

## نموذج مقترح للمقارنة المرجعية في الجودة للجامعات العربية: دراسة مقارنة بين جامعة جيجل الجزائرية والجامعة الأردنية

د. رتيبة بوهالي

أستاذة محاضرة «ب»

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة جيجل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

أ.د. مبارك بلالطة

أستاذ التعليم العالي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الجزائر 3

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### الملخص

يمثل التعليم الجامعي أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية، من خلال إعداد خريجين بمهارات تمكنهم من دخول سوق العمل المحلي والتنافس على المستوى العالمي، وتقديم الأبحاث وخدمة المجتمع.

وحيث إن تحسين الجودة أصبح مركز اهتمام الدول، والمجتمعات والأفراد، فقد ركزت هذه الدراسة على عرض الأدبيات الجودة بالجامعة وعرض لأحد الأساليب الأساسية لتحسينها وهو «المقارنة المرجعية» Benchmarking من خلال نموذج تحديد الفجوات الذي تم اقتراحه وتطبيقه على جامعة جيجل بالاستعانة بما حققته الجامعة الأردنية في مسيرتها لضمان الجودة.

أهم ما توصلت إليه الدراسة: وجود نقص في المكتبات الإلكترونية والبيئة الجامعية المتميزة، كما إن الجامعة الأردنية حققت 3 نجوم في تصنيف «كيوأس» QS، ولكن جامعة جيجل لا تزال تعمل لتجاوز نقاط الضعف لكن دون مرجعية محددة، كما وجدت فجوات تنوع بين موجبة، ومعدومة وأخرى سالبة يتم وضع خطة لردمها أو تقليصها. وعليه فإن على جامعة جيجل وضع رؤية تحدد طموحها في مجال تحسين الجودة في مدى زمني مع اعتماد نموذج عملي مرجعي.

الكلمات المفتاحية: تحسين الجودة، المقارنة المرجعية، نموذج تحديد الفجوات، جامعة جيجل، الجامعة الأردنية.

### المقدمة

يُعد المورد البشري هو المحرك الأساسي في أي منظمة أو مجتمع، فقد تم التوجه إلى تنميته وتطويره من حيث مستواه الفكري والثقافي والأخلاقي، مما جعل مؤسسات التعليم العالي عنصراً أساسياً من عناصر نهضة الدول ورفقها. وكون العلم والتعليم هما منطلق التقدم والازدهار، فقد حظيا بالأولوية في خطط واستراتيجيات الدول، إلا أنه بمقابل ضخامة وارتفاع نفقات التعليم انخفضت جودته، ورغم الجهود المبذولة لتفعيل دور الجامعات، فإن عدد كبير من جامعات الدول النامية بقيت بعيدة عن الدور المُسند إليها، وتوجه الاهتمام إلى كيفية تفعيل هذا الدور للحصول على نوعية جيدة لهذا التعليم، مما استوجب على إدارة كل جامعة تحديد أولوياتها ووضع فلسفة تحدد وظيفتها وتوجه عملها.

وبالتزامن مع ذلك ظهر الاهتمام بأساليب تحسين الجودة التي من بينها «المقارنة المرجعية» في محاولة للاستفادة من نجاحات الآخرين، حيث إن المشكلة لم تعد في مدى أهمية الجودة للجامعة، وإنما في كيفية تجسيدها على أرض الواقع باتجاه تحسين مستوى الأداء والمخرجات للوصول إلى مصاف الجامعات الرائدة. وفي هذا الإطار تندرج إشكالية البحث فيما يلي:

\* تم استلام البحث في أبريل 2016، وقبل للنشر في فبراير 2017.

كيف تتم المقارنة المرجعية وفق النموذج المقترح لتحسين الجودة في الجامعات العربية خاصة بجامعة جيجل الجزائرية على ضوء إنجازات الجامعة الأردنية؟

وينبثق عن الإشكالية الرئيسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بتحسين الجودة في الجامعة والمقارنة المرجعية؟
- ما هو النموذج المقترح في إطار المقارنة المرجعية؟
- ما هي أبرز الفجوات الناتجة عن المقارنة المرجعية بين جامعة جيجل والجامعة الأردنية؟

## أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية المحاور التي تتعرض إليها حيث:

- مخرجات الجامعة أساس تحقيق التنمية عند التحول من عصر القوة المادية إلى عصر القوة المعرفية،
- حداثة موضوع المقارنة المرجعية وقلة تطبيقها بين الجامعات، حيث النموذج المقترح يمكن من تحديد الفجوات الموجودة على مستوى المدخلات، وكذا العمليات والمخرجات لتعديل مسارها في طريقها نحو الجودة والتميز،
- الاطلاع على تجربة جامعة دولة شقيقة في سعيها نحو العالمية، وإتاحة النتائج لجامعة جيجل، خاصة أن الجودة أصبحت من أولويات وزارة التعليم العالي بالجزائر.

## أهداف الدراسة

نسعى من وراء هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- التعرف على أحد الأساليب المساندة لجودة التعليم بالتركيز على المقارنة المرجعية،
- تطبيق نموذج تحديد الفجوات الفاصلة بين الوضع المرغوب والوضع الراهن،
- التعرف على واقع التعليم الجامعي بجامعة جيجل وتوجهات تحسين الجودة بالجامعة الأردنية.

## منهجية الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها للكشف عن كيفية اعتماد المقارنة المرجعية لتحسين الجودة الجامعية، يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة، مع اعتماد منهج دراسة الحالة لعرض واقع الموضوع في جامعة جيجل والجامعة الأردنية، وأسلوب المقارنة المرجعية لتحديد الفجوات بما يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في جامعة جيجل لاقتراح الإصلاح استناداً إلى ما تحقق بالجامعة المرجعية، من خلال تحليل الوقائع والأرقام، إضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مخططة.

## الدراسات السابقة

تم مراجعة الدراسات والبحوث المتاحة ذات الصلة بموضوع البحث بهدف التعرف على أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها، وفيما يلي ملخص بعض الدراسات التي تم الاطلاع عليها:

دراسة (Yarmohammadian et al., 2011)، حول تحسين الجودة الأكاديمية في التعليم العالي، حيث هدفت إلى تحري جودة المحاضرات في مجال الطب في أربع جامعات طبية ومقارنتها وفقاً لتسعة أبعاد لنموذج AQIP.

وتألفت الجامعات المختارة من أصفهان، شهيد بهشتي، طهران وإيران. المشاركون في هذه الدراسة من هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا وكذا أعضاء المجلس العلمي. وكانت جميع الجامعات الأربع مواتية نسبياً في تسعة أبعاد، وليس هناك أي فرق بينهم، ولكن هناك فرق في وجهة النظر للطلبة وأعضاء المجلس العلمي.

دراسة (Al Jazrawi et al., 2012)، تقوم على شرح عملية القياس التي تمت على كل البرامج الأكاديمية في جامعة الخليج. استعرض الباحثون مثالين على هذه العملية، الأول مرتبط بدورات اللغة الإنجليزية والثاني ببرنامج المحاسبة كمثال لكلية الإدارة والعلوم المالية، بالإضافة إلى القيام بالقياس الداخلي لبعض البرامج في الجامعة. اعتمد الباحثون إجراء المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية لإثبات أن جميع البرامج في جامعة الخليج تحقق رسالة الجامعة. وقد توصل الباحثين إلى أن جميع مراكز اللغة مشاركة في عملية القياس، وتشبه شروط القبول تلك المعتمدة في جامعة مانشيستر، وكذا بالنسبة لساعات الدراسة فهي مقبولة بالنسبة للجامعات محل المقارنة، كما توجد بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسينات، وعي المتعلقة بدورات التمويل والقانون، مع الحاجة لزيادة مهارات البحث العلمي لدى الطلاب.

دراسة (Odora, 2014)، وقد ركزت على أثر القياس المقارن في التعليم العالي في جنوب إفريقيا مع إشارة خاصة إلى الجامعة المركزية للتكنولوجيا، وقد شارك 62 من المحاضرين في الدراسة، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وحللت باستخدام برامج SPSS. وتوصل الباحث إلى أن العديد من أعضاء هيئة التدريس على دراية بالقياس المقارن مع وجود بعض العوائق والمشكلات المرتبطة باستخدام القياس كأداة لضمان الجودة في الجامعة المركزية للتكنولوجيا. كما تكشف الدراسة أن أكثر من 50% من المحاضرين يوافقون على أن القياس يقدم عددًا من الفوائد للتعليم، وبالتالي يمكن أن يلعب دورًا كبيرًا في تحقيق استراتيجية التحول التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بجنوب إفريقيا.

لقد ناقشت الدراسات تاستبق ذكرها موضوع الجودة في التعليم الجامعي في جامعات وكليات، إلا أنه بالنسبة للجزائر لانزال الدراسات محدودة، خاصة تلك الموجهة لكيفية التطبيق، كما تُعد الدراسات التي تتعرض لأسلوب المقارنة المرجعية قليلة جدًا خاصة في مجال التعليم. وتأسيسًا على ما سبق حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح مكانة المقارنة المرجعية من حيث كونها منهج علمي يؤسس للجودة في الجامعة التي تصبو إلى التميز، وذلك بتطبيق نموذج تحديد الفجوات خاصة مع غياب النماذج المساعدة على التطبيق وحاجة جامعاتنا مرشد للتحسين من خلال استخراج وتحليل الفجوات الموجودة على مستوى المدخلات، العملية التعليمية والمخرجات بين الجامعتين محل الدراسة.

## الجودة وتحسينها في الجامعة

يعتبر مفهوم تحسين الجودة في الجامعة مرتبط بمفهوم الجامعة والجودة.

### مفهوم الجامعة

إن الجامعات تستقبل وتُخرج في كل عام أفواجًا من الشباب القادرين على استيعاب تكنولوجيا العصر ويمثلون العمود الفقري لحركة التنمية في المجتمع حيث يتلقى الطلبة تعليمًا وتدريبًا متخصصًا يؤهلهم للمساهمة الفعالة في الأنشطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما يبرز من بينهم أصحاب المواهب الأدبية والفنية والرياضية وذوي الميول العلمية الذين يحددون المعالم الرئيسة للتقدم. إن الجامعات هي المصانع المنتجة للأجيال، وهي مكان صناعة المستقبل ورأس مال الإبداع لأي بلد (العبادي؛ والطائي، 2011: 285-287). فهي تتعرف على مشكلات المجتمع وتتحرى أسبابها، ومن خلال التشخيص العلمي الدقيق لهذه المشكلات ومسبباتها تضع الحلول المناسبة لها، وقد لا تقف عند اقتراح العلاج بل تتعداه إلى التجريب والتقييم (أندرواس؛ ومعائمة، 2008: 203)، فهي مؤسسة تعليمية ومركز بحثي ومناورة للإشعاع الثقافي والفكري تعكس المستوى الحضاري (أندرواس؛ ومعائمة، 2008: 188).

### مفهوم الجودة

الجودة Quality هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities التي يقصد بها «طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، وتعني إمداد المستهلك بما يحتاج إليه من سلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريد، وبسعر مقبول يلائمه، وهي بذلك تبني في المنتج خلال أنشطة متداخلة متكاملة ويشارك في صنعها وبناءها جميع العاملين في جميع المستويات» (الطائي وآخرون، 2008: 25).

وقد عرفها ابن منظور في معجمه لسان العرب بأصلها «جود» والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده أي صار جيداً، وأجاد الشيء، أي أتى بالجيد من القول والفعل (الربيعي، 2008: 379). كما تُعرف الجودة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أنها: «مقابلة توقعات الزبون وتجاوزها إلى أحسن منها» (Goetsch and Davis, 2010: 15)، فهي تعكس درجة المطابقة للمواصفات الفنية للمنتج أو الخدمة والمحددة في إطار ما يشبع ويلبي رغبات وحاجات العملاء في ضوء الأغراض المحددة لاستعمالات هذا المنتج أو الخدمة (جاد الرب، 2010: 97، 2009: 24). (Juozas Ruževičius et al., 2009: 24).

وحسب قاموس Oxford الجودة هي «درجة التمييز والأفضلية» (القيسي، 2011: 25). كما عرفتها الجمعية الأمريكية أنها «الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة Explicit وأخرى ضمنية Implicit» (مجيد والزيادات، 2007: 16)، أو هي مجموعة المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة والتي تولد القدرة على إشباع الحاجات المعلنة والضمنية.

وحدد Scott خمسة مفاهيم للجودة: التمييز، والتدقيق، والنواتج، ورسالة وثقافة، كما يرى وجود مفاهيم موزعة بين الرسمية وغير الرسمية (Chenicheri et al., 2010: 8, 9).

إن تعريف الجودة الذي يتبناه معظم المحللين وصانعو القرار هو الملاءمة للغرض «Fitness For the Purpose» ويدعمون ذلك بكون الجودة لا معنى لها إلا بالنسبة للغرض أو الغاية من المنتج أو الخدمة (مجيد، 2014: 28). أما جودة التعليم فتعني استمرارية الإتقان في مخرجات الجامعة، أو هي ملاءمة المخرجات للهدف المحدد ورغبات المستفيدين. وعُرفت بكونها فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين، ويضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحث.

### تحسين الجودة

تحسين الجودة مرتبط بالمصطلح الياباني Kaizen الذي يتكون من مقطعين الأول kai يعني التغيير والثاني Zen يعني نحو الأفضل، الذي يقصد به تغيير مستمر في الحياة الشخصية والاجتماعية والعملية على نحو بسيط للتخلص من التكلفة غير الضرورية، وتدعو إلى تظافر الجهود بين العاملين والإدارة من أجل التحسين بالمنظمة.

إن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن جميع الأنشطة في المنظمة سواء المدخلات أو المخرجات أو العمليات وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل. ويعتبر تحسين الجودة فلسفة إدارية وممارسة لأعمال المؤسسات التعليمية تهدف إلى تسخير الموارد المادية والبشرية للجامعات لتكون أكثر كفاءة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التي تتسق مع احتياجات المجتمع، وتعمل الجامعات بشكل مستمر لتحسين الجودة لأسباب مختلفة مثل الضغوط الناشئة عن المنافسة بين الجامعات، أو الشكاوى أو الرغبة العامة في زيادة جودة مخرجاتها.

من أهم المصادر التي تعد منبعاً لتحسين الجودة ما يلي:

- عملية البحث والتطوير: وتتضمن تلك العمليات استكشاف طرق جديدة أو مختلفة في التدريب والوسائل التعليمية المستخدمة في العمليات الخاصة بالتدريب وطرقها المختلفة بهدف الوصول إلى تحسين الجودة.
- المنافسة: تعتبر المنافسة ذات دور إيجابي لتطوير الجودة.
- التحسين المستمر للجودة: هو الإتيان بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز، وبالتالي البقاء والاستمرار. والتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة ولا يقف عند حد ويشمل كل العمليات (موسى، 2012).

وبذلك فإن تحسين الجودة هو مجموع الأعمال المتخذة من قبل الجامعة لزيادة فعالية الأنشطة والعمليات ومستوى المخرجات، فالجامعات في حاجة مستمرة إلى إعادة تقييم ما تقدمه من مناهج وإجراءات متعلقة بالاختبارات وتقديرات الطلاب ومتطلبات الالتحاق بالجامعة والخدمات الطلابية والمهارات والصفات الشخصية للطلبة حسب احتياجات المؤسسات في سوق العمل (جاد الرب، 2010: 300).

## المقارنة المرجعية والنموذج المقترح لتحديد الفجوات في النظام الجامعي

تندرج المقارنة المرجعية ضمن إطار التقييم الذاتي، الذي هو أحد أساليب تقييم جودة أداء المؤسسات الجامعية (مجيد، 2014: 48، 47).

### تعريف المقارنة المرجعية

ظهرت تقنية المقارنات المرجعية Benchmarking لتحديد الفجوات في أوائل عام 1980 إلا أنها انتشرت في عام 1990، عندما استعملتها نصف المؤسسات ومن ثم أصبحت معتمدة في أغلب المؤسسات الكبيرة والصغيرة كدعامة لجهود الجودة الشاملة (Goetsch and Davis, 2010: 517). وتعتبر هذه التقنية أحد أتمن الأدوات الإدارية لتحسين مؤشرات الأداء وتحديد عناصر القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها (العبادي والطائي، 2011: 373). وقد عُرفت بأنها أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال قياس أداء المنظمة مقارنة بأداء وممارسات أكثر المنظمات المناظرة نجاحًا. (<http://rs.ksu.edu>) وهي عملية مقارنة وقياس أنشطة المؤسسة أو عملياتها الداخلية مع المؤسسات ذات الأداء العالي من داخل أو خارج القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة (Goetsch and Davis, 2010: 51). كما عُرفت بأنها أسلوب يمكن المنظمة من مقارنة أداؤها بمعايير مناسبة أعلى تساعد على ضمان التحسين المستمر، وهي السعي للفهم الأفضل لكيفية إنجاز المنظمات الرائدة لأنشطتها والمقارنة معها بنية تحسين الأداء الحالي للمنظمة (<http://jps-dir.com>). ويعتبر أسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير في التعليم العالي عن طريق الإجابة عن التساؤلات التالية:

- أين نحن بالنسبة للآخرين؟
- ما هي مجالات التحسين المرغوبة؟
- ما هي أفضل الجامعات الممكن إجراء المقارنة مع عملياتها وأنشطتها التعليمية؟
- كيف يمكن استخدام أسلوب تلك الجامعات؟
- كيف يمكن تحقيق تميز أكثر من تلك الجامعات؟ (مجيد والزيادات، 2015: 198).

### خطوات تنفيذ أسلوب المقارنة المرجعية

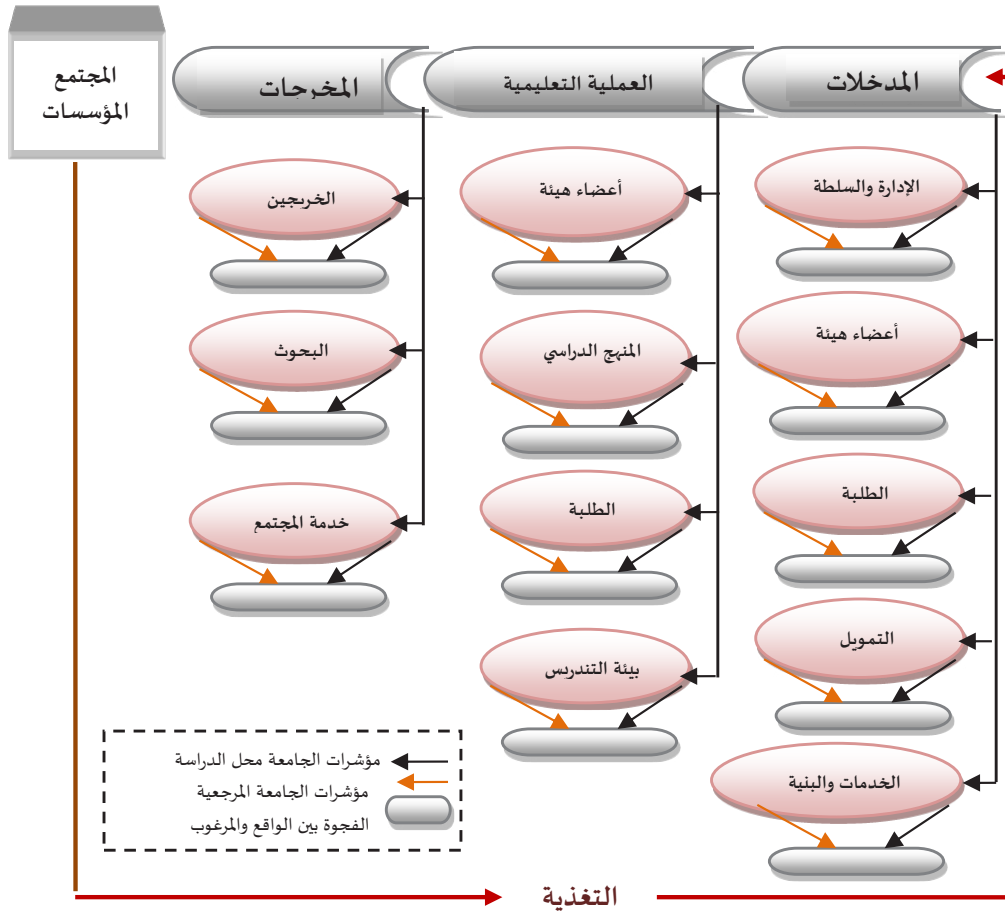
- تشمل المقارنة المرجعية التقييم المستمر والمنتظم للمنتجات والخدمات ووظائف العمل (القرني وآخرون، 2014) وتتم وفق الخطوات التالية:
- اختيار مجال التطبيق: يجب التركيز على المجالات الأكثر أهمية لمتلقي الخدمة وأن يتم اختيار أكثر المجالات التي يتوقع لها النجاح في التطبيق.
  - اختيار أسلوب المقارنة المرجعية المستخدم: هناك أسلوبان أساسيان هما:
    - اختيار جامعة ما والمشاركة معها في تبادل المعلومات لإجراء المقارنة،
    - إشراك جهة خارجية لاختيار أفضل الجامعات وجمع المعلومات اللازمة (مجيد والزيادات، 2007: 260).
  - تحليل العمليات المختارة للتطبيق: يتم تحليل العمليات بتحديد مكونات وعناصر كل عملية على ضوء احتياجات المستفيد من الخدمة التعليمية.
  - تقويم ومراجعة المعلومات التي يتم جمعها من الجامعات الأخرى.
  - تحديد الفجوة: يتم تحديد الفجوة عن طريق المقارنة بين طرق تنفيذ العمليات لدى الجامعة مكان الدراسة والجامعة الأخرى صاحبة الأداء المتميز.
  - وضع وتطبيق خطة التنفيذ: لتحسين وتطوير العمليات المختارة بطريقة منهجية (مجيد والزيادات، 2015: 201، 202).

## تقديم النموذج المقترح

يعتبر التحسين المستمر تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل الجامعة، حيث إنه يوجد دائماً فرصاً للتحسين في مكونات النظام التعليمي (القيسي، 2011: 107). وتُعد المقارنة المرجعية إحدى أسس تحسين الجودة من خلال التعلم من نجاحات الآخرين (القيسي، 2011: 135)، وتقوم على استعراض واقع المنظمة بأسلوب تحليلي حيث توظف المعلومات والبيانات المتوافرة عن جوانب عملها لتحديد مؤشرات أدائها واتجاهاتها المستقبلية (الكرخي، 2009: 157). وقد تم إعداد نموذج يفصل مكونات المحاور الأساسية للنظام الجامعي وهي المدخلات العمليات والمخرجات، حيث تحدد نقاط القوة والضعف بناء على مؤشرات كمية ونوعية لقياس الأداء مستخرجة من أداء الجامعة التي اختيرت كمرجعية، ويعتبر النموذج هاماً لصلاحيته لكل من الجامعة والكليات والأقسام مع مراعاة التعديل. وتتم العملية وفق مرحلة التحضير والتنفيذ ومرحلة التقييم (Goetsch and Davis، 2010: 530).

بالنسبة لمؤشرات الجودة: هي البيانات التي يمكن قياسها ويعتمد عليها كقياس للجودة أو الإنجاز (مثلاً نسبة عدد أعضاء الهيئة التدريسية الذين يحملون شهادة الدكتوراه يمكن الاستناد إليها كمؤشر لجودة أعضاء الهيئة التدريسية، وكذلك نسبة الخريجين الذين يعملون في مجال تخصصهم يمكن الاستناد إليها كمؤشر لعلاقة البرامج بالعمل التخصصي (البيبلاوي وآخرون، 2008: 20).

صنفت دراسات عديدة مؤشرات ومعايير جودة العملية التعليمية إلى عدة تصنيفات تتطابق في البعض منها وتختلف في الآخر، نتيجة توجهات وأراء الباحثين والمختصين (الظالمي وآخرون، 2012). والشكل (1) يوضح المحاور الرئيسة التي يتم اعتمادها في الدراسة، عندما تظهر الفجوات بالنظام التعليمي الجامعي وفق نموذج مستوحى من المؤشرات المعتمدة عربياً وعالمياً.



المصدر: بلاطة، مبارك؛ ورتيبة بوهالي. (2014). «نموذج مقترح لتحديد الفجوات لجودة التعليم الجامعي بالجزائر»، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. جامعة المسيلة، ع 11. ص ص 102-111.

الشكل (1) نموذج تحديد الفجوات في النظام التعليمي الجامعي

يشترط لنجاح تطبيق النموذج أن تكون المؤشرات أكثر واقعية ومصداقية للبيانات المقدمة حتى يتم تحديد سعة الفجوة، ووضع برنامج لردمها حيث لا يوجد برنامج واحد للجودة صالح للجميع، بل لابد من تطويره حسب طبيعة الجامعة واستراتيجياتها حيث:

### (سعة الفجوة = مستوى الأداء المرغوب - مستوى الأداء الحالي)

يتضح من خلال النموذج المقترح أنه قد توجد الفجوات أو مسببات الانحراف عن المستوى المرغوب في أي عنصر من مكونات النظام التعليمي، إلا أنه عند حساب سعة الفجوة بالنسبة للمؤشرات الكمية فقد تكون النتيجة:

- موجبة: وتعني وجود هدر للموارد أو تفوق في الأداء وهنا يكون للجامعة الخيار في التعديل أو المحافظة على الوضع،
  - معدومة: وتعني عدم وجود فرق بين الجامعة محل الدراسة والجامعة المرجعية،
  - سالبة: وتعني وجوب إحداث التغيير لردم الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المأمول.
- أما بالنسبة للمؤشرات النوعية كالرسالة والرؤية، فيتم الاعتماد في تحليل الفجوات على الخبرة والنماذج المتاحة، مما يزيد أهمية تحديد مؤشرات كمية للتحليل.
- المدخلات: وتعتبر النسبة الأكبر لعدم تحقيق النظام التعليمي لجودة الأداء متعلقة بعدم ملاءمة المدخلات.
  - العمليات التعليمية: وهي جوهر عملية المقارنة، حيث يتحدد من خلالها كيف استطاعت الجامعة المرجعية أن تصل بأدائها إلى ما نتطلع أن نكون عليه.
  - المخرجات: وهي المنتجات التي توجه إلى المجتمع ومؤسساته.

بعد تحديد كل الفجوات لابد من أن تتم التغذية العكسية لتحسين وتطوير النظام. وتجدر الإشارة إلى أنه بالنسبة للمؤشرات يمكن الإضافة أو الحذف حسب الحاجة، توفر المعلومات ومستوى اعتماد النموذج، وبعد اتضاح مواطن الخلل أو الداء يسهل للإدارة وصف العلاج ووضع خطة استراتيجية على ضوء الرسالة والرؤية والأهداف والإمكانات المتاحة (بلالطة وبوهالي، 2014). فمرحلة التحسين تهتم بمعالجة الإخفاقات واختيار بدائل الحلول لمعالجة المشكلات، حيث تتكون هذه المرحلة من:

- اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة الفجوات وتحقيق أهداف البرنامج.
- فرز واختيار الحلول الناجحة.
- تحديد الحلول التي تحقق أكبر عائد مع أقل جهد وتكلفة (<http://ksu.edu>).

تجدر الإشارة إلى أن عملية التطوير في إدارة التعليم قد تؤدي إلى إرباك النظام التعليمي وتشل فعاليته إذا لم تتم وفق عملية واعية باتباع مراحل مدروسة ومؤشرات موجهة. كما إنه لا يوجد نظام تعليمي موحد يصلح لجميع المؤسسات التعليمية، فهو يختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لتوجه المؤسسة وتخصصاتها وإمكاناتها وأهدافها وظروف بيئتها وغيرها، ولكن هذه الاختلافات قد تمثل وسائل دعم متينة لضمان الجودة (الظالمي وآخرون، 2012: 155).

### نتائج المقارنة المرجعية بين جامعة جيجل والجامعة الأردنية

يضم التعليم العالي بالجزائر 97 مؤسسة من جامعات ومراكز جامعية ومدارس عليا وتحضيرية، وكلها تابعة لوزارة التعليم العالي وتسير بذات القوانين واللوائح التشريعية، وكون الدراسة معنية بالجامعات من جهة وبالتركيز على عرض تجربة جامعة عربية تسعى للعالمية من جهة أخرى، فسيتم اعتماد «جامعة جيجل» نموذج للدراسة الميدانية، ونظراً للمكانة التي حققها «الجامعة الأردنية» بين الدول العربية في مجال الاهتمام بالجودة وتوجهها للعالمية من خلال حصولها على 3 نجوم في ترتيب QS، فقد تم اختيارها كمرجعية.

تجدر الإشارة إلى أن كيو إس QS هو تصنيف يصدر من شركة «سيمنس» التي تأسست عام 1990 ولها مكاتب رئيسية في كل من لندن وباريس وسنغافورة ومكاتب فرعية أخرى متفرقة، والهدف منه هورفع مستوى المعايير العالمية للتعليم العالي والحصول على معلومات عن برامج الدراسة في مختلف الجامعات وخاصة تخصصات العلوم التقنية، وإنجاز مقارنة

بين 500 جامعة من بين أكثر من 3000 جامعة لإصدار دليل للجامعات يحدد أحسن الجامعات في الميدان، وقد صدرت أول قائمة له سنة 2005، ويعتمد التصنيف على أربع فئات رئيسة لتقييم الجامعات تتمثل في:

- جودة البحث: عن طريق تقويم النظراء للجامعة محل التقييم.
- توظيف الخرجين: ويعتمد على استطلاع آراء جهات التوظيف من خلال الاستبيانات.
- النظرة العالمية للجامعة: ويتم التقييم عبر دراسة نسبة أعضاء هيئة التدريس والطلبة الأجانب مقارنة بهيئة التدريس وطلبة الكلية.
- جودة التعليم: ويتم حساب معدل عدد الطلبة لكل أستاذ.

يتم اعتماد الاستقصاءات كأداة لجمع المعلومات وكذا يتوفر التصنيف على قاعدة بيانات تراكمية تحتوي معلومات عن مختلف الجامعات حول العالم، ويُعتبر هذا التصنيف كغيره يقوم على أساس مستوى مخرجات الجامعة، إلا إنه يُعاب عليه وجود المؤشرات الكمية فقط وغياب النوعية في معيار تقييم الهيئة التدريسية والطلاب، بالإضافة إلى الثقة في النتائج كونه يقوم على الاستبيان الموزع على الباحثين والأكاديميين الذين تنشر لهم المجالات العلمية المقالات المحكمة علمياً (نور الهدى بوطبة وآخرون، 2013: 735-737).

### نبذة عن جامعة جيجل

تعتبر جامعة جيجل نموذجاً للجامعات في الجزائر من حيث تزايد أعداد الطلبة والتحديات التي تواجهها والإنجازات المنتظرة منها، وقد بدأ التعليم العالي والبحث العلمي في ولاية جيجل المتواجدة شرق الجزائر سنة 1986 في شكل مدرسة عليا للأساتذة ملحقة بجامعة منتوري بقسنطينة، وفي سنة 1988 تم استحداث مدرسة عليا للأساتذة في العلوم الأساسية في التخصصات التالية: ليسانس رياضيات وليسانس كيمياء وليسانس فيزياء. وفي سنة 1998 تم إنشاء مركز جامعي بجيجل من أربعة معاهد: (معهد التكنولوجيا، ومعهد الإعلام الآلي، ومعهد العلوم الدقيقة، ومعهد علوم الطبيعة). وفي سنة 2001 تم ترقية المركز الجامعي بجيجل إلى جامعة مشكلة من أربع كليات.

تعد جامعة جيجل ثروة ثقافية وعلمية للولاية، وتترعب على مساحة تقدر بـ 37 هكتار، أما القطب الجامعي فيقع في تاسوست حيث تصل مساحته إلى 40 هـ. وفي سنة 2009 تم إعادة تسمية الكليات واستحداث كلية خامسة لتصبح جامعة جيجل مكونة من خمس كليات، وفي إطار توسيع دائرة ميادين التكوين والتخصصات التي تفرزها الإصلاحات البيداغوجية الجديدة خاصة في إطار النظام (ل.م.د)، استفادت جامعة جيجل من مشروع إعادة تنظيم الكليات في 2012 وتمت استحداث كليتين جديدتين لتصبح جامعة جيجل تتشكل من سبع كليات، كما أصبحت الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية تضم أربع نيابات مديرية بدلاً من ثلاث (مقابلة مع الأمين العام لجامعة جيجل، 2014).

### نبذة عن الجامعة الأردنية

تعد الجامعة الأردنية مؤسسة قديمة وحديثة على حد سواء، فرغم أن تاريخ تأسيسها يعود إلى عام 1962، إلا أنها ما انفكت عن مواكبة التقدم المعرفي، وما فترسعتها طلباً للأجود من التعليم، واليوم صارت مركزاً أكاديمياً وبحثياً عريقاً. وتحقيقاً للرؤية التي تبنتها الجامعة الأردنية بأن تكون مؤسسة تعليمية بحثية مجتمعية وشاملة، فقد وضعت بين أيدي طلبتها خيارات واسعة من البرامج الأكاديمية، إذ أتاحت لهم الاختيار من بين أكثر من 3500 مقرراً تعليمياً تقدمها 18 كلية وقد أصبحت 25 كلية في 2013 (<http://www.ju.edu.jo>) موزعة إلى: الكليات الإنسانية، والكليات العلمية، وكليات الصحة، وكلية الدراسات العليا التي تعنى ببرامج للماجستير والدكتوراه والاختصاص العالي، حيث توجد 20 كلية داخل الحرم الجامعي بعمان، و5 كليات الجديدة تم تأسيسها في الحرم الجامعي الجديد بالعقبة، كما يوجد بها 14 مركزاً علمياً وإدارياً منها: مركز الاعتماد وضمان الجودة، والمركز الثقافي الإسلامي، ومركز اللغات، ومركز الدراسات الاستراتيجية (مطبوعة حقائق وأرقام، 2013: 3، 4). ولا يتوقف سعي الجامعة الأردنية للوصول إلى أعلى مراتب التميز، فهي تحاول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والاستعانة بأحدث التقنيات المعلوماتية في برامجها (<http://www.ju.edu.jo>).



## الجهات المسؤولة عن الجودة بالجامعتين

تم إنشاء في كل من جامعة جيغل والجامعة الأردنية هيئات تعنى بتحسين وضمان الجودة سواء تابعة للوزارة الوصية أو بكل جامعة، فبموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي لسنة 2005، تم تأسيس مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي، لكن الطموح لتحسين نوعية التعليم وضمان جودته أدى إلى تحويل المجلس إلى هيئة اعتماد مستقلة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الحريري، 2010: 240)، وبعدها أنشئ مركز الاعتماد وضمان الجودة بكل جامعة للارتقاء بمستوى الأداء والكفاءة والقدرة التنافسية، لمختلف الكليات والمراكز والوحدات الأكاديمية والعلمية والإدارية للتواجد على خريطة الجامعات المتميزة (<http://www.ju.edu.jo>).

بالنسبة للجامعة الأردنية أنشئ مركز الاعتماد وضمان الجودة سنة 2006 تحت مسمى مركز التخطيط وإدارة الجودة لغاية عام 2012، حيث تم تغيير مسماه إلى «مركز الاعتماد وضمان الجودة»، ويتكون المركز من دائرة الاعتماد ودائرة ضمان الجودة، الذي يعمل في ضوء رؤية ورسالة ومجموعة مهام محددة مع دراسة تحليلية للبيئة المحيطة، ويوجد بكل كلية مساعد عميد لشئون الجودة يعنى بتزويد المركز بكل ما يحتاجه من معلومات (مقابلة مع مسئولة الموقع الإلكتروني، 2014).

أما التجربة الجزائرية في مجال ضمان جودة التعليم العالي فتعتبر حديثة النشأة، حيث برزت مع إعادة تنظيم التعليم، ومحتوى البرامج البيداغوجية وتسيير مؤسسات التعليم العالي (Bouhali, 2014) من خلال اعتماد نظام (ل م د) في 2002 الذي طبق في سنة 2004 في عشر جامعات كنموذج ناجح في دول الاتحاد الأوروبي، ثم تم تعميم تطبيقه (4: Berrouche et Berkane, 2007)، حيث يسهل تبني هذا النمط الحركية والتعاون والاعتراف المتبادل بالشهادات، كما ستسمح الهيكلية الجديدة بتحسين برامج الجامعة الجزائرية لتندمج في محيطها الاجتماعي والاقتصادي، وتحسن مردودها الداخلي والخارجي وتمد التنظيم بالمرونة اللازمة وقدرة أكبر على التكيف (عيواج وبوديوار، 2014:9).

بالنسبة لأجهزة التقييم وضمان جودة التعليم بالجزائر، فقد تأسس جهازين في 2010:

- اللجنة الوطنية لتقويم مؤسسات التعليم العالي: تتمثل مهامها في تقييم أنشطة وأعمال مؤسسات التعليم والتكوين العاليتين بصفة منتظمة، وإعداد نظام مرجعي، وتحليل أعمال المؤسسات بغرض مضاعفة فاعليتها داخلياً وخارجياً، وبعث الحركية في التقييم الذاتي للمؤسسات، وتعزيز العلاقة مع منظمات التقييم والجودة عبر العالم.

- المجلس الوطني لتقويم البحث العلمي والتطور التكنولوجي: مكلف بتقييم الاستراتيجيات والوسائل الموضوعية في إطار السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطور التكنولوجي، وتقدير الاحتياجات المتعلقة بالكفاءات مع إعداد حوصلة عن أنشطته (مطبوعة التعليم العالي، 2012: 69).

يساعد جهازي التقييم لجنة ضمان الجودة حيث في 2010، حيث تم تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES) مكونة من خبراء، وأعضاء هيئة تدريس وإطارات عليا في الوزارة. وقد أعطي للتقييم الذاتي الأولوية باعتباره الركيزة الأساسية لتحسين وتطوير جودة التعليم العالي ومفتاح الانتقال إلى ضمان الجودة الخارجي، كما تم تكوين المسؤولين وخبراء التقييم، فبعد استكمال تكوين أعضاء اللجنة الوطنية من خلال برنامج تكويني على يد خبراء دوليين، والذي توج بزيارات ميدانية لبعض الدول الأوروبية، تم الشروع في تدريب مسئولي الجودة الذين تم تعيينهم، وتعمل اللجنة حالياً على إعداد نظام للمعايير يكون له بعد وطني يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات منظومة التعليم العالي الوطنية، ويحتوي نظام المعايير والذي هو مستوحى من مشروع TEMPUS وAQU-UMED على البنية التالية: مجال التكوين، ومجال البحث، ومجال الحوكمة، ومجال حياة الطلبة في مؤسسة التعليم العالي. ويضم كل مجال جملة من المحاور الفرعية، وينبغي التنويه إلى أن المعايير والمقاييس والدلائل هي حالياً محل الدراسة والنقاش من أجل اتخاذ القرار المناسب بشأنها بشكل يتناسب وخصوصية مؤسسات التعليم الجزائرية والسياق الوطني (<http://www.ciaques-mesrs.dz>).

وعليه في إطار سعي الوزارة الوصية للرقى بالجودة الجامعية تم تشكيل خلايا جودة بكل جامعة يترأسها مسئول يتولى برمجة الاجتماعات بالجامعة وحضور اجتماعات اللجنة الوطنية لضمان الجودة. بالنسبة لجامعة جيغل أنشأت الخلية

في 2011 واختير المسئول من قبل المدير إضافة إلى أربع أعضاء على أساس الأقدمية إلا أنها لم تؤدي مهامها بعد، حيث توجد مشروعات وطموحات قيد التنفيذ كونها تواجه عدم وضوح المهام والصلاحيات وحدود السلطة على الكليات كونها غير مدرجة بعد في الهيكل التنظيمي للجامعة (مقابلة مع مسئول خلية ضمان الجودة، 2014).

## تطبيق المقارنة المرجعية بين جامعة جيجل والجامعة الأردنية

أول خطوة في عملية المقارنة المرجعية بعد تحديد فريق العمل هي اختيار الجامعة التي ستأخذ كمرجعية، ولقد فضلنا كتجربة أولى إجراء المقارنة مع جامعة عربية للتقارب البيئي والثقافي، أين وقع اختيارنا على الجامعة الأردنية كنموذج ناجح حيث تمكنت في 2013 من الحصول على 3 نجوم في تصنيف «كيوأس» QS بالإضافة إلى تحسين ترتيبها وفق تصنيف ويومتركس K فهي مصنفة الأولى في الأردن.

أما على مستوى العالم العربي فهي بين تقدم وتأخروكذا على مستوى العالم. وبعد أن تم الحصول على موافقة مدير الجامعة الأردنية لاعتماد جامعتهم كنموذج مرجعي، تم التواصل مع «مركز الاعتماد وضمان الجودة»، وكذا بعض المسئولين لإجراء مقابلات وجمع الوثائق والإحصائيات، ليتم في الخطوة الموالية تطبيق النموذج المقترح لتحديد الفجوات، ثم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها للخروج بتوصيات لجامعة الدراسة.

### أولاً- نتائج تحديد الفجوات على مستوى المدخلات

في إطار تطبيق النموذج المقترح لتحديد الفجوات، فيما يلي التفصيل في عناصر المدخلات للجامعتين لتحديد الاختلافات، حجم الفجوة واتجاهها.

#### جدول رقم (1)

#### تحديد طبيعة الفجوات على مستوى المدخلات

المدخلات	جامعة جيجل	الجامعة الأردنية	طبيعة الفجوة
<b>الإدارة والسلطة</b>			
العلاقة مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: مركزية، تشاركية، استقلالية.	من خلال القوانين التي تصدر بعد اجتماعات ومناقشات مع مسئولين ممثلين للجامعات، إضافة إلى ندوات وطنية، وعليه العلاقة تشاركية استقلالية في ضوء القوانين.	تصدر الوزارة الوصية قوانين عامة وأخرى خاصة بعد اجتماعات رؤساء الجامعات. وعليه العلاقة تشاركية استقلالية في ضوء القوانين.	معدومة
الخطة الاستراتيجية	عامة تركز على إنجاز المشروعات.	تفصيلية تركز على الرؤية	سلبية
خلية ضمان الجودة	أنشأت في 2011 واختير المسئول من قبل المدير إضافة إلى أربع أعضاء على أساس الأقدمية. لم تفعل مهامها بعد.	أنشأت في 2006 تتبع رئيس الجامعة ونائبه لشئون الجودة، دورها توجيهي رقابي، مع وجود أضلع لها بكل الكليات.	سلبية
عدد العمداء	يوجد 7 عمداء ونواب	يوجد 25 عميد ونواب	سلبية
عدد الموظفين	868	3247	سلبية
طريقة إدارة الجامعة: مركزية تشاركية، استقلالية	استقلالية نسبية في ضوء القوانين وتوجد اجتماعات مع المدير	كل القرارات من قبل مجلس العمداء وتعد الاستقلالية نسبية. واجتماعات مع المدير.	سلبية
هيئة الاعتماد الأكاديمي	غير موجودة	هيئة مستقلة تابعة لرئيس الوزراء تتولى اعتماد الجامعة والبرامج.	سلبية
طريقة التحفيز	علاوات، مكافآت، تكريم... إلخ.	كل الأنواع حسب الضرورة	سلبية
طبيعة التدريب	تربصات إما قصيرة المدة أو طويلة المدة حتى 18 شهر.	يوجد مركز تدريب بالجامعة والتدريب اختياري وإجباري.	سلبية

المدخلات	جامعة جيجل	الجامعة الأردنية	طبيعة الفجوة
<b>الطلاب</b>			
الطلاب الوطنيين	21620 ما بعد التدرج 552	33695 ما بعد التدرج 4293	سالبة
الطلاب الأجانب	102	2476	سالبة
نسبة قبول الطلبة	حسب المعدلات المحددة وزارياً للتخصصات والطاقة الاستيعابية.	حسب المعدلات المحددة وزارياً والطاقة الاستيعابية مع رسوم.	موجبة
<b>أعضاء هيئة التدريس</b>			
الأستاذة المحليين	890	1575	سالبة
الأستاذة الأجانب	لا يوجد حيث لا يوجد إقبال	85 دوام كلي و24 جزئي	سالبة
<b>التمويل</b>			
طبيعة التمويل	كله حكومي بميزانية معتبرة	جزء حكومي وهو في تناقص	موجبة
التمويل الموجه للطلبة	تقدم منحة كل ثلاثة أشهر، تمويل الإطعام والسكن والنقل، جوائز للمتفوقين نهاية كل سنة. تقديم بعثات للخارج للمتفوقين.	يوجد صندوق لدعم الطالب، منحة فصلية للمتفوقين، تقديم بعثات للخارج للطلبة المتفوقين خاصة ببريطانيا.	موجبة
التمويل الموجه للأستاذة	الرواتب، المكافآت، الخدمات الاجتماعية	الرواتب والمكافآت.	موجبة
تمويل البحث	منح لدعم البحث العلمي أهمها: تمويل التبرصات بالخارج، مكافآت لقاء إنجاز مشروعات، تمويل المشاركة في مؤتمرات سنوية. تمويل التظاهرات العلمية.	منح لدعم البحث العلمي: تمويل التبرصات بالخارج، جائزة البحث والباحث المتميز، مكافآت لقاء إنجاز مشروعات، تمويل التظاهرات العلمية.	موجبة وسالبة
تمويل الأنشطة الرياضية والثقافية	توجد ميزانية خاصة لإحياء الأعياد، وأنشطة للتنظيمات الطلابية.	توجد ميزانية خاصة ضئيلة توزع حسب الضرورة.	موجبة
أنواع أخرى	تمويل التسيير والتجهيز لتدعيم الأعمال التطبيقية، اقتناء العتاد ونفقات المستخدمين وتكوينهم.	تمويل التسيير والتجهيز، اقتناء الأجهزة ونفقات المستخدمين وتكوينهم.	موجبة

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد معطيات المقابلات والوثائق والمطبوعات الخاصة بالجامعتين.

من خلال تحليل معطيات الجدول (1) أعلاه والجدول (2) أدناه والمعلومات المجمعة من المقابلات والوثائق تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لا توجد فجوة على مستوى العلاقة بين الجامعة والوزارة الوصية كونها تشاركية استقلالية في ضوء القوانين بالنسبة لكلا الجامعتين.
- تعد الفجوة على مستوى الهيئة المسؤولة عن ضمان الجودة بالجامعة كبيرة، حيث بالنسبة لجامعة جيجل سجل تأخر في إنشاء خلية ضمان الجودة، وغياب وضع هيكل لها، وكذا صلاحياتها واستراتيجية عملها كانت غير واضحة، كما لم تحقق إنجازات بعد.
- توجد فجوة واسعة على مستوى الخطة الاستراتيجية من حيث الاهتمام بعناصرها، وتوضيح مضمونها وإتاحتها مع تفصيلها.
- من حيث حجم الجامعة من كليات وموظفين، تعتبر الفجوة كبيرة، إلا إن جامعة جيجل في طريقها لتدارك هذه الفجوة من خلال انطلاق مشروعات إنشاء كليات جديدة وما يرافقها من توظيف للعمالة.
- تعتمد كلا الجامعتين طريقة التسيير التشاركية الاستقلالية مع الكليات، إلا إنه توجد فجوة من حيث اعتماد

- الجامعة الأردنية على الاجتماعات شبه الدائمة، فهي تقريبا أسبوعية بالإضافة إلى وجود الإنترنت الذي يسهل ويسرع التواصل.
- وزعت بجامعة جيجل تربصات بالخارج (بعثات) للأساتذة 269، وللإداريين والتقنيين 55، إلا إنه لا يتم تقييم ما تم تحصيله من خلال التبرص، حيث إن الفائدة تكون فردية في أغلب الحالات، في حين يوجد بالجامعة الأردنية مركز تدريب، كما يتم مراقبة تحصيل المتدربين، كما يوجد تنوع في تحفيز الطلبة والأساتذة وحتى الإداريين مع تنمية الشعور بالانتماء والولاء، ويوجد جائزة للبحث والباحث المتميز.
  - يقوم الطالب في الجامعة الأردنية باختيار التخصص حسب معدله، ثم يختار الجامعات التي يتواجد بها التخصص مرتبة حسب الأفضلية لديه ويقدم طلب تنافس عبر الموقع الإلكتروني للتسجيل، وتتم الدراسة مقابل رسوم متدرجة حتى في الجامعات الحكومية. هذا بينما تتحمل الدولة في الجزائر توفير مقعد لكل طالب، حيث لا توجد جامعات خاصة وتعد الدراسة تقريبا مجانية إذ إن الرسوم رمزية، ويراعي في توجيه الطلبة معدلاتهم، ورغباتهم مع الوضع في الاعتبار الطاقة الاستيعابية لكل جامعة وتوفر التخصصات المرغوبة بجامعة ولاية الحصول على شهادة البكالوريا.
  - تركز الجامعة الأردنية على استقطاب طلبة وأساتذة أجنبية حيث إن ذلك يؤثر في تصنيفها، كما يوظف الأساتذة بشهادة الدكتوراه فما فوق ومن الناطقين باللغة الإنجليزية مع مراعاة جانب الشخصية والقدرة على التفاعل والجانب السيكولوجي، وإلا يتم التوظيف مؤقتاً. أما في جامعة جيجل فيتم التوظيف بين الحاصلين على الماجستير أو دكتوراه (ل م د) فما فوق، ولا يوجد أساتذة أجنبية لعدم الإقبال.

#### جدول رقم (2)

#### تحديد طبيعة الفجوات على مستوى الخدمات والبنية التحتية

المدخلات	جامعة جيجل	الجامعة الأردنية	طبيعة الفجوة
الخدمات والبنية التحتية			
الهيكل البيداغوجية	24367 مقعد مستغل 88 % أي حوالي مقعد لكل طالب.	8 قاعات للكليات الطبية، 24 للعلمية و24 للإنسانية أي مقعد لكل طالب.	سلبية
عدد المدرجات	42 بـ 10701 مقعد بيداغوجي	36	موجبة
عدد الأقسام	279 بـ 10728 مقعد بيداغوجي	266	موجبة
قاعات الحاسوب	17 بـ 241 مقعد بيداغوجي	على مستوى كل كلية	معدومة
المخابر	54 بـ 974 مقعد بيداغوجي	252	سلبية
مكاتب الأساتذة	لا توجد إلا لمن له مسئولية إدارية	لكل أستاذ مكتب خاص به	سلبية
عدد المكتبات	8 بها 5370 مقعد بقاعات المطالعة ولا توجد مراجع إلكترونية	واحدة مركزية وفرعية ببعض الكليات وبها مراجع إلكترونية	سلبية
قاعات الإنترنت	15 بها 375 مقعد	توجد بالكليات	معدومة
الإقامات الجامعية	إقامة بـ 944 سرير وأخرى 1520 سرير، مع توفر شبكة الإنترنت	توجد 4 كلها خاصة بالطالبات وهي بمقابل رسوم	موجبة
حافلات نقل جامعية	موجودة بعدد يتناسب وعدد طلاب كل بلدية	لا توجد	موجبة
المرافق الخاصة بالمعوقين	غير موجودة	توجد ممرات خاصة ومركز للصم والبكم مع التدريس بالبراي.	سلبية
المرافق الرياضية	يوجد ملعب وقاعة رياضة	موجودة	معدومة
العيادات الداخلية	توجد عيادة في كل إقامة	عيادة ومستشفى داخل الجامعة	سلبية
عدد المطاعم	يوجد مطعم مركزي بالجامعة ومدجة بالإقامات بمقابل رمزي.	مطعم مركزي مقسم للطلبة والأساتذة لكنه بمقابل معتبر.	موجبة

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد معطيات المقابلات والوثائق والمطبوعات الخاصة بالجامعتين.

- يعتبر التمويل الحكومي لجامعة جيجل كاف ويغطي كل التكاليف ويتبقى فائض في بعض الكليات، حيث يوزع على تمويل الأساتذة، والطلبة، والتسيير (الإدارة)، والبحث من حيث النشاط وتجهيز المخابر وكذا تجهيز المرافق. وبالمقابل تحصل الجامعة الأردنية على تمويل ضئيل من قبل الحكومة ويوجد خطر تناقصه، وعليه فالجامعة في بحث مستمر عن مصادر تمويل، إضافة إلى ترشيد قرارات الإنفاق مع أن ذلك قد يؤثر سلباً أحياناً على تمويل البحث العلمي، وتعد الفجوة موجبة لا بد من استغلالها.
- تتوفر جامعة جيجل على هياكل بيداغوجية كافية نسبياً وقيد التوسيع في ثلاث سنوات المقبلة، إلا أنها حالياً تفتقد لمكاتب للأساتذة وكذا تهيئة متطورة للقاعات.
- توفر جامعة جيجل لطلبتها الإقامة أو النقل حسب مقر السكن وكذا الإطعام بمقابل رمزي، وهي ميزة تمكن الطالب من التركيز على التعلم دون تحميله وأهله مصروفات قد تمنع التحاقه بالجامعة.
- تفتقد جامعة جيجل مرافق خاصة بالمعوقين ومستشفى جامعي.

### ثانياً- نتائج تحديد الفجوات على مستوى العملية التعليمية

- بعد معالجة أبرز عناصر العملية التعليمية لكلا الجامعتين في جدول مشابه للسابق وتحديد اتجاه الفجوات، وكذا المعلومات المجمعة من المقابلات والوثائق تم التوصل إلى عدة نتائج منها:
- تعتبر نسبة التأطير البيداغوجي مقبولة خاصة في التخصصات العلمية وبصدد التحسين في باقي التخصصات بجامعة جيجل، ونظراً لانخفاض ساعات العمل الإجبارية يوجد متسع من الوقت للأساتذة للبحث العلمي وتطوير المعارف.
  - تعتبر الفجوة معدومة ظاهرياً من حيث طريقة التدريس كونها مرتبطة بطبيعة المقياس وتوجه الأستاذ، ولكنها سلبية في مضمونها كون أن جامعة جيجل لا تعنى بتكوين الأساتذة بعد التوظيف ورفع مهاراتهم التدريسية من خلال دورات تدريبية.
  - لا يتوفر بمكتبة جامعة جيجل مراجع إلكترونية ولا تزال تعتمد الورقية، إضافة إلى قواعد البيانات من خلال SSDL.
  - تنوع المناهج الدراسية بالكليات حسب حاجات سوق العمل والمجتمع، وهي بصدد التوسع بجامعة جيجل أما بالنسبة لطريقة التقييم، وعدد ساعات التعلم، وعدد الخرجات الميدانية، فهي ترتبط بطبيعة التخصص في كلا الجامعتين.
  - يتم تقييم الأساتذة لغرض الترقية والمكافأة بالجامعة الأردنية من قبل العميد، والقسم، والزلاء، والتقييم الذاتي. وقد تم تطوير نظام تقييم الأداء لأغراض الترقية بما يلي توجهات الجامعة للارتقاء بالعملية التدريسية وسعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بالوصول إلى العالمية، فالنظام السابق يتجاهل الجوانب الدالة على جودة الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس وتركيزه على أدائه البحثي فقط، وعدم اهتمامه بجانب التدريس وخدمة المجتمع؛ وهي أهم المسوغات التي دعت إلى إعادة النظر في النظام وتطويره (<http://ujnews2.ju.edu.jo>). وبالمقابل نجد أنه في جامعة جيجل يراعي في الترقية شهادات الأستاذ وأبحاثه العلمية المنشورة ومشاركته في الملتقيات.
  - يتم التركيز بالجامعة الأردنية على مجموعة خصائص علمية لا بد من أن يمتلكها الطالب حسب تخصصه، ومهارات يجب اكتسابها يتم مراجعتها من هيئة الاعتماد ومن مركز الاعتماد والجودة، في حين يغفل التدقيق في هذا المحور بجامعة جيجل.
  - تضم المحاضرة من 20 إلى 100 طالب، ويقل اعتماد الأعمال الموجهة إلا للضرورة بالجامعة الأردنية في حين تعتمد بشكل واسع بجامعة جيجل إضافة إلى الأعمال التطبيقية في بعض التخصصات بما يسمح للطلبة استيعاب المنهج بشكل أكبر لكنه يزيد من ساعات الدراسة ويقلل من التعلم الذاتي.
  - المناهج تطلب حسب الاحتياجات وحجم الجامعة والكلية، وتمتاز الجامعة الأردنية بتوفير «اللوح الذكي» في بعض قاعات التدريس الذي يساعد على التفاعل بين الطلبة والأساتذة.

### ثالثاً - نتائج تحديد الفجوات على مستوى المخرجات

إن مخرجات الجامعة هي مركز اهتمام العديد من الجهات ممثلة في الأولياء، والمؤسسات والمجتمع ككل كونها وسيلة الرقي والتطور، وبعد معالجة أبرز عناصر المخرجات لكلا الجامعتين في جدول وتحديد اتجاه الفجوات وكذا المعلومات المجمعّة من المقابلات والوثائق تم التوصل إلى عدة نتائج منها:

- بالنسبة للخريجين بجامعة جيجل يتم ذلك بعد امتحانين موزعين على فصلين برصيد 30 لكل فصل، بالإضافة إلى امتحانين استدراكيين كفرصة للطلبة الذين لم يحصلوا على الحد الأدنى من العلامات للنجاح، فضلاً عن مذكرة للتخرج تتم مناقشتها وإدراج علامتها ضمن معدل النجاح. أما في الجامعة الأردنية فيوجد ثلاثة امتحانات بعلامة 50 لكل فصل موزعة حسب مقرر المادة ووجهة نظر أستاذ المادة، كما يمكن أن يُستبدل الامتحان الثالث بمشروع بحث، ويوجد امتحان صيفي لغير الناجحين.

- تمتاز الجامعة الأردنية بالتواصل مع الخريجين من خلال وجود نادي للخريجين مع الاحتفاظ ببيدهم الإلكتروني لتزويد عينات منهم بالاستبيان عند إجراء الدراسات الاستطلاعية ومعرفة الصعوبات التي يواجهونها خلال إندماجهم في سوق العمل بما يساعد على تحسين مستويات الدفعات المقبلة، وهو ما تفتقده جامعة جيجل.

- حددت في الخطة الاستراتيجية للجامعة الأردنية تصور لخريج الجامعة على مستوى البكالوريوس بمجموعة صفات منها: الانفتاح العقلي وامتلاك مهارات التعلم الذاتي والمستمر، ومهارات اكتساب المعرفة وتنظيمها وتحليلها وتطبيقها مع القدرة على التفاعل، أما في مستوى الدراسات العليا فلا بد أن يمتلك مهارات إنتاج المعرفة والمهارات التحليلية والتطبيقية فضلاً على الاطلاع على القوانين.

- لتحسين جودة الخريجين برمج امتحان الكفاءة لستين ابتداءً من 2007، ثم أعيد النظر فيه وتحسينه ليتحول من التركيز على المعارف (الحفظ) إلى التركيز على المهارات المكتسبة بداية من 2012 وأصبح إجباري في 2014، حيث توضع أسئلة اختيارية على نظام بالحاسوب من خلال بنك للأسئلة مختلفة بين الطلبة، توزع هذه الاختبارات على 3 كفايات: عامة تخص متطلبات الجامعة، ومتوسط تخص متطلبات الكلية والخاص لمتطلبات التخصص، وبعدها يتم إعداد تقرير إجمالي وتفصيلي تزود به الجامعة لمراجعة الخطط وتعديل البرامج التدريسية (مقابلة مع مسئولة مركز الاعتماد بالجامعة الأردنية، 2014).

- تعقد مؤتمرات بالجامعة الأردنية لرسائل الماجستير والدكتوراه، بحيث يتم الاستفادة من النتائج المتوصل إليها ولا تبقى حبراً على ورق.

- يقوم مركز الجودة والاعتماد بالتواصل مع أرباب العمل للحصول على آراءهم واحتياجاتهم بغرض تحديد جودة الخريج والتوجه للتحسين.

- يتم تنظيم حملات تنظيف من قبل الجامعة يقوم بها الطلبة، كما «ربطت جزء من ترقية الأساتذة بالجامعة الأردنية بخدمة المجتمع من حيث الأنشطة المنجزة خارج وظيفة التدريس في إطار أنشطة لا منهجية خارج الجامعة منها: تقديم محاضرات مجانية، ورحلات ميدانية للطلبة، ومقابلات تلفزيونية أو إذاعية والمساهمة في المؤتمرات.

- يوجد اهتمام كبير في الجامعة الأردنية بالأبحاث والحصول على الجوائز كونها تؤثر في سمعة وتصنيف الجامعة، في حين يتم الاهتمام بها بجامعة جيجل للترويج أو الحصول على عوائد فردية، كما إن مشروعات البحث والمخابر موجودة بعدد كبير مقارنة بالجامعة الأردنية، إلا أن الإشكالية في مدى فعاليتها.

بعد تجميع الفجوات المحددة على مستوى نظام التعليم الجامعي لجامعة جيجل يتم تقرير المعالجة المناسبة، حيث الفجوات الموجبة يتم مراجعتها لتفادي هدر الموارد أو الحفاظ عليها كما هي، المعدومة يمكن تجاوزها أما السالبة فتستدعي التحليل وبرمجة التعديل، لتتم بعدها التغذية العكسية للنظام، وهي التي تُعد أساس النجاح من خلال التعرف على مدى تحقيق الأهداف، كون أن التوازن والنجاح يستدعي الأخذ بمتطلبات البيئة ومتغيراتها والتعديل وفق حلقة متواصلة وخطة منهجية.

## الخاتمة

من منطلق حاجة الجامعات باستمرار لمراجعة هياكلها وبرامجها ومواردها وإنجازاتها لتحسين الأداء والجودة، فقد تم تشخيص الوضع الراهن لجامعة جيجل واقتراح أطر جديدة لتطوير الجامعة باستخدام المقارنة المرجعية من خلال تطبيق النموذج المقترح وتحليل فجواته على ضوء إنجازات الجامعة الأردنية التي تقوم بمراجعة العمليات في المستويات الأكاديمية والإدارية والطلابية، مع التركيز على تحديد نواتج التعلم ومؤشرات الأداء، مع إعادة الهيكلة وتعزيز البنى التحتية وفي ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري، وما أسفرت عنه الدراسة المقارنة، تم التوصل إلى نتائج تؤكد صدق الفرضيات من أهمها:

- أسلوب المقارنة المرجعية طريقة فعالة لإدخال التحسينات، فضلاً عن قدرته على تعزيز الأداء التراكمي للمنظمة اقتداءً بأداء وأساليب جامعة متميزة.
- لا يزال بجامعة جيجل مجال للتوسع وإضافة مرافق لمواجهة زيادة عدد الطلاب والأساتذة والموظفين، وكذا البنى التحتية.
- نظراً لطبيعة الجامعة التي تمتاز بالخصوصية وتعقد نظمها يبقى النموذج المقترح قابل لزيادة محاور حسب توفر البيانات وتعاون الجامعة المرجعية وتوفر الإمكانيات.
- انخفاض الإنتاجية العلمية مع غياب مراكز تدريب وعدم تقييم التبرصات (الابتعاث) بجامعة جيجل مقارنة بالجامعة الأردنية كنتيجة لعرقلة هذه الأخيرة،
- البحث العلمي لا يتم استغلاله في التحسين حيث تبقى الرسائل مكدسة في المكتبة، أما في الجامعة الأردنية فهي متاحة للاطلاع إلكترونياً مع عقد مؤتمرات للخريجين.
- اختلاف الإمكانيات بين الجامعتين، خاصة التمويلية والتي تعتبر ميزة إيجابية لجامعة جيجل إذا تم استغلالها خاصة مع احتمالات تناقصها.
- توفر البنى التحتية البيداغوجية والداعمة مع التوجه للتوسع بجامعة جيجل.
- في إطار مشروعات الشراكة وتبادل الخبرات توجد 8 اتفاقيات دولية، و4 وطنية مع مؤسسات اقتصادية، و3 مشروعات اتفاقيات مع جامعات أجنبية، وهوما يدل على انفتاح جامعة جيجل على العالم الخارجي.
- استناداً للاستنتاجات التي أفصح عنها البحث في الجانب النظري والمقارنة المرجعية، خلصنا لبعض التوصيات منها: أن تتبنى الجامعة وكلياتها مؤشرات للأداء كمرجعية للحكم على جودة ممارساتها الأكاديمية والتسييرية مع الاستعانة بخبراء خارجيين وبناء نظام مقارنة داخلي.
- برمجة منافسات بين الجامعات من قبل الوزارة الوصية ثم توسيعها للكليات.
- عقلنة استعمال الدعم الحكومي والتوجه لتدعيم التمويل الذاتي الذي يتأتى من الاجتهاد والتطوير والعمل الدائم مما يجعل الجودة أسلوب حياة.
- تسويق نتائج البحوث والدراسات محلياً وعالمياً من خلال التشجيع على نشرها في مجلات عالمية وعرضها في المؤتمرات، بالإضافة إلى التشجيع على ترجمتها.
- إنشاء هيئة اعتماد بالجزائر للتوجه بالجامعات من الاعتراف الوطني إلى العالمي.
- اقتداءً بالجامعة الأردنية، يُنصح بعقد مؤتمرات، أو أيام دراسية لعرض نتائج الدراسات الميدانية لطلبة التخرج، مع إعداد ملخصات وتوزيعها على المؤسسات.
- المراجعة الشاملة للخطط الدراسية وتحديثها، واستحداث البرامج مع مراعاة خصائص ولاية جيجل وسكانها خاصة مع الثروات الطبيعية المتوفرة.
- اعتماد المقارنة المرجعية في قياس وتقويم أداء الجامعة عامة والكليات خاصة، من خلال الاطلاع على مستويات الأداء في الجامعات المتميزة سواء العربية أو الأجنبية، بما يشجع الارتقاء بمستويات الأداء والتعرف على الأساليب المتبعة لذلك، خاصة وأن تجربة الجزائر في مجال جودة التعليم حديثة النشأة.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية

- أندرواس، رامي جمال؛ وعادل سالم معاينة. (2008). *الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات*. عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- الببلاوي، حسن حسين وآخرون. (2008). *الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد.. الأسس والتطبيقات*. ط 2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الجامعة الأردنية. (2013). *مطبوعة حقائق وأرقام للعام الجامعي 2012-2013*. عمان: الجامعة الأردنية.
- الحريري، رافدة عمر. (2010). *القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي*. عمان: دار الثقافة للنشر.
- الربيعي، سعيد بن حمد. (2008). *التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل*. عمان: دار الشروق.
- الطائي، يوسف حجيم وآخرون. (2008). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي*. عمان: مؤسسة الوراق.
- الظالمي، محسن وآخرون. (2012). «قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل: دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط»، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، السنة الرابعة والثلاثون، ع 90. ص ص 147-171.
- العبادي، هاشم فوزي والطائي، يوسف حجيم. (2011). *التعليم الجامعي من منظور إداري*. عمان: دار اليازوري.
- القرني، عوض بن علي وآخرون. (2014). «تجربة جامعة الملك سعود في بناء نظام للمقارنات المرجعية»، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، مج 7، ع 17. ص ص 47-63.
- القيسي، هناء محمود. (2011). *فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي*. عمان: دار المناهج.
- الكرخي، مجيد. (2009). *التخطيط الاستراتيجي*. عمان: دار المناهج للنشر.
- بلالطة، مبارك؛ ورتيبة بوهاالي. (2014). «نموذج مقترح لتحديد الفجوات لجودة التعليم الجامعي بالجزائر»، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*. جامعة المسيلة، ع 11. ص ص 102-111.
- بوطبة نور الهدى وآخرون. (2013). «موقع الجامعات العربية من التصنيفات العالمية»، *المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي*، جامعة الزيتونة الأردنية.
- جاد الرب، سيد محمد. (2010). *إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجية التطوير ومناهج التحسين*. (د. م): (د. ن).
- ديوان المطبوعات الجامعية. (2012). *التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: خمسون سنة في خدمة التنمية 1962-2012*. الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية.
- عيواج، مختار؛ وزهية بوديار. (2014). «التكامل بين مخرجات نظام LMD ومتطلبات سوق العمل في الجزائر»، ورقة مقدمة إلى: *المؤتمر الدولي الثالث: تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص*، عمان، الأردن.
- مجيد، سوسن شاكرا. (2014). *الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية*. عمان: دار صفاء للنشر.
- مجيد، سوسن شاكرا؛ ومحمد عواد الزيادات. (2007). *إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مجيد، سوسن شاكرا؛ ومحمد عواد الزيادات. (2015). *الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي*. عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- موسى، إدريس جعفر عبد الله. (2012). «إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة». *مجلة أمأربالك*، مج 3، ع 7. ص ص 39-62.



## ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية

- Berrouche, Zineddine et Youcef Berkane. (2007). «La Mise en Place du Système LMD en Algérie: Entre La Nécessité D'une Reforme et Les Difficultés du Terrain», *Revue des Sciences Économiques et de Gestion*. Université Sétif, No. 07.
- Bouhali, Ratiba. (2014). *L'enseignement Supérieur en Algérie: Entre Le Nombre et La Qualité*. Colloque 3G: La Qualité Dans Tous Ses Etats», ULB, Belgique, ppt.
- Chenicheri Sid Nair et al.(2010). *Leadership and Management of Quality in Higher Education*. USA: Chandos Publishing.
- David L. Goetsch and Stanley B. Davis. (2010). *Quality Management For Organizational Excellence: Introduction To Total Quality*. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education.
- Juozas Ruževičius et al.(2009) .*The Study of the Improvement of Administration Quality in Colleges*. Issues of Business and Law, Vol.1.

## المواقع الإلكترونية

- [http://jps-dir.com/forum/forum\\_posts.asp](http://jps-dir.com/forum/forum_posts.asp)
- <http://pqmc.ju.edu.jo/ar/arabic/Lists>
- <http://rs.ksu.edu.sa/104176.html> عيسى قداد
- <http://ujnews2.ju.edu.jo>, 8/11/2014
- [http://www.ciaqes-mesrs.dz/presentation\\_suite.html](http://www.ciaqes-mesrs.dz/presentation_suite.html).30.2014/10/
- <http://www.ju.edu.jo>
- [www.ksu.edu.sa](http://www.ksu.edu.sa)

## المقابلات

- مقابلة مع الأمين العام لجامعة جيجل، 2014/06/10.
- مقابلة مع مسئولة الموقع الإلكتروني بمركز الاعتماد وضمان الجودة بالجامعة الأردنية، 2014/11/10.
- مقابلة مع مسئولة مركز الاعتماد بالجامعة الأردنية، 2014/11/11.
- مقابلة مع مسئول خلية ضمان الجودة بجامعة جيجل، 2014/06/30.

**Proposed Model for Benchmarking in Quality of Arabian Universities:  
A Comparative Study between  
The Algerian University of Jijel and the University of Jordan**

**Dr. Ratiba Bouhali**

Faculty of Economics

Commercial Sciences and Management

Jijel University - Algeria

**Dr. Mebarak Belalta**

Faculty of Economics

Commercial Sciences and Management

Algeria 3 University - Algeria

**ABSTRACT**

University education represents the most important pillars of the development of human societies, by the preparation of the workforce that they can possess high skills to qualify for entry to the local job market and competition in global level, in addition to the necessity of research progress and make targeted to solve the problems of society.

The quality improvement became de center interesting of country, society and individuals. This study focused on display to the literature of quality in university and offers basic pillars to improve it by benchmarking method, through the model of gaps identifying which suggested and applicate on Jijel University, drawing on the achievements of Jordan University in the march towards improving quality and orientation towards the world.

The most important finding that the study has attained are: there is a shortage in electronic libraries and distinctive university environment; and the Jordan University achieved 3 stars in Qs class, however Jijel University is still work to pass weaknesses, but without a define referential and approach. It also found positive gaps, no gaps and the other negative that need a plan for backfilling or reduced. Therefore Jijel University have to develop a vision defines ambition in the field of improving quality to be achieved in over a specific time frame and the adoption of a practical referential model.

**Keywords:** *Improving Quality, Benchmarking, Gaps Identifying Model, Jijel University, Jordan University.*