي هالة ، آليات ضمان جودة التعليم الجامعي "المرافقة البيداغوجية نموذجا"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، جامعة خنشلة (الجزائر) ، العدد 09 ، 2018 ، ص 158.



### 1-التدقيق حول الجودة:

هو إختبار منهجي مستقل التحقق كما يلي <sup>1</sup> :

لما تكون مقاصد وأهداف المؤسسة معلنة مثلما هو الحال بالنسبة للجانب المتعلق بالتمويل أو عمليات التدقيق التي تطلقها المؤسسة نفسها، فإن التدقيق يتحول إلى عملية مصادقة أو إثبات لهذه المقاصد أو عدم المصادقة.

تعرف المنظمة الدولية للمعايير ISO تدقيق الجودة على: "أنه إجراء له ثلاث محاور تتعلق بالشيء المراد اختباره وهذه المحاور تتمثل في :

- التحقق مما إذا كانت إجراءات ضمان الجودة متوافقة مع الأهداف المعلنة (نجاحة)؛
- التحقق مما إذا كانت النشاطات قانونية ومشروعة (المطابقة)؛
- التحقق من فعالية هذه النشاطات مقارنة مع الأهداف المعلنة (الفعالية)؛

وتعريف التدقيق الجودة : "هو إجراء تقيمي للجودة تؤكد من خلاله هيئة خارجية أن إجراءات ضمان الجودة برنامج أو مؤسسة أو عملية ضمان الجودة بصفة عامة (داخلية أو خارجية) مناسبة من ناحية وقد تم تنفيذها من ناحية اخرى".

إن تدقيق الجودة يختبر مستوى جودة النظام وليس الجودة في حد ذاتها، وهذه العملية لا تتم إلا من طرف أفراد لا ينتمون لمجال إجراء التدقيق وقد يكون تدقيق الجودة عملية داخلية لما يرتبط بالأهداف الداخلية أو عملية خارجية يتم بعدها تقديم الاختبار على شكل تقرير تدقيق .

**2- تقييم الجودة:** مجال معينة عمليات تقييم الجودة في مثل: الجودة البحثية أو التعليمية أو كليهما تصنيف وفق درجات معينة داخل وحدات التعليم العالي ، و قد يأتي القياس قبل أو بعد الاعتماد ليعطي أحكام مدرجة عن مستوى الجودة الأكاديمية أكثر من أحكام مزدوجة عن مقابلة الحد الأدنى من المعايير <sup>2</sup> .

- التقييم أو القياس غالبا ما يكون موجه لمستوى مقرر أو برنامج ليقوم أدائها التنفيذي ؛
- قد يستخدم القياس مجموعة مؤتلفة من مؤشرات الأداء و الدراسة و مراجعين نظراء خارجيين ؛
- يظهر أن ينظم القياس بواسطة هيئة خارجية مثل هيئة حكومية مستقلة أو بواسطة المؤسسة نفسها ؛
- يظهر القياس جودة المؤسسة وفق لرسالتها، و ليس طبقا لمعايير عامة و عالمية للتميز و التي غالبا ما تطمح إليها ناحية مختارة فقط ؛
- درجة القياس تأخذ مدى ما بين 5-10 سنوات .

<sup>1</sup> - سمير حسين ، ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر على المؤسساتي الامكانيات والمتطلبات ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2016 ، ص 87.

<sup>2</sup> - عمار السامرائي ، أهمية تطبيق معايير جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الابداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة، دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجا ، مداخلة في المؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي حول : "جودة التعليم العالي" يومي 5- 4 أبريل ، الجامعة الخليجية البحرين، 2012 ، ص 997.

### 3- الاعتماد : ويمكن تلخيصها كالآتي<sup>1</sup> :

- تقرر عمليات الاعتماد أي من المؤسسات أو البرامج تقابل الحد الأدنى من معايير الجودة و بناء عليه يجيز و يصدق رسميا على وجود الحد الأدنى للمعايير التعليمية ؛
- يشمل الاعتماد كل من الأهداف و إنجاز الأهداف ، فهو يقرر إذا ما كانت الأهداف مناسبة لمستوى الدرجة أو المؤسسة ، و ما إذا كانت المصادر متاحة لإنتاج مخرجات مرغوبة؛
- يتضمن عمليات الاعتماد دائما بواسطة هيئة خارج المؤسسة ذاتها؛
- يمكن أن يجري الاعتماد على مستوى المؤسسة أو البرنامج ، مع الاعتماد على مستوى البرامج يكون غالبا في مجالات مهنية مثل: المحاسبة ، أو الاعمال أو القانون؛
- دورة الاعتماد تكون نموذجية لمدة 10 سنوات ، إذا كانت هناك مشكلات جادة ثم الكشف عنها، مثل هذه المشكلات ستقود لدورة قصيرة ؛
- المخرجات النهائية باعتماد إذا حددت أن المؤسسة قابلت الحد الأدنى لمعايير الجودة دائما ما يعلن عنها، و هذه الإصدارات ضرورية للاعتماد لتتجز المؤسسة وظائفها و شهاداتها و تقي بوعودها، و تعزز من أجندة تحسين الاعتماد.

### ثانيا :آليات ضمان جودة التعليم العالي

ترتكز آلية ضمان جودة التعليم العالي على آلية التقييم المؤسسي الذي يتضمن مستويات المختلفة و على آلة تقييم البرامج التكوينية من حيث المحتوى التنظيم و هي كالآتي<sup>2</sup> :

#### 1 - التقييم المؤسسي :

من آليات ضمان جودة التعليم العالي هو التقييم المؤسسي أوسع و أشمل من تلك التي تعني بتقييم البرامج بطبيعة الحال، انطلاقا من أنها تشمل بالتقييم مختلف مجالات تسيير المؤسسة الجامعية من تسيير إداري تسيير مالي تسيير بيداغوجي ، تسيير الموارد المادية و البشرية... الخ من عملية التقييم المؤسسي و تشمل المجالات المؤسسي: الحوكمة، فعالية التسيير ، البرامج الأكاديمية، أعضاء هيئة التدريس موارد التكوين ، الطلبة و الخدمات المرفقة لهم ، الهياكل و المنشآت و الموارد المالية.

#### 2- تقييم البرامج:

تستهدف آليات ضمان الجودة البعد المتعلق بالبرامج من خلال تقييم التكوينات التي تتضمن كافة جوانب تخصص أو مسار تكويني معين من حيث التنظيم و محتوى التكوين ، الإمكانيات المادية و البشرية و المناهج و الطرق البيداغوجية النتائج في صورة شهادات أو كفاءات مكتسبة و الهدف من هذه الإجراءات هو تحقيق المعرفة الجيد لآلية التعلم و مخرجاته.

<sup>1</sup> - سامي زياب ، أحمد ناجي ، دور رأس المال الفكري في تعزيز أبعاد الاعتماد الأكاديمي دراسة استطلاعية لآراء عينة في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العراق ، المجلد 03 ، العدد43 ، 2018 ، ص 207 .(بتصرف)

<sup>2</sup> - سمير بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص 92.

وبالإضافة إلى تقويم التعليمات و الذي يركز على الأنشطة البيداغوجية لأعضاء هيئة التدريس أو نشاطات تكوين الطلبة بهدف تحسين الجودة البيداغوجية وهي تتم من طرف أعضاء الهيئة التدريسية و من أجلهم في الوقت ذاته.

#### الفرع الرابع : مشروع تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات التعليم العالي الجزائري

أدرجت المنظومة الجامعية الجزائرية ضرورة تطبيق نظام من طرف السلطات الجزائرية ضرورة وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بنوع من التأخر، تجسدت سياسة الإدارة في القيام بالإصلاح يهدف إلى ترقية التعليم العالي نحو المستويات أفضل، في سنة 2008 من خلال صدور القانون التوجيهي للتعليم (08-06) الذي لم يتطرق بصفة مباشرة وتفصيلية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي إلا أنه كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء ما يسمى بالمجلس الوطني للتقييم (CNE) وفي جوان 2008 قامت وزارة التعليم العالي بتنظيم مؤتمر دولي حول ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، فانبثقت خلية عمل كلفت من طرف الوزارة<sup>1</sup> وفي 31-05-2010 تم اصدار قرار الوزاري 167 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام لضمان الجودة في مجال التعليم والبحث العلمي (CIAQES) والتي أوكلت لها مهام التالية<sup>2</sup>:

إنشاء لجنة وطنية مسؤولة عن صياغة وتتبع أحداث برنامج لتنفيذ نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.

وتكلف هذه اللجنة بالتنسيق مع الوكالات والهيئات المعنية بما يلي:

- إنشاء مرجع وطني يتضمن المقاييس والمعايير والمتعلقة بضمان الجودة في ضوء المعايير الدولية ؛
- تحديد معايير انتقاء مؤسسات التعليم العالي الرائدة و المسؤولين عن ضمان الجودة لكل مؤسسة ؛
- وضع برنامج إعلامي يستهدف المؤسسات المعنية ووضع خطة تكوين لفائدة المسؤولين عن ضمان الجودة
- تحديد برنامج لتنفيذ عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسات المعنية وضمان متابعة تنفيذها؛
- تنظيم العمليات الأولية للتقييم الذاتي للمؤسسات و الأنشطة المستهدفة .

#### أولاً: تنظيم خلية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

خلية ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر هيئة تعنى بالمساهمة في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة هي تقييم متابعة، مراقبة، تكوين، إعلام، نشر التقارير..... الخ و تنشأ داخل المؤسسة التعليم العالي

<sup>1</sup> - زين الدين بروش ، يوسف بركان ، مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والاتفاق ، مداخلة في المؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي حول : "جودة التعليم العالي"، يومي 4-5 أفريل ، الجامعة الخليجية البحرين ، 2012، ص 813 .

<sup>2</sup> - القرار الوزاري رقم 167 ، مرجع سبق ذكره ، ص 2 .

بقرار من رئيس الجامعة ، يحدد فيه تنظيم وهيكله ودور هذه الخلية وهي تتشكل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة<sup>1</sup> .

### ثانيا : مهام خلية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

نشر فعالية خلية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر على مستوى الأداء حيث أوكلت لها مهام الآتية<sup>2</sup> :

- تأطير التقييم الداخلي لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث، الحياة الجامعية، الهياكل القاعدية علاقتها مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي وعلى ميدان التعاون؛
- مراقبة ومتابعة المسؤولين الإداريين والبيداغوجيين المكلفين بتنفيذ مخططات تطوير وتنمية مؤسسات التعليم العالي؛
- تجسيد المرجعية الوطنية المتضمنة للمقاييس المتعلقة بضمان الجودة ؛
- العمل على نشر ثقافة الجودة بكل الوسائل المتاحة ؛
- تقوم الخلية بإجراء الدراسات الاستشرافية، وتقدم توصيات في كافة المجالات بالاستناد بالمرجعية الوطنية .
- التكوين المستمر لمؤطري وأعضاء فرق التقييم في مجال ضمان الجودة؛
- تنظيم ندوات والملتقيات والأيام الدراسية في مجال ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛
- المشاركة والمساهمة في كل نشاط محلي أو جهوي أو وطني أو دولي في مجال ضمان الجودة ؛
- مراقبة فرق التقييم الداخلي على مستوى كل الهياكل المؤسسة ، ومساعدتها على ضمان مراقبة مستوى جودة الأداء للأسرة الجامعية؛
- رفع تقرير سنوي شامل عن أعمال الخلية إلى مدير مؤسسة التعليم العالي.

### ثالثا : المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات الجامعة الجزائرية (RNAQES)

هي وثيقة تتضمن الالتزامات التي يتعين على مؤسسات التعليم العالي تحقيقها، تم إنشاء المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية بمساعدة مسؤولي خلايا ضمان الجودة في كل مؤسسات التعليم العالي ،ليقدم لأول مرة سنة 2014، كما نشر طبعة جديدة أخرى في 2016 ويحتوي على مجموعة من الميادين وحقول والمراجع ومعايير يتكون هذا المرجع من 41 صفحة باللغة العربية وأخرى باللغة الفرنسية. وهي أساس ودليل المهام التي تنشط فيها خلايا ضمان الجودة ، ومضمون المرجع الوطني ملخص في الجدول التالي :

<sup>1</sup> - سمير بن حسين ، تقييم فعالية خلايا الجودة في مساهمة في بناء وتطوير نظام جودة التعليم في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة ورقلة (الجزائر) ، العدد 18 ، 2015، ص 209 .

<sup>2</sup> - كتيب قانون الداخلي لخلية ضمان الجودة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، 2017 ، ص 04 .

الجدول رقم (1-01): ملخص المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات الجامعة الجزائرية

الميدان	الحقل	الميدان	الحقل
ميدان التكوين	1- وضع عروض التكوين وقيادتها ويتعلق الأمر بإقامة برامج تكوين مفصلة وتوفير الأدوات اللازمة وتطوير او تحسين هذه البرامج؛ 2- مراقبة الطالب في تكوينه من خلال توجيهه وتسهيل اندماجه في المحيط الجامعي؛ 3- تقييم ومراجعة المواد التعليمية وذلك بتحديث البرامج التعليمية والمتابعة وتقييم العروض التكوين من أجل التحسين البيداغوجي؛ 4- مراقبة التحصيل المعرفي و العلمي للطلبة من خلال قياس نتائج التكوين من خلال اللجان البيداغوجية و اللجان المداولات ؛ 5- التوجه والإدماج المهني؛ 6- التكوين في الدكتوراه و يتعلق الأمر بضمان و تحسين تكوين المكونين الباحثين بالاعتماد على تعاون الوطني و الدولي؛ 7- التكوين المتواصل.	ميدان الهياكل القاعدية	1- الهياكل الإدارية :توفير المؤسسة على مرافق مخصصة للأنشطة الإدارية؛ 2- الهياكل البيداغوجية :توفير المرافق المخصصة للأنشطة البيداغوجية؛ 3- الهياكل العلمية و الخاصة بالبحث مرافق مخصصة للأنشطة العلمية و البحث؛ 4- الهياكل الخاصة بالاستضافة أي مرافق مخصصة للاستضافة و الإطعام ؛ 5- الهياكل الرياضية و الثقافية .
ميدان البحث العلمي	1- تنظيم هيكل و تطوير البحث العلمي و ذلك بإنشاء هيئات مكلفة بتطوير البحث ؛ 2- العلاقات و الشراكات العلمية أي تحديد كيفية الشراكة بينهما و بين مختلف الشركاء ؛ 3- تتمين البحث العلمي يتعلق الأمر بإقامة طرق للبحث على تتمين البحث.	ميدان الحياة الجامعية	1- استقبال و التكفل بالطلبة و الموظفين ؛ 2-الأنشطة الثقافية و الرياضية ؛ 3- ظروف الحياة والعمل و الدراسات للجهات الفاعلة ( الصحة و النظافة والأمن)؛ 4- المسؤولية المجتمعية ( الأخلاق ، المواطنة ، والمساواة ، في الفرص و التنمية المستدامة ) .
ميدان الحوكمة	1- نظام المعلومات يتعلق الأمر بتزويد المؤسسة بنظام معلومات موثوق به و فعال؛ 2- شروط إعداد السياسات يعطي و صفا لأدوات إعداد سياسات المؤسسة ؛ 3- تنظيم و قيادة المكونات و المصالح يتعلق الأمر بتحديد الكفاءات و مسؤوليات و مهام الموارد البشرية و الإمكانيات المادية التي هي بحاجة إليها ؛ 4- إدارة الوظائف الداعمة في خدمة المهام أي الوسائل و المادية ؛ 5- مقاربات الجودة أي وضع مقاربات للجودة ملائمة لمهام و قيم المؤسسة.	ميدان العلاقات مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	1- المشاركة في تنمية الجماعات المحلية ؛ 2- العلاقة مع الشركات؛ 3- البحث و التطوير علاقة شراكة مع المؤسسات ؛ 4- التكوين والمتابعة تمتلك المؤسسة خطة تكوين دورية معدة على أساس احتياجات الجماعات المحلية و الشركات و الشركاء .
		ميدان التعاون	1-سياسة الانفتاح على العالم يعني إيجاد الوسائل التي تسمح بالانفتاح على العالم ؛ 2- الشراكة و الحركية أي تحديد أنماط الشراكات و الحركية للانفتاح على العالم ؛ 3- تبادل المعلومات و الاستفادة المشتركة من الموارد.

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية، طبعة 2016، ص 5-21

### الفرع الخامس: الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

#### أولاً: مفهوم الحكومة في مؤسسات التعليم العالي

المقصود بالحوكمة في التعليم العالي وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صنع القرار وهي عملية التسيير والتقييم<sup>1</sup> فإن الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي تشير إلى عملية تكوين السياسات التي تقود أنظمة العمل بالمؤسسة، وهي تمثل النماذج والعمليات الدستورية التي يتم من خلالها إدارة مؤسسات التعليم العالي لشؤونها<sup>2</sup>.

#### ثانياً: أهداف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

يمكن تحديد أهداف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي<sup>3</sup>:

- تحسين وتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي؛
- مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ القرارات فعالة بما يؤدي على كفاءة الأداء؛
- الحد من حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة تعيق جودة الأداء؛
- تحسين سمعة مؤسسة التعليم العالي في المجتمع والفصل في الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء؛
- تحسين الممارسات في مؤسسة التعليم العالي، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها؛
- تأكيد مسؤوليات الإدارة، وتقييم أدائها وتعزيز المحاسبة والمساءلة وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء مؤسسة التعليم العالي؛
- إيجاد الهيكل الذي يتم تحديده من خلال أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق الأهداف ومتابعة الأداء، والمراجعة المستمرة والتطوير لقوانين الحوكمة لأداء مؤسسة التعليم العالي.

<sup>1</sup> - ايمان علالي، الاتجاهات الحديثة للحكومة في قطاع التعليم العالي بالجزائر دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص حكمة المنظمات، 2015، ص 56.

<sup>2</sup> - نبيل محمد الجعيدي، مختار محمد اسميو، نحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة وصفية تحليلية لنموذج الحوكمة في نظام التعليم العالي في ليبيا)، مجلة الدراسات الاقتصادية والأعمال، ليبيا، المجلد 03، العدد 02، 2015، ص 03.

<sup>3</sup> - نورة عدنان نجم، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017، ص 26-27.

### ثالثا: أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي

- للحوكمة أهمية كبيرة في مؤسسات التعليم العالي لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسات التعليم العالي، يمكن توضيحها فيما يلي<sup>1</sup> :
- تهتم في إيجاد مؤسسات مستقلة لا مجالس وتعيينات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الإستراتيجي لهذه المؤسسات والتأكد من فعالية إدارتها ؛
  - مساعدة المؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة؛
  - تقييد في الكشف عن أوجه القصور في أداء ووصف المخرجات؛
  - ضمان التوازن بين المؤسسات الاستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى؛
  - تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الإداري والمالي و ضمان موارد المؤسسات التعليم العالي والاستثمار الأمثل بها؛
  - تضمن حقوق ومصالح العاملين والأكاديميين والإداريين دون تمييز؛

### رابعا: عناصر حوكمة مؤسسات التعليم العالي

- تتمثل عناصر الحوكمة في كل الأفراد والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي التي تؤثر بمحيط مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة يمكن تحديد عناصر الحوكمة كما يلي<sup>2</sup> :
- **المحيط الداخلي** (الإطار البيداغوجي): يضم أربعة عناصر أساسية تتمثل في الطلبة، هيئة التدريس، المسؤولين ، الموظفين .
  - **المحيط الخارجي**: يتكون من الوصاية (الوزارة) ، المحيط الاقتصادي ، المحيط الاجتماعي ، نقابة الأساتذة والتنظيمات الطلابية .
- يمكن القول أن الحوكمة في التعليم العالي تتأثر بهذه العلاقات في البيئة الداخلية والخارجية .

### خامسا : مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

- لقد حددت العديد من المراجع والدراسات العلمية التي حددت مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وهي التالية<sup>3</sup> :

1 - فايز نشوان ، تفعيل دور المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات حوكمة الجامعات دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير محاسبة من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2016 ، ص 64 .

2 - نزيهة مقيدش ، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعات الجزائرية من خلال سبر الآراء جامعة فرحات عباس - سطيف ، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص : تقنيات الكمية ، سطيف ، 2010 ، ص 64 (بتصرف).

3 - سناء جقطة ، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر اطراف الأطراف ذات المصلحة دراسة حالة جامعة سطيف 1 ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة ، جامعة سطيف1 ، 2017 ، ص 28 .

- 1- الإفصاح والشفافية : وتتمثل الإفصاح عن السياسة التعليمية والتنفيذية للجامعات ، وطرح الآراء والأفكار والتعاون والتنسيق بين أفراد مؤسسة التعليم العالي ؛
- 2- مسؤولية مجلس الجامعة : تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لجميع العاملين مما يؤدي إلى ممارسة الإدارة بشكل منسجم مع مبادئ آليات الحوكمة المعمول بها وفق التشريعات؛
- 3- التقييم : على مستوى الأقسام ، الكليات ، والجامعة ككل ، بصفة دورية بمشاركة الأطراف المعنية ؛ كما لا تختلف مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي على مستوى المؤسسات الأخرى أو المستوى الكلي إلا أن أهم ماورد عن هذه المبادئ مبادئ أخرى تتمثل في ما يلي<sup>1</sup> :
- 4- الاستشارة : يقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالاستشارة مع الكلية والأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة ؛
- 5- التمثيل : وذلك يتطلب هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة وأيضاً على مستوى المحيط الخارجي؛
- 6- المشاركة : يجب أن يشارك الأطراف المكونة للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي عن طريق ممثلها في كل الأمور التي تآطرها سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي أو المالي؛
- 7- الفعالية : يرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف؛

#### سادسا : معوقات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

من أهم المعوقات في تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي هي<sup>2</sup> :

- الثقافة السائدة في المجتمع؛
- المناخ السياسي العالم؛
- التشريعات لمؤسسات التعليم العالي ؛
- طريقة إدارة مؤسسات التعليم العالي ؛
- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية ؛
- ضعف استقلال مؤسسات التعليم العالي سواء الاستقلال المالي والإداري وهو يحد من القدرة على المشاركة في اتخاذ القرار ويحد من القدرة على الإخضاع للمساءلة لأن هذه الأمور في النهاية ستؤول إلى مجلس الأمناء المعين من جهات تنظيمية مختلفة.

<sup>1</sup> - منى عبد الله الحداد ، مفهوم الحوكمة الرشيدة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي ، مجلة الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، السودان ، 2018 ، المجلد 10 ، العدد 38 ، ص 176-177 .

<sup>2</sup> - مروان حمودة الحهدار ، كريم بن كحلة ، ماجد محمد الفرا ، واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية ، مجلة الاقتصاد والاعمال ، جامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، المجلد 25 ، العدد 01 ، 2017 ، ص 68 .



## المطلب الثاني : أساسيات التدقيق الداخلي

التدقيق "Auditing" هي مشتقة من الكلمة اللاتينية Audune و معناها يستمع، حيث أن الحكومات اليونانية و قدماء المصريين كانتا تستخدم المدققين للتأكد من صحة الحسابات العامة و كان المدقق وقتها يستمع إلى القيود في الدفاتر و السجلات للوقوف على مدى صحتها<sup>1</sup>، و مع تطورات الاقتصاديات و ظهور الشركات متعدد الجنسيات أو الشركات العالمية ، و انتشار ظاهرة فصل الإدارة عن الملكية في ظل اشتداد المنافسة ، و لعل أهم تلك المخططات هو ميلاد وظيفة التدقيق الداخلي<sup>2</sup>.

### الفرع الأول : مفهوم التدقيق الداخلي

#### أولاً : تعريف التدقيق الداخلي

هناك عدة تعاريف لتدقيق الداخلي نعرض بعض هذه التعاريف .

حسب لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي COSO : "التدقيق الداخلي كإجراء يوفر الأمن الأساسي للمنظمة و مصداقية العمليات المالية يصف إطار الرقابة الداخلي و يقدم تقريره حسب تقييمه لنظام الرقابة الداخلية و يسمح أيضا بتقييم الضوابط الرقابة"<sup>3</sup>.

كما عرفه المعهد الفرنسي للمراجعة و التدقيق الداخلي IFAC : "هو وظيفة مستقلة داخل المنظمة تقدم خدمات المراجعة الدورية لكافة المستويات الإدارية و تتمثل أهدافه التحقق من الإجراءات و أن العمليات العادية للمنظمة فعالة و مكيفة بشكل جيد أي ضمان الفعالية نظام الرقابة الداخلي"<sup>4</sup>.

وفق معهد المدققين الداخليين IIA : "هو نشاط موضوعي مستقل و استشاري و تأكيدي مصمم لإضافة قيمة للمنظمة، و يساعد على تحقيق أهدافها من خلال إتباع منهج منظم لتقييم و تحسين فاعلية إدارة المخاطر و التحكم و عمليات الحوكمة"<sup>5</sup>.

و حسب Jacques Renard (جاكي رونار) : "التدقيق الداخلي هي كأداة تعمل بشكل مستقل داخل المؤسسة و تهدف إلى تقدير دقة المعلومات و خاصة المحاسبية و ضمان الأمن المادي و المحاسبي و تقييم فاعلية نظم المعلومات"<sup>6</sup>.

1 - أحمد نور الدين ، التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص 07.

2 - يزيد صالح، عبد الله مايو، واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية (دراسة ميدانية) ، مجلة المؤسسات الجزائرية ، جامعة الجزائر 3 ، العدد 09 ، 2014 ، ص 61.

3 - Abou Bakr Essdik Kidouene , Hadj Kouider Gourine ,The role of the internal audit function in reducing the practies of creative accounting : casestudy in some companies in the provinces of Ain Defla and Chlef , revue academiques des études et sociales , University of Chlef , N20 , 2018 , p85

4- Yasmine Oudjedi Damerdji , Abdellatif Kerzabi , pratique de l'audit interne au sein d'une Entreprise publique algérienne : le cas de l'entreprisé nationale des industrie électronique (ENIE) , des politiques économique en Algérie , Université Tlemcen , V06, N01, 2018 , p43

5- Ahmed Zaghden ,Boualem Salhi , Internal auditing as a main mechanism for corporate.governance to enhance the organization's performance,revue algérienne de la mondialisation et des politiqué économique , Université d'Alger 3، N :06 , 2015 , p013.

6- Jacques Renard , théorie et pratique de l'audit interne , 7 Edition , 2010 , p 72.

عرفه التدقيق الداخلي داود يوسف الصبح : " هو نشاط هادف مستقل بذاته يؤدي عملا استشاريا صمم خصيصا لزيادة قيمة المنظمة و تطوير عملياتها و لمساعدتها لبلوغ أهدافها عن طريق أنماط تنظيمية لتقييم و تحسين فعالية إدارة المخاطر و ضبط و إدارة العمليات و التحقق من فعالية إجراءات الضبط الفعلي و الأنظمة المعتمدة"<sup>1</sup>

وحسب candou (كاندو) : "التدقيق الداخلي هو التحكم و السيطرة و يساعد في قياس و تقييم فعالية نظام الضوابط الداخلية في المنظمة"<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن تقديم تعريف شامل للتدقيق الداخلي:

"هو وظيفة مستقلة داخل المنظمة يهدف لتأدية مهمة التأكيد و الاستشارة المختلفة و يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وهو قيمة مضافة إليها وهو آلية أو وسيلة لقياس الكفاءة و الفعالية و تقييم المخاطر".

ثانيا: مجالات التدقيق الداخلي:

من خلال ما استعرضناه من تعاريف للتدقيق الداخلي يمكن أن نستخرج مجالات للتدقيق الداخلي وهي كالآتي:

الجدول رقم (1-02) : مجالات التدقيق الداخلي

مجالات	التوضيحات
نشاط التأكيد	يقوم بتنفيذ عمليات المنشأة ويبيد رأيه للإدارة فيما يلي: مدى مصداقية و تكامل البيانات ومدى الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات الموضوعية وحماية الأصول ، ومدى الاستخدام للموارد المتاحة <sup>3</sup> .
نشاط استشاري	هي تقديم العمليات الاستشارية المقدمة لأقسام مختلفة داخل المنظمة أو لزيائنها الخارجيين الهدف هو خلق قيمة إضافية للمنظمة وتحسين عملياتها وتحسين فعالية الحوكمة <sup>4</sup> .
قيمة مضافة لعمليات منظمة	أي أن هناك تأكيد على مساهمة التي يقدمها التدقيق الداخلي لأي منظمة في مواجهة المخاطر ، وفرض الرقابة وتوجيه العمليات <sup>5</sup> .

<sup>1</sup> - داوود يوسف الصبح ، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية ، اتحاد المصارف العربية ، لبنان ، 2007 ، ص 38.

<sup>2</sup> - Abdelhak Ziani, Kheira Medjdoub , *Audit interne - Audit externe : Quel complimentaire* , *Journal de recherche en finance et comptabilité* , Université Tlemcen , N02, 2016 , p03.

<sup>3</sup> - عطا الله أحمد سويلم ، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، الجزء الأول ، الأردن ، 2009 ، ص 58 (بتصرف).

<sup>4</sup> - عائشة عوماري ، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر البنكية دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك العمومية بولاية أدرار ، مجلة الحقيقة ، جامعة ادرار ، العدد 41 ، 2017 ، ص 792.

<sup>5</sup> - نور الدين حامد ، مريم عمارة ، التدقيق الداخلي للتبنيات في المؤسسات الاقتصادية ، زهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2016 ، ص 19.

نشاط مستقل	بمعنى أنه ليس له علاقة بالأنشطة والعمليات التي يقوم بتدقيقها، من قريب أو بعيد شرط أساسي حتى تكون نتائج وتوصيات المدقق الداخلي موضوعي ويكون ارتباطه بأعلى مستوى إداري في المنظمة <sup>1</sup> .
الرقابة	يشارك في لجان الرقابة الداخلية بتقييم وظائف إدارة المخاطر و يقدم نصائح الأخرى للإدارة العليا على وضع تخطيط فعال للرقابة الداخلية وبتنظيم وسائل الأداء التنفيذية لتحقيق الأهداف <sup>2</sup> .
الحوكمة	فهي الجمع بين العمليات والهياكل التي ينفذها المجلس للإبلاغ عن أنشطة المنظمة وتوجيهها وإدارتها ومراقبتها من أجل تحقيق أهدافها <sup>3</sup> .

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

### ثالثاً: خدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي

بالإضافة إلى المجالات التي تم ذكرها لتدقيق الداخلي كذلك له خدمات أخرى يقدمها في:

**1- خدمات وقائية :** هي مجموعة من الإجراءات التي يضعها المدقق الداخلي في المؤسسة لتحقيق الحماية الكاملة للأصول والممتلكات من السرقة أو الاختلاس وحماية السياسات المختلفة في المؤسسة من تحريفها أو تغييرها دون مبرر<sup>4</sup> ؛

**2- خدمات تقييمية :** و تتمثل السياسات والإجراءات التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال قياس وتقييم مدى فعالية الرقابة الداخلية داخل المنظمة<sup>5</sup> ؛

**3- خدمات علاجية :** وتتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستعملها المدقق الداخلي الرقابة عامة للخطط والأعمال واتخاذ الإجراءات تصحيحية ذات شمولية خلال تعديل الخطط وإصدار اللوائح وتعليمات تنظيمية<sup>6</sup>؛

1 - عبد الله خلف الوريدات ، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن ، 2014 ، ص35 (بتصرف).

2 - وليد حمودي ، دور وظيفة التدقيق في إدارة المخاطر بالمؤسسة دراسة حالة البريد الجزائري- بعض مكاتب البريد على مستوى الوحدة الولائية لأم البواقي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة المالية ، جامعة ام بواقي ، 2018 ، ص29 .

3 -The institute of internal auditors , INTERNATIONAL STANDARDS FOR THE PROFESSIONAL PRACTISE OF INTERNAL AUDITING (standards) , USA , 2012 p 21 [www.theiia.org](http://www.theiia.org) .at 17 :59 03/02/2019.

4 - محمد لمين علون ، إجراءات العملية التدقيق الداخلي في المؤسسة العمومية "دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة" ، مجلة الحقيقية جامعة ادرار، العدد 43 ، 2017 ، ص 556.

5 - يحي سعدي ، لخضر أوصيف ، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، جامعة الوادي ، العدد 05 ، 2012 ، ص 195.

6 - عصام محمد الطويل ، مدى فعالية أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية - دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 ، ص 34-35 .

4- خدمات إنشائية : تتمثل مساعدة المدقق الداخلي لإدارة المؤسسة في توفير البيانات الملائمة في مجال الأنظمة الموضوعية داخل المؤسسة سواء كانت هذه الأنظمة إدارية أو مالية أو قيمة<sup>1</sup>.

#### رابعاً: أهداف التدقيق الداخلي

الهدف الأساسي من التدقيق الداخلي هو مساعدة المنظمة و على تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- 1- التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعية والبيانات الإدارية من قبل الإدارة العليا وتقييمها وإبداء الرأي حيالها وتحليل الانحرافات عن الخطط وتقديم الاقتراحات لتجنب الانحرافات ؛
- 2- التأكد من أن المعلومات المعروضة على الإدارة دقيقة وكافية وأنها من واقع مستندات صحيحة وسليمة
- 3- التحقق من وجود حماية كافية لأصول المشروع ضد الفقد والسرقة ؛
- 4- الحكم على إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية والإحصائية واتخاذها كأساس للقرارات الإدارية الناجحة؛

5- تقييم عمل الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية؛

6- تقييم كفاءة استخدام الموارد والأصول من الناحية الاقتصادية؛

كما حددت أهداف أخرى بالإضافة إلى الأهداف السابقة تتمثل فيما يلي<sup>3</sup> :

- 1- تقييم نوعية قياس درجة كفاءة الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملين بالقيام بها؛
- 2- تحديد مدى التزام المنظمة بالمتطلبات الحكومية الاجتماعية؛
- 3- منع الغش والأخطاء واكتشاف إذا وقعت؛
- 4- مصداقية وإمكانية الاعتماد على نظام المحاسبية والتقارير المالية المقدمة من طرف الإدارة؛
- 5- المشاركة في تخفيض التكاليف ومنع الإسراف والتبذير ووضع الإجراءات اللازمة لها؛
- 6- القيام بمراجعات منتظمة ودورية للأنشطة المختلفة ورفع تقارير النتائج والتوصيات إلى الإدارة العليا؛
- 7- تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المنظمة وتطويرها؛
- 8- التعاون مع المدقق الخارجي لتحديد مجالات التدقيق الخارجي.

1 - نصر الدين الدرد ، مهند نزهان محم ، دور معايير المراجعة الداخلية في تعزيز ثقة المراجع الخارجي بالتقارير المالية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العراق ، المجلد 3 ، العدد 42 ، جزء 2 ، 2018 ، ص 59.

2 - زاهرة توفيق سواد ، مراجعة الحسابات والتدقيق ، دار الرابحة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 88.

3 - محمد لمين علوان ، دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين التدقيق الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة : ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016 ، ص 35.

الفرع الثاني : أنواع ومقومات التدقيق الداخلي

أولاً :أنواع التدقيق الداخلي

- 1- **التدقيق المالي** : يعبر التدقيق المالي عن المدخل التقليدي للتدقيق الداخلي وهو أكثر أنواع التدقيق شيوعاً في الاستعمال وقد عرف بأنه فحص المنتظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية ذات الصلة لتحديد مدى التزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها<sup>1</sup>؛
- 2- **تدقيق الالتزام** : يتعلق هذا التدقيق بالحصول على أدلة حقيقية من أجل تحديد مدى التزام الأنشطة المنظمة بالأهداف والقوانين والتعليمات والشروط المحدد ذات العلاقة وقد يكون مصدرها الإدارة أو هيئة معينة أو الحكومة وعادة توجه عادة تقارير التدقيق إلى الجهة التي وضعت القواعد أو الشروط<sup>2</sup>؛
- 3- **التدقيق التشغيلي** : هو دراسة شاملة لمنظمة لغرض قياس الأداء واستعراض عمليات التدقيق التشغيلي لكل أو جزء من إجراءات التشغيل المنظمة لتقييم كفاءة هذه العمليات وفعاليتها وهو قياس ما إذا كانت المنظمة تحقق أهدافها ويظهر مدى كفاية استخدام المنظمة لمواردها لتحقيق أهداف العمليات التشغيلية<sup>3</sup>؛
- 4- **تدقيق نظم المعلومات** : عملية منهجية منظمة للتقييم والمراجعة والتحقق من أن جميع مكونات النظام قد نفذت طبقاً لما هو متفق عليه منذ البداية من المراجع وعميل المراجعة من حيث المواصفات والتكلفة والقابلية للتطبيق العملي، بالإضافة إلى تقديم تأكيد معقول إلى الجهات المعنية بأهداف الموضوعية ثم تحقيقها<sup>4</sup>؛
- 5- **التدقيق البيئي** : عملية فحص تهدف إلى التأكد من الالتزامات بالنظم البيئية والتأكد من أن البيانات والمعلومات الواردة بالقائمة البيئية يمكن الاعتماد عليها أي مدى احترام المنظمة بحماية البيئة وذلك من خلال الوفاء بمتطلبات القانونية التشريعية البيئية<sup>5</sup>؛

1 - محمد عبد الله إبراهيم ، حسن فايز حسين ، دور معايير التدقيق الداخلي لـ IIA في تحسين الدليل الإسترشادي المحلي وانعكاسه على كفاءة أداء وحدات التدقيق الداخلي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد العراق ، المجلد 24 ، العدد 108، 2018 ، ص 624.

2 - أسيل عنبر، ضياء خضير، فاعلية أداء أجهزة التدقيق الداخلي في مكافحة الفساد الإداري والمالي : دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المدققين الداخليين العاملين في جامعة القادسية ، مجلة الدنانير ، جامعة العراقية الدولية ، العدد 13 ، 2018 ، ص 470.

3 - محمد هشام ، ضياء القاموسي ، دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم مخاطر القرار الانتماني -دراسة حالة في مصرف الرشيد الإدارة العامة ،مجلة التقني ، جمهورية العراقية ، المجلد 30، العدد 04 ، 2017 ، ص 265 ، (بتصرف) .

4 - جهان عبد المعز الجمال ، المراجعة في البيئة الإلكترونية ، دار الكتاب الجامعي ، الطبعة الأولى ، الإمارات العربية المتحدة ، 2014، ص 68 .

5 - عبد الفتاح العربي ، أحمد الشريف، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء البيئي لمطلب لتحقيق التنمية المستدامة ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، جامعة أم البواقي الجزائر ، المجلد 04 ، العدد 01 ، 2017، ص 388.

**6- التدقيق الاجتماعي:** على أنه فحص وتقييم الأداء الاجتماعي للمشروعات والذي يمكن تمييزه عن النشاط الاقتصادي لها وذلك بغرض التحقق من سلامة وتعبير التقارير الاجتماعية عن مدى تنفيذ المشروع للمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقه ومدى مساهمته في الرفاهية العامة للمجتمع<sup>1</sup>.

#### ثانيا: مقومات التدقيق الداخلي

من الضروري أن يتوفر في التدقيق الداخلي مقومات وقد تنوعت يمكن عرضها على 3 ثلاث مجموعات كالتالي<sup>2</sup>:

#### 1- مقومات تنظيمية وإدارية:

- وجود خطة تنظيمية سليمة تحدد العلاقات وتحدد مجالات المماثلة وتحديد واضح لخطوط المسؤولية ، و التأكيد على الاستقلال التنظيمي لقسم التدقيق الداخلي؛
- وجود خطة سليمة لاختيار الموظفين المناسبين ووضعهم في الأماكن المناسبة وتدريبهم تدريباً جيداً، بحيث تشمل الخطة اختيار الموظفين وتدريبهم ووجود خطة لتحفيز الموظفين العاملين بقسم التدقيق الداخلي ؛
- توفر معايير سليمة للأداء بحيث تتناسب هذه المعايير مع الأعمال التي يتم تقييمها كما تستخدم هذه المعايير كإشارة اتجاهية ترشد وتوجه الأداء الفعلي.

#### 2- مقومات محاسبية :

- وجود دورات مستندية متكاملة وكافية وتغطي كافة أوجه النشاط ؛
- وجود مجموعة دفترية مناسبة لتوفير معلومات محاسبية ملائمة؛
- دليل محاسبي يظهر فيه الحسابات الرئيسية والحسابات المساعدة والفرعية التي تندرج تحتها، كما يجب أن يشمل خريطة الحسابات ودليل الإجراءات المحاسبية؛
- استخدام الوسائل لما يحقق سرعة ودقة الإنجاز وإحكام الرقابة على الأداء؛
- الجرد الفعلي للأصول.

#### 3- مقومات عامة :

- التأمين ضد المخاطر ؛
- الرقابة الجدية بحيث يحدد لكل مستوى إداري الحد الأقصى للعملية التي تدخل في نطاق سلطته؛
- وجود سياسات واضحة للإنجازات وتغيير واجبات العاملين.

1 - أحمد حايك ، عمر اقبال توفيق ، محمد محمود بشارة ، التدقيق الاجتماعي الداخلي مجالاته ومحددات تطبيقه من قبل المدققين الداخليين دراسة تحليلية في الشركات المساهمة العامة الأردنية ، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية ، غزة فلسطين ، مجلد 23 ، العدد 01، 2015 ، ص 238.

2 - جيهان صلاح الدين أبو ناهية ، مدى استخدام معايير منهج سيجما ستة six-sigma لتحقيق التدقيق الداخلي (دراسة حالة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ) ، رسالة إكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2012، ص47.

الفرع الثالث : معايير و مزايا التدقيق الداخلي

أولاً: المعايير الدولية للتدقيق الداخلي

تنقسم المعايير التدقيق الداخلي إلى معايير السمات أو خصائص ومعايير الأداء وعليه نلخص كل المعيارين في شكل جدول :

جدول رقم(1-03) : معايير السمات أو الخصائص و معايير الأداء للتدقيق الداخلي

رقم المعيار	معايير السمات أو معايير الخصائص	رقم المعيار	معايير الأداء
1000	الفرص والسلطة والمسؤولية	2000	التخطيط 010 إدارة نشاط 020 التدقيق الداخلي 030 إدارة الموارد 040 السياسات والإجراءات 050 إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة 060 مزورة الخدمات الخارجي 070 والمسؤولية التنظيمية عن التدقيق الداخلي
1100	الاستقلالية والموضوعية	2100	طبيعة العمل 110 الحوكمة 120 إدارة المخاطر 130 الرقابة
1200	المهارة والعناية المهنية اللازمة	2200	تخطيط مهمة التدقيق الداخلي 201 اعتبارات التخطيط 210 أهداف مهمة التدقيق الداخلي 220 نطاق مهمة التدقيق الداخلي 230 تخصيص الموارد لمهمة التدقيق الداخلي 240 برنامج عمل مهمة التدقيق الداخلي
1300	برنامج التأكيد وتحسين الجودة	2300	تنفيذ مهمة التدقيق 310 تحديد المعلومات 320 التحليل والتقييم 340 الإشراف على المهمة
	متطلبات برنامج تأكيد وتحسين الجودة التقييمات الخارجية التقارير المتعلقة ببرنامج تأكيد وتحسين الجودة استعمال عبارة مقيدة بالمعايير الدولية للتدقيق الداخلي الإفصاح عن حالات عدم التقيد	2400	تبلغ النتائج 410 مقاييس التبليغ 420 جودة التبليغات 421 الخطأ والسهو 430 استخدام عبارة :تم إجراؤه وفقا 440 لمعايير التدقيق الداخلي

نشر النتائج الآراء الكلية العامة	450					
		مراقبة العمل	2500			
		التبليغ عن قبول المخاطر	2600			

المصدر : المعايير الدولية للممارسة المهنة للتدقيق الداخلي ، مترجمة إلى اللغة العربية من قبل فريق عمل من مجلس حكام جمعية المدققين الداخليين في لبنان بإشراف الأستاذ : ناجي فياض ، 2017 ، ص 4-9.

### ثانيا: مزايا التدقيق الداخلي

يوجد للتدقيق الداخلي مجموعة كبيرة من المزايا من أهمها <sup>1</sup> :

- إن المدقق الداخلي بسبب وجوده كل الوقت في المشروع ومعاصرته لمشكلاته يستطيع أن يلمس كل نواحيه ونشاطاته وإجراءاته والمشكلات المترتبة على ذلك؛  
- إن عملية التدقيق الداخلي تتم بصورة منتظمة على مدار العام بحيث تقوم بتدقيق شامل لكافة عمليات المشروع بصورة مستقلة ومنظمة مما يحقق الرقابة في خدمة الإدارة وأن تعمل على قياس فاعلية الرقابة الداخلية ؛

- إن مزايا التدقيق تتوقف إلى حد كبير على التقرير الذي يعده المدقق الداخلي ، ومن ثم يجب أن يراعى عند إعداد هذا التقرير الوضوح في الصياغة والعناية في الإعداد والعرض بحيث يجذب اهتمام الشخص الذي يوجه إليه، كما يجب أن يتضمن هذا التقرير نتائج الدراسة والفحص والتوصيات مع عرضها بسرعة واختصار حتى لا يفقد القارئ الاهتمام بالتقرير عند قراءته.

### المطلب الثالث : إجراءات التقييم الذاتي لخلية ضمان الجودة لنجاح عملية التدقيق الداخلي

تعتبر عملية تقييم الذاتي من طرفه خلية ضمان الجودة هي جوهر عملية التدقيق الداخلي، حيث يسهم في تحديد مواطن القوة والضعف في نظام جودة التعليم العالي، ولتحقيق إجراءات التقييم الذاتي التي ترتبط بمنهجية وخطوات التقييم ثم إعداد خطة الإستراتيجية ومحاوّر ومعايير التقييم الذاتي ثم التقرير التقييم الذاتي

### الفرع الأول : مفهوم التقييم الذاتي في المؤسسات التعليمية العالي

#### أولاً: تعريف التقييم الذاتي

هو "عملية تدقيق داخلي شامل ودوري لجميع وظائف المؤسسة التعليمية وبرامجها وأنشطة ومخرجاتها، للوقوف على مستوى الجودة في التوافق، بناء على متطلبات ومعايير محددة".<sup>2</sup>

1 - هبة محمود حسين عبد الله ، مدى الإلتزام بمنهج سيجماس ستة six sigma في ضبط جودة التدقيق الداخلي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة) ، رسالة إستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين ، 2012 ، ص57.

2 - عبد الناصر حافظ ، حسين عباس ، الإعتتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص111 .



ويعرف أيضا التقييم الذاتي هو "عملية منظمة تتضمن جمع المعلومات والبيانات ذات علاقة بالظاهرة المدرسية وتحليلها لتحديد درجة تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات من أجل التصحيح والتصويب في ضوء الأحكام التي تم إطلاقها".<sup>1</sup>

#### ثانيا: منافع التقييم الذاتي

يمكن الحصول على العديد من المنافع عند تنفيذ عملية التقييم الذاتي<sup>2</sup>:

- تحسين آلية تنفيذ العمليات بحيث تكون أكثر كفاءة وأقل كلفة؛
- التأكيد على تنفيذ النشاطات تتم كما خطط لها؛
- يساعد الإدارة على تحديد جميع التسهيلات التي يتطلبها البرنامج، وكذلك تحديد الأهداف البرنامج، وكيف يمكن تحقيق تلك الأهداف؛

- تحديد فيما إذا كان الطلبة قادرين على استخدام ما تعلموا بعد إكمال البرنامج الأكاديمي؛

- يساعد على التعلم من الأخطاء، مما يجنب تكرار الأخطاء في المستقبل؛

- تشجيع عملية التقييم فاعلية الاتصالات الداخلية والخارجية؛

- تساعد نتائج عملية التقييم الذاتي تحديد احتياجات العمليات والإدارة؛

- تعزيز أسلوب العمل الفرقي وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية؛

- تشجيع التقييم الذاتي التنسيق بين الأقسام الأكاديمية.

#### ثالثا: أهداف التقييم الذاتي

يهدف التقييم الذاتي إلى :<sup>3</sup>

- مراجعة مستمرة وشاملة لعملية تخطيط المؤسسات التعليم العالي؛

- تحديد وتطوير طرائق تحسين فاعلية المؤسسات التعليم العالي؛

- يدعم بحوث المؤسسات التعليم العالي؛

- تنظيم العمليات وتحسين البرامج والنشاطات، لكي تكون أكثر فاعلية؛

- تحسين أداء تنفيذ الأعمال في المؤسسات التعليم العالي؛

- أدامة جودة البرنامج في المؤسسات التعليم العالي لتمكينها من تقديم مخرجات ذات جودة عالية لكي تلبى متطلبات سوق العمل؛

1 - ونام محمد الهادي محمود الخوجة ، تقويم الأداء المهني والتعليمي للأستاذ الجامعي وإدارة التواصل الفعال مع الطلاب باختلاف مستوياتهم ، المؤتمر الدولي حول الاعتماد الأكاديمي ومعايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي يومي 26-27 نوفمبر، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2016 ، ص19.

2 - زهرة عبد محمد الشمري ، تصميم مقياس التقييم الذاتي لمعايير الاعتماد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد العراق ، المجلد ، العدد79، 2014 ، ص 172.

3 - زهرة عبد محمد الشمري ، نفس المرجع السابق، ص 172-173.

- مساعدة المؤسسات التعليمية العالي في تقييم أداء برامجها وفق متطلبات المعايير التي يتم اعتمادها.

### الفرع الثاني : آليات التقييم الداخلي من طرف خلية ضمان الجودة

لقد قامت الهيئة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي بوضع مجموعة من الميادين وكل ميدان يتكون من معايير ومراجع وإثباتات وتغطي هذه الميادين مجالا عاما لأنشطة مؤسسات التعليم العالي وهي :

-ميدان التكوين، ميدان البحث العلمي، ميدان الحوكمة، ميدان الهياكل القاعدية، ميدان الحياة الجامعية، ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي وميدان التعاون.

### أولا: منهجية وخطوات إجراء تقييم الذاتي من طرف خلية تحقيق التدقيق الداخلي

يقوم التقييم الذاتي على تحليل البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي من حيث كفاءتها وقدراتها الذاتية لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، ويشمل إجراء عملية التقييم الذاتي الخطوات الآتية :<sup>1</sup>

- تعيين مؤسسة التعليم العالي لجنة من خمسة أعضاء على الأقل يمثلون الهيئات الأكاديمية والإدارية والطلبة وكذلك ممثلا عن خلية ضمان الجودة؛

- تراجع اللجنة معايير والمراجع وأسئلة التقييم المعتمدة من قبل الهيئة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي بما يتناسب مع وضع المؤسسة التعليمية العالي؛

- تحدد اللجنة المصلحة للإجابة عن أسئلة التقييم.

### ثانيا: وسائل إجراء التقييم الذاتي من طرف خلية ضمان الجودة

لا يوجد خيار أفضل لطريقة إجراء التقييم الذاتي حيث توجد عدة قرارات عليا لاختيار الطريقة أو حتى ممكن دمج أكثر من طريقة، أما العوامل التي تحدد ذلك فهي الموارد المتاحة، الثقافة السائدة، مستوى الوعي والإدراك

بالطرق المختلفة في إجراء التقييم وهي:<sup>2</sup>

1- طريقة الجوائز : تعتمد على كتابة تقارير تفصيلية تعبر مدى تطبيق معايير الجائزة المقدم لها من قبل مدرسين يتم إعطاء وزن كل معيار حسب النسب المحددة في الجائزة ؛

2- الطريقة المنهجية : من خلال تعبئة نماذج معدة مسبقا لكل معيار من معايير التميز توضح طريقة تطبيق المؤسسة التعليمية العالي لذلك المعيار ونقاط القوة والضعف واقتراحات التحسين؛

3- طريقة ورش عمل : تقوم إدارة العليا بجمع المعلومات وعرضها من خلال ورش عمل توضح مدى الالتزام بتطبيق معايير التميز ويتم إقرار الخطط للتحسين؛

1 - دليل إرشادي لإجراء التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي لجامعة الأزهر، غزة ، إصدار من عمادة التخطيط والجودة بجامعة الأزهر، فلسطين ، 2015، ص08، (بتصرف).

2- تغريد عبد الجعيري ، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2009 ، ص78.

- 4- طريقة المصفوفات : من خلال الاعتماد على مصفوفة الإنجازات التي تتكون عادة من مجموعة من الجمل التي تعبر عن الإنجازات المتعلقة بكل معيار من المعايير التميز واستخدام من 1 إلى 10 عن تقييم كل عبارة في المصفوفة بالنسبة للمؤسسة التعليم العالي؛
- 5- الاستبانات\* : من خلال مجموعة من الأسئلة المصممة لتقييم حسب المعايير؛
- 6- طريقة البرمجة : باستخدام حاسوبية خاصة يتم الإجابة على أسئلة متداخلة ومختارة ثم يقوم البرنامج الحاسوبي بتقييم النتائج من خلال رجوعه إلى قاعدة بيانات مرتبطة بنتائج المؤسسات الأخرى؛
- ثالثا: تنفيذ عملية التدقيق من طرف خلية ضمان الجودة:
- يقوم المكلف من طرف خلية ضمان الجودة بقيام بعملية التدقيق وذلك بجمع المعلومات للوصول إلى النتائج المراد التوصل إليها واستعمال الوسائل التالية :<sup>1</sup>
- المقابلات؛
  - مشاهدة الأنشطة، بيئة، العمل المحيطة والظروف التي تتم فيها؛
  - الوثائق مثل : رؤية المؤسسة التعليم العالي ورسالتها، الأهداف، الخطط، الإجراءات، التعليمات، الرسوم والعقود والأوامر؛
  - السجلات مثل : سجلات التفتيش، محاضر الاجتماعات، التقارير، سجل الشكاوى، جميع المراسلات من الجهات المشاركة الخارجية؛
  - المعلومات المتعلقة بالحوادث المختلفة؛
  - يجب أن يتم جمع المعلومات الخاصة بالتفاعل بين الوظائف والأنشطة والعمليات ؛
  - أخذ العينات ؛
  - لا يمكن للمدقق أخذ عينات أن يسأل جميع الأشخاص أو يراجع جميع العمليات أو الوثائق والسجلات وهذا لا يمكن تحقيقه خلال عملية التدقيق، إنما عليه بأخذ العينات حتى يصبح متيقنا من أن النظام مطبق مع وجود أدلة على درجة تطبيقه، كما يوجد خطة لأخذ العينات كما لا تستخدم الطرائق الإحصائية إنما يترك ذلك لتقدير المدقق والوقت حدده مسبقا هو وقت مقدر يمكنه أخذ وقت يحقق الغاية من التدقيق؛
  - يقوم المدقق بجمع الأدلة التي توضع التطابق أو عدم التطابق وموجودات طبقا لإجراءات التدقيق الخاصة بالمؤسسة التعليم العالي.

\* - حيث تم الاعتماد على هذا الأسلوب في تصميم استمارة التقييم الذاتي

1 - مركز ضمان الجودة ، كتيب دورة التدقيق الداخلي، بجامعة تشرين ، سوريا، 2012 ، ص 59.

**الفرع الثالث : التقرير النهائي من طرف خلية ضمان الجودة**

يتضمن التقرير مناقشة النقاط القوة والضعف، بحيث يتم إظهار نقاط الضعف وآلية التعامل معها والحلول التي وضعت لمعالجتها، إضافة إلى أي نقاط القوة ظهرت في مراحل التدقيق وآلية التي استعملها، ويتكون التقرير من أربعة فصول و ملحقين<sup>1</sup> :

الملحق الأول : الأوراق الثبوتية؛

الملحق الثاني : قائمة بأسماء ورتب والمسميات الوظيفية لأعضاء فريق خلية ؛

الفصل الأول : الصفحة التعريفية للبرنامج أو أحد المصالح المؤسسة التعليم العالي؛

الفصل الثاني : لمحة عن البرنامج؛

الفصل الثالث : يمثل هذا الفصل صلب التقرير ويتبع بالتسلسل المعايير الأساسية للجودة حسب المرجع الوطني للمراجعة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي؛

ويركز كل جزء منها على أن كل ميدان على مجموعة من المعايير والمراجع وإثباتات؛

الفصل الرابع : يشمل هذا الفصل ملخصا مهما لما جاء في الفصل الثالث من التقرير بهدف إظهار :

- نقاط القوة والضعف بما يتعلق بمسار البرنامج واحتياجاته وإستراتيجيات العمل بخصوص تطويره واستدامته؛

- تحديد أي تغيرات وتطورات منذ الدورة التقييمية الماضية؛

- تحديد أي تغيرات على المستوى الوطني والإقليمي، العالمي، التي من الممكن أن تسبب إشكالات في البرنامج ؛

- تحديد أي اقتراحات مستقبلية.

**المبحث الثاني : الإطار النظري للدراسات السابقة**

نتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع وذلك من خلال دراسة الجوانب أو المتغيرات ذات علاقة بالموضوع الحالي .

**المطلب الأول : الدراسات الوطنية**

حيث يركز هذا المطلب على أهم الدراسات الوطنية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة أو لها صلة به بشكل مباشر أو غير مباشر.

**الفرع الأول : دراسة سمير بن حسين**

يمكن توضيح أهم ما جاءت به دراسة سمير بن حسين في الجدول التالي :

**الجدول رقم (1-04) : دراسة سمير بن حسين**

الدراسة/السنة	دراسة سمير بن حسين سنة 2015
---------------	-----------------------------

<sup>1</sup> - منى فهمي محمود عناية ، دور التقييم الذاتي للبرامج الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بغزة في تحسين الأداء الأكاديمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية ، رسالة إستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية- جامعة غزة ، 2010 ، ص 49.

عنوان الدراسة	تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في مساهمة في بناء وتطوير نظام جودة التعليم العالي في الجزائر - دراسة ميدانية-
نوع و مكان الدراسة	مقال أكاديمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18 جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر
إشكالية الدراسة	ما مدى فعالية خلايا ضمان الجودة في مساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر؟
أهداف الدراسة	التعرف على واقع التعليم العالي في الجزائر في ضوء التوجهات العالمية، وكذا الوقوف الميداني على مدى فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام الجودة في التعليم العالي في الجزائر
منهجية الدراسة	ثم اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي انطلاقا بوصف أبعاد الموضوع وفق ما تقتضيه الحدود الموضوعية وصولا لتحليل البيانات المحصل عليها واستخراج النتائج ومناقشتها وتفسيرها
نتائج الدراسة	من خلال المعالجة الباحث لموضوع الدراسة فقد توصل إلى أن درجة فعالية ضمان الجودة لم ترتقي إلى المستوى المطلوب منها لأدوار والمهمة الموكلة إليها في إطار هذا النظام التقييم الداخلي، الإعلام، التكوين المستمر للموارد البشرية في مجال ضمان الجودة، والاتصال الداخلي والخارجي.

#### الفرع الثاني : دراسة أمحمد بن الدين

يمكن توضيح أهم ما جاءت به دراسة أمحمد بن الدين خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (1-05) : دراسة أمحمد بن الدين

الدراسة/السنة	دراسة أمحمد بن الدين سنة 2018
عنوان الدراسة	تقييم جودة الحياة الجامعية وفق المرجع الجديد لضمان جودة التعليم العالي بالجزائر -دراسة ميدانية بجامعة أدرار
نوع و مكان الدراسة	مقال أكاديمي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 21، العدد 01، السنة 2018، جامعة أدرار، الجزائر.
إشكالية الدراسة	ما مستوى جودة الحياة الجامعية بجامعة أدرار وفقا لمعايير المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في التعليم العالي ؟
أهداف الدراسة	حدد هدف الدراسة محاولة تقييم الجاد لميدان الحياة الجامعية على ضوء ما ورد في المرجع الجديد في المؤسسات الجزائرية وإقتراح السبل الكفيلة بتفعيلها سعيا للرفع من مستوى الجودة في القطاع التعليم العالي.

<p>تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الظاهرة مع استخدام المنهج الوصفي التحليلي و في الجانب التطبيقي لتحليل نتائج تقييم المقدمة من طرف تقارير خلية الجودة بجامعة أدرار .</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>من خلال معالجة الباحث لموضوع الدراسة توصل إلى أن تقييم الحياة الجامعية هو دون المتوسط وكذلك توصل إلى أن الحقل "ج1" الاستقبال و التكفل بالطلبة و الموظفين تحصل على أعلى تقييم بين مختلف الحقول المكونين لميدان الحياة الجامعية وهو يعد تقييما مقبولا نوعا ما.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

### الفرع الثالث : دراسة إيمان كحيط

يمكن توضيح أهم ما جاءت به دراسة إيمان كحيط خلال الجدول التالي :

#### الجدول رقم (1-06): دراسة كحيط إيمان

الدراسة /السنة	دراسة إيمان كحيط سنة 2016
عنوان الدراسة	ممارسة التدقيق و إشكالية تحقيق الجودة بالجامعة . دراسة ميدانية كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية
نوع و مكان الدراسة	أطروحة دكتوراه في العلوم الإعلام والاتصال ، تخصص الإتصال ولإستراتيجيات التجديد، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر .
إشكالية الدراسة	ما هو واقع الجودة بالجامعة في ظل ممارسة التدقيق كوسيلة لتحقيقها؟
أهداف الدراسة	إعطاء صورة مشرفة للجامعة الجزائرية من خلال تبني التدقيق الجودة و تعميمه على كل المؤسسات الجامعية لرفع مستواها إلى مستوى الجامعات ذات الجودة العالمية لتحقيق فعالية مؤسسات التعليم العالي الجزائري .
منهج و أدوات الدراسة	ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي يوصف الدور الذي يلعبه التدقيق الجودة في تمكين مؤسسات الجامعية لرفع مستوى فعاليتها أما فيما الجانب التطبيقي ثم استخدام عملية المسح الشامل والمسح العيني، ولمعالجة المعلومات استخدام تطبيقات الحزم الإحصائية لإدخال البيانات و تحليلها .
نتائج الدراسة	إن التدقيق الجودة يساعد مؤسسات الجامعية في التنمية والتطوير في الوقت الحاضر فقد وجدت الجامعة في تطبيقه ملاذا يحسن ويطور من كفاءتها لتضمن ترتيب جيد وسط الركب العالمي للجامعات وذلك من خلال اقتراح تكوين الكوادر الموارد البشرية في الجودة وزرع ثقافة الجودة في الوسط الجامعي .

**المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية**

حيث يركز هذا المطلب على أهم الدراسات الاجنبية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة أو لها صلة به بشكل مباشر أو غير مباشر.

**الفرع الاول : دراسة ابراهيم مرعي العتيقي و جمعة سعيد تهامي**

يمكن توضيح أهم ما جاءت به دراسة ابراهيم مرعي العتيقي و جمعة سعيد تهامي في الجدول التالي :

**الجدول رقم (1-07): دراسة ابراهيم مرعي العتيقي و جمعة سعيد تهامي**

الدراسة /السنة	دراسة ابراهيم مرعي العتيقي و جمعة سعيد تهامي سنة 2017
عنوان الدراسة	تطبيق المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية في ضوء المعايير الدولية
نوع ومكان الدراسة	مقال اكايمي / المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مصر، المجلد 10، العدد 27.
إشكالية الدراسة	ما واقع المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية؟
أهداف الدراسة	وضع أنموذج مقترح للمراجعة الداخلية بالمؤسسات الجامعية ،حيث تتركز بؤرة الاهتمام بالأنموذج على الانشطة والعمليات التي من شأنها تدعم التعليم والتعلم بما يحقق جودة مخرجات المؤسسات الجامعية؛
منهج و أدوات الدراسة	اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في وصف لمشكلة من ثم المنهج الوصفي التحليلي لتفسير وتحليل النتائج؛
نتائج الدراسة	توصل الباحثان الى أنموذج للمراجعة الداخلية في الجامعات المصرية ، من خلال الرجوع الى عدة مصادر؛ منها دليل المراجعة الخارجية الصادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد 2009، والاستفادة من المعايير الدولية مع الاستفادة بنتائج الإطار الميداني مجالات المراجعة الداخلية.

**الفرع الثاني : دراسة Markus Seyfried and Philipp Pohlenz**

يمكن توضيح أهم ما جاءت به دراسة Markus Seyfried and Philipp Pohlenz

**الجدول رقم (1-08): دراسة Markus Seyfried and Philipp Pohlenz**

الدراسة /السنة	Philipp Pohlenz , Markus Seyfried 2018
عنوان الدراسة	Assessing quality assurance in higher education: quality managers' perceptions of effectiveness تقييم ضمان الجودة في التعليم العالي : تصورات مديري الجودة بشأن الفعالية؛
نوع و مكان الدراسة	مقال أكاديمي / المجلة الاوربية للتعليم العالي ، المجلد 08 ، العدد 03 ، فرنسا

إلى أي مدى يمكن لمديري الجودة في المساهمة في تحسينات الفعلية للجودة وفق الهدف العام لنظام الجودة؟	اشكالية الدراسة
توضيح مسألة إدراك مديري الجودة الذاتية لمدى فعالية ضمان الجودة الخاصة بهم ما الأثر الذي تتركه آليات ضمان الجودة على ممارسة التعليم والتعلم حيث يلعبون أدوارا مهمة كمستشارين في إدارة الجامعة؛	أهداف الدراسة
تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الظاهرة من ثم تحليلها ، وقد قامت الدراسة باعتماد على بيانات المسح الوطني لضمان الجودة حصيلة 2015؛	منهج و أدوات الدراسة
من خلال معالجة الباحثين لموضوع الدراسة توصلا أن هناك ثلاث عوامل أساسية حاسمة من الجانب المؤسسي: أولا الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي ثانيا ترتبط بملائمة إعداد الاعتماد، وثالثا التعاون مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى ، يعد فعالية وعلاقة إيجابية تدعم نظام الجودة.	نتائج الدراسة

## الفرع الثالث: دراسة Abdul Hannan Waheed

يمكن توضيح أهم ما جاءت به دراسة Abdul Hannan Waheed

الجدول رقم (1 - 09) : دراسة Abdul Hannan Waheed

Abdul Hannan Waheed 2013	الدراسة /السنة
A HIGHER EDUCATION QUALITY ASSURANCE MODEL FOR SMALL STATES: THE MALDIVES CASE STUDY نموذج ضمان الجودة في التعليم العالي للدول الصغيرة : دراسة حالة جزر المالديف ؛	عنوان الدراسة
اطروحة دكتوراه فلسفة ، كلية التربية ، جامعة كوينز لايند للتكنولوجيا ، أستراليا	نوع و مكان الدراسة
ما الذي يشكل العناصر الأساسية والآليات التنظيمية لنظام ضمان الجودة الفعال في التعليم العالي للدول الصغيرة ؟	اشكالية الدراسة
توفير نموذج عملي وفعال لضمان الجودة لقطاع التعليم العالي في دول الصغيرة ؛	أهداف الدراسة
تم المنهج الوصفي في الجانب النظري من الدراسة أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم استخدام دراسة حالة؛	منهج و أدوات الدراسة



<p>نتائج الدراسة</p>	<p>-إن العلاقات المتبادلة بين اطار التنظيمي و معايير الجودة وتقديم الخدمات حيث تظهر طبيعة شاملة لأنظمة ضمان الجودة في مؤسسات التعليم ؛</p> <p>- لتعمل أنظمة الجودة بشكل فعال يجب أن يتسم بسمتين تكملان العناصر الثلاثة السابقة الذكر بشكل منفصل وهما الشفافية والتعاون؛</p>
----------------------	---

### المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات الحالية و الدراسات السابقة

يركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة ، من خلال ذكر أوجه الشبه و أوجه الاختلاف .

الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الوطنية  
يمكن تلخيصها أهم الفروقات بين الدراسات من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-10): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الوطنية

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة سمير بن حسين	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة فيما يخص كيفية تفعيل خلية ضمان الجودة وكيفية التقييم الداخلي لمؤسسات التعليم العالي.	اهتمت الدراسة الحالية بدراسة كيفية التقييم الذاتي لأبعاد الحوكمة من أجل تحقيق التدقيق الداخلي أما الدراسة المقارنة اقتصرت على كيفية مساهمة خلايا الجودة في بناء وتطوير نظام الجودة في التعليم العالي من خلال الأدوار والمهام الموكلة إليها.
الدراسة الحالية مع أحمد بن الدين	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة فيما يخص استخدام المرجع الوطني لتقييم الداخلي لضمان الجودة التعليم العالي.	اهتمت الدراسة الحالية اختيار ميدان الحوكمة كأحد ميادين المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية لتقييم الذاتي أما الدراسة المقارنة اختارت ميدان الحياة الجامعية لتفعيل مستوى الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
الدراسة الحالية مع دراسة كحيط ايمان	تطرقت كلا الدراستين تحديد السبل الكفيلة من أجل تحقيق التدقيق في مؤسسات التعليم العالي .	اهتمت الدراسة المقارنة علي تحديد أهمية تبني مؤسسات التعليم العالي لتدقيق الجودة من أجل رفع مستوى التعليم العالي أما الدراسة الحالية اقتصرت على آلية التقييم الذاتي للحوكمة من أجل تحقيق أو الوصول إلى التدقيق الداخلي .

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الدراسات السابقة

الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية  
يمكن تلخيصها أهم الفروقات بين الدراسات من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-11) : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة ابراهيم العتيقي و جمعة سعيد تهامي	تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة حيث تطرقت كلا الدراستين على وضع تصور لتدقيق الداخلي في مؤسسات تعليم العالي من أجل ضمان جودة فيها.	اختلفت الدراسة المقارنة مع الدراسة الحالية الدراسة المقارنة وضعت أنموذج للتدقيق الداخلي استنادا لمعايير الدولية أما الدراسة الحالية استندت بالمعايير المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية الجزائرية لتدقيق الداخلي.
الدراسة الحالية <b>Markus Seyfried-Philipp Pohlenz</b>	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من حيث تقييم جودة مؤسسات التعليم العالي واستخدام آليات نظام الجودة لتحقيق الفعالية وكفاءة قطاع التعليم العالي.	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة إن الدراسة السابقة اقتصرت على مسؤولين أو مديري الجودة و ماهي الآليات التي يستعملها لتحقيق فعالية ضمان الجودة أما الدراسة الحالية فقد تناولت تفعيل دور خلية وفق التقييم الذاتي للحكومة لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
الدراسة الحالية مع دراسة <b>Waheb Abdul Hannan</b>	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من خلال معالجة نظام ضمان الجودة وأهميته في مؤسسات تعليم العالي ، كما أن كلا هذين الدراستين وضعت نموذج عملي فعال لضمان الجودة .	تختلف الدراسة المقارنة حيث درست نماذج نظام الجودة ماهي العناصر الأساسية لتحقيق فعالية الجودة في التعليم العالي . أما الدراسة الحالية فقد تجاوزت إلى التقييم وفق إبعاد الحكومة حسب الاتجاه الحديث للتدقيق الداخلي.

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الدراسات السابقة

## خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الأسس النظرية لإشكالية الجودة وضمانها وكذا الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال عرض لأهم المفاهيم والأهداف لكل من ضمان الجودة في التعليم العالي والتقييم الذاتي للحوكمة وفق المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية وكذا التدقيق الداخلي بإضافة للدراسات السابقة. ومن خلال ذلك ظهر لنا جليا أن ضمان الجودة وتحقيقها بالمؤسسة هو مسؤولية الجميع ، رغم أن وزارة التعليم العالي هي من يضع السياسات و الأولويات ، وعليه فإن دور خلية ضمان الجودة مستمرة وليست كالتقييم الذاتي الذي يعد عملية مرحلية ، وهذا للوصول إلى جودة وكفاءة مخرجاتها لسوق العمل ولا يأتي ذلك إلا من خلال تقييم المستمر لنظام الداخلي للجودة والذي يعتبر أحد مهام عملية التدقيق الداخلي، ظف إلى ذلك نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين موظفيها وأساتذتها وطلابها .

# الفصل الثاني

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

تمهيد :

في الفصل السابق قمنا بعرض الادبيات النظرية حول مفهوم ضمان الجودة ومختلف ميادين المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي وكذا الحوكمة في الجامعة والتدقيق الداخلي، وكيفية إجراءات التقييم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي ، وعرض ما سبق من الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة . سنحاول في هذا الفصل من الدراسة إلى معرفة المعايير الخاصة بميدان الحوكمة المستمدة من المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي هل هي مفعلة أو غير مفعلة وتقديم التقييم الذاتي للميدان الحوكمة في الكلية محل الدراسة ذلك من وجهة نظر مسؤولها من عميد ونوابه ورؤساء الاقسام ونوابهم ومسؤولو الشعب والتخصصات لكل قسم ، حيث تم استخدام استمارة لجمع البيانات وكذا تم الاعتماد على المقابلة أيضا . وبغية تحقيق ذلك سنحاول في هذا الفصل إختبار مدى صحة الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة الحالية إلى مبحثين:

**المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة.**

**المبحث الثاني : تحليل ومناقشة النتائج الدراسة .**

## المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والتي تهدف إلى دراسة وتحليل مدى مساهمة اعتماد أسلوب التقييم الذاتي للحكومة على تحقيق عملية التدقيق الداخلي وذلك من وجهة نظر عينة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية حيث نتناول في هذا المبحث الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة.

### المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة

سنحاول في هذا المطلب عرض الطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وأهم مصادر وأدوات جمع البيانات .

#### الفرع الأول : منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة موضوع بحثنا ، حيث تم تصميم استمارة جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة لتقييم أبعاد الحوكمة المطبقة في الكلية محل الدراسة حيث تم تصميم هذه الاستمارة بالاعتماد على المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSSv.20 و Excel 2013 وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات بعد الدراسة.

#### الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

أفراد مجتمع الدراسة هم جميع المسؤولين الإداريين والبيداغوجيين على مستوى كليات جامعة غرداية والذين لهم علاقة بتنفيذ وتحقيق برنامج الجودة ، وقد تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية ممثلة لهذا المجتمع باختيار لكل من ( العميد ونوابه ، رؤساء الأقسام ونوابهم ، مسؤولو التخصصات والشعب و ممثلي خلية الجودة من داخل الكلية محل الدراسة ) للإجابة على عبارات الاستمارة المصممة ، أي تم في هذه الحالة اختيار عينة غير عشوائية ميسرة .

#### الفرع الثالث : أداة الدراسة

### أولاً: خطوات بناء اعتماد استمارة التقييم الذاتي

➤ البناء الأولي لاستمارة التقييم الذاتي : بغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة

تطلب ذلك بناء استمارة تتضمن الإجابة على أسئلة الدراسة المطروحة وتوضيح المتغيرات:

تتكون استمارة التقييم الذاتي لميدان الحوكمة من جزئين على النحو الآتي:

• الجزء الأول : يحتوي على المعلومات الشخصية و الوظيفة و تتمثل ( الجنس، العمر، الوظيفة).

• الجزء الثاني : متغيرات الدراسة وتتضمن خمسة أجزاء مقسمة على النحو التالي:

✓ البعد الاول : التزود بنظام معلومات موثوق به وفعال ويتضمن 24 عبارة مقسمة إلى 5 محاور؛

✓ البعد الثاني : آليات التشاور واعتماد السياسات الداخلية بالكلية في التكوين والبحث والحوكمة ويتضمن إلى

28 عبارة مقسمة إلى 6 محاور؛

✓ البعد الثالث : قيادة الكلية لمكونات والمصالح التي هم بحاجة إليها ويتضمن 20 عبارة مقسمة إلى 4

محاور ؛

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

✓ **البعد الرابع :** اعتماد الكلية على الوظائف الداعمة في خدمة مهامها ويتضمن 16 عبارة مقسمة إلى 4 محاور ؛

✓ **البعد الخامس :** اعتماد الكلية على سياسات أو مقاربات الجودة ويتضمن 16 عبارة مقسمة إلى 4 محاور .  
 ➤ **توزيع الاستمارة :** تم توزيع 40 استمارة على عينة الدراسة ، وبعد جمعها قمنا بفرزها فتحصلنا على 30 استمارة صالحة للدراسة والتحليل والجدول التالي يوضح طريقة التوزيع:

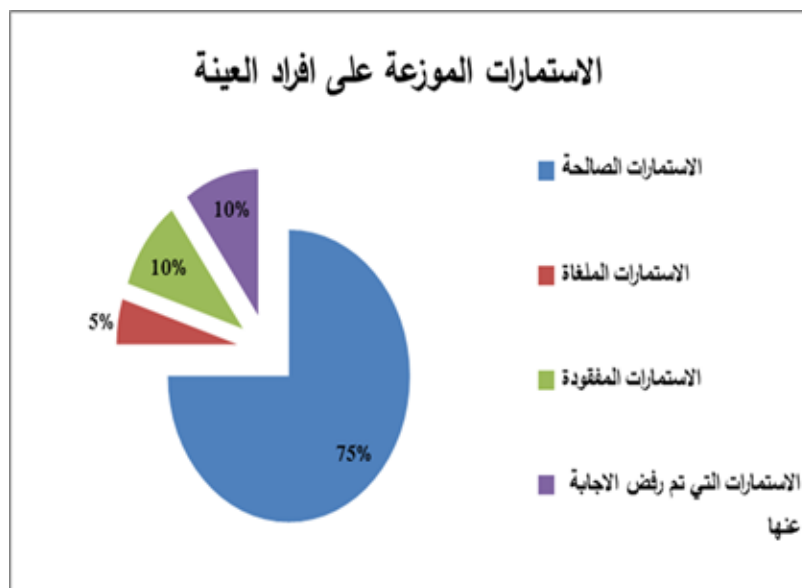
الجدول رقم (2-01) : طريقة توزيع الاستمارة

البيان	العدد	%
الاستمارات الصالحة	30	75%
الاستمارات الملغاة	02	05%
الاستمارات المفقودة	04	10%
الاستمارات التي تم رفض الاجابة عنها	04	10%
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء إجراءات الفرز .

بالنسبة لفئات التي تجاوزت معنا سوف يتم ذكرهم في الجدول رقم (2-07) أما الذي اعترض على الإجابة هو أحد مسؤولي التخصصات قال ليس لديه معلومات على عمل الإداري في الكلية أما البقية كل من نواب مدير الجامعة فقد اعتذروا عن الإجابة ليس لديهم معلومات كافية عن الكلية محل الدراسة .

الشكل رقم (2-01) : تمثيل النسب المئوية للاستمارات الموزعة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

### ثانيا : أداة المقابلة

تم الاستعانة أيضا بأسلوب أو أداة المقابلة لتدعيم الاستمارة الموزعة وهي من الأدوات المهمة في جمع البيانات والمعلومات ، حيث تم إجراء مقابلة شخصية مع المسؤول الأول في الكلية ألا وهو عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وذلك بطرح أسئلة مباشرة تضمنت هذه الأسئلة 11 سؤال ، بغية إثراء البحث بمعلومات تساعدنا في تحليل ومناقشة النتائج المتوصل لها .

### المطلب الثاني: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة

أولا : من أجل تحليل نتائج استمارة التقييم الذاتي تم الاعتماد على البرامج الإحصائية التالية:

- برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، ويرمز له باختصار بـ SPSSv.20 ؛

- برنامج الجداول الإلكترونية، ويرمز له باختصار بـ Excel 2013 .

ثانيا: بعد جمع الاستمارات وفرزها وتفرغها في البرامج الإحصائية المناسبة اعتمدنا على الآتي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي ( التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية ، الانحراف المعياري) لبيان خصائص العينة ؛

- اختبار ألفا كرو نباخ Alpha De Cronbach لتأكد من صدق أداة الدراسة ؛

ثالثا: صدق وثبات استمارة التقييم الذاتي لميدان الحوكمة: عند تطبيق إختبار المصدقية والثبات

ألفا كرو نباخ ، 0.946 وهي قيمة عالية ومعبرة عن صدق الأداة.

### الجدول رقم (2-02) : نتائج صدق الاستمارة

ألفا كرونباخ	البعد
0.844	1 - التزود بنظام معلومات موثوق به وفعال.
0.847	2 - آليات التشاور واعتماد السياسات الداخلية بالكلية في التكوين والبحث والحوكمة.
0.881	3 - قيادة الكلية لمكونات والمصالح التي هم بحاجة إليها.
0.832	4- اعتماد الكلية على الوظائف الداعمة في خدمة مهامها.
0.913	5 - اعتماد الكلية على سياسات أو مقاربات الجودة.
0.946	ميدان: الحوكمة .

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

بالنسبة للصدق الظاهري للاستمارة ( التحكيم) فقد تم عرض الاستمارة على المشرفتين على العمل وقدمتا ملاحظات ولم يتم عرضها للتحكيم نظرا لأن العناصر الواردة بالاستمارة مستوحاة من الدليل أو المرجع الوطني (RNAQES) وأي تعديل مقترح من طرف المحكمين يمكن أن تختل به الجزئيات الواردة بالاستمارة وتبتعد عن المضمون الموجود في المرجع الوطني .



## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

رابعا : أستعمل مقياس ثنائي للإجابة وكان على الشكل التالي:

الجدول رقم (2-03) : مقياس الأوزان

التصنيف	متوفر	غير متوفر
الدرجة	2	1

المصدر: من اعداد الطالبتين

• مقياس تحليل الاجابات الاستمارة : من أجل تحديد الفئة التي تقع قيمة المتوسط الحسابي فيها:

المدى = الحد الاعلى - الحد الادنى ،  $1=1-2$

طول الفئة = المدى / عدد الفئات المطلوبة ،  $0.5=2/1$

• عدد الفئات المطلوبة :

✓ الفئة الأولى : مستوى غير مقبول عندما لا يتم احترام تطبيق المعايير بالكلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لأبعاد الحوكمة المستمدة من المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية.

✓ الفئة الثانية: مستوى مقبول عندما يتم تطبيق و التزام الكلية بالمعايير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لأبعاد الحوكمة المستمدة المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية.

الجدول رقم (2-04) : مقياس تحليل إجابات الاستمارات

مستوى درجة القبول	مجال المتوسط الحسابي
غير مقبول	[1.5 - 1] فئة الأولى
مقبول	[2 - 1.51] فئة الثانية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

✓ اذا كان المتوسط الحسابي محصور بين ( 1.5 - 1 ) يكون مستوى الموافقة للعبارة غير مقبول؛

✓ اذا كان المتوسط الحسابي محصور بين ( 2 - 1.51 ) يكون مستوى الموافقة للعبارة مقبول.

### المبحث الثاني : تحليل ومناقشة النتائج الدراسة

في هذا المبحث سوف نقوم بعرض وتحليل ومناقشة نتائج المتوصل إليها بعد معالجة بيانات الواردة في الاستمارة من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث قسمنا المبحث إلى ثلاث مطالب تتعلق أولا: عرض خصائص عينة الدراسة وتحليل نتائجها ، الثاني اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها وعرض نماذج مقترحة.

#### المطلب الأول : عرض خصائص عينة الدراسة وتحليل نتائجها

سنحاول في هذا المطلب وصف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية:

الجنس، العمر، الوظيفة.

الفرع الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

يبين الجدول التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة من حيث الاختلاف من ناحية الجنس بين الذكور والإناث

كالآتي:

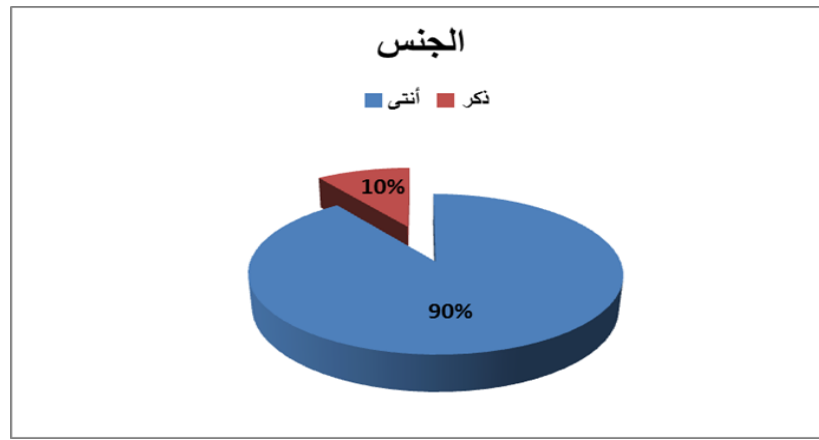
## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

الجدول رقم(2-05) : توزيع العينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
90%	27	ذكر
10%	03	انثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss .

الشكل رقم(2-02) : تمثيل الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول والشكل يتضح لنا توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد عينة هم ذكور بنسبة 90% أما نسبة الإناث هي 10% ، حيث تشير هذه النسب إلى أن الغالبية العظمى ممن يشغلون مناصب قيادية في الكلية هم من فئة الذكور حيث نلاحظ نقص في تمكين المرأة من تولي المناصب عكس الرجل.

الفرع الثاني : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغير العمر

يبين الجدول التالي التوزيع النسبي حسب اختلاف الأعمارهم وهذا على النحو التالي:

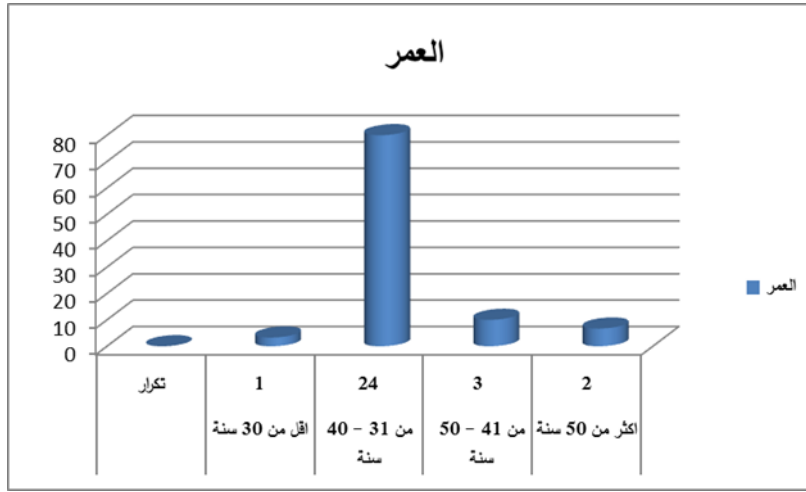
الجدول رقم(2-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرارات	السن
3.3%	01	اقل من 30 سنة
80%	24	من 31 الى 40 سنة
10%	03	من 41 إلى 50
6.7%	02	أكثر من 50 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

الشكل رقم(2-03): تمثيل الدراسة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج Excel

من خلال الجدول والشكل يتضح لدينا توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر لأفراد عينة الدراسة أن أكبر تكرار هي فئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 80% ، ثم تليها فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 10% ، حيث نلاحظ أن الفئة الشابة هي الأكثر استقطاب في الكلية محل الدراسة و هو مؤشر جيد وإيجابي لها.

### الفرع الثالث : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغير الوظيفة

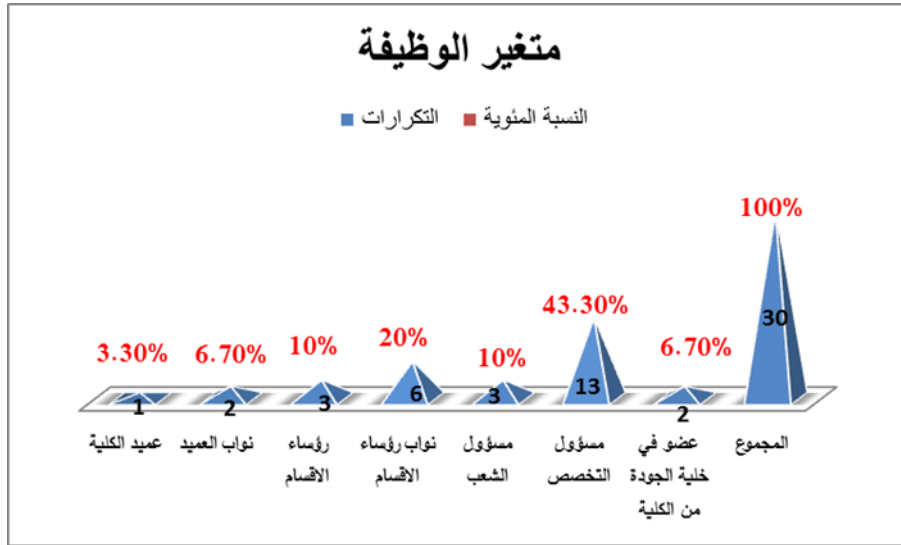
يبين الجدول التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة من حيث الاختلاف من ناحية الوظائف كالاتي:

الجدول رقم(2-07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
3.3%	1	عميد الكلية
6.7%	2	نواب العميد
10%	3	رؤساء الاقسام
20%	6	نواب رؤساء الاقسام
10%	3	مسؤول الشعب
43.3%	13	مسؤول التخصص
6.7%	2	عضو في خلية الجودة من الكلية
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم(2-04) : تمثيل الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج Excel

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الوظيفة لإفراد عينة الدراسة ، حيث نلاحظ أن أغلب تكرر هي : فئة مسؤول التخصص بنسبة 43.3% ذلك لوجود عدة تخصصات وكل تخصص له مسؤول عليه ، أما أقل فئة هي عميد وأعضاء خلية الجودة من الكلية ورؤساء الأقسام، وهي نسب ونتائج طبيعية نظرا لاستهدافنا لهذه الفئات التي تقل فيها الأعداد كلما اتجهنا إلى أعلى المستويات الوظيفية بالهيكل التنظيمي .

### المطلب الثاني : التقييم الذاتي لأبعاد ميدان الحوكمة

سنحاول في هذا المطلب عرض آليات التقييم الذاتي لأبعاد ميدان الحوكمة من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية و المتمثلة فيما يلي: إلى أي مدى يمكن يساهم اعتماد التقييم الذاتي لأبعاد الحوكمة في نجاح عملية تحقيق التدقيق الداخلي بالكلية محل الدراسة ؟

حيث قمنا بإعداد قائمة استقصاء لكل بعد من أبعاد ميدان الحوكمة تتضمن مجموعة من المعايير وتكون الإجابة بـ "متوفر" أو "غير متوفر"

الفرع الأول: التقييم الذاتي لمستوى " التزود بنظام معلومات موثوق به وفعال "

أولاً: التقييم الذاتي لمحور امتلاك الكلية لسياسة جمع المعلومات و استغلالها و معالجتها و تحليلها

#### وضمانها

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء المبحوثين:

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

الجدول رقم(2-08): تقييم الذاتي لامتلاك الكلية سياسة لجمع المعلومات واستغلالها ومعالجتها وتحليلها وضماتها

المحور الاول : امتلاك الكلية سياسة لجمع المعلومات و استغلالها و معالجتها و تحليلها وضماتها			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	وجود مخطط هرمي يحدد الجهات المسؤولة عن نظام المعلومات	1.433	0.504
2	توافر أجهزة وانظمة وبرامج تسهل عمل نظام المعلومات	1.433	0.504
3	يتم بشكل دوري معالجة وصيانة اختلالات نظام المعلومات	1.366	0.490
4	يتم بشكل دوري تحسين وتطوير نظام المعلومات	1.333	0.479
5	يتم الحرص على تأمين خصوصية نظام المعلومات	1.466	0.507
	المجموع العام	1.406	0.338

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي :

حسب آراء المبحوثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 5 " يتم الحرص على تأمين خصوصية نظام المعلومات"، جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بتأمين الخصوصية جاء بمستوى غير مقبول وضعيف حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.466 بالرغم من أن هذا المعيار احتل المرتبة الأولى ، أما الفقرة رقم 4 المتعلقة بالمعيار " يتم بشكل دوري تحسين وتطوير نظام المعلومات " جاءت هي الأخرى بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر بـ 1.333.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة جاءت سلبية نحو جميع معايير المحور المتعلق بـ : " امتلاك الكلية سياسة لجمع المعلومات و استغلالها و معالجتها و تحليلها وضماتها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول: 1.406 بمستوى غير مقبول وضعيف ، أما الانحراف المعياري الكلي قيمته 0.333 يدل أن الإجابات متقاربة ويعود السبب إلى قلة اهتمام الكلية بنظام المعلومات عموما بالرغم من أنه ضروري للمؤسسات للرفع من كفاءة عملياتها مخرجاتها.

ثانيا: التقييم الذاتي لمحور اعتماد الكلية على هيئة لتنفيذ سياستها في مجال المعلومات والاستشراف

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم توصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء المبحوثين:

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

الجدول رقم (2-09): تقييم الذاتي لاعتماد الكلية على هيئة لتنفيذ سياستها في مجال المعلومات والاستشراف

المحور الثاني : اعتماد الكلية على هيئة لتنفيذ سياستها في مجال المعلومات والاستشراف			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتوفر الكلية على الموارد اللازمة لتسيير وتطوير نظام المعلومات	1.300	0.466
2	يتم بشكل دوري جرد الوسائل والهيكل المتعلقة بنظام المعلومات	1.533	0.507
3	وجود الموظفين المكلفين باستخدام وصيانة الوسائل او نظام المعلومات	1.400	0.497
4	توفر الميزانية المخصصة للصيانة وتطوير نظام المعلومات	1.333	0.479
5	وجود حصيلة وتقارير تتعلق بعملية المتابعة وفحص النظام	1.233	0.430
	المجموع العام	1.360	0.259

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي :

حسب آراء المبحوثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 2 " يتم بشكل دوري جرد الوسائل والهيكل المتعلقة بنظام المعلومات" جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بجرد الوسائل جاء بمستوى موافقة مقبول حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.533، وانحراف معياري قدره : 0.507 ، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 5 "وجود حصيلة وتقارير تتعلق بعملية المتابعة وفحص النظام" جاء بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر بـ 1.233.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة سلبية لمحور: "اعتماد الكلية على هيئة لتنفيذ سياستها في مجال المعلومات والاستشراف" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني: 1.360 بمستوى غير مقبول و ضعيف وانحراف معياري كلي 0.259 ، ما يدل على أن الكلية لا تسلك سياسة واضحة في مجال المعلومات والاستشراف تنطلق من نظامها المعلوماتي بالرغم من اعتماد نظام Progress سيحقق نقلة نوعية في مجال إدارة المعلومات الجامعية .

ثالثا : تقييم الذاتي لمحور الاهتمام بأرشفة ونشر المعلومات الإدارية والبيداغوجية والعلمية

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء المبحوثين:

الجدول رقم (2-10): تقييم الذاتي للاهتمام بأرشفة ونشر المعلومات الإدارية والبيداغوجية والعلمية

المحور الثالث: الاهتمام بأرشفة ونشر المعلومات الادارية والبيداغوجية والعلمية			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
درجة القبول			

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

1	يتم احترام القوانين المتعلقة بأرشفة المعلومات	1.633	0.490	مقبول
2	يحترم الموظفون المكلفون بالعملية بطرق سير العمل	1.700	0.466	مقبول
3	يتم نشر المعلومة لجميع الاطراف : موقع الإنترنت	1.600	0.498	مقبول
4	يتم نشر المعلومة لجميع الاطراف : المنشورات	1.733	0.449	مقبول
5	يتم نشر المعلومة لجميع الاطراف : الايام المفتوحة	1.667	0.479	مقبول
6	يتم نشر المعلومة لجميع الاطراف : المطويات والملصقات	1.700	0.466	مقبول
	المجموع العام	1.677	0.328	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء الباحثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 4 "يتم نشر المعلومة لجميع الاطراف : عن طريق المنشورات"، جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بنشر المعلومة جاء بمستوى موافقة مقبول وجيد حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.733، وانحراف معياري قدره 0.466 ، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 3 " يتم نشر المعلومة لجميع الاطراف : عن طريق موقع الإنترنت"، جاءت هي الأخرى بمستوى موافقة مقبول وجيد التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر بـ 1.600. ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات الباحثين من أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو جميع معايير محور: "الاهتمام بأرشفة ونشر المعلومات الادارية والبيداغوجية والعلمية " حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث 1.677 بمستوى موافقة مقبول وجيد ، إذ يدل هذا أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بشكل كبير على اهتمام الكلية بأرشفة ونشر المعلومات نظرا لأهمية هذه العمليات في الأنشطة البيداغوجية والعلمية سواء كانت خدمة للأستاذ أو الطالب.

رابعا : تقييم الذاتي لمحور وضع خدمات رقمية تحت تصرف الطلبة والموظفين

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء الباحثين:

الجدول رقم (2-11): تقييم الذاتي لوضع خدمات رقمية تحت تصرف الطلبة والموظفين

المحور الرابع: وضع خدمات رقمية تحت تصرف الطلبة والموظفين				
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

1	الخدمات الرقمية معرفة وبشكل كاف	1.200	0.406	غير مقبول
2	الأدوات والوسائل الرقمية المستخدمة تستجيب لإحتياجات المستخدمين	1.366	0.490	غير مقبول
3	امتلاك أرضية مفعلة للتعليم الالكتروني	1.433	0.504	غير مقبول
4	تضع الكلية تحت تصرف مصلحة تسجيلات الطلبة كل الموارد والامكانيات	1.633	0.490	مقبول
	المجموع العام	1.408	0.318	غير مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء الباحثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 4 "تضع الكلية تحت تصرف مصلحة تسجيلات الطلبة كل الموارد والامكانيات"، جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بوضع مصلحة خاصة بالتسجيلات جاء بمستوى موافقة مقبول وجيد حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.633 ، وانحراف معياري 0.490 ، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 1 "الخدمات الرقمية معرفة وبشكل كاف" جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر بـ 1.200. ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات الباحثين من أفراد عينة الدراسة جاءت سلبية لمحور: "وضع خدمات رقمية تحت تصرف الطلبة والموظفين" حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الرابع: 1.408 بمستوى غير مقبول وضعيف وانحراف معياري كلي: 0.318 ، ما يدل أن الخدمات الرقمية المتاحة للأطراف المستخدمة لازالت دون المستوى المطلوب بسبب ضعف الوسائل والتجهيزات الرقمية المسخرة في الكلية. وضعف الاعتماد المالي الذي يسمح بتطوير الكلية.

خامسا: تقييم الذاتي لمحور الاهتمام بتوفير قنوات اتصال مع الاطراف والداخلية والخارجية وتبني سياسة

### واضحة في الاتصال

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء الباحثين:

الجدول رقم(2-12): تقييم الذاتي للاهتمام بتوفير قنوات اتصال مع الاطراف والداخلية والخارجية وتبني

### سياسة واضحة في الاتصال

المحور الخامس : الاهتمام بتوفير قنوات اتصال مع الأطراف والداخلية والخارجية وتبني سياسة واضحة في الإتصال				
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
1	تتوفر الكلية على الإمكانيات اللازمة للاتصال الداخلي والخارجي	1.533	0.507	مقبول



## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

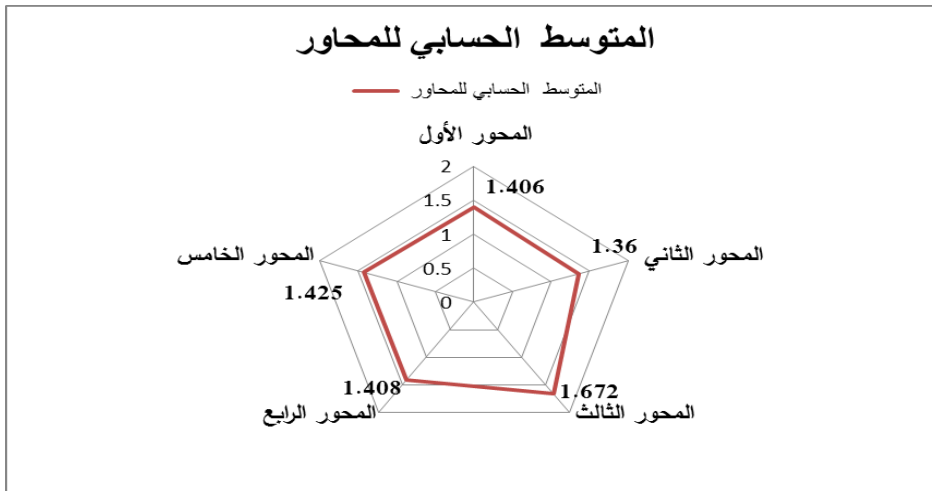
2	يستفيد موظفو الكلية من التكوين في مجال تقنيات الإعلام والاتصال	1.466	0.507	غير مقبول
3	هناك خطط لتحسين وتعزيز الاتصال الداخلي والخارجي	1.433	0.504	غير مقبول
4	تملك الكلية خططا للتسيير في حالة الأزمات	1.266	0.449	غير مقبول
المجموع العام		1.425	0.348	غير مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء الباحثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 1 " تتوفر الكلية على الإمكانيات اللازمة للإتصال الداخلي والخارجي"، جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بتوفير الإمكانيات للأطراف المستخدمة جاء بمستوى موافقة مقبول حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.633 ، وانحراف معياري 0.507 ، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 4 " تملك الكلية خططا للتسيير في حالة الأزمات" جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر ب1.266. ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات الباحثين من أفراد عينة الدراسة جاءت سلبية لمحور: "الاهتمام بتوفير قنوات اتصال مع الأطراف والداخلية والخارجية وتبني سياسة واضحة في الاتصال ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الخامس: 1.425 بمستوى غير مقبول وضعيف وانحراف معياري كلي: 0.348 ما يدل على أن الكلية لا تملك خطط أو سياسة في مجال الاتصال بين الأطراف الداخلية والخارجية ولا زالت دون المستوى المطلوب ويرجع ذلك لنقص تكوين واضحة لموظفين في مجال تقنيات الاتصال وكذا ضعف الوسائل والإمكانيات المتاحة و الاعتماد المالي المخصص لذلك .

رسم توضيحي رقم(2-01) : تقييم محاور بعد التزود بنظام معلومات موثوق به وفعال



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج Excel

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

يبين الشكل أعلاه رسم توضيحي لنتائج التقييم الذاتي لمحاور بعد التزود بنظام معلومات موثوق به وفعال والذي يبين مجال المتوسط الحسابي الذي تقع فيه هذه المحاور، حيث كلما وقع المحور في المجال الأقل من 1.5 متجه إلى المركز يدل على أن الكلية محل الدراسة لا تحترم تطبيق معايير المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية، وكلما وقع المحور في المجال الأكبر من 1.51 متجه إلى 2 يدل على أن الكلية تحترم وتلتزم بتطبيق معايير المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية.

**الفرع الثاني : تقييم الذاتي لمستوى "آليات التشاور واعتماد السياسات الداخلية بالكلية في التكوين والبحث و الحوكمة"**

**أولاً: تقييم الذاتي لمحور اعتماد الكلية على هيئة استشارة للتكوين والبحث والحوكمة**

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء المبحوثين:

**الجدول رقم(2-13): تقييم الذاتي لاعتماد الكلية على هيئة استشارة للتكوين والبحث والحوكمة**

المحور الأول : اعتماد الكلية على هيئة استشارة للتكوين والبحث والحوكمة			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تملك الكلية هيئات للمشورة القانونية من أجل إحترام النصوص التشريعية والقانوني.	1.300	0.466
2	يتم بشكل دوري انعقاد المجالس الإدارية والعلمية والبيداغوجية.	1.866	0.345
3	وجود تنظيم هرمي يوضح خطوط السلطة والمسؤولية بين كافة المستويات الوظيفية.	1.833	0.379
4	تحرص الكلية علي توثيق الانشطة ، الحصيلة ، التقارير ، والمحاضر.	1.900	0.305
	<b>المجموع العام</b>	<b>1.725</b>	<b>0.273</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي :

حسب آراء المبحوثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 9 " تحرص الكلية علي توثيق الانشطة ، الحصيلة، التقارير ، والمحاضر " جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بتوثيق جميع عملياتها الادارية بمستوى موافقة مقبول وجيد بنسبة كبيرة حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.900، وانحراف معياري 0.305 ، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 1 "تملك الكلية هيئات للمشورة القانونية من أجل احترام النصوص التشريعية والقانوني"، جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر بـ 1.300 وانحراف معياري 0.466 .

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو معظم معايير المحور: " اعتماد الكلية على هيئة استشارة للتكوين والبحث والحوكمة" حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول: 1.725 بمستوى موافقة مقبول وجيد وانحراف معياري كلي: 0.273 ، إذ يدل أن أفراد عينة

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

الدراسة يتفقون بشكل كبير نسبيا على اعتماد الكلية على هيئة للاستشارة في البحث والتكوين والحوكمة نظرا لأهمية هذه الهيئة على المستوى البيداغوجية والعلمية والإدارية .

ثانيا: تقييم الذاتي لمحور وضع الكلية لآليات تشاور داخلي تساعد على إعداد سياستها في التكوين والبحث والحوكمة

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء الباحثين:

الجدول رقم (2-14) : تقييم الذاتي لوضع الكلية لآليات تشاور داخلي تساعد على إعداد سياستها في

### التكوين والبحث والحوكمة

المحور الثاني: وضع الكلية لآليات تشاور داخلي تساعد على إعداد سياستها في التكوين و البحث والحوكمة			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تملك الكلية آليات التشاور داخلي الخاصة بالتكوين: دليل التنفيذ.	1.433	0.504
2	تملك الكلية آليات التشاور داخلي الخاصة بالتكوين: ميثاق الاخلاقيات واسلوك المهني.	1.633	0.490
3	تملك الكلية آليات التشاور داخلي الخاصة بالتكوين: محاضر المجالس العلمي واللجان البيداغوجية وغيره.	1.933	0.253
4	تملك الكلية آليات التشاور الداخلي خاصة بالبحث من خلال: مخابر البحث.	1.833	0.379
5	تملك الكلية آليات التشاور الداخلي خاصة بالبحث من خلال: مخابر الاجتماعات.	1.600	0.498
6	تملك الكلية آليات التشاور الداخلي خاصة بالبحث من خلال: حصيلة نشر مشاريع البحث .	1.466	0.507
7	تملك الكلية آليات التشاور داخلي خاص بالحوكمة: مجلس الجامعة.	1.766	0.430
8	تملك الكلية آليات التشاور داخلي خاص بالحوكمة: المجلس الاداري.	1.733	0.449
	المجموع العام	1.675	0.277

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي :

حسب آراء المبحوثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 3 " تملك الكلية آليات التشاور داخلي الخاصة بالتكوين: محاضر المجالس العلمي واللجان البيداغوجية وغيره" ، جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بآليات التشاور الخاصة بالتكوين بمستوى موافقة مقبول وجيد بنسبة كبيرة حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.933، وانحراف معياري 0.253 ، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 1 "تملك الكلية آليات التشاور داخلي الخاصة بالتكوين: دليل التنفيذ" ، جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر بـ 1.433.

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو معظم معايير محور: " وضع الكلية لآليات تشاور داخلي تساعد على إعداد سياستها في التكوين والبحث والحوكمة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني: 1.675 بمستوى موافقة مقبول وجيد وانحراف معياري كلي: 0.277 ، و يدل ذلك على أن الكلية لديها سياسة واضحة وآلية تشاور داخلي قوي وممتاز يساعدها في إعداد برامجها الخاصة بالتكوين والبحث والحوكمة بما يخدم الأسرة الجامعية ككل.

ثالثا: تقييم الذاتي لمحور اعتماد الكلية على توجه يتوافق مع الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث

### العلمي

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء المبحوثين:

الجدول رقم (2-15): تقييم الذاتي لاعتماد الكلية على توجه يتوافق مع الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي

### والبحث العلمي

المحور الثالث: اعتماد الكلية على توجه يتوافق مع الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي.				
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
1	إحترام الكلية للقوانين السارية المفعول من حيث توجه ومهام مؤسسات التعليم العالي .	1.833	0.379	مقبول
2	تأخذ الكلية بعين الاعتبار مخططات التطوير والحصائل السنوية للأنشطة.	1.800	0.4068	مقبول
3	تجتمع الكلية بصفة دورية ومنظمة على مستوى مجلس الجامعة ومجلس الإداري.	1.800	0.406	مقبول
	المجموع العام	1.811	0.242	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء المبحوثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 1 "احترام الكلية للقوانين السارية المفعول من حيث توجه ومهام مؤسسات التعليم العالي"، جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية باحترام القوانين السارية المفعول جاء بمستوى موافقة مقبول وجيد حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.833 ، وانحراف معياري 0.379 ، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 2 و 3 جاء بمستوى موافقة مقبول وجيد التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر بـ 1.800.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع معايير محور: " اعتماد الكلية على توجه يتوافق مع الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث: 1.811 بمستوى موافقة مقبول وجيد بنسبة كبيرة وانحراف معياري كلي:

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

0.424، ما يدل أن الكلية تمتلك توجهها يتوافق مع الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي وهو مؤشر جيد في هذه الكلية ، كما أنها مساءلة أمام الوزارة بتقديم تقارير بشكل دوري توضح أنشطتها وأعمالها السنوية ونصف سنوية .

رابعاً: تقييم الذاتي لمحور امتلاك الكلية سياسة متوافقة مع محيطها المحلي والوطني والدولي

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء الباحثين:

الجدول رقم (2-16): تقييم الذاتي لامتلاك الكلية سياسة متوافقة مع محيطها المحلي والوطني والدولي

المحور الرابع: امتلاك الكلية سياسة متوافقة مع محيطها المحلي والوطني والدولي			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعقد الكلية لقاءات وندوات حول مواضيع معنية.	1.733	0.449
2	تملك الكلية جودة الخدمات من ناحية الخبرة الفنية والبحث والتكوين التواصل.	1.533	0.507
3	تتوافق سياسة الكلية مع محيطها الدولي: وجود الاتفاقيات الدولية.	1.400	0.498
4	تتوافق سياسة الكلية مع محيطها الدولي: وجود المنشورات في المجالات العالمية.	1.566	0.504
5	تتوافق سياسة الكلية مع محيطها الدولي: المبادلات العلمية الدولية المنجزة.	1.366	0.490
	المجموع العام	1.520	0.326

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء الباحثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 1 "تعقد الكلية لقاءات وندوات حول مواضيع معنية" جاء في المرتبة الأولى جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بعقد الندوات واللقاءات جاء بمستوى موافقة مقبول وجيد حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.733، وانحراف معياري 0.449. أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 5 "تتوافق سياسة الكلية مع محيطها الدولي: المبادلات العلمية الدولية المنجزة"، جاء بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر بـ 1.366 .

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات الباحثين من أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو معظم محور: "إمتلاك الكلية سياسة متوافقة مع محيطها المحلي والوطني والدولي" حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الرابع: 1.520 بمستوى موافقة مقبول وانحراف معياري 0.360 ، إذ يدل على أن الكلية تمتلك سياسة واستراتيجية واضحة تتوافق مع البيئة الخارجية بما يخدم مصالحها .

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

خامسا : تقييم الذاتي لمحور اعتماد الكلية على سياسة تطوير قدراتها في التسيير الذاتي مستقل والموارد البشرية

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء المبحثن:

الجدول رقم (2-17): تقييم الذاتي لاعتماد الكلية على سياسة تطوير قدراتها في التسيير الذاتي مستقل والموارد البشرية

المحور الخامس: اعتماد الكلية على سياسة تطوير قدراتها في التسيير الذاتي مستقل والموارد البشرية			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الكلية مستقلة في مجال البيداغوجيا والبحث.	1.566	0.504
2	الكلية مستقلة فيما يخص تسييرها مواردها.	1.366	0.490
3	تملك الكلية خطط للتوظيف وطلب مناصب مالية.	1.533	0.507
4	تضع الكلية معايير وخطط لإدارة المسار الوظيفي للموظفين.	1.566	0.504
	المجموع العام	1.508	0.282

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء المبحوثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 1 " الكلية مستقلة في مجال البيداغوجيا والبحث" و المعيار الوارد بالفقرة رقم 4 " تضع الكلية معايير وخطط لإدارة المسار الوظيفي للموظفين" جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بالاستقلالية في مهامها ولديها خطط ومعايير جاء بمستوى موافقة مقبول وجيد حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.566 ، وانحراف معياري 0.504 ، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 2 "الكلية مستقلة فيما يخص تسييرها مواردها" ، المرتبة الأخيرة بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر بـ 1.366.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو معظم معايير المحور: " اعتماد الكلية على سياسة تطوير قدراتها في التسيير الذاتي مستقل والموارد البشرية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الخامس: 1.508 بمستوى موافقة مقبول وانحراف معياري 0.282 ، يدل على أن الكلية لديها سياسة واستراتيجية في تطوير قدراتها الذاتية من خلال وضع خطط ومعايير للتوظيف وإدارة مواردها البشرية بما يخدم الكلية والجامعة بشكل عام .

سادسا : تقييم الذاتي لمحور تقييم الكلية مشاريع التطوير على اساس علاقتها مع محيطها الداخلي

### والخارجي

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء المبحثن:

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

الجدول رقم (2-18): تقييم الذاتي لتقييم الكلية لمشاريع التطوير على اساس علاقتها مع محيطها الداخلي والخارجي

المحور السادس : تقييم الكلية مشاريع التطوير على اساس علاقتها مع محيطها الداخلي والخارجي			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
درجة القبول			
1	يتم نشر تقارير الحصيلة السنوية وآفاق التطوير لكل نشاط خاص بالكلية.	1.233	0.430
2	تعرف الكلية نقاط ضعفها وقوتها وتقوم بوضع خطط العمل مناسبة.	1.466	0.507
3	تقترح عروض تكوين جديدة ملائمة لاحتياجات شركائها الداخليين والخارجيين.	1.566	0.504
4	تعقد اتفاقيات جديدة وشراكات جديدة منجزة لفائدة الشركاء الداخليين والخارجيين.	1.366	0.490
	المجموع العام	1.408	0.289

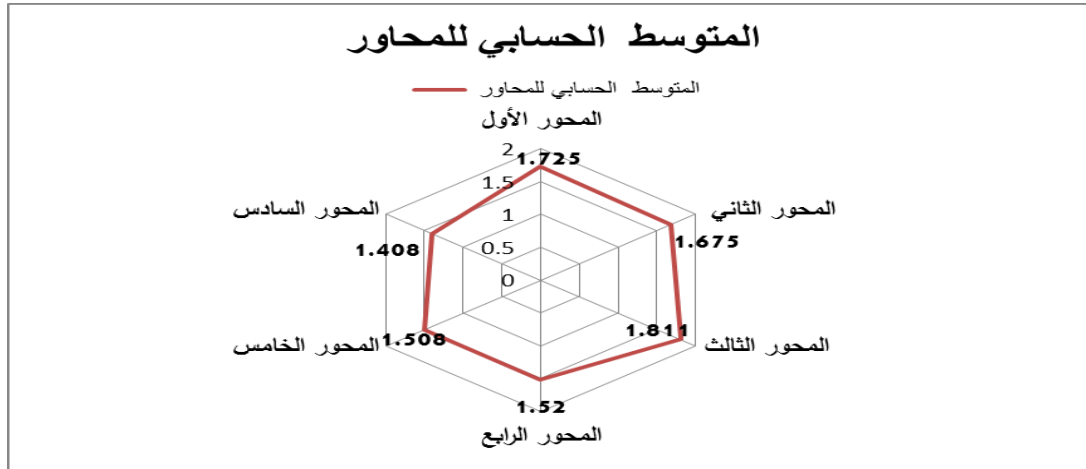
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء الباحثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 3 " تقترح عروض تكوين جديدة ملائمة لاحتياجات شركائها الداخليين والخارجيين" ، جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية باقتراح عروض جديدة جاء بمستوى موافقة مقبول وجيد حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.566 ، أما فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 1 " يتم نشر تقارير الحصيلة السنوية وآفاق التطوير لكل نشاط خاص بالكلية" جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر بـ 1.233 ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات الباحثين من أفراد عينة الدراسة جاءت سلبية لمحور: "تقييم الكلية مشاريع التطوير على أساس علاقتها مع محيطها الداخلي والخارجي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور السادس: 1.408 بمستوى غير مقبول ، وانحراف معياري كلي 0.286، يدل على أن الكلية لا تعتمد على خطة واضحة في تقييم مشاريع التطوير الخاصة بها وفقا لمحيطها وثقافتها التنظيمية وهذا راجع لضعف الإمكانيات والموارد و عدم الاهتمام عموما لتحليل SWOT الذي يحلل البيئة الداخلية و الخارجية للكلية .

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

رسم توضيحي رقم (2-02) : تقييم محاور بعد آليات التشاور واعتماد السياسات الداخلية بالكلية في التكوين والبحث والحوكمة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج EXCEL

الفرع الثالث: تقييم الذاتي لمستوى قيادة الكلية لمكونات والمصالح التي هم بحاجة إليها

أولاً : التقييم الذاتي لمحور امتلاك الكلية على هياكل قاعدية ومخطط هرمي لتسيير بقيادة فعالة

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء الباحثين:

الجدول رقم (2-19): تقييم الذاتي لامتلاك الكلية على هياكل قاعدية ومخطط هرمي لتسيير بقيادة فعالة

المحور الأول: امتلاك الكلية على هياكل قاعدية ومخطط هرمي لتسيير بقيادة فعالة			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تملك الكلية هيئات قيادة ادارية وقيادية فعالة	1.600	0.498
2	تملك الكلية مخطط هرمي مفصل لتسيير فعال	1.633	0.490
3	تقوم الكلية بتحديد وصف مفصل ودقيق للوظائف	1.533	0.507
4	العلاقات والمسؤوليات بين المصالح معروفة وواضحة	1.733	0.449
	المجموع العام	1.625	0.369

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء الباحثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 4 " العلاقات والمسؤوليات بين المصالح معروفة وواضحة"،

جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بالعلاقات والمسؤوليات جاء بمستوى موافقة مقبول وجيد حسب

تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.733 وانحراف معياري 0.449 ، ، أما المعيار

الوارد بالفقرة رقم 3 جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى مقبول وجيد التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل

والمقدر بـ 1.533.



## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو جميع معايير المحور: "إمتلاك الكلية على هياكل قاعدية ومخطط هرمي لتسيير بقيادة فعالة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول : 1.625 بمستوى موافقة مقبول وجيد و انحراف معياري كلي 0.369 ، يدل علي أن الكلية لها مخطط هرمي فعال ومستوى قيادي جيد حيث تعتمد على توصيف الوظائف و توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بين الأفراد والأقسام كما يعزز العلاقات بما يخدم استراتيجيتها.

**ثانيا: تقييم الذاتي لمحور تحديد الكلية المسؤوليات لتفادي التداخلات وتضارب المصالح**

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء المبحوثين:

**الجدول رقم (2-20): تقييم الذاتي لتحديد الكلية المسؤوليات لتفادي التداخلات وتضارب المصالح**

المحور الثاني: تحديد الكلية المسؤوليات لتفادي التداخلات وتضارب المصالح			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	وضع الكلية لنظام داخلي فعال.	1.366	0.490
2	تحرص الكلية على المتابعة البيداغوجية وكشف حضور الاجتماعات .	1.800	0.406
3	تحرص الكلية على تعيين هيئة المراقبة والاشراف والتقييم الذاتي.	1.366	0.490
	المجموع العام	1.51	0.282

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء المبحوثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 2 " تحرص الكلية على المتابعة البيداغوجية وكشف حضور الاجتماعات" ، جاء في المرتبة الأولى جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بمتابعة البيداغوجية جاء بمستوى موافقة مقبول وجيد حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.800 ، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 1 "وضع الكلية لنظام داخلي فعال" و المعيار الوارد بالفقرة رقم 3 "تحرص الكلية على تعيين هيئة المراقبة والاشراف والتقييم الذاتي" بنفس متوسط حسابي بلغ: 1.366 جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر بـ 1.366.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية للمحور: " تحديد الكلية المسؤوليات لتفادي التداخلات وتضارب المصالح" حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني : 1.51 بمستوى موافقة مقبول وانحراف معياري 0.282 ، إذ يدل على أن الكلية تحدد المسؤوليات والوظائف نوعا ما لكل فرد ينتمي لها حتى لا يكون هناك تداخل وتضارب للمصالح أثناء تنفيذ المهام .

**ثالثا : تقييم الذاتي لمحور للكلية نظام الحوكمة لتسمع لآراء ووجهات نظر الطلبة والموظفين**

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء المبحوثين:

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

الجدول رقم (2-21): تقييم الذاتي للكلية نظام الحوكمة لتسمع لآراء ووجهات نظر الطلبة والموظفين

المحور الثالث: للكلية نظام الحوكمة لتسمع لآراء ووجهات نظر الطلبة والموظفين			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يعبر الطلاب عن آرائهم ويتم إشراكهم في هيئات بالكلية: محاضر اللجان البيداغوجية.	1.800	0.406
2	يعبر الطلاب عن آرائهم ويتم إشراكهم في هيئات بالكلية: محاضر الجمعيات العامة.	1.700	0.466
3	يعبر الطلاب عن آرائهم ويتم إشراكهم في هيئات بالكلية: الاجتماعات الضرورية عند الحاجة.	1.833	0.379
4	توفر الكلية إطار للتشاور للموظفين وتتعقد الاجتماعات : المجلس الإداري.	1.733	0.449
5	توفر الكلية إطار للتشاور للموظفين وتتعقد الاجتماعات: لجان متساوية الاعضاء.	1.600	0.498
6	توفر الكلية إطار للتشاور للموظفين وتتعقد الاجتماعات : المجلس الامانة العامة.	1.666	0.479
	المجموع العام	1.722	0.334

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء المبحوثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 1 " يعبر الطلاب عن آرائهم ويتم إشراكهم في هيئات بالكلية: محاضر اللجان البيداغوجية" ، جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بإشراك الطلاب في هيئات بالكلية جاء بمستوى موافقة مقبول وجيد حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.80 وانحراف معياري قدره 0.466 ، أما باقي معايير الفقرات كلها جاءت بمستوى مقبول جيد في التطبيق. ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو جميع معايير المحور : " للكلية نظام الحوكمة لتسمع لآراء ووجهات نظر الطلبة والموظفين " حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث: 1.722 بمستوى موافقة مقبول وجيد وانحراف معياري كلي 0.333 ، إذ يدل على أن الكلية تعتمد على نظام حوكمة فعال إذ أن اشراك الطالب في إعطاء رأيه يعتبر مؤشر جيد يمنح الثقة بين الإدارة و الطالب وكذا الموظف .

رابعا: تقييم الذاتي لمحور وضع نظام داخلي للكلية بالتشاور مع الجهات المعنية مع تنظيم عملية تقييم فعالة واستغلالها وفق لأهدافها

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء المبحوثين:

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

الجدول رقم (2-22): تقييم الذاتي لوضع نظام داخلي للكلية بالتشاور مع الجهات المعنية مع تنظيم عملية تقييم فعالة واستغلالها وفق أهدافه

المحور الرابع: وضع نظام داخلي للكلية بالتشاور مع الجهات المعنية مع تنظيم عملية تقييم فعالة و استغلالها وفق أهدافه			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	للكلية نظام داخلي بالتشاور مع الجهات المعنية: اجتماعات المجالس الإدارية.	1.766	0.430
2	للكلية نظام داخلي بالتشاور مع الجهات المعنية: اجتماعات مجالس الأقسام.	1.866	0.345
3	للكلية نظام داخلي بالتشاور مع الجهات المعنية: اجتماعات مجلس التوجيه وهيئة الاستشارة.	1.600	0.498
4	يدير مسؤول الكلية الموارد ويخصصها وفق للأهداف الكلية.	1.500	0.508
5	يسير الأمر بالصرف الميزانية ويوزعها حسب أهداف الكلية وحسب نسبة الانفاق.	1.266	0.449
6	ينظم الأمر بالصرف المراقبة الداخلية والتقييم الذاتي للموارد.	1.300	0.466
7	يتم إعداد تقرير حول التقييم الذاتي والمالي.	1.266	0.449
المجموع العام		1.509	0.269

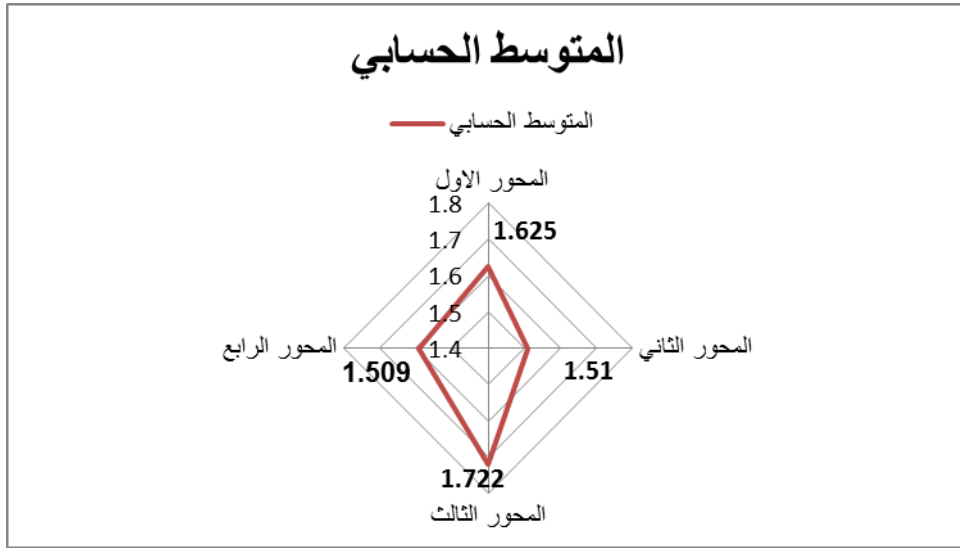
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء الباحثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 2" للكلية نظام داخلي بالتشاور مع الجهات المعنية: اجتماعات مجالس الأقسام"، جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بنظام داخلي بالتشاور جاء بمستوى موافقة مقبول وجيد بنسبة كبيرة حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل قدره 1.866 وانحراف معياري قدره 0.345، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 5 و المعيار الوارد بالفقرة رقم 7 جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر بـ1.266. ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات الباحثين من أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية بنسبة للمحور " وضع نظام داخلي للكلية بالتشاور مع الجهات المعنية مع تنظيم عملية تقييم فعالة واستغلالها وفق لأهدافه"، المتوسط الحسابي الكلي للمحور الرابع: 1.509 بمستوى موافقة مقبول وانحراف معياري كلي: 0.269، إذ يدل على أن الكلية تملك نظام داخلي جيد بالتشاور مع أطراف معينة وتدير مواردها وفقا لأهدافها .

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

رسم توضيحي رقم (2-03) : تقييم محاور بعد قيادة الكلية لمكونات والمصالح التي هم بحاجة إليها



الفرع الرابع : تقييم الذاتي لمستوى اعتماد الكلية على الوظائف الداعمة في خدمة مهامها

أولاً: التقييم الذاتي لمحور إدارة مواردها وفق لمهامها وقيمها

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء المبحثن:

الجدول رقم (2-23): تقييم الذاتي لإدارة الكلية مواردها وفق لمهامها وقيمها

المحور الأول: إدارة الكلية مواردها وفق لمهامها وقيمها				
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
1	تملك الكلية النصوص التشريعية والقانونية خاصة ب: قانون العمل.	1.833	0.379	مقبول
2	تملك الكلية النصوص التشريعية والقانونية خاصة ب: قانون الوظيف العمومي.	1.866	0.345	مقبول
3	تملك الكلية النصوص التشريعية والقانونية خاصة ب: قانون وزارة التعليم العالي.	1.900	0.305	مقبول
4	وضعت الكلية اجراءات ومعايير لتسيير والتطوير الخاصة بها وفقا لمحيطها وثقافتها التنظيمية.	1.566	0.504	مقبول
5	تقوم الكلية بتعزيز تنمية الموارد البشرية لضمان مهامها.	1.600	0.498	مقبول
6	وضعت بطاقات التخطيط وتقييم الموظفين.	1.366	0.490	غير مقبول
المجموع العام				
		1.688	0.265	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء المبحوثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 3 " تملك الكلية النصوص التشريعية والقانونية خاصة ب: قانون وزارة التعليم العالي " ، جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بالنصوص القانونية

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

والتشريعية جاء بمستوى موافقة مقبول وجيد حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.900 و انحراف معياري قدره 0.305 ، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 6 "وضعت بطاقات التخطيط وتقييم الموظفين"، جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر بـ 1.366 ما يدل على ضعف عملية التخطيط في الكلية .

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو معظم معايير المحور: "تقييم الذاتي لإدارة مواردها وفق لمهامها وقيمها " حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول: 1.688 بمستوى موافقة مقبول وجيد و انحراف معياري كلي: 0.265 يدل هذا أن الكلية تملك خططا لتنظيم وتسيير مواردها البشرية و المالية بنصوص وقوانين وزارة التعليم العالي .

**ثانيا: تقييم الذاتي لحرص الكلية على الاستعمال العقلاني لممتلكاتها لخدمة مهامها**

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء المبحوثين:

**الجدول رقم (2-24): تقييم الذاتي لحرص الكلية على الاستعمال العقلاني لممتلكاتها لخدمة مهامها**

المحور الثاني: حرص الكلية على الاستعمال العقلاني لممتلكاتها لخدمة مهامها				
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
1	تقوم الكلية بتعريف كل ما تملكه وتحدد طريقة عمله.	1.633	0.490	مقبول
2	تقوم الكلية بجرد ممتلكاتها وتسجيل الأعطاب وكيفية معالجتها وصيانتها.	1.666	0.479	مقبول
3	تعريف الفصول الميزانية المتعلقة بسير عمل الممتلكات والخدمات الداعمة.	1.466	0.507	غير مقبول
المجموع العام		1.588	0.368	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء المبحوثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 2 "تقوم محل الدراسة بجرد ممتلكاتها وتسجيل الأعطاب وكيفية معالجتها وصيانتها" جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بتسجيل الأعطاب جاء بمستوى موافقة مقبول وجيد حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل قدره 1.666 ، وانحراف معياري 0.479 ، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 3 "تعريف الفصول الميزانية المتعلقة بسير عمل الممتلكات والخدمات الداعمة"، جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر بـ 1.466 .

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو محور: "حرص الكلية على الاستعمال العقلاني لممتلكاتها لخدمة مهامها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني 1.588 بمستوى موافقة مقبول وجيد و انحراف معياري كلي: 0.368 ، يدل على أن الكلية تحرص على الاستعمال العقلاني لممتلكاتها كما تحرص على معالجة الاختلالات المحتملة لضمان السير الحسن لأعمالها. ثالثا: تقييم الذاتي لمحور حرص الكلية على توظيف مواردها المالية واستعمالها العقلاني لخدمة مهامها يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء المبحوثين: الجدول رقم (2-25): تقييم الذاتي لحرص الكلية على توظيف مواردها المالية واستعمالها العقلاني لخدمة

### مهامها

المحور الثالث: حرص الكلية على توظيف مواردها المالية واستعمالها العقلاني لخدمة مهامها			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تملك الكلية ميزانية ملائمة وموافقة لمهامها وقيمها.	1.233	0.430
2	تملك الكلية وتدير مواردها مالية خارج الميزانية بالتوافق مع القوانين والقيم.	1.233	0.430
3	تدير الكلية الميزانية حسب الدقة والنجاعة.	1.266	0.449
	المجموع العام	1.244	0.314

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء المبحوثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 3 "تدير الكلية الميزانية حسب الدقة والنجاعة" ، جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بالميزانية جاء بمستوى موافقة غير مقبول وضعيف حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.266، بالرغم من أن هذا المعيار احتل المرتبة الأولى، أما الباقي الفقرات جاءت بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر 1.233.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة جاءت سلبية نحو جميع معايير محور: "حرص الكلية على توظيف مواردها المالية واستعمالها العقلاني لخدمة مهامها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث: 1.244 بمستوى غير مقبول وضعيف وانحراف معياري كلي 0.314، يدل أن الكلية تملك سياسة غير واضحة وضعيفة المستوى في توظيف مواردها المالية بشكل عقلاني لخدمة مهامها بالتوافق مع القوانين والقيم.

رابعا: تقييم الذاتي لمحور مساهمة المصالح المشتركة في تنفيذ مشروع الكلية

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء المبحوثين:

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

### الجدول رقم (2-26): التقييم الذاتي لمساهمة المصالح المشتركة في تنفيذ مشروع الكلية

المحور الرابع: مساهمة المصالح المشتركة في تنفيذ مشروع الكلية			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توفر الكلية مناخ ايجابي وتشرك المصالح المشتركة في تنفيذ مشاريعها.	1.366	0.490
2	تقوم نشر الحصيلة السنوية وفاق تطوير الكلية.	1.300	0.466
3	نشر قرارات المجلس الاداري وعهدة المجلس.	1.433	0.504
4	محاضر المصادقة على خطوات العملية لتنفيذ مشروع الكلية من قبل المجلس الاداري.	1.466	0.507
المجموع العام		1.391	0.369

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

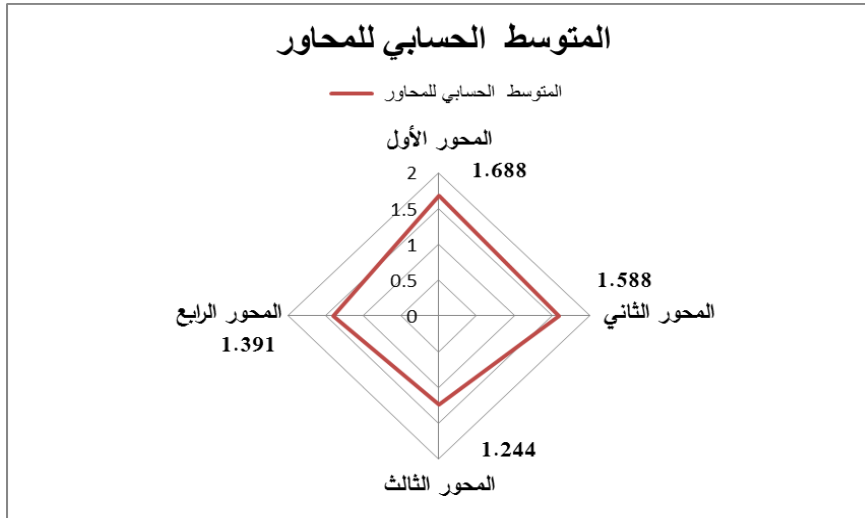
تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء المبحوثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 4 "محاضر المصادقة على خطوات العملية لتنفيذ مشروع الكلية من قبل المجلس الاداري"، أي أن نسبة التزام الكلية بالمصادقة على خطوات العمل جاء بمستوى موافقة غير مقبول وضعيف حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.466 وانحراف معياري 0.507 بالرغم من أن هذا المعيار احتل المرتبة الأولى ، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 2 "تقوم نشر الحصيلة السنوية وفاق تطوير الكلية" جاءت بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر 1.300 .

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات المبحوثين من أفراد العينة الدراسة جاءت سلبية لجميع معايير محور الرابع: "مساهمة المصالح المشتركة في تنفيذ مشروع الكلية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث 1.391 وانحراف معياري كلي 0.369 ، إذ يدل عدم توفر بيئة أو مناخ جيد لإشراك المصالح في تنفيذ مشاريعها ويعود ربما لعدم وجود سياسة رقابية واضحة المعالم لأعمال وأنشطة الكلية أمام الجامعة والمحيط.

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

رسم توضيحي رقم (2-04) : تقييم محاور بعد اعتماد الكلية على الوظائف الداعمة في خدمة مهامها



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج EXCEL

الفرع الخامس : تقييم الذاتي لمستوى اعتماد الكلية على سياسات أو مقاربات الجودة

أولاً: تقييم الذاتي لمحور للكلية سياسة جودة محددة جيداً ومتقاسمة

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء الباحثين:

الجدول رقم (2-27): تقييم الذاتي للكلية سياسة جودة محددة جيداً ومتقاسمة

المحور الأول: للكلية سياسة جودة محددة جيداً ومتقاسمة				
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
1	عينت الكلية مسؤول يمثلها في خلية الجودة.	1.633	0.490	مقبول
2	تعريف وإذاعة أهداف الجودة والحوكمة بالكلية.	1.300	0.466	غير مقبول
3	نشر الكلية سياسة الجودة لكل جهات المعنية.	1.266	0.449	غير مقبول
4	تنظم الكلية ملتقيات حول ضمان الجودة.	1.366	0.490	غير مقبول
المجموع العام		1.391	0.369	غير مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء الباحثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 1 "عينت الكلية مسؤول يمثلها في خلية الجودة" ، جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بتعيين مسؤول في خلية جاء بمستوى موافقة مقبول وجيد حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.633 وانحراف معياري بلغ 0.490 ، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 3 " نشر الكلية سياسة الجودة لكل جهات المعنية" جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر 1.266.



## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات الباحثين من أفراد العينة الدراسة جاءت سلبية لمحور: " للكلية سياسة جودة محددة جيدا ومتقاسمة" ، حيث بلغ متوسط حسابي كلي للمحور الأول: 1.391 بمستوى غير مقبول وضعيف و انحراف معياري 0.369 ، إذ يدل أن الكلية لا تسلك سياسة جودة محددة لنشرها لكل الجهات المعنية وهذا راجع لعدم تبني معايير الجودة .

ثانيا : تقييم الذاتي لمحور تطوير الكلية لمقارباتها للجودة وفقا لمهامها وقيمتها

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء الباحثين:

الجدول رقم (2-28): تقييم الذاتي لتطوير الكلية لمقارباتها للجودة وفقا لمهامها وقيمتها

المحور الثاني: تطوير الكلية لمقارباتها للجودة وفقا لمهامها وقيمتها			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تحترم الكلية اللوائح والإجراءات وترسيخ مقاربات الجودة	1.566	0.504
2	وضع خطط للجودة وتوفير المرجع الوطني لضمان الجودة في الكلية	1.300	0.466
3	إنشاء لجنة خاصة لتقييم الذاتي الكلية.	1.366	0.490
4	تعزز الكلية ثقافة الجودة في عمليات تحسيس والتكوين.	1.366	0.490
5	يتم إدماج مفاهيم الجودة في البرامج التعليمية.	1.533	0.507
	المجموع العام	1.426	0.374

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء الباحثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 1 " تحترم الكلية اللوائح والإجراءات وترسيخ مقاربات الجودة" ، جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بترسيخ مقاربات الجودة جاء بمستوى موافقة مقبول وجيد حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.566 وانحراف معياري 0.504 ، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 2 "وضع خطط للجودة وتوفير المرجع الوطني لضمان الجودة في الكلية" ، جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر 1.300 .

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات الباحثين من أفراد العينة الدراسة جاءت سلبية لمحور الثاني : "تطوير الكلية لمقارباتها للجودة وفقا لمهامها وقيمتها" ، حيث بلغ متوسط حسابي للمحور الثاني كلي 1.426 بمستوى غير مقبول وانحراف معياري 0.374 ، إذ يدل أن الكلية لا تحرص على تطوير مقاربتها للجودة عن طريق نشر المرجع الوطني لضمان الجودة ووضع خطط للجودة ويرجع السبب لعدم توفر ميزانية خاصة لمقاربات الجودة .

ثالثا: التقييم الذاتي لمحور تطوير مقاربات الجودة لمختلف انشطتها

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء الباحثين:

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

الجدول رقم (2-29): تقييم الذاتي لتطوير مقاربات الجودة لمختلف انشطتها

المحور الثالث: تطوير مقاربات الجودة لمختلف انشطتها			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تنشئ الكلية اجراءات وطرق لضمان الجودة لجميع الانشطة.	1.400	0.498
2	تحقق الكلية اهدافها وتطور ادائها وتسعى لتمييز.	1.400	0.498
3	توفر الكلية ميزانية لمقاربة الجودة	1.233	0.430
المجموع العام		1.344	0.366

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء الباحثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 1 " تنشئ الكلية اجراءات وطرق لضمان الجودة لجميع أنشطة" و معيار الفقرة 2" تحقق الكلية أهدافها وتطور أدائها وتسعى لتمييز" جاءتا المرتبة الأولى بمستوى موافقة غير مقبول وضعيف حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.400 ، بالرغم من أن هذين المعيارين احتلا المرتبة الأولى ، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 3"توفر الكلية ميزانية لمقاربة الجودة " جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر بـ 1.233.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات الباحثين من أفراد العينة الدراسة جاءت سلبية لمحور الثالث: "تطوير مقاربات الجودة لمختلف أنشطتها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث كلي 1.366 بمستوى موافقة غير مقبول وضعيف وانحراف معياري كلي 0.366، إذ يدل أن الكلية تعتمد على طرق وإجراءات ضمان الجودة ضعيفة وغير متطورة لتحقيق التميز في جميع أنشطتها بسبب ضعف الموارد المالية.

رابعا: تقييم الذاتي لمحور تنظيم الكلية دوريا تقييما ذاتيا ومراجعة لكافة نشاطاتها

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول التقييم الذاتي حسب آراء الباحثين:

الجدول رقم (2-30): تقييم الذاتي لتنظيم الكلية دوريا تقييما ذاتيا ومراجعة لكافة نشاطاتها

المحور الرابع : تنظيم الكلية دوريا تقييما ذاتيا ومراجعة لكافة نشاطاتها			
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم الكلية دوريا بتقييم ومراجعة طرق عملها الإداري.	1.500	0.508
2	تحدد الكلية مجال التقييم الذاتي وتوفر الوسائل وتضمن الدعم.	1.266	0.449
3	تحرص الكلية على تحديد ومعالجة الاختلالات والأسباب أي إعداد تقرير حول الفوارق.	1.466	0.507

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

4	تحرص الكلية على مراجعة عملها الإداري وإتخاذ القرارات المناسبة.	1.733	0.449	مقبول
	المجموع العام	1.491	0.379	غير مقبول

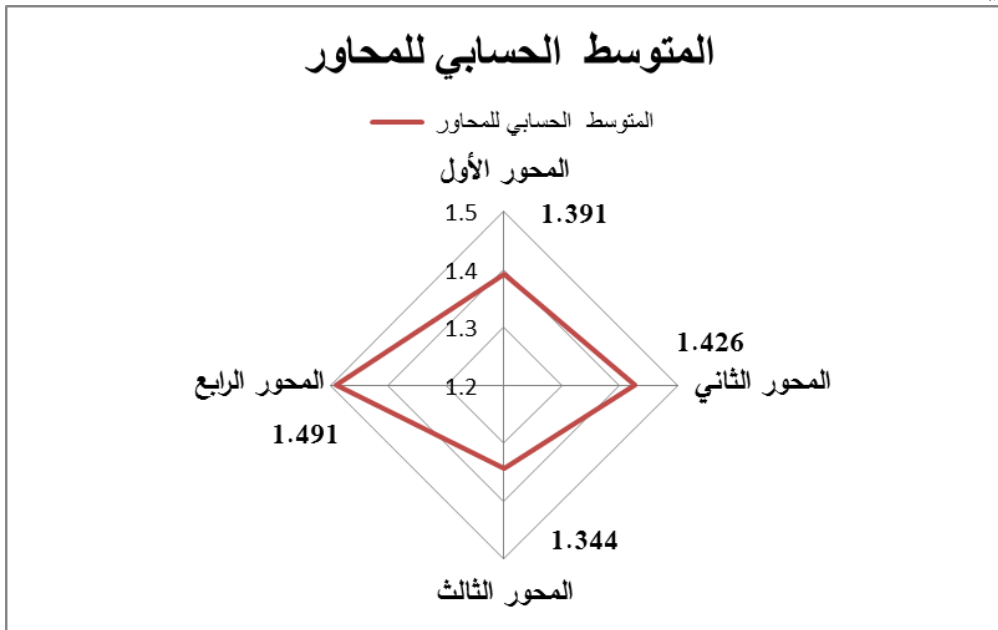
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

حسب آراء الباحثين فإن المعيار الوارد بالفقرة رقم 4 " تحرص الكلية على مراجعة عملها الإداري واتخاذ القرارات المناسبة" ، جاء في المرتبة الأولى أي أن نسبة التزام الكلية بمراجعة عملها الإداري جاء بمستوى موافقة مقبول وجيد حسب تصورات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي المسجل 1.733 ، انحراف معياري 0.449 ، أما المعيار الوارد بالفقرة رقم 2 " تحدد الكلية مجال التقييم الذاتي وتوفر الوسائل وتضمن الدعم" جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى غير مقبول وضعيف التطبيق حسب المتوسط الحسابي المسجل والمقدر بـ 1.266.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تصورات الباحثين من أفراد العينة الدراسة جاءت سلبية لمحور الرابع : "تنظيم الكلية دوريا تقييما ذاتيا ومراجعة لكافة نشاطاتها" ، بلغ متوسط حسابي كلي للمحو الرابع 1.499 بمستوى غير مقبول وضعيف وانحراف معياري كلي 0.379 ، يمكن القول أن الكلية لا توفر بشكل دوري تقييما ذاتيا يساعدها على اكتشاف الاختلالات و تطبيق المراجعة الإدارية واتخاذ القرارات البديلة الحاسمة والمصيرية لكن ليس بالمستوى المطلوب .

رسم توضيحي رقم(2-05) : تقييم محاور بعد اعتماد الكلية على سياسات او مقاربات الجودة



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد برنامج EXCEL

### المطلب الثالث : اختبار الفرضيات ونتائجها مع تصورات مقترحة

بعد عرض وتحليل نتائج تصورات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة ، سنحاول في هذا المطلب اختبار فرضيات وعرض نتائج أداة المقابلة مع تقديم تصورات .

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

### الفرع الأول : اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات اعتمدنا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- قبول الفرضية  $H_0$ : الفئة الأولى إذا كان المتوسط الحسابي محصور بين (1 - 1.5) يكون مستوى الموافقة للعبارة غير مقبول .
- قبول الفرضية  $H_1$  : الفئة الثانية إذا كان المتوسط الحسابي محصور بين (1.51 - 2) يكون مستوى الموافقة للعبارة مقبول .

الجدول رقم(2-31): نتائج مستوى التقييم الذاتي لأبعاد الحوكمة

أبعاد الحوكمة			
الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التزود بنظام معلومات موثوق به وفعال	1.454	0.227
2	آليات التشاور واعتماد السياسات الداخلية بالكلية في التكوين والبحث والحوكمة	1.608	0.194
3	قيادة الكلية لمكونات والمصالح التي هم بحاجة إليها.	1.592	0.261
4	اعتماد الكلية على الوظائف الداعمة في خدمة مهامها	1.478	0.247
5	اعتماد الكلية على سياسات أو مقاربات الجودة	1.413	0.314
	المجموع العام	1.509	0.190

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

### أولاً- اختبار الفرضية الأولى :

هناك مساهمة إيجابية في اعتماد الكلية محل الدراسة للتقييم الذاتي لميدان الحوكمة و تحقيق أحد مهام التدقيق عملية التدقيق الداخلي .

الفرضية الصفرية  $H_0$  : هناك مساهمة سلبية في اعتماد الكلية محل الدراسة للتقييم الذاتي لميدان الحوكمة و تحقيق أحد مهام التدقيق عملية التدقيق الداخلي؛

الفرضية البديلة  $H_1$  : هناك مساهمة إيجابية في اعتماد الكلية محل الدراسة للتقييم الذاتي لميدان الحوكمة و تحقيق أحد مهام التدقيق عملية التدقيق الداخلي .

من خلال الجدول رقم (2-31) بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لميدان الحوكمة 1.509 ، والذي يندرج ضمن الفئة الثانية بدرجة موافقة مقبول وانحراف معياري 0.190 ، وهذا يشير إلى وجود دور و علاقة إيجابية لتدقيق الداخلي لمساهمة في التقييم الذاتي لميدان الحوكمة في تطبيق معايير نظام الجودة ومنه قبول الفرضية البديلة  $H_1$ .

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

### ثانيا - اختبار الفرضية الثانية:

هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعد ( التزود بنظام معلومات موثوق به و فعال ) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي.

الفرضية الصفرية  $H_0$  : هناك مستوى تحقق غير مقبول لحد ما لبعد ( التزود بنظام معلومات موثوق به فعال ) وله مساهمة سلبية في نتائج عملية التدقيق الداخلي؛

الفرضية البديلة  $H_1$  : هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعد ( التزود بنظام معلومات موثوق به و فعال ) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي؛

من خلال الجدول رقم (2-31) بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعد (التزود بنظام معلومات موثوق به و فعال ) 1.454، والذي يندرج ضمن الفئة الأولى بدرجة موافقة غير مقبول وانحراف معياري قدره 0.227، وهذا يشير إلى وجود مساهمة سلبية في نتائج عملية التدقيق الداخلي ومستوى تحقق غير مقبول لحد ما ومنه قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ .

### ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعد ( آليات التشاور واعتماد السياسات الداخلية في التكوين والبحث والحوكمة) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي.

الفرضية الصفرية  $H_0$  : هناك مستوى تحقق غير مقبول لحد ما لبعد ( آليات التشاور واعتماد السياسات الداخلية في التكوين والبحث والحوكمة) وله مساهمة سلبية في نتائج عملية التدقيق الداخلي ؛

الفرضية البديلة  $H_1$  : هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعد ( آليات التشاور واعتماد السياسات الداخلية في التكوين والبحث والحوكمة) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي ؛

من خلال الجدول رقم (2-31) بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعد ( آليات التشاور واعتماد السياسات الداخلية في التكوين والبحث والحوكمة) 1.608، والذي يندرج ضمن الفئة الثانية بدرجة موافقة مقبول وانحراف معياري قدره 0.194، وهذا يشير إلى وجود مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي ومستوى تحقق مقبول لحد ما ومنه قبول الفرضية البديلة  $H_1$ .

### رابعا: اختبار الفرضية الرابعة

هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعد ( قيادة المكونات و المصالح التي هم بحاجة إليها ) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي.

الفرضية الصفرية  $H_0$  : هناك مستوى تحقق غير مقبول لحد ما لبعد ( قيادة المكونات و المصالح التي هم بحاجة إليها ) وله مساهمة سلبية في نتائج عملية التدقيق الداخلي ؛

الفرضية البديلة  $H_1$  : هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعد ( قيادة المكونات و المصالح التي هم بحاجة إليها ) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي ؛

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

من خلال الجدول رقم (2-31) بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعدها (قيادة المكونات و المصالح التي هم بحاجة إليها) 1.592 ، والذي يندرج ضمن الفئة الثانية بدرجة موافقة مقبول وانحراف معياري قدره 0.261، وهذا يشير إلى وجود مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي ومستوى تحقق مقبول لحد ما ومنه قبول الفرضية البديلة  $H_1$ .

### خامسا : اختبار الفرضية الخامسة

هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعدها (اعتماد على الوظائف الداعمة في خدمة مهامها) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي.

الفرضية الصفرية  $H_0$  : هناك مستوى تحقق غير مقبول لحد ما لبعدها (اعتماد على الوظائف الداعمة في خدمة مهامها) وله مساهمة سلبية في نتائج عملية التدقيق الداخلي؛

الفرضية البديلة  $H_1$  : هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعدها (اعتماد على الوظائف الداعمة في خدمة مهامها) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي؛

من خلال الجدول رقم (2-31) بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعدها (اعتماد على الوظائف الداعمة في خدمة مهامها) 1.478 ، والذي يندرج ضمن الفئة الأولى بدرجة موافقة غير مقبول وانحراف معيار 0.247 ، وهذا يشير إلى وجود مساهمة سلبية في نتائج عملية التدقيق الداخلي ومستوى تحقق غير مقبول ومنه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ .

### سادسا : اختيار الفرضية السادسة

هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعدها (اعتماد على سياسات أو مقاربات الجودة) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي.

الفرضية الصفرية  $H_0$  : هناك مستوى تحقق غير مقبول لحد ما لبعدها (اعتماد على سياسات أو مقاربات الجودة) وله مساهمة سلبية في نتائج عملية التدقيق الداخلي؛

الفرضية البديلة  $H_1$  : هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعدها (اعتماد على سياسات أو مقاربات الجودة) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي

من خلال الجدول رقم (2-31) بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لبعدها (اعتماد على سياسات أو مقاربات الجودة) 1.413 ، والذي يندرج ضمن الفئة الأولى بدرجة موافقة غير مقبول وانحراف معياري 0.314 ، وهذا يشير إلى وجود مساهمة سلبية في نتائج عملية التدقيق الداخلي ومستوى تحقق غير مقبول لحد ما ومنه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ .

### الفرع الثاني : عرض وتحليل أسئلة المقابلة

حيث تم في هذا الفرع من الدراسة اعتماد على مجموعة من الأسئلة المهيكلة موجهة للمسؤول الأول بالكلية الدكتور بلعور سليمان وتم تلخيص الاجابات في الجدول التالي :

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

السؤال	الجواب
1- ماذا تعرف عن خلية ضمان الجودة؟	هي هيئة نصبت من قبل مدير الجامعة بطلب من الوزارة.
2- ما لهدف من خلية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ؟	لها عدة أهداف منها تنفيذ معايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي، تطبيق نظام التقييم الداخلي للجودة، نشر ثقافة الجودة الخ..
3- ما هو مفهوم التقييم الذاتي من وجهة نظركم ؟	التقييم الذاتي: هو أداة أو وسيلة للمراجعة الداخلية لأداء الجامعة وفق المرجعية الوطنية لضمان الجودة.
4- ما الفرق بين التقييم الذاتي والتدقيق الداخلي؟	التقييم الذاتي هو جزء من التدقيق الداخلي اي التدقيق الداخلي احد اهم مهامه التقييم الذاتي الداخلي للنظام.
5- ماهي الأدوات التقييم الذاتي التي يستعين بها أعضاء الخلية ضمان الجودة ؟	مقابلة ،الزيارة الميدانية، استبيان، المقارنة، استطلاع الرأي ، تفتيش السجلات والملفات والارشيف ( لكن لم يتم لأن تفعيل هذه الوسائل واستخدامها بشكل جدي في التقييم الذاتي ).
6- حسب رأيك هل تستعين الكلية بخلية الجودة لإجراء عملية التقييم الداخلي ؟	في الكلية ليس لنا مانع من إجراء تقييم داخلي ميداني ولكن لحد الان لم يتم ذلك باستثناء الإجابة على الاستبيان المقدم من الخلية لمسؤولي الكلية.
7- حسب رأيك ما مستوى أداء خلية ضمان الجودة على أرض الواقع وفق المهام الموكلة إليها؟	الخلية غير فاعلة بالشكل المطلوب واللازم، لأنه حسب رأينا لا بد من إجراء زيارات ميدانية للكليات والوقوف عن الوضعية الحقيقية.
8- حسب رأيك هل أخذت الوزارة الوصية بعين الاعتبار المعطيات الميدانية لتطبيق نظام ضمان الجودة من حيث الهياكل، الإمكانيات ، المنفذون ؟	ليست لدينا معلومات دقيقة حول هذا الامر.
9- هل تأخذ الكلية بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من طرف خلية ضمان الجودة؟	أكد إن هذا يخدم مصلحة الكلية.
10- هل تقوم الكلية بتحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية لصياغة استراتيجيتها؟	نعم : حيث حددنا نقاط قوة للكية مثل :القرب من الادارة ، جل الأساتذة شباب نقاط الضعف مثلا: الكلية تتواجد في قطب قديم فيه عدة نقائص، الفرص: توسع في التخصصات، عدد لآبأس به من طلبة الدكتوراه، التهديد: نقص المناصب الممنوحة للكلية.
11- ما هي المتطلبات لضمان نجاح تطبيق برنامج خلية ضمان الجودة.	-تبني الإدارة العليا للجامعة لأبعاد الجودة، والالتزام بتنفيذ برنامج ضمان الجودة وتدعيمه بالقوانين وإعطائه الحصانة - تدريب المسؤولين الإداريين والبيداغوجيين على مفاهيم الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها. - وضع آلية للتواصل السريع والفعال بين كل الفاعلين في عملية تطبيق برنامج ضمان الجودة.

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج المقابلة .

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

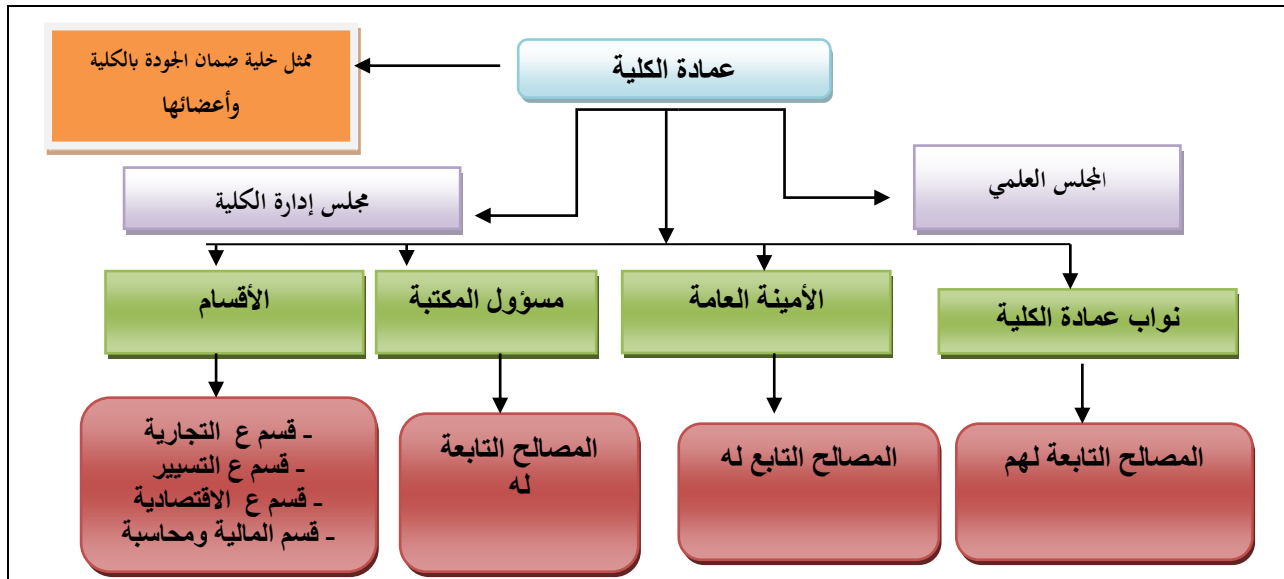
من خلال نتائج المقابلة نستنتج أن التقييم الذاتي هو أداة للمراجعة الداخلية للأداء في الكليات أو المعاهد أو الجامعات وفق المرجع الوطني (RNAQES) وهو دور تقوم به خلية ضمان الجودة كمرحلة أولية في قيامها بأنشطة التدقيق الداخلي ومنه يمكن القول بأن التقييم الداخلي هو أحد مهام التي يقوم بها المدقق الداخلي في المؤسسة.

أما بالنسبة لخلية ضمان الجودة حسب نتائج المقابلة لا تقوم بالمهام الموكلة لها وهي غير مفعلة بالكلية محل الدراسة ، أما بالنسبة لمتطلبات نجاح تطبيق برنامج خلية ضمان الجودة هي إعطائها الاستقلالية والحياد مع عامل التحفيز حتى تقوم بالعمل المطلوب على أكمل وجه .

### الفرع الثالث : تصورات مقترحة

أولاً: تصور مقترح لإدراج خلية ضمان الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للكلية:

من خلال فهمنا لطبيعة عمل الخلية وعلاقتها بالكلية ( عن طريق الاستمارة والمقابلة) يمكن اقتراح إدراج خلية ضمان الجودة على المستوى الكلية تضطلع بمجموعة من المهام والمسؤوليات و على رأسها التقييم والتدقيق الداخلي لأعمال الكلية على مستوى نشاطاتها البيداغوجية أو العلمية و البحثية .

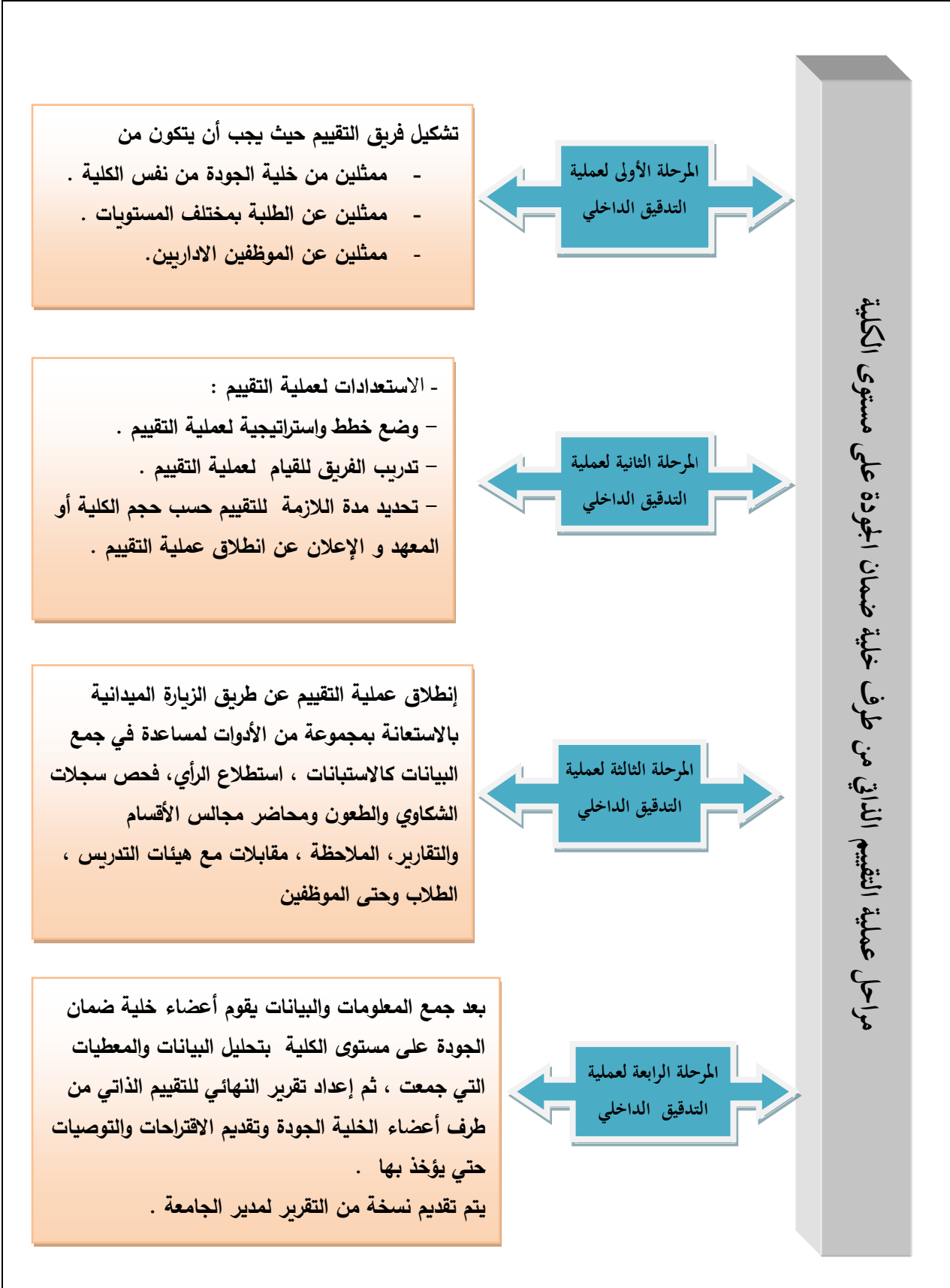


من خلال النموذج المقترح يجب إدراج خلية ضمان الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للكلية والجامعة ككل ،حيث تعد الخلية ضمان الجودة هي الواجهة بين المؤسسة الجامعية والهيئات الوطنية للتقييم ، لذا يجب إعطائها الوجه اللائق وضرورة توفير الوسائل اللازمة لها مع ضرورة رسم وإعداد سياسة تطبيق نظام الجودة وتوثيقها لتسهيل مهام مسؤولي وممثلي هذه خلية.

ثانياً: تصور مقترح مراحل عملية التقييم الذاتي من طرف خلية ضمان الجودة:

بناء على ما سبق يمكن اقتراح تصور خاص بنا يشرح عملية التقييم الذاتي التي يفترض أن تنفذها أطراف من خلية ضمان الجودة خدمة لأنشطة التدقيق الداخلي .





## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

الهدف من هذا أنموذج هو إعطاء تصور خاص بنا يشرح مراحل عملية التقييم الذاتي ، فالتقييم الذاتي له أهمية في تحسين الأداء والوقوف على مكامن القصور والجوانب الضعف لتلافيها و أوجه التميز والقوة لتعزيزها ومنه تمر مراحل التقييم الذاتي بأربعة خطوات أساسية يمكن النظر إليها على النحو التالي :

- المرحلة الأولى : تشكيل فريق العمل لعملية التقييم ؛
- المرحلة الثانية : الاستعدادات لعملية التقييم ؛
- المرحلة الثالثة : انطلاق عملية التقييم ؛
- المرحلة الرابعة : إعداد التقرير النهائي .

مع ضرورة تسخير كل الامكانيات الضرورية لسير هذه العملية على أكمل وجه .

ثالثا: نموذج تقرير التقييم الذاتي من طرف فريق خلية ضمان الجودة بالكلية محل الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

وعلوم التسيير

إلى السيد: عميد كلية العلوم الاقتصادية

و التجارية وعلوم التسيير

تقرير التقييم الذاتي من طرف فريق التدقيق الداخلي لكلية

العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

حسب المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي

مقدمة:

يعرض هذا التقرير نتائج عملية التقييم الذاتي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لسنة 2019/2018 والذي يستهدف رفع مستوى نظام ضمان الجودة في الكلية من أجل تحسين مستوى الأداء وتحقيق الجامعة و تحقيق مهمها وفق النصوص القانونية:

-بمقتضى القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04/04/1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المعدل،

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-279 ، المحدد لمهام الجامعة و تنظيمها وسيرها، معدل و متمم

بالمرسوم التنفيذي رقم 06-343،

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 04/06/2012 المتضمن إنشاء جامعة غرداية،

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

-بمقتضى القرار رقم 167 المؤرخ في 2011/05/31 و المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في مجال التعليم والبحث العلمي ،

-بمقتضى الإرسال رقم 53 المؤرخ في 2011/02/16 الصادر عن الأمين العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي المتضمن إحداث برنامج ضمان الجودة في مجال التعليم والبحث العلمي ،  
اجراءات عملية التقييم:

بالإضافة إلى المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي تمت صياغة استمارة منه فقد خصصا في هذا التقرير ميدان الحوكمة فقط واستبنا الميادين الأخرى بالإضافة الى أداة المقابلة.  
\* جرت عملية التقييم الذاتي عبر الخطوات التالية:

- تم تكوين لجنة التقييم الذاتي، هذه اللجنة مكونة من نسيل زينب و لعمى فاطمة الزهراء؛
- إعداد استمارة التقييم لميدان الحوكمة من قبل لجنة التقييم الذاتي بناء على المرجعية الوطنية لضمان الجودة؛
- تسليم نسخة من الاستمارة لعينة من موظفي الكلية الأكاديميين المتمثلة في العميد ونوابه ورؤساء الأقسام ونوابهم مسؤولو الشعب والتخصصات وأعضاء خلية من الكلية؛

### أداة التقييم:

هي استمارة تمثل ميدان الحوكمة وهي مقسمة الى ابعاد وكل بعد مقسم الى محاور ومعايير سلم المستخدم في الإجابة من درجتين إذا كان أقل من أو يساوي 1.50 غير قبول إذا كان أكبر من أو يساوي 1.51 مقبول.

### تعريف الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

على إثر صدور مرسوم تنفيذي 12- 248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433هـ الموافق لـ 4 يونيو عام 2012 والمتضمن ترقية المركز الجامعي غرداية إلى جامعة تحول المعهد إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تضم ثلاثة أقسام، قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، وخلال الموسم الجامعي 2015/2016 تم إنشاء قسم العلوم المالية والمحاسبة.

### رؤية الكلية:

تسعى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للريادة والتميز في مجال التكوين العالي المستوى في مختلف التخصصات التابعة لمجالات العلوم الاقتصادية والتجارة والمالية والتسيير، وخدمة التنمية الاقتصادية من خلال توفير الكادر البشري المؤهل لمختلف القطاعات.

### رسالة الكلية:

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تهدف إلى إعداد كادر بشري مزود بالمعارف النظرية والخبرات العلمية والسلوكيات الإيجابية، ولديه القدرة على توظيفها في الحياة العملية، وذلك من خلال استحداث تخصصات نوعية تواكب تطورات البيئة الاقتصادية وحاجات مختلف المؤسسات الاقتصادية

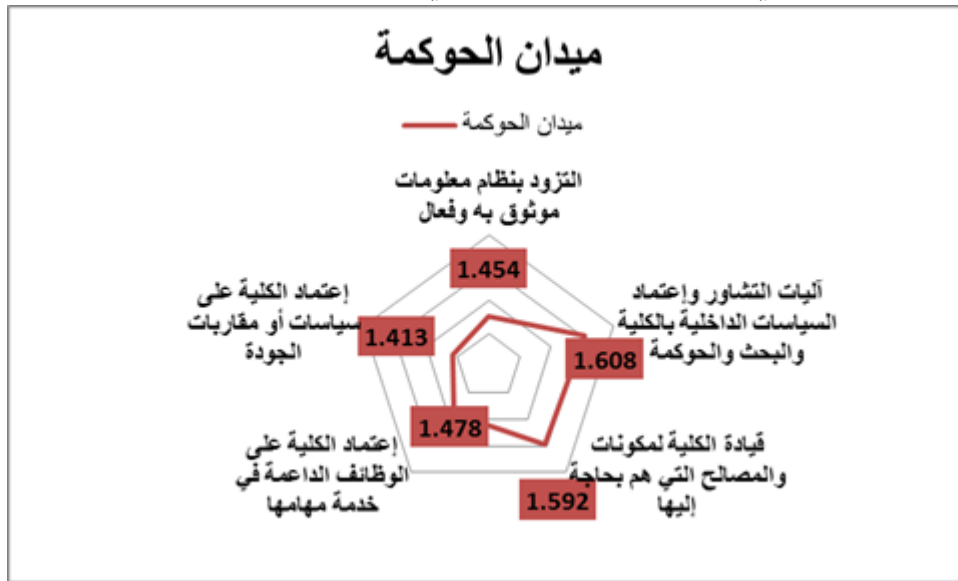
**الأهداف: نسعى في الكلية إلى تحقيق الأهداف التالية:**

- ضمان التكوين النوعي للطلبة.
- توسيع مدارك الطلبة ومعارفهم في مجالات العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم تجارية والعلوم المالية والمحاسبة.
- تلبية احتياجات السوق من الإطارات في مجالات العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم تجارية والعلوم المالية والمحاسبة.
- المساهمة في التنمية المحلية من خلال النشاطات التي تقوم بها الكلية والتي تمس مختلف القطاعات.
- ربط الجامعة بمحيطها الخاص والعام.
- توسيع العلاقات مع مختلف الجامعات من داخل وخارج الوطن
- تعمل الكلية على استغلال هيكل قاعدي 43 لاستقبال عدد متزايد من الطلبة، فعدد الطلبة في كلية 2423 طالب ويأطرحهم 71 أستاذ دائم و93 أستاذ مؤقت بطاقم إداري 19 اداري و رصيد مكتبي ب:11488 نسخة

عنوان الموقع الإلكتروني : <http://www.univ-ghardaia.dz>

**نتائج تقييم الذاتي لأبعاد ميدان الحوكمة:**

رسم توضيحي رقم(2-06) : تقييم الذاتي لأبعاد ميدان الحوكمة بالكلية



المصدر : من إعداد المدققين بالاعتماد برنامج Excel

سوف نستعرض في هذا التقرير نقاط القوة والضعف لكل بعد من الأبعاد الحوكمة لأن نتائج تم التطرق لها سابقا

**أولا: بعد التزود بنظام معلومات موثوق به وفعال كمايلي:**

**1- نقاط القوة:**

- تحترم الكلية القوانين المتعلقة بأرشفة المعلومات ؛

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

- تقوم الكلية بجرد للوسائل والهياكل المتعلقة بنظام المعلومات بمستوى مقبول نسبيا
  - يحترم الموظفون بالكلية بسير طرق العمل بمستوى جيد ؛
  - تنشر الكلية المعلومة لجميع الأطراف عن طريق الانترنت ، المنشورات ، المطويات والملصقات ؛
  - تزود الكلية مصلحة تسجيلات للطلبة مزودة بإمكانات والموارد بمستوى جيد؛
- 2- نقاط الضعف :**

- وجود مستوى غير مقبول وضعيف في نشر الحصيلة وتقارير المتعلقة بعملية المتابعة وفحص لنظام المعلومات؛
- نقص الموارد اللازمة لتزود وتطوير نظام المعلومات بالمستوى المطلوب ؛
- مستوى ضعيف وغير مقبول للخدمات الرقمية معرفة وبشكل كاف؛
- لا تملك الكلية خططا للتسيير في حالة الأزمات ويعتبر تهديدا لها ؛
- وجود أرضية غير مفعلة للتعليم الإلكتروني .

### ثانيا: بعد آليات التشاور واعتماد السياسات الداخلية بالكلية في التكوين البحث والحوكمة كمايلي:

#### **1- نقاط القوة:**

- تقوم الكلية بشكل دوري بعقد المجالس الإدارية والعلمية والبيداغوجية؛
- للكلية تنظيم هرمي يوضح خطوط السلطة والمسؤولية لكافة المستويات الوظيفية؛
- تقوم الكلية على توثيق تقارير والحصيلة والمحاضر؛
- للكلية آليات التشاور الداخلي بالتكوين عن طريق ميثاق الاخلاقيات ومجالس العلمي والبيداغوجية وغيره بمستوى جيد ؛
- للكلية آليات التشاور الداخلي الخاص بالبحث عن طريق مخابر البحث ،مخابر الاجتماعات بمستوى مقبول جيد؛
- للكلية آليات التشاور الداخلي الخاص بالحوكمة عن مجلس الجامعة ، المجلس الإداري بمستوى جيد؛
- للكلية اعتماد توجه يتوافق مع الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي بمستوى جيد.

#### **2- نقاط الضعف:**

- الكلية لا تتوفر على هيئات للمشورة القانونية من أجل احترام النصوص التشريعية؛
- الكلية لا تتوفر على دليل التنفيذ الخاص بالتكوين؛
- تملك الكلية لآليات للتشاور الداخلي الخاص بالبحث من خلال حصيلة نشر مشاريع البحث بمستوى ضعيف ؛
- سياسة الكلية مع محيطها الدولي من حيث المبادلات العلمية الدولية المنجزة والاتفاقيات هي بمستوى ضعيف ؛

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

- مستوى ضعيف لمشاريع التطوير بالكلية على أساس علاقتها مع محيطها الداخلي والخارجي.

**ثالثا: بعد قيادة الكلية لمكونات والمصالح التي هم بحاجة اليها كمايلي:**

### 1- نقاط القوة:

- امتلاك الكلية على هياكل قاعدية ومخطط هرمي لتسيير بقيادة فعالة بمستوى جيد بنسبة كبيرة ؛
- تحرص الكلية على المتابعة البيداغوجية وكشف حضور الاجتماعات لتقادي تضارب المصالح بمستوى جيد بنسبة كبيرة؛
- للكلية نظام حوكمة تسمع لأراء ووجهات نظر الطلبة والموظفين جيد بنسبة كبيرة ؛
- وضع الكلية نظام داخلي بالتشاور مع الجهات المعنية عن طريق مجلس التوجيه وهيئة الاستشارة بمستوى جيد.

### 2- نقاط ضعف:

- النظام داخلي بالكلية غير فعال ؛
  - لا تحرص الكلية حسب المستوى المطلوب على تعيين هيئة المراقبة والإشراف والتقييم الذاتي ؛
  - لا تملك الكلية نظام واضح لتسيير الميزانية و توزيعها حسب أهداف الكلية وحسب نسبة الاتفاق؛
  - لا تملك الكلية نظام واضح للمراقبة الداخلية والتقييم الذاتي للموارد؛
  - لا تملك الكلية نظام واضح في إعداد تقارير حول التقييم الذاتي والمالي.
- رابعا: بعد اعتماد الكلية على الوظائف الداعمة في خدمة مهامها كمايلي:**

### 1- نقاط القوة:

- للكلية النصوص القانونية التشريعية والقانونية الخاصة : قانون العمل، قانون الوزارة التعليم العالي ، قانون الوظيف العمومي ؛
- وضعت الكلية إجراءات ومعايير لتسيير والتطوير الخاصة بها وفقا لمحيطها وثقافتها التنظيمية بمستوى مقبول ؛

### 2- نقاط الضعف:

- لا تفعل الكلية بطاقات التخطيط وتقييم الموظفين؛
- الكلية لا تتوفر على فصول الميزانية المتعلقة بسير عمل الممتلكات والخدمات الداعمة ؛
- الكلية لا توظف مواردها المالية حسب الدقة والنجاعة ؛
- الكلية لا توفر بيئة جيدة لإشراك المصالح في تنفيذ مشروعها .

**خامسا: بعد اعتماد الكلية على سياسات أو مقاربات الجودة كمايلي:**

### 1- نقاط القوة:

- عينت الكلية مسؤول يمثلها في خلية الجودة ؛

## الفصل الثاني : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

- تحترم الكلية للوائح والإجراءات وترسيخ مقاربات الجودة؛
- يتم إدماج مفاهيم الجودة في البرامج التعليمية في الكلية ؛
- تحرص الكلية على مراجعة عملها الإداري واتخاذ القرارات المناسبة وبشكل دوري.

### 2- نقاط الضعف:

- لا تعرف الكلية ولا تذيع أهداف الجودة والحوكمة بشكل المطلوب؛
- لا تتشر الكلية سياسة الجودة وضعف ملحوظ في تنظيم ملتقيات حول الجودة؛
- لا تتوفر الكلية على خطط الجودة ولا توفر المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية فيها؛
- الكلية لا تعطي الدعم الكافي واللازم في مجال التقييم الذاتي بالوسائل والإمكانيات حسب المستوى المطلوب منها.

### \* التوصيات:

- إعادة النظر في أسباب نقاط الضعف التي ذكرت في كل بعد من الأبعاد وتصحيح هذا النقص؛
- إعطاء استقلالية للكلية للموارد المالية بميزانية خاصة توزع حسب الاحتياجات والنقائص ؛
- تخصيص مصلحة خاصة للأرشفة بالكلية وتكوين موظفيها على نظام معلومات للأرشفة؛
- تكوين المستمر للإداريين ،في جميع المجالات التي تخدم الكلية مثل : استعمال البرمجيات خاصة بعد إنشاء لجنة محلية لرقمنة الإدارة و مراقبة أداءهم ؛
- توفير الوسائل والإمكانيات المناسبة لترقية الاتصالات لتعزيز الشراكات الداخلية والخارجية؛
- وضع أرضية الكترونية خاصة بالكلية مع تقنين الولوج إليها من طرف الطلبة والأساتذة والإداريين لوضع اقتراحات تحسين أو شكاوي أو تقييمات لوصول أصواتهم إلى مسؤولين في الكلية وأخذها بعين الاعتبار؛
- من خلال الزيارة الميدانية لاحظت عدم توفير قاعة أساتذة حسب المستوى المطلوب وكذلك عدم توفير دورة مياه خاصة بالأساتذة مما يدفع في بعض الأحيان استعمال دورات مياه الخاصة بالطلبة.

### خاتمة:

لا تحسين بدون تقييم وما لا يمكن قياسه لا يمكن ادارته لذا على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية الاهتمام أكثر بتطبيق المرجية الوطنية لضمان الجودة الداخلية وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن الحوكمة في الكلية دون المستوى المطلوب إذ على الكلية تحقيق المزيد من الشفافية وسلامة التوجيهات و مشاركة جميع المنتسبين إليها من أساتذة وإداريين وطلبة.

حرر بتاريخ: 2019/04/24

فريق التقييم الداخلي :

نسيل زينب

نعمى فاطمة الزهراء

### خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تطبيق الجانب النظري ، حيث تم الاستعانة باستمرار التقييم الذاتي لميدان الحوكمة والمقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الضرورية لإثراء الموضوع ومعرفة إلى أي مدى يساهم اعتماد التقييم الذاتي لأبعاد الحوكمة في نجاح عملية التدقيق الداخلي ، حيث كانت بمستوى مقبول حيث يعتبر التقييم الذاتي للنظام الداخلي للجودة أحد مجالات ضبط الجودة (التدقيق الداخلي ) في مؤسسات التعليم العالي وفق المرجع الوطني (RNAQES) بالاستعانة بخلية ضمان الجودة (CAQ) باعتبارها الهيئة المخول لها القيام بالتقييم والتدقيق، من أجل تحقق ونجاح عملية التدقيق يجب على ادارة الكلية محل الدراسة أخذ تقرير المدقق بعين الاعتبار ، و فيما يخص مستوي التقييم الذاتي لأبعاد الحوكمة جاءت متباينة من بعد إلى آخر و يكمن الخلل في عدم وجود بيئة ملائمة لتطبيق نظام الجودة لنقص الموارد والإمكانيات المتاحة لذلك.



خاتمة

## خاتمة :

لقد قمنا من خلال الدراسة بتفعيل دور خلية ضمان الجودة لتدقيق الداخلي لمؤسسات العالي ، ولتحقيق ذلك تم عرض الاطار النظري والمفاهيمي لضمان الجودة والتدقيق الداخلي ومراجعة الدراسات السابقة في الموضوع ، والاستفادة منها ولمعالجة موضوع الدراسة كانت تتمحور الإشكالية حول : إلى أي مدى يساهم اعتماد التقييم الذاتي لأبعاد الحوكمة في نجاح عملية التدقيق الداخلي بالكلية محل الدراسة؟ لتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا في الجانب التطبيقي استمارة التقييم الذاتي وأداة المقابلة للإجابة على فرضيات الدراسة ، وتم الاستعانة بالبرامج الإحصائية لتحليل لتمكين من إختبار الفرضيات واستنتاج النتائج .

ومن خلال ما تم عرضه في الجانب النظري والتطبيقي تم التوصل إلى ما يلي :

### ✓ النقاط المستنبطة في الجزء النظري :

- مفهوم ضمان الجودة في أي مؤسسات سواء تعليمية أو اقتصادية، أضحت من أهم المعايير الدالة على رقي المجتمعات وتطورها؛
- لمواكبة المجتمعات تبنت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نظام الجودة لتصحيح النقص والضعف في مستوى جودة مخرجاتها بعد تطبيق نظام ( ل . م . د ) حيث أنشئت الهيئة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ( CIAQES ) ووضعت آليات تطبيق في كل جامعة ،هي خلية ضمان الجودة (CAQ) مع إصدار المرجعية الوطنية لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي (RNAQES)؛
- التدقيق الداخلي هو نشاط موضوعي ومستقل داخل الكيان وله عدة خدمات يقدمها كاستشارة وخدمات علاجية ووقائية و الرقابة و تقييم النظام الداخلي للمؤسسة بالإضافة وتحقيق قيمة مضافة لها .

### ✓ النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية تبين لنا :

### ❖ النتائج المتعلقة بالتقييم الذاتي لأبعاد الحوكمة :

- تصورات أفراد عينة الدراسة سلبية للتقييم الذاتي لبعدهم التزام بنظام معلومات موثوق به وفعال المعتمد في الكلية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 1.454؛
- تصورات أفراد عينة الدراسة إيجابية للتقييم الذاتي لبعدهم آليات التشاور و اعتماد السياسات الداخلية في التكوين والبحث والحوكمة المعتمد في الكلية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 1.608؛
- تصورات أفراد عينة الدراسة إيجابية للتقييم الذاتي لبعدهم قيادة المكونات المصالح التي هم بحاجة إليها المعتمد في الكلية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 1.592؛
- تصورات أفراد عينة الدراسة سلبية للتقييم الذاتي لبعدهم اعتماد على الوظائف الداعمة في خدمة مهامها المعتمد في الكلية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 1.478؛

- تصورات أفراد عينة الدراسة سلبية للتقييم الذاتي لبعده اعتماد على سياسات أو مقاربات الجودة المعتمد في الكلية محل الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 1.413 ؛
- تصورات أفراد عينة الدراسة إيجابية للتقييم الذاتي لميدان الحوكمة حيث بلغ متوسط الحسابي لميدان الحوكمة 1.509.

#### ❖ النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات :

- **الفرضية الأولى:** تم تحقق هذه الفرضية ، بأن هناك مساهمة إيجابية في اعتماد الكلية محل الدراسة للتقييم الذاتي لميدان الحوكمة وتحقيق أحد مهام عملية التدقيق الداخلي ، حيث أن التقييم الذاتي يعطي صورة واضحة لنظام الجودة وبتحديد نقاط قوة وضعف من طرف المدقق الداخلي لمساعدة الكلية في إيجاد الحلول للمشاكل إذ أنه يعد خدمة وقائية وعلاجية في نفس الوقت فإن تحقيق عملية التدقيق الداخلي عندما تؤخذ تقارير المدقق الداخلي بعين الاعتبار من طرف الإدارة؛
- **الفرضية الثانية:** لم تتحقق هذه الفرضية ، بأن هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعده ( التزود بنظام معلومات موثوق به و فعال ) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي؛
- **الفرضية الثالثة :** تم تحقق هذه الفرضية ، بأن هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعده ( آليات التشاور واعتماد السياسات الداخلية في التكوين والبحث والحوكمة ) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي؛
- **الفرضية الرابعة :** تم تحقق هذه الفرضية ، بأن هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعده ( قيادة المكونات و المصالح التي هم بحاجة إليها ) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي؛
- **الفرضية الخامسة :** لم تتحقق هذه الفرضية ، بأن هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعده ( اعتماد على الوظائف الداعمة في خدمة مهامها ) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي ؛
- **الفرضية السادسة:** لم تتحقق هذه الفرضية ، بأن هناك مستوى تحقق مقبول لحد ما لبعده ( اعتماد على سياسات أو مقاربات الجودة) وله مساهمة إيجابية في نتائج عملية التدقيق الداخلي.

#### ✓ الاقتراحات :

- تفعيل مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي عند تطبيق معايير ضمان الجودة لما لها من دور إيجابي ؛
- تبني قيادات الكلية لأبعاد الجودة، والالتزام بتنفيذ وتحقيق مبادئ الجودة ؛
- تدريب المسؤولين الإداريين والبيداغوجيين على مفاهيم وثقافة الجودة، وأساليب تطبيقها؛
- اعتماد معايير واضحة لتقييم الأداء للهيئات الإدارية والعلمية والبيداغوجية ؛
- العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة خلية ضمان الجودة وتفعيل دورها لما له من أثر إيجابي في تطبيق ضمان الجودة الداخلية ؛

- إدراج خلية ضمان الجودة ضمن الهيكل التنظيمي ، إعطائها الاستقلالية والحياد والحصانة القانونية لأداء عملها ، واعطائها الإمكانيات الضرورية لذلك؛  
- تخطيط وتنفيذ وتقييم وتكوين لكل من هو فاعل في الكلية بصورة مستمرة للحفاظ على الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف والاستراتيجية الكلية للوصول إلى الجودة المطلوبة.  
✓ آفاق الدراسة :

- يمكن أن نقترح دراسة الميادين الأخرى المدرجة في المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية ( RNAQES ) التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:
- التدقيق الداخلي لميدان التكوين وفق المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي ودوره في دعم سياسة البحث والتكوين؛
  - التدقيق الداخلي لميدان البحث العلمي وفق المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي ودوره الرفع من درجة الفاعلية والكفاءة المطلوبة؛
  - التدقيق الداخلي لميدان الحياة الجامعية وفق المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي ودوره في تحسين جودة التعليم.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

أ-الكتب:

- 1- أحمد نور الدين ، التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2015 .
- 2- جهان عبد المعز الجمال ، المراجعة في البيئة الإلكترونية ، دار الكتاب الجامعي ، الطبعة الأولى ، الإمارات العربية المتحدة ، 2014.
- 3- توفيق سواد ، مراجعة الحسابات والتدقيق ، دار الرياie للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- 4- داوود يوسف الصبح ، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية ، الناشر اتحاد المصارف العربية ، لبنان ، 2007.
- 5- دليل إرشادي لإجراء التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي لجامعة الأزهر، غزة ، إصدار من عمادة التخطيط والجودة بجامعة الأزهر، فلسطين ، 2015.
- 6- راضية بوزيان ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ودراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري ، مركز الكتاب الأكاديمي، طبعة الاولى ، الأردن ، 2015.
- 7- زاهرة توفيق سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق ، دار الرياie للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- 8- سعيد الربيعي بن حمد ، التعليم العالي في عصر المعرفة : التغيرات والتحليلات وفاق المستقبل ، دار الشروق ، عمان ، 2007.
- 9- عبد الله خلف الوريدات ، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن ، 2014.
- 10- عطا الله أحمد سويلم ، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات ، دار الرياie للنشر والتوزيع ، الجزء الأول، الأردن ، 2009.
- 11- عبد الناصر حافظ ، حسين عباس ، الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى، الأذن، 2015، ص111.
- 12- كتيب قانون الداخلي لخلية ضمان الجودة ، جامعة حسبية بن بوعلی الشلف ، 2017.
- 13- محمد عبد المنعم شعيب ، الإدارة المعاصرة تقييم الأداء الجودة الشاملة اعتماد المستشفيات ، درا الأمل للنشر والتوزيع ، مصر ، 2014.
- 14- المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي ، الجزائر ، اصدار 2016.
- 15- مركز ضمان الجودة ، كتيب دورة التدقيق الداخلي، بجامعة تشرين ، سوريا، 2012.
- 16- المعايير الدولية للممارسة المهنة للتدقيق الداخلي، مترجمة إلى اللغة العربية من قبل فريق عمل من مجلس حكام جمعية المدققين الداخليين في لبنان بإشراف الأستاذ : ناجي فياض ، 2017 .

- 17- نور الدين حامد ، مريم عمارة ، التدقيق الداخلي للتثبيبات في المؤسسات الاقتصادية ، الزهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2016.
- 18- هشام فوزي دباس العبادي ، يوسف حجم سلطان الطائي ، التعليم العالي من منظور إداري قراءات وبحوث ، دار النشر اليازوردي ، عمان ، 2011.
- 19- يوسف حجيم الطائي ، محمد عاصي العجيلي ، ليث الحكيم ، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية ، دار اليازوردي ، عمان ، 2009.

**ب- القوانين :**

- 1- قانون رقم 05 /99 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 هجري الموافق 4 افريل 1999 ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 24.
- 2-القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010 المتضمن تشكيل اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة CIAQES في الجزائر.

**ج- المجالات :**

- 1- ابراهيم مرعي العتيقي و جمعة سعيد تهامي ، تطبيق المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية في ضوء المعايير الدولية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مصر، المجلد 10، العدد 27، 2017.
- 2-أحمد فيصل خالد حايك ، عمر اقبال توفيق، محمد محمود بشارة ، التدقيق الاجتماعي الداخلي مجالاته ومحددات تطبيقه من قبل المدققين الداخليين دراسة تحليلية في الشركات المساهمة العامة الأردنية ، مجلة الجامعة الإسلامية لدارسات الاقتصادية والإدارية ، غزة فلسطين ، مجلد 23 ، العدد01، 2015.
- 3-أسيل جبار عنبر، ضياء زامل خضير، فاعلية أداء أجهزة التدقيق الداخلي في مكافحة الفساد الإداري والمالي : دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المدققين الداخليين العاملين في جامعة القادسية، مجلة الدنانير ، جامعة العراقية الدولية ، العدد 13، 2018.
- 4-إمحمد الدين ، تقييم جودة الحياة الجامعية وفق المرجع الجديد لضمان الجودة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة أدرار ، مقال أكاديمي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر3 ، المجلد 21 ، العدد01 ، 2018.
- 5-زهرة عبد محمد الشمري ، تصميم مقياس التقييم الذاتي لمعايير الاعتماد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد العراق ، المجلد ، العدد79، 2014.

- 6- سامي ذياب محل ، أحمد ناجي أحمد ، دور رأس المال الفكري في تعزيز أبعاد الاعتماد الأكاديمي دراسة استطلاعية لأراء عينة في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العراق ، المجلد 03 ، العدد 43 ، 2018.
- 7- سمير بن حسين ، تقييم فعالية خلايا الجودة في مساهمة في بناء وتطوير نظام جودة التعليم في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة ورقلة (الجزائر) ، العدد 18 ، 2015.
- 8- الشيخ ساوس، هوارى منصورى ، تقييم جودة التكوين وفق المرجع الوطني الجديد لضمان الجودة الداخلية في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، دراسة مقارنة بين سنتي 2017- 2018 ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة (الجزائر) ، مجلد 18 ، العدد 01 ، 2018.
- 9- صالح السعيد ، عبدلي هالة ، آليات ضمان جودة التعليم الجامعي "المرافقة البيداغوجية نموذجاً"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، جامعة خنشلة (الجزائر) ، العدد 09 ، 2018.
- 10- عائشة سلمى كحيلي، منى مسغوني، لمياء عماني، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليم العالي في الجزائر، نموذج انشاء خلية ضمان الجودة التعليم العالي في الجزائر جامعة الوادي ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية ، جامعة خنشلة (الجزائر) ، العدد 02 ، 2017 ،
- 11- عائشة عوماري ، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر البنكية- دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك العمومية بولاية أدرار ، مجلة الحقيقة ، جامعة ادرار، العدد 41 ، 2017.
- 12- نصر الدين عبد الكريم الدرد ، مهذب نزهان محم ، دور معايير المراجعة الداخلية في تعزيز ثقة المراجع الخارجي بالتقارير المالية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العراق ، المجلد 3 ، العدد 42 ، جزء 2 ، 2018.
- 13- عبد الفتاح عثمان العربي ، أمحمد محمد القريرف، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء البيئي لمطلب لتحقيق التنمية المستدامة ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، جامعة أم البواقي الجزائر ، المجلد 04 ، العدد 01 ، 2017.
- 14- محمد عبد الله إبراهيم ، حسن فايز حسين ، دور معايير التدقيق الداخلي لا IIA في تحسين الدليل الإستراتيجي المحلي وانعكاسه على كفاءة أداء وحدات التدقيق الداخلي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد العراق ، المجلد 24 ، العدد 108 ، 2018.
- 15- محمد لمين علون ، إجراءات العملية التدقيق الداخلي في المؤسسة العمومية "دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة" ، مجلة الحقيقة ، جامعة ادرار، العدد 43 ، 2017.



16- محمد هادي هشام ، ضياء عبد الحسين القاموسي ، دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم مخاطر القرار الائتماني - دراسة حالة في مصرف الرشيد الإدارة العامة ، مجلة التقني ، جمهورية العراقية ، المجلد 30، العدد 04 ، 2017.

17- مروان حمودة الجهدار ، كريم بن كحلة ، ماجد محمد الفراء ، واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية ، مجلة الاقتصاد والاعمال ، جامعة الإسلامية غزة فلسطين ، المجلد 25 ، العدد 01 ، 2017.

18- منى عبد الله الحداد ، مفهوم الحوكمة الرشيدة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي ، مجلة الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، السودان ، 2018.

19- نبيل محمد الجعيدي ، مختار محمد اسميو، نحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة وصفية تحليلية لنموذج الحوكمة في نظام التعليم العالي في ليبيا) ، محلية الدراسات الاقتصادية والأعمال ، ليبيا ، المجلد 03 ، العدد 02، 2015.

20- هوارى منصورى ، أمحمد بن الدين ، جودة البحث العلمي لدى هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية وفقا لدليل الوطني الجديد للجودة الداخلية في التعليم العالي دراسة تطبيقية جامعة أدرار ، مجلة المال والأعمال ، الجامعة ميلة (الجزائر) ، المجلد 02 ، العدد 01 ، 2018.

21- ياسين لعكيكزة ، صليحة رقاد ، مبررات توجه المؤسسات التعليم العالي الجزائرية نحو تطبيق نظام الجودة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة فيها ، مجلة الباحث الاقتصادي ، بجامعة برج بوعريبرج (الجزائر) ، مجلد 05 ، العدد 01، 2018 .

22- يزيد صالحى، عبد الله مايو، واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية (دراسة ميدانية) ، مجلة المؤسسات الجزائرية ،جامعة الجزائر 3 ، العدد 09 ، 2014 .

#### د- الملتقيات والمداخلات:

1- زين الدين بروش ، يوسف بركان ، مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والافاق ، مداخلات في المؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي حول : "جودة التعليم العالي"، يومي 4-5 أبريل ، الجامعة الخليجية البحرين ، 2012.

2- عمار السامرائى ، أهمية تطبيق معايير جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الابداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة، دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجا ، مداخلات في المؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي حول : "جودة التعليم العالي" يومي 4-5 أبريل ، الجامعة الخليجية البحرين ، 2012.

3- وئام محمد الهادي محمود الخوجة ، تقويم الأداء المهني والتعليمي للأستاذ الجامعي وإدارة التواصل الفعال مع الطلاب باختلاف مستوياتهم ، مداخلات في المؤتمر الدولي حول الاعتماد الأكاديمي

ومعايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي يومي 26-27 نوفمبر، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2016.

هـ - مذكرات والرسائل:

- 1- إيمان علالي ، الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيد ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص حكمة المنظمات ، 2015.
- 2- إيمان كحيط ، ممارسة التدقيق و إشكالية تحقيق الجودة بالجامعة . دراسة ميدانية كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة باجي مختار، أطروحة دكتوراه في العلوم الإعلام والاتصال ، تخصص الاتصال ولاستراتيجيات التجديد، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016.
- 3- جيهان صلاح الدين أبو ناهية ، مدى استخدام معايير منهج سيجما ستة six-sigma لتحقيق التدقيق الداخلي (دراسة حالة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ) ، رسالة إستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2012.
- 4- سمير حسين ، ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر على المؤسساتي الامكانيات والمتطلبات ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي، 2016.
- 5- سناء جقطة ، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر اطراف الأطراف ذات المصلحة دراسة حالة جامعة سطيف 1 ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة ، جامعة سطيف 1 ، 2017.
- 6- صليحة رقاد، تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية : آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم اقتصادية ، جامعة سطيف1، 2014.
- 7- عصام محمد الطويل ، مدى فعالية أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية - دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009.
- 8- علوان محمد لمين ، دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين التدقيق الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة : ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2016.

- 9- فايز حسين أحمد حسين نشوان ، تفعيل دور المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات حوكمة الجامعات دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير محاسبة من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2016.
- 10- مشنان بركة ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر- باتنة- اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تسيير تخصص تسيير المنظمات ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2016.
- 11- منى فهمي محمود عناية ، دور التقييم الذاتي للبرامج الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بغزة في تحسين الأداء الأكاديمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة إستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية- جامعة غزة، 2010.
- 12- نزيهة مقيدش ، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعات الجزائرية من خلال سير الآراء جامعة فرحات عباس - سطيف ، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص : تقنيات الكمية ، سطيف ، 2010.
- 13- نورة عدنان نجم، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017.
- 14- هبة محمود حسين عبد الله ، مدى الإلتزام بمنهج سيجما ستة six sigma في ضبط جودة التدقيق الداخلي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة) ، رسالة إستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين ، 2012.
- 15- وليد حمودي ، دور وظيفة التدقيق في إدارة المخاطر بالمؤسسة دراسة حالة البريد الجزائر- بعض مكاتب البريد على مستوى الوحدة الولائية لأم البواقي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة المالية ، جامعة ام بواقي ، 2018.
- و- المراجع الأجنبية :

- 1- Abdelhak Ziani, Kheira Medjdoub , Audit interne - Audit externe : Quel complimentaire , Journal de recherche en finance et comptabilité, Université Tlemcen , N02, 2016.
- 2- Abdul Hannan Waheed , A HIGHER EDUCATION QUALITY ASSURANCE MODEL FOR SMALL STATES: THE MALDIVES CASE STUDY, A thesis submitted to fulfil the requirements of Doctor of Philosophy, Office of Education Research, Faculty of Education, Queensland University of Technology, 2013.

- 3- Abou Bakr Essdik Kidouene , Hadj Kouider Gourine, The role of the internal audit function in reducing the practices of creative accounting : case study in some companies in the provinces of Ain Defla and Chlef , revue academiques des études et sociales , University of Chlef , N20 , 2018.
- 4- Ahmed Zaghden , Boualem Salhi , Internal auditing as a main mechanism for corporate governance to enhance the organization's performance, revue algérienne de la mondialisation et des politiques économiques , Université d'Alger 3 , N :06 , 2015.
- 5- Jacques Renard , théorie et pratique de l'audit interne , 7 edition , 2010.
- 6- Markus Seyfried , Philipp Pohlenz, Assessing quality assurance in higher education: quality managers' perceptions of effectiveness, EUROPEAN JOURNAL OF HIGHER EDUCATION, VOL 8, NO 3, 2018.
- 7- Milad Harathi , Quality Assurance Concepts Institution : Some Indication towards National Higher Education , Development policy in Libya , Intervention , The Second International Arab Conference on Quality Assurance in Higher Education (IACQA'2012) , 04-05 April , in Gulf University Bahrain, 2012.
- 8- Saud Alturifi al Baqami , Reviewing the Quality Assurance Models , Model, Intervention in The Third International Arab Conference on Quality Assurance in Higher Education (IACQA'2013) Al - Zaytoonah University 3/04/2013.
- 9- Yasmine Oudjedi Damerdji , Abdellatif Kerzabi , pratique de l'audit interne au sein d'une Entreprise publique algérienne : le cas de l'entreprise nationale des industries électroniques (ENIE) , des politiques économiques en Algérie , Université Tlemcen , V06, N01, 2018.

ي- مواقع الإلكترونية:

- 1- The Institute of Internal Auditors , INTERNATIONAL STANDARDS FOR THE PROFESSIONAL PRACTISE OF INTERNAL AUDITING (standards) , USA , 2012 p 21 www.theiia.org .at 17 :59 03/02/2019

الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة التقييم الذاتي لأبعاد الحوكمة لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية والعلوم  
التسيير جامعة غرداية وفق المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم : مالية ومحاسبة

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير  
السنة الثانية ماستر

استمارة: حول التقييم الذاتي لأبعاد الحوكمة في الكلية  
وفق المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تدقيق ومراقبة التسيير وبهدف الحصول على البيانات الضرورية المتعلقة  
بهذه المذكرة الموسومة بعنوان : التقييم الذاتي لميدان الحوكمة وفق المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية  
ودوره في تحقيق التدقيق الداخلي لمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير بجامعة غرداية - تم تصميم استمارة حول التقييم الذاتي لأبعاد الحوكمة باعتبارها جزء من  
عملية تقييم أوسع على مستوى على مستوى الكلية أو الجامعة بالاعتماد على المرجع الوطني لضمان الجودة  
الداخلية في مؤسسات التعليم العالي.

تحت إشراف الأستاذة: شرع مريم رئيسا و الأستاذة : لعمور رميلة مساعدا  
لأهمية الدراسة نرجو من سيادتكم القراءة بدقة والإجابة عليها بكل شفافية وموضوعية، علما إن أرائكم تستخدم  
لأغراض البحث العلمي فقط وستحظى بالسرية التامة شاكرين لكم حسن تعاونكم.  
الطالبتان: نسيل زينب - لعمى فطيمة الزهراء

الجزء الاول: البيانات الشخصية يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب:

أنثى

ذكر

1- الجنس:

2- العمر: اقل من 30 سنة

من 31 - 40 سنة

من 41 - 50 سنة

أكثر من 51 سنة

3- الوظيفة: .....

تابع للملحق رقم (01) : استمارة التقييم الذاتي لبعث التزود بنظام معلومات موثوق به وفعال

الملاحظة	غير متوفر	متوفر	الإثباتات
			<b>امتلاك الكلية سياسة لجمع للمعلومات و استغلالها و معالجتها و تحليلها وضمانها</b>
			1- وجود مخطط هرمي يحدد الجهات المسؤولة عن نظام المعلومات.
			2- توافر أجهزة وأنظمة وبرامج تسهل عمل نظام المعلومات.
			3- يتم بشكل دوري معالجة وصيانة اختلالات نظام المعلومات.
			4- يتم بشكل دوري تحسين وتطوير نظام المعلومات .
			5- يتم الحرص على تأمين خصوصية نظام المعلومات .
			<b>اعتماد الكلية على هيئة لتنفيذ سياستها في مجال المعلومات والاستشراف</b>
			1- تتوفر الكلية على الموارد اللازمة لتسيير وتطوير نظام المعلومات.
			2- يتم بشكل دوري جرد الوسائل والهيكل المتعلقة بنظام المعلومات.
			3- وجود الموظفين المكلفين باستخدام وصيانة الوسائل او نظام المعلومات .
			4- توفر الميزانية المخصصة للصيانة وتطوير نظام المعلومات.
			5- وجود حصيلة وتقارير تتعلق بعملية المتابعة وفحص النظام .
			<b>الاهتمام بأرشفة ونشر المعلومات الادارية والبيداغوجية والعلمية</b>
			1- يتم احترام القوانين المتعلقة بأرشفة المعلومات .
			2- يحترم الموظفون المكلفون بالعملية بطرق سير العمل.
			3- يتم نشر المعلومة لجميع الاطراف :
			*موقع الانترنت ؛
			* المنشورات؛
			* الايام المفتوحة ؛
			*المطويات والملصقات؛
			<b>وضع خدمات رقمية تحت تصرف الطلبة والموظفين</b>
			1- الخدمات الرقمية معرفة وبشكل كاف .
			2-الأدوات والوسائل الرقمية المستخدمة تستجيب لاحتياجات المستخدمين .
			3- إمتلاك أرضية مفعلة للتعليم الالكتروني .
			4- تتضع الكلية تحت تصرف مصلحة تسجيلات الطلبة كل الموارد والامكانيات.
			<b>الاهتمام بتوفير قنوات اتصال مع الاطراف والداخلية والخارجية وتبني سياسة واضحة في الاتصال</b>
			1- تتوفر الكلية على الإمكانيات اللازمة للاتصال الداخلي والخارجي.
			2- يستفيد موظفو الكلية من التكوين في مجال تقنيات الاعلام والاتصال.
			3- هناك خطط لتحسين وتعزيز الاتصال الداخلي والخارجي.
			4- تملك الكلية خططا للتسيير في حالة الأزمات.

تابع للملحق رقم (01): استمارة التقييم الذاتي آليات التشاور واعتماد السياسات الداخلية بالكلية  
في التكوين والبحث والحوكمة

ملاحظة	غير متوفر	متوفر	الإثباتات
			<b>اعتماد الكلية على هيئة استشارة للبحث والتكوين والحوكمة</b>
			1- تملك الكلية هيئات للمشورة القانونية من أجل احترام النصوص التشريعية والقانونية.
			2- يتم بشكل دوري انعقاد المجالس الادارية والعلمية والبيداغوجية.
			3- وجود تنظيم هرمي يوضح خطوط السلطة والمسؤولية بين كافة المستويات الوظيفية.
			4- تحرص الكلية علي توثيق الانشطة ، الحصيلة ،التقارير ، والمحاضر .
			<b>وضع الكلية لآليات تشاور داخلي تساعد على اعداد سياستها في البحث التكوين والحوكة</b>
			1- تملك الكلية آليات التشاور داخلي الخاصة بالتكوين:
			* دليل التنفيذ
			* ميثاق الاخلاقيات واسلوك المهني؛
			* محاضر المجالس العلمي واللجان البيداغوجية وغير؛
			2 - تملك الكلية آليات التشاور الداخلي خاصة بالبحث من خلال:
			* مخابر البحث؛
			* في الاجتماعات؛
			* حصيلة نشر مشاريع البحث؛
			3- تملك الكلية الليات التشاور داخلي خاص بالحوكمة:
			* مجلس الجامعة؛
			* المجلس الاداري؛
			<b>اعتماد الكلية على توجه يتوافق مع الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي</b>
			1- احترام الكلية للقوانين السارية المفعول من حيث توجه ومهام مؤسسات التعليم العالي .
			2- تأخذ الكلية بعين الاعتبار مخططات التطوير والحصائل السنوية للأنشطة.
			3- تجتمع الكلية بصفة دورية ومنظمة على مستوى مجلس الجامعة ومجلس الإداري.
			<b>امتلاك الكلية سياسة متوافقة مع محيطها المحلي والوطني والدولي</b>
			1- تعقد الكلية لقاءات وندوات حول مواضيع معنية
			2- تملك الكلية جودة الخدمات من ناحية الخبرة الفنية والبحث والتكوين التواصل.
			3- تتوافق سياسة الكلية مع محيطها * وجود الاتفاقيات الدولية؛



			الدولي:
		*وجود المنشورات في المجالات العالمية؛	
		*المبادلات العلمية الدولية المنجزة؛	
			اعتماد الكلية على سياسة تطوير قدراتها في التسيير الذاتي مستقل والموارد البشرية.
			1-الكلية مستقلة في مجال البيداغوجيا والبحث.
			2-الكلية مستقلة فيما يخص تسييرها مواردها .
			3- تملك الكلية خطط للتوظيف وطلب مناصب مالية .
			4- تضع الكلية معايير وخطط لإدارة المسار الوظيفي للموظفين.
			تقيم الكلية مشاريع التطوير على أساس علاقتها مع محيطها الداخلي والخارجي
			1-يتم نشر تقارير الحصيلة السنوية وأفاق التطوير لكل نشاط خاص بالكلية.
			2- تعرف الكلية نقاط ضعفها وقوتها وتقوم بوضع خطط العمل مناسبة.
			3-تقترح عروض تكوين جديدة ملائمة لاحتياجات شركائها الداخليين والخارجيين.
			4- تعقد اتفاقيات جديدة وشراكات جديدة منجزة لفائدة الشركاء الداخليين والخارجيين.

تابع للملحق رقم (01): استمارة التقييم الذاتي لبعث قيادة الكلية لمكونات والمصالح التي هم بحاجة اليها

ملاحظة	غير متوفر	متوفر	الإثباتات
			<b>امتلاك الكلية على هياكل قاعدية ومخطط هرمي لتسيير بقيادة فعالة</b>
			1- تملك الكلية هيئات قيادة إدارية وقيادية فعالة
			2- تملك الكلية مخطط هرمي مفصل لتسيير فعال.
			3-تقوم الكلية بتحديد وصف مفصل ودقيق للوظائف.
			4-العلاقات والمسؤوليات بين المصالح معروفة وواضحة.
			<b>تحديد الكلية المسؤوليات لتفادي التداخلات وتضارب المصالح</b>
			1- وضع الكلية لنظام داخلي فعال.
			2-تحرص الكلية على المتابعة البيداغوجية وكشف حضور الاجتماعات .
			3-تحرص الكلية على تعيين هيئة المراقبة والاشراف والتقييم الذاتي.
			<b>للكلية نظام الحوكمة لتسمع لآراء ووجهات نظر الطلبة والموظفين</b>
			1-يعبر الطلاب عن آرائهم ويتم اشراكهم في هيئات بالكلية:
			*محاضر اللجان البيداغوجية؛
			*محاضر الجمعيات العامة؛
			* الاجتماعات الضرورية عند الحاجة؛
			2-توفر الكلية اطار للتشاور للموظفين وتتعقد الاجتماعات:
			*المجلس الاداري؛
			* لجان متساوية الاعضاء؛
			* المجلس الامانة العامة؛
			<b>وضع نظام داخلي للكلية بالتشاور مع الجهات المعنية مع تنظيم عملية تقييم فعالة استغلالها وفق لأهدافها</b>
			1-للكلية نظام داخلي بالتشاور مع الجهات المعنية:
			* اجتماعات المجالس الادارية ؛
			* اجتماعات مجالس الاقسام ؛
			* اجتماعات مجلس التوجيه وهيئة الاستشارة؛
			2-يدير مسؤول الكلية الموارد ويخصصها وفق للأهداف الكلية .
			3-يسير الأمر بالصرف الميزانية ويوزعها حسب أهداف الكلية وحسب نسبة الانفاق.
			4-يتنظم الأمر بالصرف المراقبة الداخلية والتقييم الذاتي للموارد.
			5-يتم إعداد تقرير حول التقييم الذاتي والمالي.

تابع للملحق رقم (01): استمارة التقييم الذاتي لبعث اعتماد الكلية على الوظائف الداعمة في خدمة

مهامها

الملاحظة	غير متوفر	متوفر	الأثباتات
			<b>إدارة الكلية مواردها وفق لمهامها قيمها</b>
			1-تملك الكلية النصوص التشريعية والقانونية لخاصة ب : *قانون العمل؛
			*قانون لوظائف العمومي؛
			*قانون وزارة التعليم العالي؛
			2-وضعت الكلية إجراءات ومعايير لتسيير والتطوير الخاصة بها وفقا لمحيطها وثقافتها التنظيمية.
			3-تقوم الكلية بتعزيز تنمية الموارد البشرية لضمان مهامها.
			4- وضعت بطاقات التخطيط وتقييم الموظفين.
			<b>حرص الكلية على الاستعمال العقلاني لممتلكاتها لخدمة مهامها</b>
			1-تقوم الكلية بتعريف كل ما تملكه وتحدد طريقة عمله.
			2-تقوم الكلية بجرد ممتلكاتها وتسجيل الأعطاب وكيفية معالجتها وصيانتها.
			3-تعريف الفصول الميزانية المتعلقة بسير عمل الممتلكات والخدمات الداعمة.
			<b>حرص الكلية على توظيف مواردها المالية واستعمالها العقلاني لخدمة مهامها</b>
			1-تملك الكلية ميزانية ملائمة وموافقة لمهامها وقيمتها .
			2 -تملك الكلية وتدير مواردها مالية خارج الميزانية بالتوافق مع القوانين والقيم.
			3-تدير الكلية الميزانية حسب الدقة والنجاعة.
			<b>مساهمة المصالح المشتركة في تنفيذ مشروع الكلية</b>
			1-توفر الكلية مناخ إيجابي وتشرك المصالح المشتركة في تنفيذ مشاريعها.
			2-تقوم نشر الحصيلة السنوية وإفاق تطوير الكلية .
			3-نشر قرارات المجلس الإداري وعهدة المجلس.
			4-محاضر المصادقة على خطوات العملية لتنفيذ مشروع الكلية من قبل المجلس الإداري.

تابع للملحق رقم (01): استمارة التقييم الذاتي لبعث اعتماد الكلية على سياسات او مقاربات الجودة

ملاحظة	غير متوفرة	متوفر	الإثباتات
			<b>للكلية سياسة جودة محددة جيدا ومتقاسمة</b>
			عينت الكلية مسؤول يمثلها في خلية الجودة.
			تعريف وإذاعة اهداف الجودة والحوكمة بالكلية.
			نشر الكلية سياسة الجودة لكل جهات المعنية .
			تنظم الكلية ملتقيات حول ضمان الجودة.
			<b>تطوير الكلية لمقارباتها للجودة وفقا لمهامها وقيمتها</b>
			تحترم الكلية اللوائح والإجراءات وترسيخ مقاربات الجودة.
			وضع خطط للجودة وتوفير المرجع الوطني لضمان الجودة في الكلية.
			إنشاء لجنة خاصة لتقييم الذاتي بالكلية.
			تعزز الكلية ثقافة الجودة في عمليات تحسيس والتكوين.
			يتم إدماج مفاهيم الجودة في البرامج التعليمية.
			<b>تطوير مقاربات الجودة لمختلف انشطتها</b>
			تنشئ الكلية إجراءات وطرق لضمان الجودة لجميع أنشطة .
			تحقق الكلية اهدافها وتطور ادائها وتسعى ال لتميز.
			توفر الكلية ميزانية لمقاربة الجودة.
			<b>تنظيم الكلية دوريا بتقييما ذاتيا ومراجعة لكافة نشاطاتها</b>
			تقوم الكلية دوريا بتقييم ومراجعة طرق عملها الاداري .
			تحدد الكلية مجال التقييم الذاتي وتوفر الوسائل وتضمن الدعم .
			تحرص الكلية على تحديد ومعالجة الاختلالات والأسباب أي إعداد تقرير حول الفوارق.
			تحرص الكلية على مراجعة عملها الإداري واتخاذ القرارات المناسبة.

الملحق رقم (02) : أسئلة المقابلة

السؤال
1- ماذا تعرف عن خلية ضمان الجودة؟
2 - ما لهدف من خلية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ؟
3- ما هو مفهوم التقييم الذاتي من وجهة نظركم؟
4- ما الفرق بين التقييم الذاتي والتدقيق الداخلي؟
5- ماهي الأدوات التقييم الذاتي التي يستعين بها أعضاء الخلية ضمان الجودة ؟
6- حسب رأيك هل تستعين الكلية بخلية الجودة لإجراء عملية التقييم الداخلي ؟
7- حسب رأيك ما مستوى أداء خلية ضمان الجودة على أرض الواقع وفق المهام الموكلة إليها؟
8- حسب رأيك هل أخذت الوزارة الوصية بعين الاعتبار المعطيات الميدانية لتطبيق نظام ضمان الجودة من حيث الهياكل، الإمكانيات ، المنفذون ؟
9- هل تأخذ الكلية بعين الاعتبار الإقتراحات المقدمة من طرف خلية ضمان الجودة؟
10- هل تقوم الكلية بتحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية لصياغة استراتيجيتها؟
11- ما هي المتطلبات لضمان نجاح تطبيق برنامج خلية ضمان الجودة.