

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
Université Chadli Bendjedid - El tarf



مشروع المؤسسة

PROJET D'ETABLISSEMENT

الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية

2027 - 2022

كلمة مدير الجامعة

إنه لمن دواعي سروري البالغ أن أقدم لكم الخطة الاستراتيجية لتطوير جامعتنا التي تحمل اسم الزعيم الراحل اللامع الشاذلي بن جديد. وكما تعلمون ، لم يسبق في تاريخ الجامعة أن تم النظر في مثل هذه الخطة وتطويرها و من ثم تقديمها للجمهور في الجامعة . في الماضي ، لم يكن لدى المدراء السابقين أي شك في سبيل تحقيق هذا الهدف النبيل ، لكن لم يكن لديهم ، على ما يبدو ، الوقت المطلوب ولا الفرصة المواتية لتصوره وتنفيذه .

إن الخطة التي أعرضها عليكم اليوم تهدف على وجه التحديد إلى سد هذه الثغرات . تم تقديمه للمناقشة بهدف إثرائه في ورش عمل جمعت بين ممثلين عن الاساتذة والمديرين والموظفين التقنيين الإداريين ... تم اعتماد أفضل المساهمات المشتركة وأخذها بعين الاعتبار ، تم دمجها في هذا المشروع . الذي يتطلب تكاتف جهود جميع الفاعلين في جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف للعمل على تحقيق اهداف هذا المشروع و تجسيده على أرض الواقع .

أود أن يتم دعم وتعزيز الزخم الفكري الذي أظهرته الجهات الفاعلة المختلفة أثناء تطوير هذا المشروع . كما أود أن أطلب من الجهات الخارجية المختلفة ، ولا سيما الوزارة الوصية - القطاع المسؤول عن التعليم العالي- ، وكذا المجتمعات المحلية ، مثل سلطات ولاية الطارف ، وكذلك صانعي القرار في القطاع الاجتماعي والاقتصادي ، التفضل بتقديم الدعم والمرافقة ، بقوة لهذا المشروع الطموح حتى يتمكن من توليد قيمة مضافة كبيرة لتطوير المؤسسة والتي يمكن أن يكون لها ، بدورها ، آثار إيجابية على التقدم الاقتصادي والاجتماعي ، على الصعيدين المحلي والوطني.

في الختام ، فإن نجاح ورؤية جامعة الطارف ، على الصعيدين الوطني والدولي ، يعتمد بشكل أساسي على روح المبادرة والالتزام المتقاني و المشاركة التطوعية لكل أفراد الاسرة الجامعية التي تتكون منها والتي هي روحها ، ...

Recteur de l'université.

Prof. HADDAD Salim



الصفحة	الفهرس
11	1. المقدمة
13	• المنهجية المتبعة
13	(1) المقاربة
14	(2) الخطوات و الاجراءات
15	2 - نبذة تاريخية عن المؤسسة الجامعية
15	1-2- إنشاء الجامعة
20	2-2- أهم التطورات في الميادين والشعب والتخصصات التكوينية
27	2-3- تطور الهياكل و البنية التحتية
32	3 - تقديم المؤسسة الجامعية
32	1-3-الوضعية الحالية
33	1-1-3- الوضعية الحالية الداخلية
34	2-1-3- المحيط الخارجي
34	1.2.1.3 الجغرافيا الطبيعية
38	2.2.1.3 الجغرافيا الاقتصادية (سمات واحتياجات المؤسسات التي يتعين تحديدها لكل مؤسسة)
46	2-3- العلاقة مع البيئة المحلية والإقليمية
48	4- تحليل المحيط من خلال تشخيص سياسة المؤسسة
51 - 48	1.4 مصفوفة SWOT
49	2.4 التشخيص
49	1.2.4 التكوين
53 - 49	1.1.2.4 عناصر التحليل
53	2.1.2.4 التقارب بين العوامل
54	2.2.4 البحث
59 - 54	1.2.2.4 عناصر التحليل
60	2.2.2.4 التقارب بين العوامل

60	3.2.4 الحياة الجامعية
64 - 60	1.3.2.4 عناصر التحليل
65	2.3.2.4 التقارب بين العوامل
66	4.2.4. الحوكمة
72-66	1.4.2.4 عناصر التحليل
72	2.4.2.4 التقارب بين العوامل
73	5. صياغة الرؤية الإستراتيجية و القيم التي تدافع عنها المؤسسة الجامعية
73	1.5 على مستوى سياسة التكوين
74	2.5 في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي
75	3.5 على مستوى الرؤية الخاصة بالمؤسسة
75	4.5 على مستوى القيم المدافع عنها
76	5.5 على الصعيد المحلي والإقليمي والوطني والدولي
76	6.5 على صعيد البعد المجتمعي
76	7.5 في ما يتعلق بالأخلاقيات و آداب المهنة
84 - 77	6. محاور ومجالات التنمية وأهدافها
77	1.6 جدول رقم 01 شامل لمجالات التنمية حسب الميادين و القطاعات
84 - 79	2.6 جدول رقم 02 شامل للأهداف العامة والخاصة حسب الميادين
116 - 84	3.6 ترجمة أهداف المؤسسة من خلال عمليات
91- 86	• التكوين
95 - 92	• البحث
98 - 96	• الخبرات الطلابية / (الحياة الطلابية)
101 - 99	• التدويل
105 - 101	• الوسط المهني / بيئة العمل
108 - 105	• الأسرة الجامعية
110 - 108	• الموارد - الحرم الجامعي
116 - 111	• الحكامة

116	7- النتائج المتوقعة
125	8 . تمويل الخطة - الدعم المالي لتحقيق مشروع المؤسسة -
125	1.8 مصادر التمويل
126	2.8 الإطار العام لتمويل الخطة حسب المخطط الخماسي 2022 - 2027
127	9. التخطيط لتنفيذ الأهداف
128	10- مراحل تنفيذ ومراقبة خطة مشروع المؤسسة الجامعية
129	1.10 مقدمة
129	2.10 تحديد الأولويات
130	3.10 لجنة القيادة و الاشراف - Le comité de pilotage
131	4.10 لجنة المتابعة - Le comité de suivi
131	5.10 أفواج العمل الموضوعاتية حسب ميادين التكوين و الشعب والتخصصات
133	6.10 مراحل التسيير و متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية
134	7.10 جدول زمني للاجتماعات الدورية للجان وفرق التنفيذ و المتابعة
135	11. الخاتمة
138	12. ببايوغرافيا
145-139	الملاحق / الاحصائيات
146 -	الملاحق / نتائج Analyse SWOT
146	• التكوين - SWOT Formation
148	• البحث - SWOT De La Recherche
151	• الحياة الجامعية - SWOT De La Vie A L'université
152	• الحوكمة - SWOT Gouvernance
154	التقارير

• مراحل تنفيذ مشروع المؤسسة الجامعية.

- المعلومات الاساسية :
- المؤسسة : جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
- مشروع المؤسسة : تم اعداده من قبل :
- أ. لجنة القيادة / ب. فريق العمل بين الهياكل / ج. أفواج عمل موضوعاتية حسب ميادين التكوين، والشعب و التخصصات.
- اشراف ومتابعة و كتابة تقرير المشروع : أد/ بوزيان راضية (استاذ تعليم عالي) مسؤولة خلية ضمان الجودة بالجامعة و رئيسة لجنة التقييم الذاتي

البحث - RECHERCHE		التكوين - FORMATION	
مسؤولة خلية ضمان الجودة بالجامعة و رئيسة لجنة التقييم الذاتي	أد/ بوزيان راضية (استاذ تعليم عالي)	نائب المدير المكلف بالتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات و كذا التكوين العالي في التدرج	أد/ صالح جديد (استاذ تعليم عالي)
نائب المدير المكلف بالتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و كذا التكوين العالي فيما بعد التدرج	أد/ بن رابع رفيق	مسؤولة خلية ضمان الجودة بالجامعة و رئيسة لجنة التقييم الذاتي	أد/ راضية بوزيان (استاذ تعليم عالي)
مدير مخبر بحث	د/ عليات حسان (أستاذ محاضر أ)	نائب العميد المكلف بالبيداغوجيا / كلية العلوم و التكنولوجيا	د/ عادل أيت بارة (أستاذ محاضر أ)
مدير مخبر بحث	د/ جلول راضية (أستاذ محاضر أ)	نائبة العميد المكلفة بالبيداغوجيا / كلية الحقوق و العلوم السياسية	د/ سهام رحال (أستاذ محاضر أ)
مدير مخبر بحث	أد/ عون ليلي (استاذ تعليم عالي)	نائبة العميد المكلفة بالبيداغوجيا / بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية	د/ سارة زويطي (أستاذ محاضر أ)
مدير مخبر بحث	أد/ ناصر ي هشام (استاذ تعليم عالي)	نائبة العميد المكلفة بالبيداغوجيا / كلية علوم الطبيعة و الحياة	د/ يسرية قاسمي (أستاذ محاضر أ)
مدير مخبر بحث	د/ لعزلي امال (أستاذ محاضر أ)	نائبة العميد المكلفة بالبيداغوجيا / كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	د/ شريفة العابد برنيس (أستاذ محاضر أ)
مدير مخبر بحث	د/ فروم هشام (أستاذ محاضر أ)	مسؤول شعبة EG	د/ لوحي حو سهام
مدير مخبر بحث	أد/ حني عبد اللطيف (استاذ تعليم عالي)	مسؤول ميدان بكلية العلوم الطبيعية و الحياة	د/ نصيرة هنوني (أستاذ محاضر أ)
مدير مخبر بحث	أد/ بحري بوبكر (استاذ تعليم عالي)	مسؤول ميدان بكلية اللغة و الادب العربي و ممثل اسلاك الأستاذ الباحث	د/ زكرياء مخلوفي (أستاذ محاضر أ)
نائب العميد المكلف بالبحث العلمي لكلية العلوم و التكنولوجيا	د/ قرابسية ايمان (أستاذ محاضر أ)	مسؤول تخصص الكيمياء	د/ بوغرارة بوجمعة (أستاذ محاضر أ)

د/خليفاتي فطيمة الزهراء) أستاذ محاضر (أ)	مسؤول شعبة الفيزياء	د/ عمرانى امينة (أستاذ محاضر أ)	نائب العميد المكلف بالبحث العلمي لكلية علوم الطبيعة و الحياة
د/ رواق رشيد (أستاذ محاضر أ)	مسؤول شعبة / العلوم الفلاحية	د/ بلعباس زوليخة (أستاذ محاضر أ)	نائب العميد المكلف بالبحث العلمي لكلية الاداب و اللغات
د/ فتحية ايدير(أستاذ محاضر أ)	مسؤول تخصص انتاج الحليب / العلوم الفلاحية	د/ العمري زقار مونية (أستاذ محاضر أ)	نائب العميد المكلف بالبحث العلمي لكلية العلوم القانونية و الادارية
د/مرزوق سميحة (أستاذ محاضر أ)	مسؤول تخصص علم التسمم / البيولوجيا	د/ عتروس سيف الدين (أستاذ محاضر أ)	نائب العميد المكلف بالبحث العلمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية
د/بومديس زين الدين (أستاذ محاضر أ)	مسؤول شعبة بيوتكنولوجي / البيولوجيا	د/ بن وهيبة نورة (أستاذ محاضر أ)	نائب العميد المكلف بالبحث العلمي لكلية العلوم الاجتماعية
د/ريزي هادية (أستاذ محاضر أ)	مسؤول تخصص Ecologie & Environnement / البيولوجيا	أد/ ميرود كمال (استاذ تعليم عالي)	رئيس المجلس العلمي لكلية علوم الطبيعة و الحياة و ممثل من المؤسسة عن الاساتذة الاكبر اقدمية و تجربة
د/قرين رزيقة (أستاذ محاضر أ)	مسؤول تخصص الرياضيات	السيدة / زايدى سوسن	رئيسة مصلحة بعد التدرج
د/دحماني نور الهدى (أستاذ محاضر أ)	مسؤول شعبة التسيير/ الاقتصاد	السيد /مسعى سمير	رئيس مصلحة الميزانية
د/فرحاتي حدة (أستاذ محاضر أ)	مسؤول تخصص / علوم البحار	السيد /عدي راجح	طالب دكتوراه
د/ عروسي سمية (أستاذ محاضر أ)	مسؤول تخصص الفيزياء	السيدة /بوكفة سعيدة	طالبة دكتوراه
د/ ريم بن صغير(أستاذ محاضر أ)	مسؤول ميدان الرياضيات و الاعلام الالى		
د/ بصير فريدة(أستاذ محاضر أ)	مسؤول تخصص agro environnement et biodiversité قسم / البيولوجيا		
د/ بحرون صوفيا (أستاذ محاضر أ)	مسؤول تخصص toxico fondamentale et appliquée قسم / البيولوجيا		
د/ بوطويل و داد (أستاذ محاضر أ)	مسؤول تخصص بيوتكنولوجي قسم / البيولوجيا		
د/بوعسلة نبيلة (أستاذ محاضر أ)	مسؤول تخصص الكيمياء		
د/ غيد سميرة (أستاذ محاضر أ)	مسؤول شعبة / البيولوجيا		
د/ بومعراف وردة (أستاذ محاضر أ)	مسؤول تخصص بيوتكنولوجي / البيولوجيا		
د/برقال أميرة (أستاذ محاضر أ)	مسؤول تخصص /écologie et E.I البيولوجيا		
د/بن عبد الله أمينة (أستاذ محاضر أ)	مسؤول تخصص ماستر SAAAQ. Alimentaire / البيولوجيا		
أد/ توفيق فوغالي(استاذ تعليم عالي)	مسؤول ميدان SM /الفيزياء		
د/ سمية خالد خوجة(أستاذ محاضر أ)	مسؤول ميدان ST / علوم و تكنولوجيا		

		مسؤول ميدان علوم اقتصادية	د/ مانع خنفر (أستاذ محاضر أ)
		مسؤول ميدان الحقوق	د/ نزار عبدلي (أستاذ محاضر أ)
		مسؤول خلية التكوين عن بعد/ العلوم الفلاحية	د/ محمد فوزي سمار (أستاذ محاضر أ)
		طالب م2	الطالبة / مروة عبيدي
		طالب ل3	الطالب / بومزين حمودي عيسى
الحياة في الجامعة - VIE A L'UNIVERSITE		الحكومة - GOUVERNANCE	
نائب المدير المكلف بالعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية	أد / ساسي سفيان (استاذ تعليم عالي)	مدير الجامعة	أد/ حداد سليم (استاذ تعليم عالي)
مسؤولة خلية ضمان الجودة بالجامعة و رئيسة لجنة التقييم الذاتي	أد/ بوزيان راضية (استاذ تعليم عالي)	مسؤولة خلية ضمان الجودة بالجامعة و رئيسة لجنة التقييم الذاتي	أد/ بوزيان راضية (استاذ تعليم عالي)
مكلفة بمكتب الطلبة الأجانب	السيدة / علوش سهيلة	نائب المدير المكلف بالتنمية و الاستشراف و التوجيه	د/ نوار فوزي (أستاذ محاضر أ)
كلية علوم الطبيعة و الحياة	أد /سليمان علي (استاذ تعليم عالي)	نائب المدير المكلف بالتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات و كذا التكوين العالي في التدرج	أد/ صالح جديد (استاذ تعليم عالي)
رئيس مصلحة التنشيط و الإتصال و التظاهرات العلمية	السيد /خروف حمزة	نائب المدير المكلف بالتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و كذا التكوين العالي فيما بعد التدرج	أد/ بن رابع رفيق
رئيس قسم الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية	السيد /مدار عادل	نائب المدير المكلف بالعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية	أد/ ساسي سفيان (استاذ تعليم عالي)
المديرية الفرعية للأشطة الثقافية و العامية و الرياضية	السيدة /سامية باهي	أمين عام الجامعة	السيد / ظليبة نصر الدين
رئيسة النادي الثقافي أنامل مبدعة	السيدة /جديد مشيرة	عميد كلية علوم الطبيعة و الحياة	أد/ نصري هشام (استاذ تعليم عالي)
		عميد كلية العلوم و التكنولوجيا	د/ رضواني لوصيف (أستاذ محاضر أ)
		عميدة كلية الحقوق و العلوم السياسية	أد/ غريب منية (استاذ تعليم عالي)
		عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	أد/ قاسمي شاكرا (استاذ تعليم عالي)
		عميد كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية	د/ العابد عبد اللطيف (أستاذ محاضر أ)
		عميد كلية الآداب و اللغات	د/ فروم هشام (أستاذ محاضر أ)
		أمين عام لكلية الآداب و اللغات	السيد / حلواني رضا

	أمين عام لكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية - مكلف	السيد / بوعزة علي
	أمين عام لكلية علوم الطبيعة و الحياة	السيد / جندي إلياس
	أمين عام لكلية الحقوق و العلوم السياسية	السيد / بشاشحية كمال
	أمين عام لكلية العلوم و التكنولوجيا	السيد / غرابيبة طارق
	أمين عام لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	السيد / سلطاني محمد
	كلية علوم الطبيعة و الحياة و ممثل عن مجلس ادارة الجامعة	أد/ بن نخلة احمد (استاذ تعليم عالي)
	رئيس المجلس العلمي لكلية علوم الطبيعة و الحياة و ممثل من المؤسسة عن الاساتذة الاكبر اقدمية و تجربة	أد/ ميروود كمال (استاذ تعليم عالي)
	كلية علوم الطبيعة و الحياة و ممثل عن المجلس العلمي للجامعة	أد/ سليمان علي (استاذ تعليم عالي)
	رئيس قسم الإعلام الألي/ كلية العلوم و التكنولوجيا	أ/ شمام شوقي (استاذ مساعد أ)
	مساعد رئيس قسم العلوم الاقتصادية مكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي لدى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	د/ شبلي دنيا (أستاذ محاضر قسم ب)

Date de début de préparation du projet : **13 octobre 2022**

Projet d'établissement proposé par : La direction, et approuvé par : CSU ○

Informations de contact :

Email : contact@univ-eltarf.dz
Site Web : <http://univ-eltarf.dz/ucbet/>
Téléphone : 038302966 / 038300943
Fax : 038301417 / 038301528

Recteur de l'université / Prof. HADDAD Salim

Date d'approbation : 15 decembre 2022

Cachet, griffe et signatur

تشهد جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف على غرار باقي جامعات الوطن نموا مستمرا ، و تواجه العديد من التحديات كالعديد المتزايد للطلاب كل سنة ، فضلا عن التوسع السريع للقوى العاملة و الموارد البشرية وضرورة الاهتمام بالابتكار في البحث العلمي... الخ ، مما يتطلب من الجامعة الاهتمام أكثر من أي وقت مضى بالتكوين المهني و الأكاديمي من خلال فتح تخصصات و عروض تكوين تتماشى مع متطلبات و إحتياجات المحيط السوسو-اقتصادي المحلي و الاقليمي ، والانفتاح على العالم المحلي و الدولي و المساهمة في جعل الجامعة قاطرة المجتمع و فاعلا حقيقيا ثقافي وجمعي ورياضي ، مهمتها هي قيادة و تنشيط بيئتها ، من أجل إحداث التغييرات التي طال انتظارها و التي تندرج ضمن المخطط الاستراتيجي للتنمية بمشاركة كل الفاعلين بالجامعة (أساتذة و طلاب و موظفين فنيين و تقنيين ومسيرين و مسؤولي مصالح وهيئات) ، و لا يتأتى ذلك إلا بخلق بيئة عمل مريحة يسودها التأخي و التآزر و العمل معا من أجل تحقيق الاهداف المشتركة للجامعة .

ووفق أحدث ترتيب في موقع **Webometrics** العالمي لشهر سبتمبر 2022 شهدنا تحسن في ترتيب جامعتنا من المرتبة 83 الى المرتبة 43 من بين 104 مؤسسة جامعية جزائرية ، و يفرض هذا التصنيف الاخذ بعين الاعتبار عدة جوانب كالرقمنة و دعم التميز والقدرة التنافسية من خلال إنتاج المعرفة و تكوين الاطارات الوطنية ، فضلا عن الاعتناء بالعنصر البشري الذي يعتبر محور رئيسيا في كل تحسين او اصلاح للمنظومة و تعميم و تقوية نظام الجودة و تحسين الحياة الجامعية و الطلابية و التفكير المدروس في جميع مسارات التكوين ، بالارتكاز على اليات و ميكانيزمات الحكامة في تسيير شؤون الجامعة ، و التعاون والحوار البناء الشامل والمثمر بما في ذلك الحوار مع المخابر و المراكز البحثية الدولية من أجل النهضة الاقتصادية و الاجتماعية الشاملة .

إنّ جلب المزيد من المؤهلين ذوي المهارات والكفاءات للمؤسسات بالمجتمع المحلي من خلال **خريجي الجامعة OUT PUTS** تعد من بين مهام الجامعة ، التي تستوجب الاهتمام بالتكوين والبحث والتطوير بما يلائم احتياجات المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية المتغيرة بسرعة و باستمرار ، من خلال تطوير جامعة بإدارة تشاركية تجمع كل الفاعلين و يتم ذلك من خلال خطة استراتيجية للتنمية يتم تنفيذها على مراحل (فترة الخمس سنوات القادمة

2022-2027) ، من أجل تنفيذ الإجراءات المدرجة فيها ، انطلاقاً من ملاحظة و تشخيص الوضع الحالي و الكشف عن نقاط القوة والضعف الحقيقية للمؤسسة ، فضلاً عن الفرص والتحديات التي تواجهها في بيئة اجتماعية اقتصادية مليئة بالقيود الاقتصادية والاجتماعية. و المعوقات التي قد تعيق سير المؤسسة في تحقيق اهدافها .

على أساس هذا التشخيص ، يتم وضع تحليل استراتيجي وإبراز الهدف منه ، و تحديد محاور التنمية التي سيتم تقسيمها في هذا المشروع إلى أهداف وإجراءات عامة ومحددة تسمح بتحقيقها. كما تمكننا من إجراء التصحيحات اللازمة أثناء تنفيذ الخطة ، حيث سيتم برمجة و إجراء عدة تقييمات على مراحل على أساس النتائج التي تم الحصول عليها والمؤشرات التي يمكن التحقق منها بشكل موضوعي وافتراضات المخاطر التي يتم تحديدها في نفس الوقت مع تحديد محاور التطوير ، بما يتماشى مع القيم التي تدافع عنها الجامعة و إمكانياتها .

و لتحقيق ذلك قمنا باتباع منهجية تمكننا من معرفة متعمقة لجميع هياكل الجامعة و مجالاتها و ميادينها ، من خلال العصف الذهني - **Brainstorming** - بتحليل **SWOT** ، و التوفيق بين العوامل الداخلية والخارجية . و هو ما يشكل رؤية طموحة ونهج استباقي " **Proactive Approach** " كشرط ضروري لتحقيق الخطة الإستراتيجية ، التي تمت الصياغة النهائية لها بعد العديد من جلسات العمل و النقاشات التي جمعت كل الفاعلين (الاساتذة ، الطلاب ، والباحثين والموظفين التقنيين والإداريين..الخ) الذين تم تعيينهم و اقتراحهم و اختيارهم وفقاً للاهتمام الذي يظهره للخطوة أنفة الذكر ، لقراءتها وإثرائها ، قبل الموافقة و المصادقة عليها في المجلس العلمي للجامعة .



تصميم شعار المشروع :
أد/ بوزيان راضية

• المنهجية المتبعة :

ستشكل الخطة الإستراتيجية خارطة الطريق الحقيقية للجامعة لفترة الخمس سنوات (2022 -2027) ، وبالتالي يتطلب تصميمها تطبيق منهج وإتباع مراحل واجراءات لتحديد المشكلة المدروسة وكذا تحديد الامكانات المتوفرة (نقاط القوة و الضعف) و الفرص المتاحة والمخاطر والقيود و الصعوبات التي من المحتمل أن تبطئ من تطور المؤسسة .

1) المقاربة :

(أ) الهوية

انطلاقا من انموذج مشروع المؤسسة الصادر عن المفتشية العامة للبيداغوجيا شكلت هوية الجامعة ورسالتها ورؤيتها وقيمها وطموحاتها والمواقع الجغرافية والاقتصادية للجامعة وبيئتها الجزء الأول من اعداد هذه الخطة ، والتي سيتم عرضها .

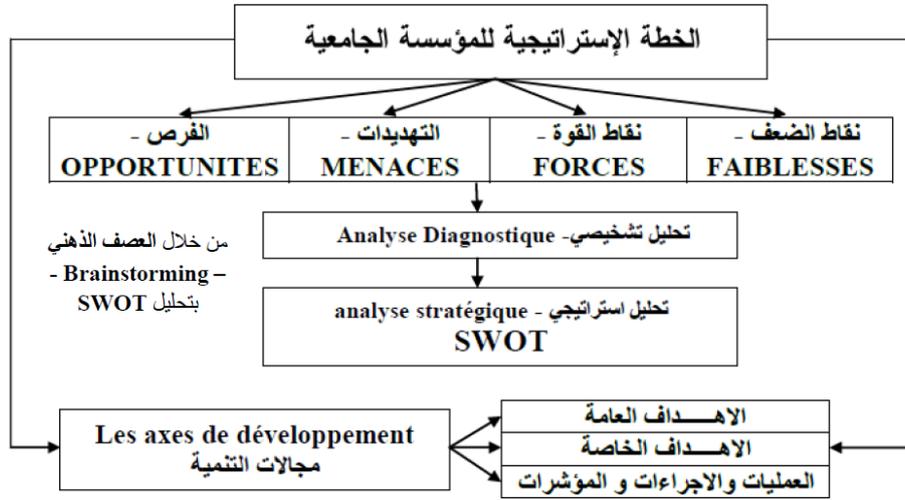
(ب) التحليل التشخيصي

أعطيت الأفضلية لإجراء التحليل التشخيصي لـ مصفوفة SWOT (المقياس الرباعي) . وعلى الرغم من أن هذا الأخير قد تم تصميمه في الأصل للقطاع الاقتصادي والصناعي ، إلا أنه قابل للتطبيق في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ، والذي يبدو أنه يلبي التوقعات ولا سيما فيما يتعلق بشؤون الإدارة و التسيير والحوكمة .

(ج) التحليل الاستراتيجي

يرتكز التحليل الاستراتيجي على نتائج تحليل SWOT ، حيث سيتم التوفيق بين العوامل التي تم حصرها لتحديد الاتجاهات و المجالات و المحاور الاستراتيجية ، و من تم سيتم تقسيمها إلى أهداف عامة و أهداف محددة بالإضافة إلى إجراءات لتحقيق هذه الأهداف . و التي تتماشى مع التوجيهات المتضمنة في نموذج إعداد مشروع المؤسسة الجامعية الصادر عن المفتشية العامة للبيداغوجيا بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي و كذا بعض المراجع التي تم الاعتماد عليها في تصميم هذه الخطة و لا سيما مشروع المؤسسة لكل من جامعتي المسيلة و سكيكدة¹.

¹ أنظر القائمة البيبلوغرافية التي اعتمدنا عليها لانجاز هذا المخطط الاستراتيجي ص (138) .



2) الخطوات و الاجراءات :

أ) جلسة العرض

وسيتم فيها تقديم منهج و طريقة SWOT ، و كيفية بنائها ، بالإضافة إلى طريقة جمع العوامل معاً لتحديد التوجه الاستراتيجي. كما سيضم المشاركون (المسؤولين الإداريين و الاساتذة ، و ممثلين عن الاساتذة والطلاب... الخ) .

ب) ورش العمل

اختارت الجامعة أربعة محاور رئيسية ، يشكل كل منها ورشة عمل. الموضوعات هي : التكوين ، البحث ، حوكمة الجامعة و الحياة في الجامعة. هذه المواضيع هي جزء أساسي من مسار و نهج الوزارة الوصية ، خاصة فيما يتعلق بضمان الجودة في قطاع التعليم العالي.

ج) توحيد الأفكار

تم توحيد عمل المجموعات الأربع بطريقة تحدد محاور و مجالات التنمية والأهداف العامة وكذا الاهداف المحددة ، بالإضافة إلى الإجراءات التي تسمح بإعادة تجميع عمل ورش العمل للوصول الى التوافق العام على كل النقاط المعالجة .

د) التقييم

التقييم المالي لأهداف الخطة تم انجازه من قبل السيد مدير الجامعة و الامين العام للجامعة ، بالاشتراك مع اللجنة التوجيهية - لجنة القيادة le comité de pilotage ، بالأخذ بعين الاعتبار مصادر التمويل و التي تشمل أموال الجامعة الخاصة : رسوم تسجيل الطلاب ،

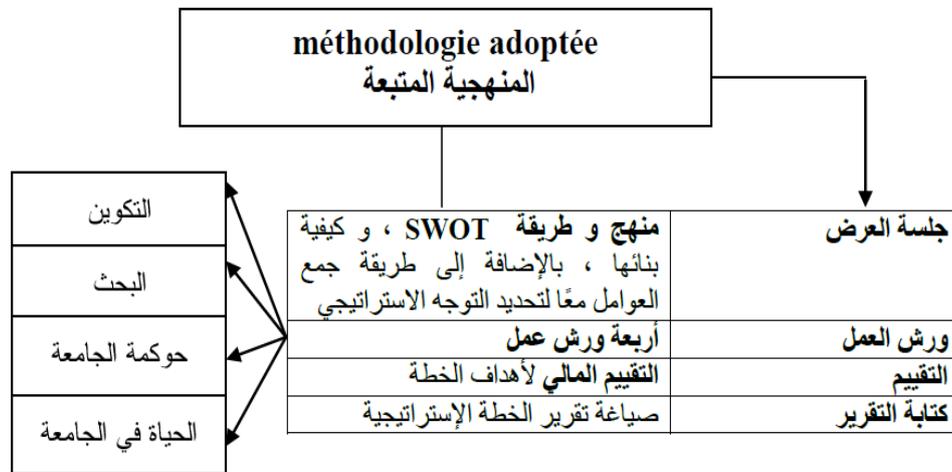
والخدمات ، بالإضافة الى مساهمة القطاع الاجتماعي والاقتصادي وكذلك المخصصات المالية للدولة و الوزارة الوصية في الميادين و القطاعات انفة الذكر .

هـ) كتابة التقرير

تمت صياغة تقرير الخطة الإستراتيجية بعد توافق آراء جميع المشاركين مع الأخذ بعين الاعتبار التوجيهات المتضمنة في نموذج إعداد مشروع المؤسسة الجامعية الصادر عن المفتشية العامة للبيداغوجيا بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي و كذا بعض المراجع التي تم الاعتماد عليها السابق ذكرها و كذا مراعاة المعلومات التي تحتويها ، و توزيعها ، و سيتم نشر هذا التقرير عبر مواقع الجامعة بعد الموافقة و المصادقة عليه .

و) الموافقة و المصادقة على الخطة

عرضت الخطة على المجلس العلمي للجامعة للموافقة و المصادقة عليها بعد العديد من النقاشات و الاجتماعات الموسعة التي ضمت كل الفاعلين ¹.



2 - نبذة تاريخية عن المؤسسة الجامعية :

2-1-إنشاء الجامعة :

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - ، هي مؤسسة جامعية عامة تابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر ، وقد فتحت هذه الجامعة أبوابها في : أكتوبر 1992 ، أو لا / كمعهد للبيطرة و العلوم الفلاحية (un institut Agro-Vétérinaire) الذي كان تابعا

¹ أنظر الصفحة 154 و مابعدھا (الملاحق الخاصة بالتقارير) .

لجامعة باجي مختار- عنابة - ، و في سنة 2001 تحوّل إلى المركز الجامعي بالطارف
(Centre Universitaire d'El Tarf) بناء على المرسوم :

(Décret De Création N°01-276 Du 30 Joumada Ethania 1422 Correspondant Au 18
Septembre 2001 (JO N°53 Du 18.09.2001 Pages 18-19)

و قد ضمّ في البداية معهدي البيطرة و العلوم الفلاحية ، تم فتحت تخصصات أخرى (علوم
الطبيعة و الحياة و الآداب و اللغات... الخ ، بناء على المرسوم :

décret exécutif n° 06-279 du 16 Août 2006 (JO N° 52 du 20 Août 2006, Page 9

و في جوان سنة 2012 م ، و بناء على المرسوم :

du décret exécutif N° 12-242 du 14 Radjab 1433, correspondant au 04 Juin 2012
portant création de l'Université d'El Tarf (JO n°35 du 20 Juin 2012)

تحوّل المركز الجامعي الى جامعة الطارف (l'université d'El Tarf) تضم ست
06 كليات هي : كلية العلوم و التكنولوجيا (**Faculté des Sciences et de la Technologie**) ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية (**Faculté des Sciences sociales et humaines**) ، كلية علوم الطبيعة و الحياة (**Faculté des sciences de la nature et de la vie**) ، كلية الآداب و اللغات (**Faculté des Lettres et des langues**) ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير (**Faculté des Sciences Economiques, commerciales et des sciences de gestion**) و أخيرا كلية الحقوق و العلوم السياسية (**Faculté de droit et des Sciences politiques**) ، وفي سنة 2014 ، أطلقت تسمية الجامعة على إسم المناضل المجاهد الشاذلي بن جديد و تحوّل إسمها إلى: جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف- بناء على القرار:

la décision N° 01/14 du 29 Dhou-al-Hijah, correspondante au 23 Octobre 2014
délivrée par le ministère des Moudjahidines.

• و فيما يلي لمحة تفصيلية عن تاريخية الجامعة و مراحل تطورها :

L'Université Chadli BENDJEDID EL TARF prend ses origines dans la création de l'Institut Agrovétérinaire au début des années 90. Initialement, il était question de l'ouverture d'une école d'Agronomie à EL TARF. Cette dernière venait d'être promue wilaya.

L'idée aurait été évoquée par le Président Chadli BENDJEDID lors d'une visite privée dans la région selon Hadj GHANES un de ses compagnons d'arme et ex maire d'EL TARF.

Aujourd'hui, l'Université porte à juste titre le nom de l'ex Président depuis 2014 (arrêté du ministre des moudjahidines n° 01- 14 du 23 octobre 2014 portant consécration de nomination d'établissements universitaires).

Une fois, le projet de construction de l'Institut achevé la gestion de cet établissement relevant du Ministère de l'Enseignement Supérieur a été confiée à l'Université BADJI Mokhtar ANNABA.

Un directeur avec de très larges prérogatives fût désigné et une certaine autonomie de gestion de l'Institut fût accordée.

D'emblée MM. Amir et BENACHNOU respectivement Recteur de l'Université BADJI Mokhtar et Wali d'EL TARG s'accordèrent pour faire de l'IAV un pôle d'excellence qui cadre d'une part avec les potentialités faunistiques et

De plus, EL TARG a floristiques de la région et d'autre part avec les richesses en biodiversité et en zones humides.été pendant longtemps un bassin laitier et le berceau de la race Brune de l'Atlas.

En Octobre 1992 l'IAV ouvra ses portes en accueillant les étudiants de 2e année d'Agronomie et de Médecine Vétérinaire.

La 1e année s'est déroulée à l'Université d'ANNABA

Des collègues de Constantine, des cadres de la santé et des services agricoles de la Wilaya se mobilisèrent pour prêter main forte à la direction de l'institut en assurant des enseignements dans les deux cursus.

La Direction de l'Education contribua quant à elle par une dotation en tables et en chaises.

*De 1992/93 à 1999/2000 : se sont succédés trois directeurs d'institut (MM. BOUZEBDA, BENAKHLA, et AISSAOUI) et un doyen de faculté (M. BOUKHMIS).

Cette période fût riche en événements scientifiques et en projets de recherches.

- **MANIFESTATIONS SCIENTIFIQUES** : Pour ne citer que celles qui ont bénéficié de sponsors conséquents :

- Colloque international entièrement sponsorisé par la wilaya sur l'hypodermose bovine les 5 et 6 Mai 1993 avec la participation de Chantal BOULARD (la France), Bertrand LOSSON (la BELGIQUE), Kurt PFISTER (la SUISSE), Allal DAKKAK (le MAROC) et Mohamed Habib JEMLI (la TUNISIE) ;

- Journée Maghrébine sur le traitement de la thélériose nord africaine le 16 avril 1996 sponsorisée par la firme britannique MALLINCKROD.

- **PROJETS DE RECHERCHE** : en matière de projet de recherche sont cités les projets de coopération surtout ceux aboutissant à la mise en place de test de diagnostic :

- Projet européen STD III sur l'immuno-diagnostic des maladies parasitaires des animaux de rente de 1994 à 1997 avec la participation de l'ALGERIE, la FRANCE, la BELGIQUE, le PORTUGAL et le MEXIQUE.

Grâce à l'acquisition d'un matériel d'immuno-diagnostic le laboratoire de Parasitologie de l'IAV a développé le test ELISA appliqué aux maladies parasitaires animales et devient leader dans ce domaine en ALGERIE.

- Accord franco-algérien CMEP sur « Epidémiologie des maladies parasitaires dans le nord est algérien » de 1993 à 1996.

* **2001** : l'IAV accède en septembre 2001 au statut de Centre Universitaire en vertu du décret exécutif n° 01-276 du 30 Jomada Ethania 1422 correspondant au 18 septembre 2001 (JO n° 53 du 18.09.2001 pages 18-19). Il est composé par ailleurs de deux instituts : l'Institut des Sciences Agronomiques et l'Institut des Sciences Vétérinaires.

4 Directeurs ont dirigés le centre universitaire d'EL TARG de Septembre 2001 à Juin 2012. Il s'agit de MM. OUZROUT Rachid, SOUCI Mohmed, DERADJI Salah et SIAB Rachid.

* **2006** : le nombre des instituts composant le Centre Universitaire est passé de 2 à 3 instituts ; l'Institut de la Nature et de la Vie, l'Institut des Sciences Vétérinaires et l'Institut des Lettres et des Langues, avec une modification de leur vocation par les dispositions du décret exécutif n°06-279 du 21 Rajab 1427 correspondant au 16 août 2006 (JO N° 52 du 20 Août 2006, Page 9)

De 2001 à 2012, durant cette 2ème décennie, c'est le passage quoiqu'éphémère de S.DERADJI à la tête du Centre Universitaire qui a été marqué par une « ferveur scientifique ». En effet, de nombreuses personnalités scientifiques venant de France d'Angleterre et du Liban se sont relayées pour donner des conférences de haut niveau. Un autre fait marquant, c'est l'organisation (Époque de gestion Rachid SIAB) par MAAMRIA Aicha Baya du premier congrès international sur la biodiversité et les zones humides connaissance, valorisation santé et gestion dont les actes ont été publiés dans le Bulletin de la société zoologique de France.

Il ne faut pas oublier qu'invité par son élève Loubna DIB, Didier RAOULT a visité le Centre Universitaire et donné une conférence. L'accueil ne fût pas à la hauteur de la star mondiale de microbiologie.

* **2012** : Le 04 juin 2012 a vu la création de « l'Université d'El-Tarf » Etablissement Public à caractère scientifique, culturel et professionnel par le décret exécutif n°12-242 du 14 Rajab 1433 correspondant au 04 juin 2012 (JO n° 35 du 20 Juin 2012).

4 recteurs ont commandé aux destinées de l'Université d'EL TARG de 2012 à ce jour. MM. SIAB Rachid, LAICHE Abdelaziz, BACHKHAZNAJDI Abdelmalik, et HADDAD Salim.

L'université d'EL TARG est composée de 6 facultés :

- Faculté des Sciences et de la Technologie

05 départements (arrêté n° 278 du 29 Avril 2013 portant création des départements composant la Faculté des Sciences et de la Technologie – Université d'El-Tarf -)

- Département de mathématiques.

- Département de physique.

- Département de chimie.
- Département d'informatique.
- Département de génie civil (non fonctionnel)

- **Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie**

04 départements (arrêté n° 805 du 27 Décembre 2012 portant création des départements composant la Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie – Université d'El-Tarf -).

- Département des sciences vétérinaires.
- Département de biologie.
- Département des sciences agronomiques
- Département des sciences de la mer.

- **Faculté des Lettres et des Langues**

03 départements (arrêté n° 808 du 27 Décembre 2012 portant création des départements composant la Faculté des Lettres et des Langues – Université d'El-Tarf -).

- Département de langue et littérature arabe.
- Département des lettres et langue française.
- Département des lettres et langue anglaise.

- **Faculté des Sciences Sociales et Humaines**

02 départements (arrêté n° 806 du 27 Décembre 2012 portant création des départements composant la Faculté des Sciences Sociales et Humaines – Université d'El-Tarf -).

- Département des sciences sociales.
- Département des sciences humaines (non fonctionnel).

- **Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

03 départements (arrêté n° 809 du 27 Décembre 2012 portant création des départements composant la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion – Université d'El-Tarf -).

- Département des sciences économiques.
- Département des sciences commerciales (non fonctionnel).
- Département des sciences de gestion

- **Faculté de Droit et des Sciences Politiques**

02 départements (arrêté n° 807 du 27 Décembre 2012 portant création des départements composant la Faculté de Droit et des Sciences Politiques – Université d'El-Tarf -).

- Département de droit.
- Département des sciences politiques (non fonctionnel).

Durant la dernière décennie (2012-2022) il faut signaler que grâce à une nouvelle race de jeunes chercheurs parfaitement intégrés, formés à l'IHU de Marseille, structurés au sein du laboratoire vecteurs infections tropicales et méditerranéennes (VITROME) en groupe de recherche **Arthropodes Hematophages et Maladies Vectorielles** (ArHeMaVe) sous la houlette du Pr BENAKHLA qu'une unité de dépistage du Covid

par PCR a été mise au point à EL TARG. Ont pris part de manière active à la réalisation de ce projet DIB Loubna, BOUCHEKHCHOUKH Mehdi et ZEROUAL Faycel.

Sur un autre registre le 02 octobre (2022) prochain l'IAV «fêtera» ses 30 ans alors que l'Université en ce mois de juin boucle ses 20 ans.

L'heure est au bilan pour ces deux institutions.

Jeune et dynamique le nouveau recteur a du pain sur la planche car il faut le dire sans complaisance aucune qu'en matière d'infrastructures l'UCB EL TARG accuse un retard considérable par rapport à des universités de même taille comme les universités de S. Ahras, Khenchela ou Bordj Bou Arreridj. On est en droit de se poser des questions : Que sont devenus les projets de la ferme aquacole et le centre hospitalo-universitaire vétérinaire.

Cherchant à engager l'université sur la voie du progrès et du développement le recteur compte bâtir un projet d'établissement s'articulant autour d'un plan qui tient la route. Mais au préalable il faut faire une auto évaluation en toute transparence.

2-2- أهم التطورات في الميادين والشعب والتخصصات التكوينية:



1- جدول يبين مسارات التكوين في الطورين الأول (الليسانس):

كلية علوم الطبيعة والحياة: ✓

الميدان	الفرع	التخصص	رقم و تاريخ القرار الوزاري N° et date de l'arrêté ministériel	Spécialité	Filière	Domaine
علوم الطبيعة و الحياة	علم الأحياء المائية البحرية و القارية	تربية الأحياء المائية و الأسماك	759 المؤرخ في 05 أوت 2015، المعدل	Aquaculture et pisciculture	Hydrobiologie marine et continentale	Sciences de la Nature et de la vie
		علم الأحياء و علم البيئة للبيئات المائية		Biologie et écologie des milieux aquatiques		
		الثروة السمكية		Halieutique		
	علوم فلاحية	علم الغابات		Sciences agronomiques	Foresterie	
	علوم بيولوجية	بيولوجيا و فيزيولوجيا نباتية		Biologie et physiologie végétale	Sciences biologiques	
		علم التسمم				
	بيئة و محيط	بيئة و محيط		Ecologie et environnement	Ecologie et environnement	
		زراعة و بيئة		Agro-écologie		
	علوم الغذاء	تكنولوجيا الأغذية و مراقبة النوعية		Technologie agroalimentaire et contrôle de qualité	Sciences alimentaires	
	علوم فلاحية	إنتاج حيواني		Production animale	Sciences agronomiques	

كلية الآداب واللغات: ✓

الميدان	الفرع	التخصص	رقم و تاريخ القرار الوزاري N° et date de l'arrêté ministériel	Spécialité	Filière	Domaine
لغة وأدب عربي	دراسات لغوية	لسانيات عامة	529 المؤرخ في 05 أوت 2015	Linguistique générale	Etudes linguistiques	Langue et Littérature Arabes
	دراسات أدبية	أدب عربي		Littérature arabe	Etudes littéraires	
آداب و لغات أجنبية	لغة انجليزية	لغة انجليزية	المؤرخ في 10 نوفمبر 2015	Langue anglaise	Langue anglaise	Lettres et Langues Etrangères
	لغة فرنسية	لغة فرنسية		Langue française	Langue française	

كلية العلوم والاجتماعية والإنسانية: ✓

الميدان	الفرع	التخصص	رقم و تاريخ القرار الوزاري N° et date de l'arrêté ministériel	Spécialité	Filière	Domaine
علوم إنسانية و اجتماعية	علوم اجتماعية - علم الاجتماع	علم الاجتماع	840 المؤرخ في 26 جويلية 2016	Sociologie	Sciences Sociales - Sociologie	Sciences Humaines et Sociales

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: ✓

الميدان	الفرع	التخصص	رقم و تاريخ القرار الوزاري N° et date de l'arrêté ministériel	Spécialité	Filière	Domaine
علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية	علوم التسيير	إدارة الأعمال	668 المؤرخ في 05 أوت 2015	Management	Sciences de gestion	Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales
	علوم اقتصادية	اقتصاد نقدي و بنكي		Economie monétaire et bancaire	Sciences économiques	

كلية الحقوق والعلوم السياسية: ✓

Domaine	Filière	Spécialité	رقم و تاريخ القرار الوزاري N° et date de l'arrêté ministériel	التخصص	الفرع	الميدان
Droit et Siences Politiques	Droit	Droit privé	جويلية 262016 المؤرخ في 792	قانون خاص	حقوق	حقوق و علوم سياسية
		Droit public		قانون عام		

كلية العلوم والتكنولوجيا: ✓

Domaine	Filière	Spécialité	رقم و تاريخ القرار الوزاري N° et date de l'arrêté ministériel	التخصص	الفرع	الميدان
Sciences de la Matière	Physique	Physique des matériaux	804 المؤرخ في 05 أوت 2015	فيزياء المواد	فيزياء	علوم المادة
	Chimie	Chimie analytique		الكيمياء التحليلية	كيمياء	
Mathématiques et Informatique	Informatique	Systèmes Informatiques	1096 المؤرخ في 13 أكتوبر 2015	نظم معلوماتية	إعلام آلي	رياضيات و إعلام
	Mathématiques	Mathématiques	1008 المؤرخ في 09 أوت 2016	رياضيات	رياضيات	آلي

1- جدول يبين مسارات التكوين في الطورين الثاني (الماستر):

كلية علوم الطبيعة والحياة: ✓

الميدان	الفرع	التخصص	رقم و تاريخ القرار الوزاري N° et date de l'arrêté ministériel	Spécialité	Filière	Domaine
علوم الطبيعة والحياة	بيوتكنولوجيا	البيوتكنولوجيا و تميم النبات	1322 المؤرخ في 09 أوت 2016	Biotechnologie et valorisation des plantes	Biotechnologies	Sciences de la Nature et de la vie
	بيئة و محيط	محيط فلاح و مؤشرات حيوية		Agroenvironnement et bio-indicateurs	Ecologie et environnement	
		التنوع البيئي و المحيط		Biodiversité et environnement		
		علم السموم الصناعي و البيئي		Toxicologie industrielle et environnementale		
	علم الأحياء المائية البحرية و القارية	الموارد البيولوجية البحرية		Bio ressources marines	Hydrobiologie marine et continentale	
	علوم فلاحية	الإنتاج و التغذية الحيوانية		Production et nutrition animale	Sciences agronomiques	
	علوم الغذاء	أمن غذائي و ضمان الجودة		Sécurité agroalimentaire et assurance qualité	Sciences alimentaires	
	علوم بيولوجية	علم السموم الأساسي و التطبيقي		Toxicologie fondamentale et appliquée	Sciences biologiques	

كلية الآداب واللغات ✓

Domaine	Filière	Spécialité	رقم و تاريخ القرار الوزاري N° et date de l'arrêté ministériel	التخصص	الفرع	الميدان
Langue et Littérature Arabes	Etudes linguistiques	Linguistique appliquée	1229 المؤرخ في 09 أوت 2016	لسانيات تطبيقية	دراسات لغوية	لغة وأدب عربي
	Etudes littéraires	Littérature populaire		أدب شعبي	دراسات أدبية	
Lettres et Langues Etrangères	Langue anglaise	Didactique des langues étrangères	1394 المؤرخ في 09 أوت 2016	تعليمية اللغات الأجنبية	لغة انجليزية	آداب و لغات أجنبية
	Langue française	Didactique des langues étrangères		تعليمية اللغات الأجنبية	لغة فرنسية	
		Sciences du langage		علوم اللغة		

كلية العلوم والاجتماعية والإنسانية: ✓

Domaine	Filière	Spécialité	رقم و تاريخ القرار الوزاري N° et date de l'arrêté ministériel	التخصص	الفرع	الميدان
Sciences Humaines et Sociales	Sciences Sociales - Sociologie	Sociologie de l'organisation et du travail	835 المؤرخ في 27 جويلية 2017	علم اجتماع التنظيم و العمل	العلوم الاجتماعية - علم الاجتماع	العلوم الإنسانية و الاجتماعية
		Sociologie de la communication		علم اجتماع الاتصال		

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ✓

Domaine	Filière	Spécialité	رقم و تاريخ القرار الوزاري N° et date de l'arrêté ministériel	التخصص	الفرع	الميدان
Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales	Sciences économiques	Economie monétaire et bancaire	1185 المؤرخ في 09 أوت 2016	اقتصاد نقدي و بنكي	علوم اقتصادية	علوم اقتصادية ، و التسيير
	Sciences de gestion	Management Stratégique	أوت 262018 المؤرخ في 752	إدارة إستراتيجية	علوم التسيير	و علوم تجارية

كلية الحقوق والعلوم السياسية: ✓

Domaine	Filière	Spécialité	رقم و تاريخ القرار الوزاري N° et date de l'arrêté ministériel	التخصص	الفرع	الميدان
Droit et Siences Politiques	Droit	Droit des affaires	835 المؤرخ في 27 جويلية 2017	قانون الأعمال	الحقوق	الحقوق و العلوم السياسية
		Droit publique approfondi	901 المؤرخ في 26 نوفمبر 2020	قانون عام معمق		

الميدان	الفرع	التخصص	رقم و تاريخ القرار الوزاري N° et date de l'arrêté ministériel	Spécialité	Filière	Domaine
علوم المادة	فيزياء	فيزياء المواد	1267 المؤرخ في 09 أوت 2016	Physique des matériaux	Physique	Sciences de la Matière
	كيمياء	كيمياء تحليلية		Chimie analytique	Chimie	
رياضيات و إعلام آلي	إعلام آلي	أنظمة الإعلام الآلي الذكية	835 المؤرخ في 27 جويلية 2017	Systeme Informatique Intelligent	Informatique	Mathématiques et Informatique
	رياضيات	تحليل دالي وحساب عشوائي	1505 المؤرخ في 17 سبتمبر 2019	Analyse fonctionnelle et calcul stochastique	Mathématiques	

2-3- تطور الهياكل و البنية التحتية :

TABLEAU DES INFRASTRUCTURES PEDAGOGIQUES 2020/2021

Type d'Infrastructure	Caractiristiques	Capacité (A)	Nbr (B)	TOTAL C=(A*B)
Amphithéâtre	Amphithéâtre de 50 à 100 places	0	0	0
Amphithéâtre	Amphithéâtre de 101 à 200 places	200	3	600
Amphithéâtre	Amphithéâtre de 101 à 200 places	150	2	300
Amphithéâtre	Amphithéâtre de 201 à 300 places	250	4	1 000
Amphithéâtre	Amphithéâtre de 201 à 300 places	0	0	0
Amphithéâtre	Amphithéâtre de 201 à 300 places	0	0	0
Amphithéâtre	Amphithéâtre de 301 à 400 places	400	2	800
Amphithéâtre	Amphithéâtre de 301 à 400 places	0	0	0
Amphithéâtre	Amphithéâtre de 401 à 500 places	0	0	0
Amphithéâtre	Amphithéâtre de 501 à 600 places	0	0	0
Amphithéâtre	Amphithéâtre de plus de 600 places	0	0	0
Amphithéâtre	Total (Amphithéâtre)	Total	11	2 700
Hall De Technologie	Hall de Technologie	Total	0	0
Salle De Conférences	Salle de Conférences de 30 à 100 places	0	0	0
Salle De Conférences	Salle de Conférences de 101 à 200 places	0	0	0
Salle De Conférences	Salle de Conférences de 201 à 300 places	0	0	0
Salle De Conférences	Salle de Conférences de 301 à 400 places	0	0	0
Salle De Conférences	Salle de Conférences de 301 à 400 places	0	0	0
Salle De Conférences	Salle de Conférences de 401 à 500 places	500	1	500
Salle De Conférences	Salle de Conférences de plus de 500 places	0	0	0
Salle De Conférences	Total (Salle de Conférences)	Total	1	500
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De Travaux Pratiques	Salle de 10 à 20 places	0	0	0
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De Travaux Pratiques	Salle de 10 à 20 places	0	0	0
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De Travaux Pratiques	Salle de 21 à 40 places	40	25	1 000
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De Travaux Pratiques	Salle de 21 à 40 places	25	28	700
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De Travaux Pratiques	Salle de 21 à 40 places	28	36	1 008
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De	Salle de 21 à 40 places	0	0	0

Travaux Pratiques				
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De Travaux Pratiques	Salle de 21 à 40 places	0	0	0
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De Travaux Pratiques	Salle de 41 à 60 places	0	0	0
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De Travaux Pratiques	Salle de 41 à 60 places	0	0	0
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De Travaux Pratiques	Salle de 41 à 60 places	0	0	0
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De Travaux Pratiques	Salle de 41 à 60 places	0	0	0
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De Travaux Pratiques	Salle de 61 à 80 places	0	0	0
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De Travaux Pratiques	Salle de 81 à 100 places	0	0	0
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De Travaux Pratiques	Salle de 101 à 150 places	0	0	0
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De Travaux Pratiques	Salle de 151 à 200 places	0	0	0
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De Travaux Pratiques	Salle de plus de 200 places	0	0	0
Salles De Cours, Salles De Travaux Dirigés Et Salles De Travaux Pratiques	Total (Salles de Cours, Salles de Travaux Dirigés et Salles de Travaux Pratiques)	Total	89	2 708
Laboratoire	Laboratoire de 10 à 20 places	17	17	289
Laboratoire	Laboratoire de 10 à 20 places	16	11	176
Laboratoire	Laboratoire de 10 à 20 places	0	0	0
Laboratoire	Laboratoire de 21 à 40 places	31	4	124
Laboratoire	Laboratoire de 21 à 40 places	0	0	0
Laboratoire	Laboratoire de 41 à 60 places	0	0	0
Laboratoire	Laboratoire de 61 à 80 places	0	0	0
Laboratoire	Total (Laboratoire)	Total	32	589
Salle De Dessin	Salle de Dessin de 10 à 20 places	0	0	0

Salle De Dessin	Salle de Dessin de 21 à 30 places	0	0	0
Salle De Dessin	Salle de Dessin de 31 à 40 places	0	0	0
Salle De Dessin	Total (Salle de Dessin)	Total	0	0
Ateliers	Ateliers de 10 à 20 places	0	0	0
Ateliers	Ateliers de 21 à 30 places	0	0	0
Ateliers	Ateliers de 31 à 40 places	0	0	0
Ateliers	Ateliers de 41 à 50 places	0	0	0
Ateliers	Ateliers de plus de 50 places	0	0	0
Ateliers	Total (Ateliers)	Total	0	0
Auditorium	Auditorium de 500 à 600 places	0	0	0
Auditorium	Auditorium de 601 à 700 places	0	0	0
Auditorium	Auditorium de 701 à 800 places	0	0	0
Auditorium	Auditorium de 801 à 900 places	0	0	0
Auditorium	Auditorium de plus de 900 places	0	0	0
Auditorium	Total (Auditorium)	Total	0	0
Salle Internet	Salle Internet de 10 places	0	0	0
Salle Internet	Salle Internet de 11 à 20 places	0	0	0
Salle Internet	Salle Internet de 11 à 20 places	0	0	0
Salle Internet	Salle Internet de 11 à 20 places	0	0	0
Salle Internet	Salle Internet de 11 à 20 places	0	0	0
Salle Internet	Salle Internet de 21 à 30 places	0	0	0
Salle Internet	Salle Internet de 21 à 30 places	0	0	0
Salle Internet	Salle Internet de 31 à 40 places	0	0	0
Salle Internet	Salle Internet de 41 à 50 places	50	2	100
Salle Internet	Salle Internet de 51 à 60 places	0	0	0
Salle Internet	Salle Internet de plus de 60 places	0	0	0
Salle Internet+Centre De Calcule	Total (Salle Internet)	Total	2	100
Salle Audio Visuel	Total (Salle Audio Visuel)	Total	0	0
Salle De Cinéma	Salle de Cinéma de 80 à 100 places	0	0	0
Salle De Cinéma	Salle de Cinéma de plus de 100 places	0	0	0
Salle De Cinéma	Total (Salle de Cinéma)	Total	0	0
Salle De Visioconférence	Salle de Visioconférence de 10 à 20 places	0	0	0

Salle De Visioconférence	Salle de Visioconférence de 21 à 40 places	0	0	0
Salle De Visioconférence	Salle de Visioconférence de plus de 40 places	0	0	0
Salle De Visioconférence	Total (Salle de Visioconférence)	Total	0	0
Salle De E-Learning	Salle de e-Learning de 10 à 20 places	0	0	0
Salle De E-Learning	Salle de e-Learning de 21 à 40 places	0	0	0
Salle De E-Learning	Salle de e-Learning de plus de 40 places	0	0	0
Salle De E-Learning	Total (Salle de e-Learning)	Total	0	0
Bibliothèque Et Salle De Lecture	Salle de Lecture de 10 à 20 places	0	0	0
Bibliothèque Et Salle De Lecture	Salle de Lecture de 21 à 30 places	0	0	0
Bibliothèque Et Salle De Lecture	Salle de Lecture de 31 à 40 places	0	0	0
Bibliothèque Et Salle De Lecture	Salle de Lecture de 41 à 50 places	0	0	0
Bibliothèque Et Salle De Lecture	Salle de Lecture de 51 à 100 places	0	0	0
Bibliothèque Et Salle De Lecture	Salle de Lecture de 101 à 150 places	0	0	0
Bibliothèque Et Salle De Lecture	Salle de Lecture de 151 à 200 places	0	0	0
Bibliothèque Et Salle De Lecture	Salle de Lecture de 201 à 250 places	0	0	0
Bibliothèque Et Salle De Lecture	Salle de Lecture de 201 à 250 places	0	0	0
Bibliothèque Et Salle De Lecture	Salle de Lecture de 201 à 250 places	0	0	0
Bibliothèque Et Salle De Lecture	Salle de Lecture de plus de 250 places	500	2	1 000
Bibliothèque Et Salle De Lecture	Total (Bibliothèque et Salle de Lecture)	Total	2	1 000
Autres Infrastructures Pédagogiques	Médiathèque	0	0	0
Autres Infrastructures Pédagogiques	Salle Polyvalente	0	0	0
Autres Infrastructures Pédagogiques	Salle de Soutenance.			0
Autres Infrastructures Pédagogiques	Salle de Post Graduation	0	0	0
Autres Infrastructures Pédagogiques	Salle pour Enseignants	0	0	0
Autres Infrastructures Pédagogiques	Bureaux pour Enseignants 1 place	0	0	0
Autres Infrastructures Pédagogiques	Bureaux pour Enseignants 2 places	0	0	0
Autres Infrastructures Pédagogiques	Bureaux pour Enseignants 3 places	3	50	150

Autres Infrastructures Pedagogiques	Bureaux à usage administratif 1 place	0	0	0
Autres Infrastructures Pedagogiques	Bureaux à usage administratif 2 places	0	0	0
Autres Infrastructures Pedagogiques	Bureaux à usage administratif 3 places et plus	0	0	0
Autres Infrastructures Pedagogiques	Salle de reunion pour l'administration		1	0
Autres Infrastructures Pedagogiques	Imprimerie			0
Autres Infrastructures Pedagogiques	Salle de tirage		1	0
Autres Infrastructures Pedagogiques	Foyer étudiants			0
Autres Infrastructures Pedagogiques	Salle d'archive			0
Autres Infrastructures Pedagogiques	Magasin central		1	0
Autres Infrastructures Pedagogiques	Salle de maintenance			0
Autres Infrastructures Pedagogiques	Centre medico-social & salle de soin		2	0
Autres Infrastructures Pedagogiques	Bureau de poste		1	0
Autres Infrastructures Pedagogiques	Autres (A préciser)			0
Autres Infrastructures Pedagogiques	Total (AUTRES INFRASTRUCTURES PEDAGOGIQUES)	Total	56	150

3 - تقديم المؤسسة الجامعية :

توفر جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف و تضمن مهام التكوين العالي و مهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

• في مجال التكوين العالي تتمثل المهام الأساسية للجامعة على وجه الخصوص في :

- تكوين الاطارات لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد من خلال احداث التوازن بين التكوين المهني و التكوين الاكاديمي وفق معايير الجودة و متطلبات سوق الشغل،
- المشاركة في التكوين و التعليم المستمر و التعليم الذاتي و التعليم عن بعد وفق التوجهات و أساليب التدريس الفعّالة والحديثة بما يستجيب لمتطلبات الرقمنة .
- المساهمة في الإنتاج العلمي والنشر العام للمعارف و سبل اكتسابها وتمييزها و تطويرها ،
- تعريف الطلاب بأساليب البحث الحديثة وتعزيز التكوين من خلال البحث ومن أجله بما يتلائم و المحيط السوسو- إقتصادي مما يساعد في خلق المؤسسات الناشئة ،

• في ميدان البحث العلمي والتطوير التكنولوجي تتمثل المهام الأساسية للجامعة على وجه الخصوص في :

- الترويج و نشر نتائج البحوث والمعلومات العلمية والتقنية بكل الطرق و الوسائل الحديثة .
- المساهمة في الجهود الوطنية المبذولة من خلال مخرجات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وفق معايير الجودة ،
- المشاركة و الاندماج داخل المجتمع العلمي والثقافي الدولي في تبادل المعرفة وإثرائها من خلال الانضمام الى الوحدات و المخابر و المراكز البحثية الرائدة في مختلف التخصصات .
- المشاركة في تعزيز الإمكانيات العلمية الوطنية بخريجين ذوي كفاءة عالية على الصعيدين المحلي و الدولي ،
- الترويج للقيم و الثقافة الوطنية ونشرها في شكل ندوات و أبواب مفتوحة و ملتقيات...الخ ،

3-1-الوضعية الحالية:

3-1-1-الوضعية الحالية الداخلية :

- في إطار تشخيص الوضعية الحالية الداخلية للجامعة ، قمنا في الملاحق بعرض مجموعة من الاحصاءات المتضمنة في جداول تفصيلية لعشر السنوات الاخيرة (2012 - 2022) ، حسب نموذج إعداد مشروع المؤسسة الجامعية المنجز من قبل : المفتشية العامة للبيداغوجيا ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2017 - IGP- ، و المتعلقة بالعناصر التالية :
- التكوين في الليسانس و الماستر LMD
 - تكوين في الدكتوراه LMD
 - عدد الطلاب المسجلين : (ليسانس و ماستر ودكتوراه للسنة الجامعية الجارية و لآخر 10 سنوات جامعية)
 - عدد الخريجين
 - الموارد البشرية :
- ❖ الاساتذة الباحثين (للسنة الجامعية الجارية و10 سنوات الاخيرة) .
 - ❖ الموظفون الإداريون والفنيون والخدماتيون (للسنة الجامعية الجارية و10 سنوات الاخيرة) .
- الهياكل القاعدية و البنية التحتية المادية الحالية.
 - الهياكل القاعدية و البنية التحتية المادية قيد الانجاز أو المخطط لها.

- هياكل التكوين والبحث الخ .

3-1-2- المحيط الخارجي :

1- الجغرافيا الطبيعية :

1- Géographie physique (situation, cadre physique)

Afin de définir la situation géographique et ses caractéristiques qui peuvent avoir des impacts positifs et négatifs sur l'établissement nous renvoyons à la carte établie par *Google Map*.

Les infrastructures pédagogiques et de recherche de l'Université sont réparties sur trois (03) campus situés au niveau de la commune d'El Tarf, à une distance assez proche l'un de l'autre. Il s'agit de :

Campus El Matrouha : le plus ancien campus universitaire, a ouvert ses portes en 1992, en Institut Agro-vétérinaire. Actuellement, il comprend la faculté des Sciences de la Nature et de la Vie, qui compte le plus grand nombre d'étudiants et de formation, à savoir **1355 étudiants (2022- 2023)** .



Figure 1 : Campus El Matrouha : Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie (Google Maps)



Figure 2 : Campus El Matrouha : Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie (Vue satellitaire)

Campus Sidi Belgacem : a ouvert ses portes en 2013, comprend trois (03) facultés, « Faculté des Sciences et Technologies », « Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion » et « Faculté de Droit et des Sciences Politiques », comprenant **3565** étudiants (2022- 2023)..

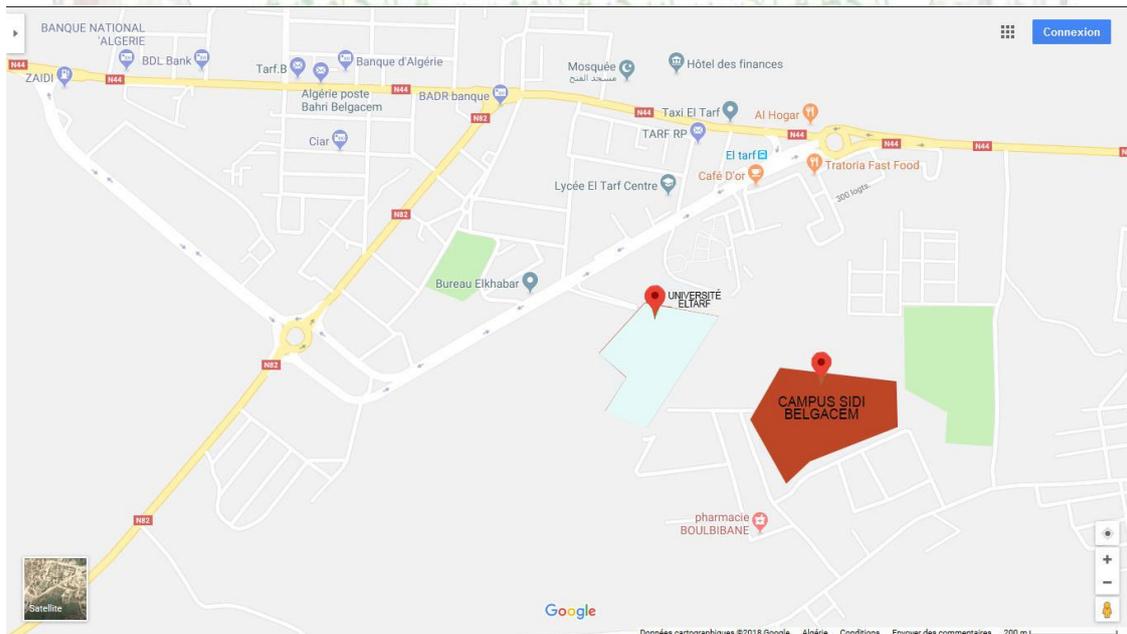


Figure 3 : Campus Sidi Belgacem : FST, FESCSG, FDSP (Google Maps)



Figure 4 : Campus Sidi Belgacem : FST, FESCSG, FDSP (Vue satellitaire)

Campus El Tarf (Administration centrale) : a ouvert ses porte en 2008, comprend deux (02) facultés, « Faculté des Lettres et Langues » et « Faculté des Sciences Sociales et Humaines », avec un nombre d'étudiants de : 1934 (FLL 1045+FSHS 889) / (2022- 2023) .



Figure 5 : Campus El Tarf (Administration centrale) : FLL, FSHS (Google Maps)

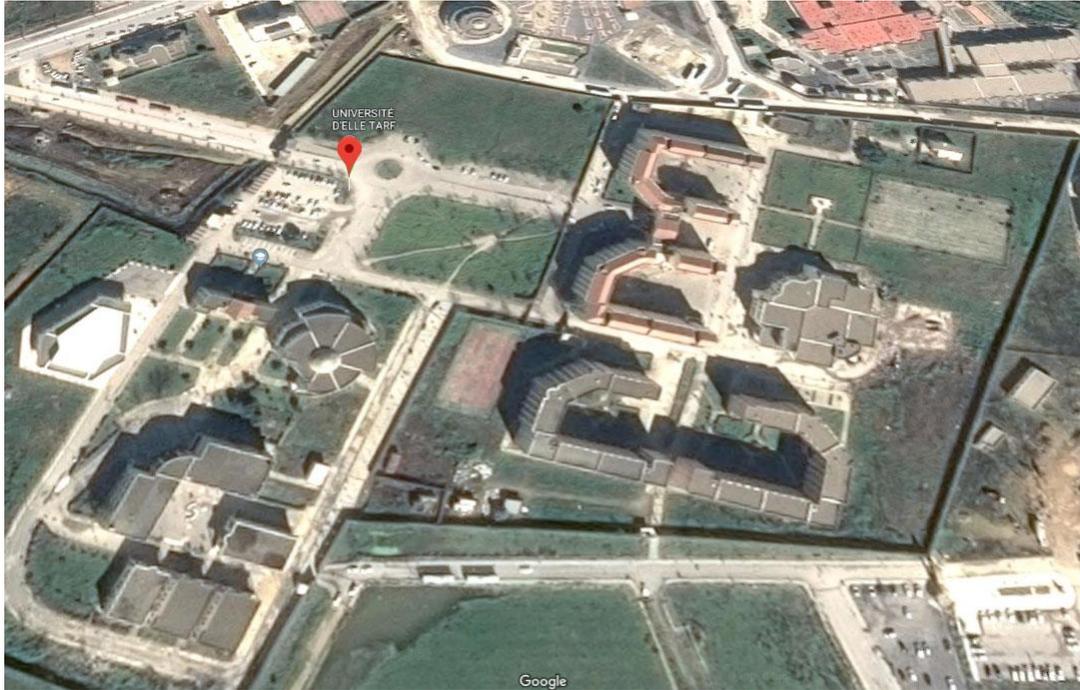


Figure 6 : Campus El Tarf (Administration centrale) : FLL, FSHS (Vue satellitaire)

L'Université Chadli Bendjedid El Tarf, est située au chef lieu de la wilaya d'El Tarf, à l'extrême Nord Est du pays, limitrophe de la métropole d'Annaba dont elle dépendait jusqu'à 2001. La wilaya d'El Tarf est réputée par la diversité de ses écosystèmes, ses zones humides et son environnement favorable au développement agricole et de la pêche, méritant ainsi son appellation de "wilaya verte". La wilaya s'étend sur une superficie de 3339 km². Elle est délimitée :

- Au Nord, par la mer Méditerranée ;
- A l'Est, par la Tunisie;
- Au Sud, par la wilaya de Souk Ahras;
- Au Sud-Est, par la wilaya de Guelma;
- A l'Ouest par la wilaya d'Annaba.

La population totale de la wilaya est estimée à 430000 habitants, soit une densité de 129 habitants par Km².

La région d'El Tarf, est caractérisée par des reliefs diversifiés, composés d'une bande littorale, une zone des plaines sub-littorale et une zone méridionale caractérisée par l'existence de reliefs montagneux.

Le climat de la wilaya est méditerranéen humide, marqué par une pluviométrie annuelle de 1200 mm.

La wilaya d'El Tarf est à vocation agricole, elle conserve un réseau d'exploitation très riche avec une dominance des cultures herbacées. Les superficies non encore mises en valeur méritent des investissements à l'effet de les développer :

- Le vignoble qui n'occupe que 1,66 % de la surface agricole utile,
- L'arboriculture qui n'occupe que 8,13 % de la surface agricole utile,
- La culture industrielle de la tomate, de l'arachide et du tabac qui sont des créneaux naturellement de la région.

L'agriculture au niveau de la wilaya dispose d'un potentiel :

- Superficie Agricole Utile 73.346 Ha
- Reliquat de 41.563 Ha à développer
- Agriculture et élevage à développer
- Potentiel forestier important

La richesse floristique estimée à 600 espèces qui s'étendent sur un espace forestier de 166311 Ha, méritant des investissements de mise en valeur et de transformation de ce potentiel qui contribuera au développement de la région.

Nous pouvons rajouter, un potentiel très riche en termes de sites naturels, historiques et archéologiques classés et en thermalisme, et qui nécessitent des investissements, notamment en matière de valorisation.

La wilaya d'El Tarf, dispose d'une superficie foncière de 5185 Ha de Zone d'Expansion Touristique, destinées à l'investissement, situées à proximité des sites naturels uniques au monde, comprenant des sites classés mondialement et des sites archéologiques qui relèvent de la civilisation caspienne de grottes portant des gravures rupestres néolithiques ainsi que six (06) Stations thermales.

Le potentiel de pêche de la wilaya d'El Tarf est estimé à :

- Flottille de 08 Chalutiers et 47 Sardiniers une côte de 90 km
- 3.330 qx
- 1 seul bassin en exploitation -2.000 ks corail /an

Ce potentiel permet le développement des filières économiques du secteur, par des engagements en termes d'investissements permettant de :

Développer la production de la pêche et des ressources halieutiques dont les activités se trouve actuellement réduites alors que les potentialités sont importantes.

Activité du corail gelée actuellement mais qui permet de bonnes perspectives lorsque la profession sera organisée et l'activité rationalisée.

La wilaya d'El-Tarf bénéficie également d'une myriade d'entreprises P.M.E, basées dans les zones industrielles et d'activités. Cette région mérite d'accueillir les industries étroitement liées à la spécificité de la région (agroalimentaire, agroindustrielle et halieutique).

Les filières économiques à développer sont l'Industrie du Bois, l'Industrie Chimique et pétrochimique, la Métallurgie et transformation des métaux, l'Agro industriel, les Industries chimiques, parapharmaceutiques et pharmaceutiques.

Les projets locaux inscrits sont :

- **Réseau routier**
 - ✓ Autoroute Est-Ouest ;
 - ✓ Elargissement de la RN 44.
- **Réseau Maritime:** Extension du port de pêches d'El KALA ;
- **Hydraulique:** Barrage Bougous (33 Millions de m3) en cours de réalisation
- **Environnement :** CET: 01
- **Energie :** Raccordement en gaz de ville

Il est à noter, la présence au niveau de la région d'El Tarf, du Parc National d'El-Kala, qui se distingue par la présence de quatre grands types d'écosystèmes juxtaposés : marin, dunaire, lacustre et forestier; constituant ainsi un laboratoire à ciel ouvert dans lequel la communauté scientifique peut puiser les données les plus intéressantes. L'Université Chadli Bendjedid -El Tarf- se situe dans cet environnement, qui recèle incontestablement différentes ressources naturelles, susceptibles de générer un nombre non négligeable d'activités économiques et scientifiques : valorisation des ressources naturelles, des études d'impact,...

L'évolution socio économique de la région d'El Tarf, sera marquée par la multiplication et / ou l'extension d'un grand nombre d'agglomérations sous l'effet de la croissance démographique, l'accroissement de la pression anthropique en milieu rural, le développement du réseau routier, la multiplication des réseaux de transport d'énergie, d'eau ou d'assainissement, la création de barrages réservoirs, l'augmentation des flux touristiques, les incendies de forêts, les défrichements, le surpâturage..., entre autres, a profondément modifié le contexte initial qui a présidé à la définition du territoire et à son zonage.

En raison de l'intérêt croissant, manifesté actuellement par de nombreux investisseurs nationaux et des projets de recherche, l'Université d'El-Tarf est appelé, dans le cadre du nouveau système d'enseignement (LMD), à assurer la formation de cadres supérieurs afin d'obtenir des compétences techniques et scientifiques nécessaires dans différents domaines. A cet égard, il est proposé un projet d'ouverture de formations dans différentes filières.

Concernant la recherche scientifique, l'Universitaire d'El-Tarf permet l'ouverture des laboratoires de recherche, notamment en biologie, en sciences agronomiques et vétérinaires et en lettres arabe.

La construction d'une ferme expérimentale au profit de notre université constitue un atout majeur pour le renforcement de la qualité de l'enseignement et un support indispensable pour la recherche scientifique dans le domaine de l'Aquaculture. Les différentes constructions qui seront réalisées et qui serviront de support à la pédagogie et à la recherche à savoir : Six (06) salles de cours, Six (06) salles de travaux pratiques, Six (06) laboratoires de recherche, Un (01) Amphithéâtres de 120 places, Une (01) clinique vétérinaire, Une (01) chambre froide, Un (01) incinérateur, Des locaux de stockage et d'entretien, une mini ferme aquacole, un (01) forage (étude et

réalisation), la construction d'étables pour Bovins et équins, des bergeries, des chenils et des chatteries, des modules d'élevage avicole, des clapiers pour les lapins, des volières les oiseaux et gallinacés, une animalerie pour animaux de laboratoire, des bureaux pour la gestion de la ferme, des dortoirs et de chambres d'hôtes pour les stagiaires et l'encadrement.

- **Une ferme agricole :**

Comme il a été déjà mentionné ci-dessus, la wilaya d'El Tarf est vocation agricole par excellence, de ce fait la création d'une ferme agricole, permettant ainsi un support pédagogique aux étudiants inscrits en sciences agronomique. Les équipements spécifiques et nécessaire à la création de cette ferme agricole concernent essentiellement les machines de travail du sol, les machines de traitement des cultures, les machines utilisées dans les différents types d'élevages, les équipements pour l'aquaculture, les équipements relatifs à l'apiculture, les équipements et outils de pépinière et enfin les équipements de biotechnologie (insémination artificielle et transfert d'embryons).

- **Le Parc national d'El Kala (PNEK).**

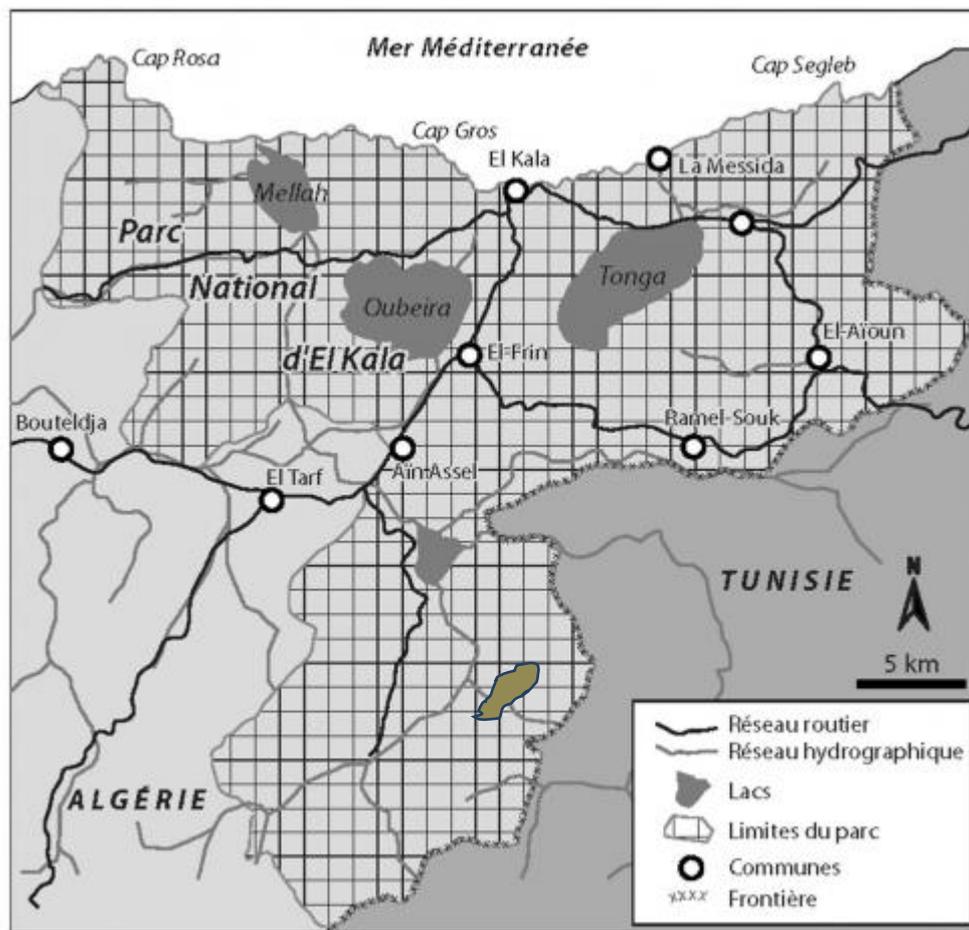
Avec ses 80 000 hectares (ha) et ses 200 000 habitants (Ha), le Parc national d'El Kala est le plus vaste et le plus habité des parcs nationaux du nord du pays. Il occupe le tiers oriental de la wilaya d'El Tarf frontalière de la Tunisie qui couvre, elle, 300 000 ha avec une population de 450 000 Ha. 9 des 24 communes de la wilaya se trouvent entièrement ou partiellement dans le PNEK : El Kala, Souarekh (Om Teboul), Raml Souk, Ain El Assel, Bougous, El Tarf ; Bouteldja ; Berrihane. Sa bande littorale est de 40 km de long, presque la moitié de celle de la wilaya (90 km). Son plus haut sommet culmine à 1200 m, au djebel Ghora à la pointe de l'extrême sud de l'aire protégée.



La singularité du PNEK est qu'il est à la fois marin, dunaire, lacustre avec son complexe de zones humides et terrestre, essentiellement forestier avec ses reliefs boisés. Il renferme ainsi une grande variété de milieux naturels sur un espace plutôt limité. Cette caractéristique avec sa grande diversité d'écosystème lui confère le statut de Centre de la biodiversité (un réservoir) en Méditerranée pour les nombreuses

espèces endémiques, rares ou en voie de disparition qui y vivaient au moment de sa création mais dont on n'a plus beaucoup de nouvelles depuis quelques décennies.

Avec environ 1200 espèces de plantes (ancien inventaire, on l'estime aujourd'hui autour de 850), il abrite le tiers de la flore algérienne. L'écosystème forestier de 54 000 ha est composé principalement de forêts naturelles telles de chêne zeen (2700 ha) et de chêne liège (34 000 ha) abritant de nombreuses essences comme l'aulne glutineux (3000 ha) et le chêne vert, et de forêts de reboisements à savoir le pin maritime et l'eucalyptus. Les sous-bois sont évidemment très riches. Le chêne vit en symbiose avec la bruyère, qui fournissait la matière première pour la petite fabrique locale de pipes qui a elle aussi disparu. Arbousier, myrte, ciste, romarin, laurier noble constituent le cortège floristique de chêne liège du maquis.



878 espèces ont été recensées pour la faune. Le groupe des mammifères est représenté par 40 espèces connues et recensées dont 9 chiroptères (chauve-souris) et 2 espèces marines, le phoque moine, aujourd'hui complètement disparu et le dauphin commun. 16 sont protégées. Mais le mammifère emblématique de la région est le cerf de Barbarie ; c'est une espèce endémique et la seule espèce connue de cervidé africain qui n'existe plus dans le PNK et les forêts d'El Tarf. Quelques individus survivent encore dans le Réserve naturelle de Beni Salah. L'hyène rayée, le renard roux, le chacal doré, le lynx caracal, le chat sauvage, la genette, la mangouste, le porc-épique

se font de plus en plus rares, et ont même disparu comme le lynx. Le sanglier, sans prédateur et pas chassé est le seul à proliférer. La loutre, espèce protégée à l'échelle mondiale, a également disparue. Quant aux deux espèces de tortues marines, les plus connues dans la région, la tortue caouane et la tortue verte, qui nichaient autrefois sur les plages n'y reviennent plus depuis que leurs lieux de ponte ont été ouvertes aux activités balnéaires.

Le PNEK a acquis son importance et sa notoriété internationale pour la riche avifaune sédentaire et migratrice. On y dénombre 195 espèces d'oiseaux dont 69 sont protégés. 97 espèces d'oiseaux forestiers, 64 espèces d'oiseaux d'eau et 09 espèces d'oiseaux marins parmi lesquels 25 espèces de rapaces.

Les reptiles du parc national d'El-Kala sont représentés par 17 espèces dont 03 protégées. Les amphibiens quant à eux sont au nombre de 07 espèces. Dans les biotopes marins et lacustres, on distingue 74 espèces de poissons réparties en 14 espèces strictement dulçaquicoles et 60 espèces strictement marines.

Le groupe d'organismes invertébrés est représenté par 223 espèces, réparties en 42 espèces d'odonates, 76 espèces de diptères dont 21 rares, 60 espèces de coléoptères dont 30 rares et 45 espèces de lépidoptères dont 30 rares.

Pour la richesse de sa biodiversité, le PNEK a été élevé au rang de Réserve de la biosphère en 1990 et 6 de ses zones humides sont classées sur les listes de Ramsar des zones humides d'importance internationale. Les plus connues et visibles sont les plans d'eau des marécages du lac Tonga de 2700 ha, l'étang du lac Oubeïra (2500 ha) et de la lagune du lac Mellah (860 ha) disposées en arc de cercle autour de la ville d'El Kala.

Le PNEK se distingue également pour son riche patrimoine culturel. C'est l'une des régions d'Algérie qui a donné en nombre le plus de pièces archéologiques. En effet 110 sites archéologiques et historiques ont été découverts à ce jour sur le territoire de l'aire protégée. Des fouilles récentes et celles en cours menées par le CNRA (Centre national de recherche en archéologie) ont fourni de nouvelles pièces sur de nouveaux sites. Le bastion de France à la Vieille Calle et l'église Saint Cyprien d'El Kala sont classés monuments nationaux.

A. Petit rappel historique.

Les richesses naturelles culturelles de la région d'El Kala (ex La Calle, déjà sous-préfecture dans le département de Bône pendant la colonisation) ont été rapportées par de nombreux auteurs. Au Moyen Âge, elle est identifiée par les géographes et historiens musulmans ; Ibn Hawqal (vers 950), par l'Andalou El-Bakri (1015-1094) et par le célèbre El Idrissi. (vers 1138).

Riche contrée à cause de l'exploitation du corail connu depuis l'antiquité les Européens s'y intéressent bien avant l'invasion française de 1830. La Vieille Calle, puis la Calle sont frondées au 16ème siècle et les premiers scientifiques et botanistes sont missionnés pour explorer la région. En 1732, le médecin allemand Hebenstreit effectue un séjour scientifique de six mois dans l'Algérois d'abord, puis à Constantine, à Bône et à La Calle. L'abbé Poiret, un célèbre botaniste et explorateur français, est

envoyé par le roi Louis XVI sur les « côtes d’Afrique » afin d’inventorier la faune et la flore spécifiques à cet espace. Il a vécu à La Calle, de mai 1785 à novembre 1786. Il a décrit la région comme « le plus beau jardin de la nature ».

La création des Parcs nationaux en Algérie remonte en 1921, pendant la période coloniale. Bien avant la France occupante ne les crée sur son territoire en 1963. 13 parcs sont créés entre 1923 et 1929 mais le Parc d’El Kala n’y figure pas. L’idée de création du Parc National d’El-Kala (P.N.E.K) date de 1975, lorsque

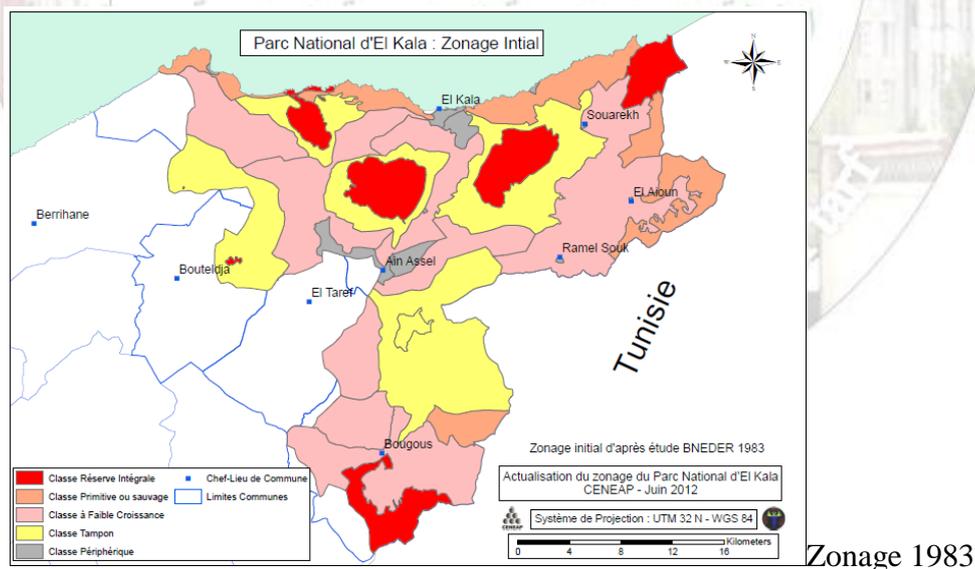
Jean Paul Thomas, biologiste, enseignant à l’INA en voyage d’études avait constaté la grande valeur des sites naturels, riches et diversifiés de la région. Il est le premier en 1975 à formuler une proposition de création de parc national à El Kala.

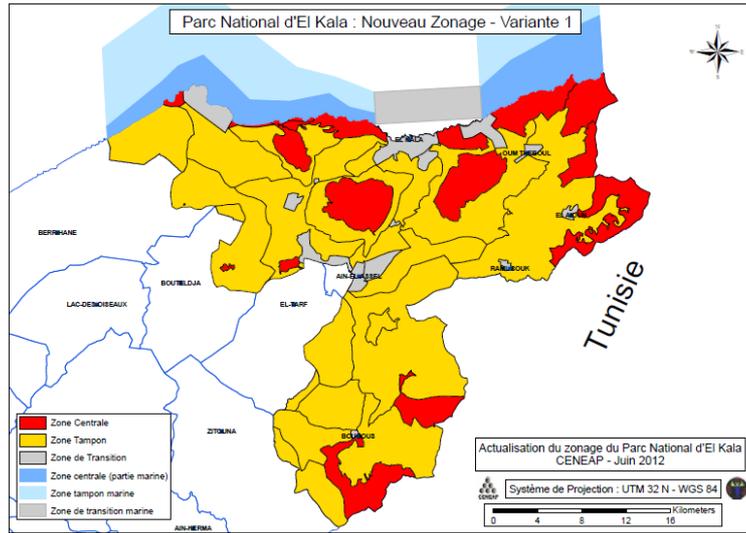
Il sera créé par décret (83-462) à la faveur de la loi de l’environnement de 1983 et du statut type des parcs nationaux (83-458).

B. L’aménagement du PNEK.

Pour réaliser ses missions statutaires, la conservation et la préservation du milieu naturel, l’implantation d’une infrastructure touristique, d’observer et d’étudier la nature, le gestionnaire du Parc et son équipe disposent d’un schéma directeur ou plan d’aménagement et d’un plan de gestion.

Le plan d’aménagement, indique globalement les actions qui sont interdites, tolérées, autorisées ou encouragées dans des zones du parc selon leur degré (statut) de protection. Le premier zonage du parc de 1983 prévoyait 32 zones de 5 classes de protections différentes. Ce plan a été adopté par l’APW d’El Tarf en Avril 1986.





Zonage 2012

La loi de 2011 sur les aires protégées dans le cadre du développement durable n'a retenu que 3 types de zones ce qui a conduit à une révision du zonage avec trois types de zones, centrale, tampon et transition.

C. Financements

En plus de son budget annuel qui aujourd'hui suffit tout juste à assurer les salaires des employés, le PNEK a également bénéficié d'un don de la Banque mondiale d'un don d'un montant de 10 millions de dollars pour l'élaboration d'un plan de gestion dont la réalisation qui n'est pas arrivée à son terme et qui a dépassé les délais. Ce financement a permis le financement d'études mais aussi la réalisation d'infrastructures comme entre autre la construction d'un pavillon et d'un chalet dans la station de recherche en biologie de l'université d'Annaba à El Melha.

Le PNEK a aussi bénéficié dans le cadre bilatéral ou multilatéral de de projet pour la formation du personnel, pour l'éducation, l'information et la sensibilisation ainsi que pour des études de classement.

D. Situation actuelle (40 ans après sa création).

En tout état de cause, les instruments de planification et de gestion n'ont pas pu être mis en œuvre et appliqués. En dépit de sa reconnaissance comme renfermant un patrimoine naturel et culturel exceptionnel, le PNEK n'a pas pu accomplir les missions pour lesquelles il a été institué avec une autonomie de gestion, des moyens financiers insignifiants certes et des moyens humains et matériels très insuffisants. Mais ce n'est pas là les seules raisons de ses défaillances. Le PNEK n'a pas pu résister aux assauts du « développement », qui se caractérise par l'exploitation incontrôlée de ses ressources naturelles, y compris ses fabuleux paysages, de l'utilisation et de l'exploitation de ses milieux naturels, notamment celles des plans d'eau pour des projets d'aquaculture, la densification des réseaux ; Routiers avec la politique du désenclavement des mechtas les plus reculées, la traversée du PNEK par l'autoroute et l'élargissement des anciennes voies. C'est également les constructions dans la nature, l'explosion des zones éparses et l'extension des agglomérations qui a engendré une

densification et une extension des infrastructures de base comme les routes et les réseaux électriques. Plus récent, le tourisme incontrôlé a attiré des milliers de nationaux, peu pour ne pas dire de visiteurs étrangers, vers les espaces naturels ouverts sans discernement au public ou cédés par concessions ainsi que vers le littoral qui subit chaque été une véritable invasion par la surfréquentation des plages jusqu'aux plus inaccessibles. Comme partout ailleurs dans le pays les espaces forestiers n'ont pas échappé à la dégradation ou la disparition par le feu et la régression par le grignotage pour des assiettes foncières et le défrichement pour l'agriculture. On ne connaît plus de parcelle forestière dans le parc qui n'a pas été affectée par l'une ou l'autre de ces agressions.

Aujourd'hui rares sont les espaces de l'aire protégée qui ont gardés les critères et les caractéristiques qui ont prévalu à leur classement lors de la création du PNEK en 1983.

E. La recherche scientifique et l'Université dans le PNEK.

Avec ses multitudes de milieux naturels ou artificialisés juxtaposés sur une bande relativement étroite, le PNEK et les activités qui y sont menées, y compris le tourisme envahissant, est considéré comme un formidable laboratoire à ciel ouvert et un terrain privilégié pour le développement durable.

Parmi les missions du PNEK, les résultats les plus réconfortants et les plus satisfaisants sont les innombrables travaux de recherche universitaires menés dans le PNEK, certains avec la collaboration en moyen de transport et d'hébergement de l'administration du PNEK, mais c'est essentiellement à l'initiative des universités elles-mêmes, des instituts et grandes écoles, en Algérie et à l'étranger. On n'en connaît malheureusement pas le nombre. Il serait utile d'en faire l'inventaire. Il constitue un immense potentiel pour les travaux en géologie, biologie, écologie, hydrologie, foresterie, marines et littorales etc. mais également dans toutes les autres disciplines en rapport avec les activités et leurs effets sur la nature et la société.

En réalité l'intérêt scientifique pour la région du Parc a commencé bien avant sa création par décret. Déjà dans les années 1970, l'ENSA d'El Harrach (aujourd'hui INA) avait entrepris des investigations dont celle de J.P Thomas citée plus haut et celle de Abdelghani Bellouad en dont le mémoire d'ingénieur d'état en 1979 plaide pour la création d'un parc national et qui en a fixé les limites actuelles du PNEK. L'INA a depuis poursuivi régulièrement ses investigations dans le PNEK.

Mais, c'est incontestablement l'Université d'Annaba, son département de biologie particulièrement, dès la moitié des années 1980, rejointe au début des années 2000 par le Département de biologie du Centre universitaire d'El Tarf à l'époque, qui ont mené le plus grand nombre de travaux essentiellement des mémoires de licence, de master et de doctorat. En plus des établissements de l'Enseignement supérieur, on compte dans la région une Station annexe de l'Institut national de la recherche forestière (INRF, ministère de l'agriculture) à Om Teboul Ainsi qu'une annexe du Centre national de recherche de la pêche et de l'aquaculture (CNRDPA, ministère des ressources halieutiques et de l'aquaculture) à El Kala.

➤ La Station de recherche d'El Melha.

C'est le site d'une ancienne école primaire désaffectée avec l'inauguration en 1979 du village agricole d'El Melha appelé aujourd'hui plus couramment El Qaria. Un document officiel de l'APC d'El Kala (1981) a formalisé cette cession au profit de l'université d'Annaba. Elle est devenue opérationnelle qu'à partir de 1987 sous l'impulsion et l'engagement personnel de ses pionniers qui s'y sont installés sans malgré le minimum de commodités. Il y avait 3 salles de classe et des toilettes mais pas d'eau et pas d'électricité. Avec des aménagements réalisés par l'Université d'Annaba, les 3 classes ont été transformées en deux labos avec paillasse et une cuisine réfectoire. Elle s'est étoffée au cours des ans avec l'engagement d'enseignants du département de biologie de l'université d'Annaba. Jusqu'aux incendies du 17 aout dernier, qui l'ont détruite en grande partie, il y avait en plus un local qui comprend une salle de travail 3 chambres pour les enseignants et une salle de bain ainsi qu'un chalet en bois comme dortoir pour les étudiants. Le premier réalisé avec un financement du plan de gestion du PNEK de la Banque mondiale et le second sur des fonds de l'université d'Annaba 2006-2007.

Cette station a joué un rôle majeur pour les travaux de recherche dans le PNEK et toute la région. Avant qu'elle devienne opérationnelle, les chercheurs, enseignants et étudiants, peu nombreux forcément, devaient trouver des moyens d'hébergement, de restauration et de transport à El Kala qui n'en disposait pas autant qu'aujourd'hui. Les universitaires venaient pour la journée et dépendaient des moyens de transport. Ils arrivaient au mieux à 10h00 et repartaient avant 16h00. En permettant l'hébergement et la restauration sur place, les universitaires pouvaient se programmer pour plusieurs jours et certains venants de l'INA ou des autres universités du pays (Est, Centre, Oran, Tlemcen) pouvaient y séjournent plusieurs mois. A partir ce moment, la station d'El Melha ne désemplissait plus.

2- Profils et besoins des entreprises à identifier pour chaque établissement

Formation d'une main-d'œuvre qualifiée dans :

- le secteur agricole : ingénieurs et techniciens
- le secteur bancaire : master monnaie et banque
- le secteur industriel (énergétique), master énergétique
- le secteur de l'éducation : licence +master
- le secteur forestier : ingénieur en foresterie
- le secteur de l'élevage : Dr vétérinaire

2-3 العلاقة مع البيئة المحلية والإقليمية

3- Relation avec l'environnement local, territorial et régional à envisager

1. Le comité local (Wilaya) pour la promotion de l'emploi

- Des actions ont été entreprises avec les agences d'emploi. En particulier des journées d'entrepreneuriat ont été organisées pour accompagner les jeunes diplômés à créer leurs propres entreprises
- Une convention existe entre l'université, le CNAC et l'ANSEJ.

- Plusieurs conventions lient l'université aux directions de la wilaya et école de formation comme l'école de formation technique de pêche et d'aquaculture pour la prise en charge des étudiants en fin de cycle.

2. Implication de l'UCBET

- Périodiquement l'université organise des journées en collaboration avec le secteur socio-économique pour l'identification des besoins des entreprises en termes de cadres et de compétences. Beaucoup d'efforts restent à faire pour obtenir une cartographie précise des besoins des opérateurs économiques. Parmi les actions envisagées on peut citer :
- Proposer des projets de fin d'étude en entreprise dans le but d'intégrer les candidats dans l'entreprise.
- Proposer quelques sujets de thèse en entreprise dans le cadre de la Loi d'Orientation sur la recherche
- Nous proposons aussi l'institution d'une cellule de veille formée de représentants de l'université et des entreprises. Son rôle sera l'identification des besoins et le partage d'information

3. Rôle du BLEU

Pas encore installé

4. Établissements de l'Enseignement supérieur partenaires

Exemples d'actions concrètes menées

- Conventions diverses avec les établissements d'Enseignement supérieur
- Des conventions bilatérales ont été signées avec : l'université de Khenchela, Tiaret, Annaba, Guelma, Ecole supérieure de Kouba, Institut national de recherche forestière de Cheraga, centre de recherche en Biotechnologie Constantine, UAEK.

5. Le Service de la coopération et des stages

Les services de la coopération et des stages sont à la disposition des étudiants et des enseignants. Il fournit des informations, aide à établir des liens pour effectuer des stages, des visites, des projets ou à négocier des contrats de recherche développement aussi bien en Algérie qu'à l'étranger. Il joue aussi le rôle d'interface entre l'université et l'entreprise.

- **Pour la coopération:**

- ✓ Des conventions de coopération bilatérales ont été signées avec des universités tunisiennes, Françaises (Strasbourg, Poitiers), et la Jordanie.
- ✓ Trois formations PNE pour la France.
- ✓ Trois formations en magistère pour la Jordanie.

Le service de façon générale gère de manière précise les dossiers et apporte une aide aux personnes susceptibles de mener à bien des projets avec toute entité étrangère à l'Université.

• **Pour les stages :**

L'objectif général des stages et visites est de permettre aux étudiants une meilleure connaissance des hommes, des entreprises et des techniques, en mettant en pratique ce qui leur est enseigné. Leur pleine réussite ne dépend pas uniquement du Service des stages mais de la collaboration des départements d'enseignements, des étudiants et des sociétés d'accueil

Les enseignants et le personnel ont bénéficié de stages et la consommation du budget alloué est de 97%.

4 - تحليل المحيط من خلال تشخيص سياسة المؤسسة :

1.4 مصفوفة SWOT (المقياس الرباعي) :

إنّ تطبيق تحليل SWOT (معرفة نقاط القوة و الضعف و الفرص المتاحة مع التهديدات المحتملة) سيسمح لمؤسستنا الجامعية بمعرفة مكانتها و تواجدها مقارنة بمحيطها مع تحديد الأهداف المراد إدراجها ضمن هذا المحيط . و هو ما يشكل رؤية طموحة ونهج استباقي " **Proactive Approach** " كشرط ضروري لتحقيق الخطة الإستراتيجية و من تم تنفيذها .

إنّ وزارة التعليم العالي و البحث العلمي تأخذ على عاتقها تسيير شؤون القطاع الذي يعرف تحولات عالمية سريعة تركز أولا / على التكوين والتعليم العالي ذو الجودة ، ثانيا / البحث العلمي والابتكار المفيد و ثالثا / خلق الثروة من خلال انشاء مؤسسات ناشئة تقوم عموما على إقتصاد المعرفة ، وبالتالي تركز خارطة طريق التعليم العالي البحث العلمي على 6 نقاط رئيسية :¹

أولا / الاعتناء بالعنصر البشري الذي يعتبر محور رئيسيا في كل تحسين او اصلاح للمنظومة.

ثانيا / تعميم أو تقوية نظام الجودة .

ثالثا / التنافسية من أجل تحقيق البرنامج الاستراتيجي للسيد رئيس الجمهورية عبر برنامج الحكومة.

رابعا / تحسين الحياة الجامعية و كذلك الحياة الطلابية.

¹ أ د/ كمال بداري : وزير التعليم العالي والبحث العلمي ، خارطة طريق قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ، فوروم القناة الإذاعية ، الاثنين : 19 سبتمبر 2022

خامسا / الحكامة في تسيير شأن التعليم العالي والبحث العلمي (الفعالية التي تركز في طياتها على رقمنة القطاع).

سادسا / التعاون والحوار البناء الشامل والمثمر بما في ذلك الحوار مع المخابر و المراكز البحثية الدولية من أجل النهضة الاقتصادية و الاجتماعية.

ويأخذ هذا التشخيص بعين الاعتبار و تماشيا مع سياسة قطاع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي MESRS انفة الذكر ، العناصر التالية :

التكوين و البحث العلمي ، تسيير الطلبة (الحياة الطلابية) ، الوسط المهني و الحياة الجامعية ، الأسرة الجامعية و المجتمع ، حوكمة المؤسسة ، الشراكات ، التدويل ، وأخيراً الموارد المالية والبشرية .

2.4 التشخيص

ركز التشخيص على المجالات الأربعة التي تشكل المهام الأساسية للجامعة. هذه المجالات هي عروض التكوين بالجامعة والبحث العلمي و حوكمة الجامعة والحياة الجامعية. وكل مجال من هذه المجالات أدى إلى بناء مصفوفة SWOT خاصة به .

1.2.4 التكوين

1.1.2.4 عناصر التحليل

من خلال اجتماعات مجموعة العمل في "مجال التكوين" يمكن عرض أهم نتائج التحليل حول المجالات التي تعتبر ذات صلة بالميدان على النحو التالي :

1) وضع عروض التكوين وقيادتها .

لوحظ في هذا السياق أنّ عروض التكوين المقدمة تتوافق و تتماشى مع محيطها السياسي والعلمي والاجتماعي المهني وتأخذ بعين الاعتبار السياق الوطني والدولي كما أنّ الأساتذة يشاركون في إعداد مسارات و عروض التكوين المنجزة بطريقة قانونية ، وبالرغم من التشجيع والاهتمام بإقامة عروض تكوين تتماشى مع إحتياجات وخصائص المنطقة وإمكانيات الجامعة. والتشجيع على فتح عروض تكوين مهني (ماستر مهنية) ، و مراعاة نقاط القوة والخصائص الاجتماعية والاقتصادية للمنطقة ، على مستوى المواد والتخصصات و الاخذ

بعين الاعتبار عدد الطلاب إلا أنّ نتائج التحليل أثبتت أنّ هذه المعايير تعدّ من جوانب النقص الموجودة حيث سجلت نسب متوسطة .

بينت النتائج أنّ المخابر لا تستطيع تلبية الاحتياجات العملية ، لذلك من الضروري تمويل وتحفيز المخابر التعليمية ، خاصة تلك المتعلقة بالمجالات و التخصصات الجديدة المهمة التي يجب تشجيعها ، كما لوحظ عدم قيام مسؤولو البيداغوجيا بزيارات إلى مؤسسات التعليم الثانوي ، وقد وجد نقصا في نسبة التأطير الخاصة بالموظفين والتقنيين خاصة في بعض الكليات ، وكذلك نقص كبير في قاعات التدريس وإنعدام مسارات التكوين المهنية و نقص في التخصصات في مسارات التكوين الأكاديمي ، وخاصة في ميدان العلوم والتكنولوجيا ، ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العلوم الاقتصادية.

2) مرافقة الطالب في تكوينه .

لوحظ امتلاك الجامعة لموارد بشرية متمكنة ومتمكنة في مجالاتها ، والتزام الهيئات البيداغوجية بالقرارات والمنشورات الوزارية وتطبيقها .

كما بينت نتائج التحليل أنّ عدد الأيام التحسيسية حول الحياة الجامعية غير كافية ، كما لوحظ إنعدام مراسلات مديرية التربية التي تؤكد فيها توجيه طالب البكالوريا ، وعدم نشر مواقيت الفتح والغلق لمصالح المؤسسة بموقع الجامعة ، و ضعف تفاعل الأساتذة والطلبة مع عمليات التدريس عن بعد .

فيما يتعلق بالمجال الرقمي (موودل) للعمل الموجود بالمؤسسة غير مستغل بالشكل الكافي والمطلوب من قبل الأساتذة والطلبة ، كما أنّ عروض التكوين غير منشورة عبر موقع الإنترنت باللغة العربية والأجنبية .

وفيما يخص سياسة الوصول إلى الوثائق والدعائم البيداغوجية ، خاصة ما تعلق بفتح المكتبة خارج أوقات العمل الرسمية وكذا بالنسبة لعدد الاتفاقيات المبرمة بين مكتبة المؤسسة والمكتبات الأخرى ، فقد كان ضعيفا جدا و بحاجة الى دعم .

كما لوحظ نقص في الهياكل البيداغوجية من أقسام ومدرجات ومخابر تعليمية ، مكاتب الأساتذة بالإضافة الى عدم استقلالية مكاتب الكليات.

3) تقييم ومراجعة المواد التعليمية .

ييدي الأساتذة مستوى عالي من الاحترافية ، خاصة ما تعلق بالتزام الأساتذة بالمواعيد والتقييم العادل للامتحانات والأعمال والتقارير ، وتوفر الأساتذة للاستشارة خارج أوقات العمل. و بخصوص المواد التعليمية لا تخضع للمراجعة الدورية ، حيث لا توجد خلية للتقييم ولا يتم إشراك الموظفين والطلبة في العملية ، كما لا توجد استمارة تقييم جودة المواد التعليمية للمسؤولين .

كما لوحظ أن العدد السنوي لدورات التكوين سواء المقترحة أو المنجزة للأساتذة غير كافية تماما، و فيما يخص استعمال الأدوات السمعية البصرية والإعلام الآلي والمليديا في التعليم فقد كانت النتيجة غير مرضية ، ومن الضروري دعمها . مما يتطلب إشراك الموظفين والطلبة في مراجعة المواد التعليمية و بناء استمارة جودة تقييم هذه المواد و زيادة عدد دورات التكوين المتخصصة للأساتذة و الاستعمال الأمثل للوسائل التكنولوجية في التعليم و تفعيل دور فرق التكوين في مجال مراجعة وتقييم المواد التعليمية .

4) تقييم و مراقبة التحصيل العلمي والمعرفي للطلبة

تصادق المؤسسة على نتائج التحصيل العلمي طوال مسار التكوين من خلال : إقامة نظام لتقييم المعارف و إقامة نظام لتقييم التعلم من خلال فروض المراقبة المستمرة ، والمشاريع المصغرة لكل سداسي ، وكذا عن طريق الامتحانات المراقبة لكل سداسي، كما تخضع مذكرات التخرج للتقييم ، و تعمل المؤسسة باستمرار من أجل التأكد من أن عملية تقييم المعارف مبنية على أسس موضوعية وموثوق بها، كما أنها تسعى إلى نشرها، و كذا تفعيل دور الفرق البيداغوجية ولجان المداولات التي تصادق على نتائج الطلبة وتعمل على دراسة مختلف الطعون التي تقدم إليها ، كما تعتمد الجامعة على الأساليب و الإجراءات المنصوص عليها في الامتحانات والحرص الجيد لسيرها ، من خلال الاجتماعات الدورية التي تقوم بها هذه اللجان من أجل البث في العديد من القضايا البيداغوجية المتعلقة خاصة بمسائل الطلبة .

ويمكن للطلبة الاطلاع على النتائج ، لكن لا يوجد نظام الكتروني يسمح بالإطلاع على النتائج مع احترام الخصوصية مما يتطلب تحسينه ، كما لوحظ عدم تقييم التربصات بالوسط المهني بالمؤسسة خاصة وأن هناك بعض عروض التكوين لا تتضمن تربصات .

يتم التوجيه حسب معدلات الترتيب و امكانيات الاستقبال في كل تخصص. للحصول على تكوين جيد ، يجب أن تؤخذ الكفاءة بعين الاعتبار. هناك أيضاً نقص في الاتفاقيات ، مما يجعل من المستحيل تلبية الطلب المتزايد باستمرار. فعروض التكوين متوافقة بدرجة ضعيفة مع احتياجات الشركات و المؤسسات ، ولا يوجد أي سياسة تكوينية متخصصة ومنسجمة تماما مع احتياجات الشركات و المؤسسات ، و لا تمتلك المؤسسة هيئات (مكاتب، مصالح) مكلّفة بتوجيه المتعلمين نحو الشركات/ المؤسسات المحلية والإقليمية . و لا تراقب المؤسسة تطور احتياجات محيطها المحلي في مجال التكوين ، كما أنّ المؤسسة تساهم في خلق وتطوير حاضنات المؤسسات وكذا هيئات الدعم والمرافقة و المؤسسات الصغيرة بنسبة ضعيفة ، و لا تحتوي المؤسسة على مصلحة خاصة بالإعلام والتوجيه في معظم الكليات ، ولا تشرك المؤسسة مجموع موظفيها في سياسة الإعلام والتوجيه ، كما لا تمتلك المؤسسة جهازا يساعد الطلبة على الاندماج في الوسط المهني فضلا عن ضعف شديد في العلاقات الجامعية بالوسط الاجتماعي والاقتصادي ولا تشجع المؤسسة الإدماج المهني حيث لا يتم إعطاء دروس تحسيسية حول الواقع الاجتماعي الاقتصادي ، ولا تقوم المؤسسة بتطوير جهاز لمتابعة قابلية المتخرجين للتوظيف ، ويُقترح ما يلي : **إيجية للمؤسسة الجامعية**

- تفعيل عمل الهيئات التالية : حاضنة الأعمال ، دار المقاولاتية ، وضرورة خلق و إنشاء مركز الدعم للتكنولوجيا والابتكار وفق متطلبات المرجع الوطني لتراقب الجامعة تطور احتياجات محيطها المحلي في مجال التكوين.
- تحسين عملية توجيه الطلبة وإدماجهم في الوسط المهني من خلال إنشاء خلية خاصة بهذا العمل ، و تنشيط دور حاضنة الأعمال و مركز الدعم للتكنولوجيا والابتكار-الضروري خلقه و انشاءه - و اللذان سيعملا على تثمين الجامعة للمعلومة العلمية والتقنية لمساعدة براءات الإختراع مستقبلا .
- المؤسسة مطالبة اليوم بخلق و تحسين هيئات الإدماج المهني ومتابعة الخريجين و إنشاء خلية بالجامعة لمتابعة نتائج التكوين الجامعي و ضرورة وجود نادي أو مجموعة افتراضية لقدامى الحاصلين على الشهادات و تنظيم تظاهرات لفائدتهم.

زيادة عروض التكوين بالمؤسسة التي تستجيب لضرورات الترقية والتحسين على المستوى المحلي كبند من بنود العلاقة مع الشريك وسياسة من سياسات التكوين أو إعادة التكوين لفائدة الشركاء، وهو ما اتجهت إليه أغلب الكليات بالموافقة.

6) التكوين في الدكتوراه

تطور المؤسسة جهازا لتأطير ومتابعة وإدماج طلبة الدكتوراه ، حيث وفرت لجنة لأطروحة الدكتوراه ، وتقوم أيضا بالندوات الخاصة لعملية التأطير ، كما أن هناك لجان وهيئات تسهر على تنظيم ومتابعة التكوين في الدكتوراه وطلبتها.

كما لوحظ عدم وجود اتفاقيات التأطير المشترك ، وضعف كبير في عدد طلبة الدكتوراه الذين يقومون بإنجاز أطروحات الدكتوراه في إطار اتفاقية و شراكة مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية ، و نحن هنا بحاجة إلى انفتاح فعال لجامعتنا على عالم المؤسسات مصحوبًا بتنوع في تخصصات الدكتوراه ، مع التأكيد على فتح الدكتوراه المهنية.

7) التكوين المتواصل

هذا النوع من التكوين غير مدعوم ، وأشار اليه المشاركون في ورشة العمل أثناء المناقشات . فلا توفر جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف هذا النوع من التكوين الذي هو موجه بصفة أساسية للموظفين ، إذ أن عروض التكوين المتوفرة على مستوى الجامعة تضمن التكوين لطلبة البكالوريا ، والشهادات الوحيدة التي تمنحها هي شهادة الليسانس- ماستر- دكتوراه. كما بينت النتائج غياب التنسيق بين الجامعة وجامعة التكوين المتواصل في مسألة إعداد عروض التكوين وتوجيه و تحسيس الطلبة لهذا النمط من التكوين.

4.2.1.2. التقارب بين العوامل

انطلاقا مما سبق فإن نقاط " القوة " التي تم حصرها غير كافية لتعزيز عملية التكوين . لقد اختصرنا النظر في استراتيجية SWOT ، إما بحصر نقاط القوة و "نقاط الضعف - التهديدات" ، أو عرض استراتيجية "الخطر" حيث ستكون اليقظة مطلوبة ، ويجب التقليل من نقاط الضعف لتكون المؤسسة أقل عرضة للتهديدات.

الكلمات المفتاحية الرئيسية المستخلصة من هذا التحليل هي:

- تكوين أكاديمي ومهني متخصص وعالي الجودة ،
- تلبية احتياجات البيئة / المحيط السوسو - اقتصادي ،
- الاحتراف و القدرة التنافسية ،
- التحديات العالمية .

تتم صياغة محور التنمية من هذه الكلمات الرئيسية على النحو التالي:

"ضمان تكوين أكاديمي ومهني متقدم وعالي الجودة ، يلبي احتياجات المجتمع ، ويواكب التحديات العالمية".

2.2.4 البحث

1.2.2.4 عناصر التحليل

يسلط تحليل مصفوفة SWOT الضوء على الاهتمامات الأساسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف ، وهي : تطوير بحث علمي جذاب ومبتكر. وللقيام بذلك ، يجب أن تركز على :

- 1) تنظيم و هيكلية و تطوير وتكييف مجالات البحث مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية، ونشر مدارس الدكتوراه مع توجيه المخابر وتثمين البحث العلمي.
- 2) تطوير المعدات المادية وتطوير وتحسين المكون البشري .
- 3) العلاقات والشراكات العلمية و تطوير سياسة التفاعل مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

1) تنظيم و هيكلية و تطوير البحث وسبل تثمينه و تحقيقه

تمتلك المؤسسة هيئات قيادة ومتابعة البحث وفق الأطر القانونية المحددة، و تعد حصيلة وتقارير. كما أنّ البحث على مستوى المخابر موجود هذه الأخيرة تتم تحت إطارها ومستواها دراسات ومناقشات ، كما تشجع المؤسسة ديناميكية البحث وتحفز أساتذتها الباحثين من خلال مكافئتهم في المشاريع البحثية.

إنّ مؤسستنا تطور سياسة تكوين للبحث من خلال إدماج طلبة الطور الثالث في فرق بحثية ، كما توفر الجامعة إمكانية الاطلاع على المراجع من خلال موقع المؤسسة على شبكة الانترنت.

و قد لوحظ ضعف الإمكانيات والتجهيزات المتاحة بالمؤسسة على العموم ، فلا تغطي كامل إحتياجات الكليات فيما يخص المخابر وعدم توفر نظام للتقييم الداخلي لأنشطة البحث العلمي ، بالإضافة الى ضعف تحفيز الباحثين ونقص في الموارد المخصصة لتحسين مناخ البحث من ظروف اجتماعية واقتصادية للحياة والعمل ، ولا تضمن المؤسسة إدماج طلبة الطور الثاني في فرق البحث مع عدم توفر هيئة متابعة تكنولوجية وعلمية لرصد التطورات المنهجية والعلمية والتكنولوجية على مستوى المؤسسة ، وكذا عدم توفر قاعدة بيانات خاصة بالكليات وعدم تحديثها ، وفيما يخص براءة الاختراع الخاصة بحماية أعمال الباحثين فقد لوحظ عدم إمتلاك المؤسسة لبنك المعلومات ، ونقص في الانترنت ، وعدم وجود تطوير للملكية الفكرية وعدم وجود جهاز للحصول على براءة الاختراع ، ويُقترح مايلي :

1. تكوين التميز في البحث العلمي من خلال مخطط وإستراتيجية (مركز التخصص البحثي).
2. خلق هيئة قيادية لقيادة البحث وتدعيمها بالشراكة مع المحيط السوسيو- اقتصادي .
3. إستحداث هيئات دعم خاصة بالبحث العلمي لاستقطاب الاستثمارات .
4. العمل على هيكلة الكليات التي لا تحتوي على مخابر وتدعيمها بإنشاء مخابر بحثية متخصصة.
5. إقامة روابط تحفيزية مع المؤسسات السوسيو- اقتصادية.
6. تطوير روابط البحث بين الجامعة و المؤسسات السوسيو- اقتصادية.
7. تعزيز وتسهيل نشر نتائج البحوث.
8. تشجيع المخابر عالية الأداء لمواكبة المخابر العالمية عالية المستوى.
9. إبراز عمل المخابر من خلال نشر و الترويج لأعمالها .
10. دمج طلبة الطور الثاني في فرق بحثية.
11. خلق هيئة تضمن وظيفة رصد التطورات المنهجية والعلمية والتكنولوجية على مستوى الكليات.

12. ضرورة التنسيق فيما بين الكليات ومع باقي المؤسسات الجامعية لترقية البحث العلمي والتحسين الدائم والمستمر للنشاطات البحثية داخل المؤسسة الجامعية.
13. على المؤسسة أن تقوم بترتيب محاور البحث حسب الأولوية لتحسين أداء المؤسسة.
14. تشجيع البحث العلمي بفتح التكوين في الدكتوراه في مختلف التخصصات.
15. خلق نظم للمتابعة وتقييم الأداء على مستوى الكليات ومختلف الأقسام.

2) من ناحية الموارد والمعدات المادية و التركيبية والبشرية

يُظهر التحليل بوضوح نقص الموارد البشرية والمادية والضعف فيما يتعلق بصيانة الهياكل التعليمية مثل قاعات المحاضرات والتطبيقات TD ، ونقص المباني (مدرجات، أقسام ومكاتب لإستقبال الأنشطة الخاصة بالتكوين الأكاديمي والمتواصل) التي تتوفر عليهم المؤسسة ، وعدم جاهزية المباني لتلبية احتياجات جميع الأنشطة البيداغوجية ، فلا تتوفر المؤسسة على مخابر وورشات كافية لاستقبال الأعمال التطبيقية وأنشطة البحث خاصة في كلية العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق والعلوم السياسية. وعدم تلائم المباني مع جميع الأنشطة العلمية في بعض الكليات وضعف شروط الصحة والسلامة فيها بالإضافة الى نقص الإضاءة والتهوية في المخابر وكذلك غياب أغلب معدات المقاومة ، خاصة في كلية العلوم والتكنولوجيا .

وللتغلب على هذه النقائص نقترح التركيز على مايلي :

1. تكوين وتطوير العاملين.
2. توفير الشروط والموارد اللازمة للبحث العلمي وتحفيز الباحثين.
3. ضرورة تحسين الموارد والتجهيزات لضمان الأداء الجيد للباحثين الجامعيين كمطلب وترقية مردود البحوث والمشاريع العلمية.
4. وضع تدابير فيما يتعلق بموارد الخدمات.
5. تطوير سياسة شراء وصيانة المعدات.
6. تدعيم العنصر المادي والبشري بتجهيز المخابر البحثية؛
7. ضرورة تصميم وتجهيز المخابر والورشات بما يسمح بإقامة الأنشطة العلمية المبرمجة.
8. ضرورة استيفاء المباني لشروط الصحة والسلامة خاصة فيما يتعلق بالمخابر العلمية التجريبية.

3) التكوين من خلال البحث : دكتوراه علوم و LMD

- تعزيز التأطير النوعي ذو الجودة .
- إعتناء سياسة التقييم المستمر .
- تطوير جهاز لتأطير ومتابعة وإدماج طلبة الدكتوراه.
- توفير و دعم الندوات الخاصة لعملية التأطير في الدكتوراه .
- دعم اتفاقيات التأطير المشترك.
- ترقية التعليم الجامعي بتعزيز وتعلم اللغات الأجنبية و خاصة الانجليزية¹ .
- التشجيع على فتح الدكتوراه المهنية.
- دعم إنجاز أطروحات الدكتوراه في إطار اتفاقية مع القطاع السوسيو- اقتصادي .
- تكوين الاساتذة .
- دمج طالب الدكتوراه في فرق بحثية و مخابر لانجاز أعمال بحثية.

4) العلاقات والشراكات العلمية و تطوير سياسة التفاعل مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

- تحرص المؤسسة على برمجة التظاهرات العلمية والمؤتمرات وتعمل على توثيقها كما لوحظ توافق بعض الكليات على تحديد إستراتيجية لتنمية البحث العلمي بوجود الشراكة العلمية الدولية من خلال التبرعات والندوات والمؤتمرات (كلية العلوم التكنولوجية والعلوم الطبيعية والحياة) . إلا أنه لوحظ عدة نقاط ضعف في هذا الإطار ، فلا تمتلك المؤسسة سياسة إتصال تمكنها من تحسين بروزها على المستوى الدولي كما أنّ المؤسسة غير موصولة بشبكة الشركاء الخارجيين و لا تقيم مقارنة لمحتويات البرامج مع مثيلاتها الدولية ، مما يتطلب :
- تطوير سياسة التفاعل مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية.
 - توفير الوسائل والهيكل المناسبة لاستقبال الطلبة والأساتذة والباحثين الأجانب.
 - دعم و اقامة المزيد من الشراكات الدولية في مجال التكوين والبحث.
 - المشاركة في تنمية الجماعات المحلية.

¹ استجابة للمراسلة الوزارية رقم 1433 المؤرخة في : 28 سبتمبر 2022 ، و المتعلقة بتعزيز استعمال اللغة الانجليزية في التعليم و التكوين العالين .

- تعميم فتح المجال البحثي لمختلف التخصصات في مجال الشراكة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- تشجيع توأمة المخابر بالوحدات البحثية.
- تدعيم التعاون والاستفادة من الخبرات الأجنبية من خلال السير نحو شراكات أجنبية خاصة في العلوم الطبيعية والتكنولوجية والاجتماعية بما يتماشى مع متطلبات و تحديات المرحلة الراهنة.
- وضع أنماط التكوين المفتوحة على العالم تتميز بكونها عملية من خلال وجود دعائم للدروس والمراجع الحديثة المتخصصة .
- ترتيب محاور البحث حسب الأولوية السوسيو- اقتصادية لتحسين أداء المؤسسة و دورها الريادي .
- تكيف المواضيع المعالجة في مشاريع البحث التكويني PRFU و PNR و الدكتوراة LMD مع انشغالات المحيط والبيئة الاجتماعية والاقتصادية من خلال إنشاء وحدة بحث متخصصة **une cellule spécialisée** .
- تثمين البحث العلمي وتحفيز الطلبة والباحثين في مختلف التخصصات ، عبر إذاعة ونشر أبحاثهم.
- وضع إستراتيجية واضحة للتعرف على الشركاء الاجتماعيين.
- توسيع التظاهرات العلمية لمختلف الكليات والانفتاح على الجمهور في عرضها لنتائج بحوثها.
- التنسيق مع باقي المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية في مجال تحقيق التنمية المستدامة، وفي مجال البحث العلمي(كطاقات المتجددة- الأمن الغذائي- الحماية البيئية - الصيد المائي).
- إشراك جميع الفاعلين الاجتماعيين بقطاع التعليم الجامعي واقتراح مواضيع ومشاريع بحث في مجال التنمية المحلية (حسب خصوصية المنطقة) لحل المشكلات ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي.
- تنشيط دور حاضنة الأعمال و ومركز الدعم للتكنولوجيا والابتكار و اللذان يعملان على تثمين الجامعة للمعلومة العلمية والتقنية لمساعدة براءات الإختراع.
- السعي الى أن تقوم المؤسسة بضمان مهمة الرصد والمتابعة لما يجري على المستوى العالمي بتصيب خلية للرصد للمشاركة في معارض الكتاب.

-تشجيع الباحثين والأساتذة من خلال التكوين بالخارج والاستفادة من التربصات العلمية.
-تطوير الملكية الفكرية وتحسين الموارد المالية والأجهزة والهيكل والتعاون ضمن شركات محلية ودولية.
-تحسين ميدان التعاون من خلال امتلاك وسائل الإتصال الفعالة للمؤسسة مع العالم الخارجي.

5) على مستوى النشر

تلعب المخابر و اللجان العلمية للأقسام و المجالس العلمية للكليات دورًا هامًا في المصادقة و ترويج ونشر المنشورات العلمية ، بحيث تعكس حقيقة جودة البحث الذي يتم إنجازه على مستوى جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف - ، كما تتوفر المؤسسة على بوابة على موقع الانترنت مهمتها تقديم المؤسسة للمحيط الخارجي ، كما تمتلك المؤسسة على قاعدة بيانات وطنية SNDL، ومع ذلك يبدو أن آلية النشر الحالية و تبادل المعلومات والاستفادة المشتركة من الموارد بها أوجه قصور ، كعدم وجود قواعد بيانات مكتبية مع دخول مسموح ، فلا تقوم المؤسسة بضمان مهمة الرصد والمتابعة لما يجري على المستوى العالمي ، كما أنّ التواصل مع الشركاء الخارجيين يبقى محصورا في نشر مقالات أو أبحاث علمية فقط ، و لا تتوفر المؤسسة على خلية للرصد مما يمنع مشاركتها في الصالونات المقامة سنويا ومعارض الكتاب ؛ نظرا لغياب الموارد البشرية المكلفة بمهمة الرصد بالإضافة لغياب البرامج المعلوماتية للرصد . لذلك يُقترح :

- إيجاد آليات لتشجيع الباحثين على إبراز منشوراتهم و السعي الى أن تقوم المؤسسة بضمان مهمة الرصد والمتابعة لما يجري على المستوى العالمي بتتصيب خلية للرصد للمشاركة في معارض الكتاب؛
- تسهيل الوصول الى مصادر التوثيق الضرورية للبحوث العلمية.
- تشجيع فهرسة المجالات.
- الاشتراك في قواعد البيانات كأن تكون بيانات مكتبية مع السماح بالدخول مع الأخذ بعين الاعتبار عدد وطبيعة الموارد وكذا حجم التردد وحجم التحميل المسجل؛
- مراجعة معايير اختيار المجالات المقبولة للنشر .
- وضع سياسة التوثيق في خدمة البحث.

- تحسين الإمكانيات التقنية والعلمية للإطلاع على المراجع وإستغلالها من طرف الطلبة والباحثين.

2.2.2.4. التقارب بين العوامل

من المهم إغتنام نقاط القوة المتوفرة تحت هذا المحور : المجال مثل أداء بعض المخابر و الوحدات و الفرق البحثية مثلا. للتقليل من نقاط الضعف ، و من تم الاستفادة من الفرص المتاحة في المؤسسة .

الكلمات المفتاحية الرئيسية هي :

- بحث علمي ابتكاري جذاب.

-التعاون و التفاعل مع المحيط السوسيو- اقتصادي.

" تطوير البحث العلمي والإبداع والابتكار".

" دمج الجامعة في البعد السوسيو- اقتصادي المحلي و الدولي"

3.2.4. الحياة الجامعية

1.3.2.4 عناصر التحليل

Projet D'établissement

1) الاستقبال والتكفل بالطلبة والموظفين

إنّ عملية الاستقبال والتكفل بالطلبة الجدد تتم في ظروف حسنة وتسعى الجامعة جاهدة في المستقبل لتوفير الإمكانيات اللازمة لإنجاحها مع العمل على إشراك الطلبة في الحياة الجامعية من خلال التشجيع على فتح النوادي العلمية وإثراء البرامج الثقافية والرياضية ، وفيما يتعلق باستقبال الطلاب وتوجيههم ، لا يزال هناك الكثير الذي يتعين القيام به ، لأنه توجد في بعض الأحيان أوجه قصور على مستوى الاتصال بين الموظفين والطلاب وبين الطلاب والأساتذة ، على الرغم من استشارة ممثلي الطلاب في كثير من الأحيان وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل أقرانهم ، تظل مسألة الاستقبال الذي تقوم به الإدارة للطلاب في السنة الأولى من الجامعة تشوبه بعض النقائص ، كما أنّ المؤسسة لا تمتلك الوسائل والهيكل المناسبة لاستقبال الطلبة والأساتذة والباحثين الأجانب . هذه هي نقاط الضعف التي ينوي مشروع المؤسسة تجاوزها.

و بناءً على هذه الملاحظات التي تم إجراؤها في الميدان ، و يمكن حصر أهم نقاط الضعف التي تم رصدها في هذا المجال في النقاط التالية :

- البنى التحتية غير مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة.
- نقص الهياكل و الفضاءات الواسعة المجهزة للاستقبال .
- لا يتم احترام ساعات عمل الإدارة دائماً.
- ضعف أجهزة الاستقبال و التوجيه .
- ضعف اللوحات والملصقات و اشارات التوجيه في بعض الكليات و كذا الهياكل .
- عدم وجود أماكن خاصة بالعبادة .
- نقص تأطير الموظفين الجدد المكلفين لمهمة الاستقبال و التوجيه .
- في بعض الأحيان عدم مرونة الاعوان في التعامل مع الطلاب .

سيكون من مصلحة المؤسسة إرساء آليات و ميكانيزمات وممارسات تبادل و تواصل حقيقية بين الاساتذة والطلاب ، و من أجل تحسين نوعية الاستقبال للطلبة الجدد المسجلين لأول مرة الذين يشكون في الغالب من سوء الاستقبال ، و اشراك ممثلي الطلبة في اتخاذ قرارات معينة تتعلق بمستقبل المؤسسة يتطلب الامر مراجعة العديد من الجوانب لعلاجها بشكل أفضل :

1. خلق بنى تحتية مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة.
2. احترام ساعات عمل الإدارة دائماً.
3. التكفل بالطلبة و الموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة و هذا بتخصيص مساعدات مالية مادية و معنوية .
4. التكفل باستقبال و إعلام الطلبة و تحسين معاملة الاعوان للطلبة الجدد ، و وضع أجهزة إعلام للطلبة و الموظفين .
5. تأمين نظام المعلومات و الحرص على مراقبته و صيانهه ، و وضع وسائل الاتصال و التحديث الدوري و تأمين الموقع الالكتروني.
6. الاهتمام بالاحتياجات الخاصة للطلبة و الموظفين و ذلك بإقامة هياكل خاصة تلبي مختلف الاحتياجات الخاصة (الجوانب الثقافية و الدينية و الرياضية) .

2) الأنشطة الثقافية والرياضية .

قامت المؤسسة بتنظيم دورات رياضية وتسجيل نتائج مشجعة في المنافسات الوطنية المختلفة ، إلا أنّ الفريق العامل على هذا الميدان سجّل العديد من النقائص في هذا المجال ، حيث لا تتوفر المؤسسة على مصلحة للأنشطة الرياضية والثقافية بالإضافة إلى انعدام الهياكل القاعدية الرياضية لهذه الأنشطة على مستوى الجامعة و غياب كامل لجمعيات ونوادي ذات طابع رياضي وثقافي و قلة الأنشطة الثقافية والرياضية بالإضافة الى عدم وجود البنية التحتية الرياضية في الجامعة .

مما يتطلب التحسين بالتركيز على النقاط التالية:

1. إعطاء أهمية للأنشطة الثقافية والرياضية و هذا من خلال إنشاء مكتب مكلف و هياكل تقوم بتنظيمها و كذا توفير لوسائل المادية و غير المادية الضرورية.
2. تشجيع المؤسسة لانشاء جمعيات ثقافية و نوادي رياضية.
3. زيادة عدد الهياكل الرياضية وانشاء جمعيات رياضية .
4. زيادة الإمكانيات المادية المخصصة لتسيير النشاطات الرياضية و العلمية و الثقافية على مستوى الجامعة.
5. زيادة تنظيم المؤسسة لانشطة رياضية و ثقافية مختلفة.
6. تنظيم أنشطة المواطنة و المناقشات المجتمعية لفائدة التنمية المجتمعية و تشجيع الطلبة على المشاركة و القيام بتظاهرات ذات الطابع الاجتماعي.

3) ظروف الحياة والعمل والدراسة

من خلال جل المناقشات التي دارت في ورش العمل المختلفة ، نلاحظ انه على الرغم من وجود بعض "المكاسب المقدمة للطالب" والتي يلعب فيها الحرم الجامعي دوراً محوريا حيث وضعت المؤسسة جهازا يوفر شروط النظافة و الأمن وتمتلك المؤسسة مصلحة مكلفة بالصحة ، الا انه لوحظ أنّ هناك عدة نقائص ، نحصرها على النحو التالي :

1. تتوفر المؤسسة على بعض المساحات الخضراء ولكنها غير مهيأة وغير مستغلة وكذا غياب موظفين أكفاء في ميدان تهيئة هذه المساحات.
2. لا تتم صيانة مرافق الإقامات الجامعية بشكل جيد.
3. عدم وجود أجهزة فعالة لمرافقة اعضاء الاسرة الجامعية .

4. لا تعالج المؤسسة إجهاد أو توتر الموظفين حيث لا نجد نوادي خدماتية قريبة من مكان العمل و يبقى الدعم الاجتماعي الذي توفره المؤسسة غير كافي ، فخدمات الشؤون الاجتماعية محددة في خدمات معينة لا ترقى إلي تطلعات الأسرة الجامعية.
5. نقص الموظفين الاكفاء للتكفل بالشروط الحسنة للنظافة و الامن .
6. الغياب و التأخر عن الوصول الى مكان العمل .
7. عدم وجود كافيتريات لصالح الطلاب والاساتذة و الطاقم الإداري والفني.
8. لا توفر المؤسسة الإطعام و النقل لفائدة الطلبة و الموظفين ماعدا ما تقدمه الخدمات الجامعية لفائدة الطلبة من إطعام و نقل لفائدتهم .
9. نقص الدعم الاجتماعي للموظفين.
10. مشاكل في إدارة النقل الجامعي (بدء ووصول الحافلات) و كذا الاطعام .
11. لا تتكفل المؤسسة بالطلبة و الموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة.

لذلك يُقترح مايلي :

1. ضرورة عقد اتفاقيات مع المؤسسات المصغرة أو التوظيف لليد العاملة المختصة لتهيئة المساحات الخضراء التي تتوفر عليها المؤسسة و خلق فضاءات جديدة .
2. خلق هيامل ملائمة للاستضافة و إنشاء مطاعم على مستوى الكليات و عقد اتفاقيات مع مؤسسات النقل لتكفل بنقل الموظفين.
3. توفير الادوات و الوسائل لذوي الاحتياجات الخاصة مثل المصاعد الكهربائية وقاعات مهياة لذلك.
4. تعزيز الدعم الاجتماعي للموظفين.
5. دعم المصلحة الصحية الموجودة بالمؤسسة مع توفير سيارة اسعاف و انشاء صيدلية مزودة بالادوية بشكل منتظم .

4) المسؤولية المجتمعية (الأخلاق والمواطنة والمساواة في الفرص والتنمية المستدامة)

لوحظ خلال المناقشات التي دارت في ورش العمل أن ثقافة الجزائريين وتقاليدهم تعزز التعايش و الحس المدني . بالنظر إلى التجانس الثقافي والعرقى والديني والجغرافي والتاريخي النسبي للمجتمع الجزائري ، حيث يمكن للمرء أن يضمن تعايشاً سلمياً بين مكونات المجتمع المختلفة ، والتي تمثل الجامعة جزء صغير منه علاوة على ذلك ، وخلال هذه المناقشات ،

كان هناك الكثير من الحديث عن احترام القانون وغيره ، وتوطيد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التي تبنت ، مثل باقي مؤسسات الدولة ، ميثاق الأخلاق الذي تسعى الى تطبيقه وفق الصرامة المطلوبة ، حيث تحترم المؤسسة قانون أخلاقيات المهنة من خلال اللجنة المكلفة بذلك كلجنة أخلاقيات المهنة و اللجان المتساوية الأعضاء ، كما تحترم المؤسسة ميثاق ومبدأ المساواة في الفرص بين مختلف الفاعلين في الأسرة الجامعية ، و بالرغم من أن المؤسسة تضم شعب دراسية في مختلف التخصصات ، و تهتم بالتنمية المستدامة وإقامة تظاهرات وأنشطة من خلال النوادي العلمية و مخابر البحث لتحسيس المجتمع الجامعي بالمسؤولية المجتمعية الا أن ذلك يظل غير كاف ، حيث لوحظ بعض النقائص ، نحصرها في :

- عدم وجود أنشطة توعية حول مواضيع المسؤولية الاجتماعية.
- عدم وجود جهاز فعال مكلف بتنظيم أنشطة المواطنة و المسؤولية المجتمعية .
- ضعف ثقافة التنمية المستدامة من خلال الشعب و التخصصات الدراسية و كذا تنظيم الايام و التظاهرات التحسيسية لاهمية البيئة .
- ظاهرة الغش تتزايد مع استخدام التقنيات الحديثة .

مما يتطلب ما يلي : **Projet D'établissement**

1. تحسين ظروف الحياة والعمل والدراسة، للجهات الفاعلة في الجامعة من الصحة والنظافة والأمن.
2. خلق و توفير مساحات خضراء يتم صيانتها باستمرار، بوضع موظفين أكفاء وبعدهد كاف لصيانتها.
3. تطوير شراكات مع هيئات و منظمات المجتمع المدني و الاقليم لصالح طلبتها و موظفيها.
4. تجهيز المرافق و المعدات مع الأخذ بعين الاعتبار البعد البيئي و التنمية المستدامة (البعد البيئي ، و الاجتماعي ، و الاقتصادي) .
5. تنظيم ندوات حول الثقافة البيئية.
6. التعريف بالثقافة التنظيمية المستدامة من خلال تنظيم تظاهرات وأنشطة لتحسيس المجتمع الجامعي بمفاهيم التنمية المستدامة.

2.3.2.4. التقارب بين العوامل

تشير بعض نقاط القوة المذكورة أعلاه إلى إمكانية إستقطاب المزيد من الطلاب في بعض التخصصات خاصة بسبب الظروف المهيئة والمقبولة نسبيا . إلا أن الأشكال المطروح هنا هل للجامعة سعة كافية لاستقبال عدد كبير من الطلاب للسنوات القادمة بالإضافة الى الاعداد التي لديها اليوم ؟ ، من خلال الرجوع واقع المؤسسة و امكانياتها المادية و البشرية يمكننا الوقوف على: "توافر الاساتذة الجاهزين للتدريس و الإشراف" كعنصر قوة في هذه الاستراتيجية لاعتماده و ضمان بعض الفرص المحققة. إلا أنه لا تزال نقاط ضعف عديدة لابد من تجاوزها و خاصة فيما يتعلق بالمباني و الهياكل الخاصة ببعض الكليات مثل كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية التي لا تمتلك الى الان مقرا خاص بها ، كما أن الفضاء المؤقت الذي تاول فيه نشاطها لا يستجيب الى المعايير المطلوبة للتدريس و البحث العلمي .

وسنركز هنا على الجمع بين العاملين: **SO** و **WO** ، أي عوامل القوة الداخلية مع الفرص ، و عوامل الضعف الداخلية مع الفرص.

الكلمات المفتاحية الرئيسية هي:

- نوادي علمية ناجحة

- معدل نجاح مرتفع للطلبة

ويتطلب الامر هنا تعزيز "عناصر القوة" : "معدل النجاح" وباستخدام الوسائل و الامكانيات المتوفرة المتاحة لتقوية عمل النوادي العلمية ، وكذلك لتشجيع عضوية الجمعيات العلمية الوطنية و الدولية الأخرى. يمكن تلخيص عذا المجال / المحور فيما يلي:
" تعزيز تنمية الطلاب ونجاحهم «
تشجيع إنشاء النوادي العلمية والثقافية وتعزيزها " .

4.2.4. الحَكامة

1.4.2.4 . عناصر التحليل

1) على مستوى سياق ومهام الجامعة (تنظيم و قيادة المكونات و المصالح و إدارة الوظائف الداعمة لخدمة المهام) .

إنّ هيكل المؤسسة ملائم لتحقيق مهامها وأهدافها وهو يسمح بقيادة فعالة حيث تمتلك المؤسسة مخطط هرمي للتسيير ، ولدى مختلف هيئات القيادة والإدارة وظائف واختصاصات وصلاحيات ومسؤوليات محددة بوضوح والتي أسندت إليها بما يتفق مع مهام المؤسسة هذه الأخيرة منظمة بطريقة تمكنها من ممارسة المسؤولية المخولة لها بشكل كامل ، حيث تسهر المؤسسة على إحترام المهام وتحديد المسؤوليات من خلال مجلس وميثاق أخلاقيات المهنة و المتابعة البيداغوجية وكشف الحضور للاجتماعات وهيئة المراقبة و المتابعة والإشراف . و يتخذ نظام الحَكامة التدابير اللازمة للأخذ بعين الاعتبار آراء ووجهات نظر الطلاب والموظفين حيث يعبر الطلاب عن آرائهم ويتم إشراكهم في هيئات التشاور الخاصة بالمؤسسة في اللجان البيداغوجية و في الجمعيات العامة ، كما تمتلك المؤسسة نظام داخلي يتم وضعه بالتشاور مع الجهات المعنية : مجلس إدارة الجامعة ، و يدير مسئول المؤسسة الموارد ويخصصها وفق لأهداف المؤسسة ، وينظم عملية تقييم فعالية استغلالها حيث يسير الأمر بالصرف و/أو الإدارة الميزانية ويوزعها حسب الأهداف المحددة و ينظم المراقبة الداخلية والتقييم الذاتي للموارد ، و قد بينت نتائج الورشات أنّ المؤسسة تمتلك النصوص التشريعية والقانونية وتحدد معايير التسيير والتطوير و تحرص على تناسب الوسائل البشرية والمادية لمهام وقيم المؤسسة مثل : قوانين الوظيف العمومي و اجراءات ونظم داخلية للتطوير فضلا عن قانون العمل والأمن في العمل ، كما تقوم بتعزيز وتنمية الموارد البشرية لضمان مهامها حيث تضع خططا للتكوين وتطبقها وتطبق خططا لتسيير وتنمية الموارد البشرية بالاعتماد على بطاقات التنقيط وتقييم الموظفين .

ومن الواضح أنه إذا تم تحديد المهام بوضوح سيسمح ذلك بالإدارة و القيادة المناسبة للجامعة ، الا انه يتعين خلق موارد دعم أخرى ، فلم يعد بإمكان الجامعة الاعتماد على موارد الدولة وحدها .

ولذلك نقترح :

1. تحسين بيئة العمل (الحوافز ، مكافحة التغيب ، إلخ).

2. تحديد المسؤوليات و توثيق الانشطة (حصيلة ، تقارير ، محاضر .. الخ).
3. تعزيز دور هيئات الاستشارة لاعداد سياسة المؤسسة في مجال التكوين و البحث و الحكامة و التسيير الاداري .
4. رسم مخطط للتوظيف و ادارة المسار الوظيفي (المعايير).
5. العمل على تكريس مبدأ المشاركة والمسائلة من أجل زيادة قدرة الجامعة على التميز من خلال :
 - ✓ المسائلة (آلية المسائلة ، النشر المناسب للمعلومات ، عمليات التدقيق ، إلخ).
 - ✓ المشاركة (تعزيز و تنوع قنوات التعبير ، و اشراك كل الفاعلين ، تعزيز دور هيئات التشاور...)
6. العمل على توفير الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يهيئ الأرضية الملائمة لتطبيق الحكامة على مستوى الجامعة .
7. وضع سياسة واضحة لمواجهة الأزمات المختلفة التي تعترض المؤسسة .
8. توفير وسائل متابعة لمراجعة الادارة للاختلالات وكذلك الأسباب التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها وبرامجها لاتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب .
9. وضع نظام عام داخلي لتحديد الأهداف ومتابعة التنفيذ ومعايير موضوعية لقياس الأداء .
10. تطوير الأنشطة الاقتصادية للجامعة من أجل الحصول على التمويل اللازم للعملية التعليمية .
11. العمل على التنوع في النظم التعليمية ومصادر التمويل .

2) على مستوى التسيير الاداري و الأكاديمي

فقد لوحظ ما يلي :

بينت مصفوفة SWOT ؛ أنّ المؤسسة تمتلك النصوص التشريعية والقانونية وتحدد معايير التسيير والتطوير و تحرص على تناسب الوسائل البشرية والمادية لمهام وقيم المؤسسة مثل : قوانين التوظيف العمومي و إجراءات ونظم داخلية للتطوير فضلا عن قانون العمل والأمن في العمل ، كما بينت نتائج التحليل أنّ المؤسسة تقوم بتعزيز وتنمية الموارد البشرية لضمان مهامها حيث تضع خططا للتكوين وتطبقها وتطبق خططا لتسيير وتنمية الموارد البشرية ، كما تعتمد على بطاقات التفتيش وتقييم الموظفين ، كما تدير المؤسسة ممتلكاتها وفقا لمهامها وقيمتها

حيث تقوم بجرد كل ممتلكاتها وتحدد طريقة عملها حيث تضبط المؤسسة فصول الميزانية المتعلقة بسير عمل الممتلكات والخدمات الداعمة و توثق الاعطاب المسجلة وكيفية معالجتها ، و تدير المؤسسة مواردها المالية وفقا لمهامها وقيمها مما يجعلها دقيقة وتمتاز بالدقة و النجاعة حيث تمتلك ميزانية ملائمة وموافقة لمهامها وقيمها و يتم توزيعها حسب الأبواب والفصول و تحدد نسبة الانفاق السنوي لكل باب كما تقوم سنويا بضبط الحصيلة السنوية للمحاسبة وتتم المصادقة عليها من طرف المراقب المالي ، و تظل هذه النصوص محل نقد من قبل معظم المسيرين بسبب تنوع التفسيرات ، كما سلطت مصفوفة SWOT الضوء أيضاً على نقص رسكلة الموظفين ، مع عدم رقمنة الارشيف .

ومن ثم يقترح :

1. رقمنة الارشيف .
2. توحيد تفسير النصوص حسب البنى .
3. التخطيط و تكوين ورسكلة الموظفين وإدماج مفاهيم ضمان الجودة داخل المؤسسة كسبيل للتحسين المستمر انطلاقاً من استراتيجية مشتركة تحدد العمليات والأهداف والمؤشرات وكذا القيام بعملية التقييم الذاتي بشكل دوري لمراجعة المؤسسة لطرق عملها الإداري... الخ .
4. دعم الهياكل القاعدية من أجل الوصول إلى القيادة الفعالة .
5. تطبيق اللامركزية حسب الإمكانيات المتاحة على كامل كليات الجامعة.

3) على مستوى الاستقلالية / اللامركزية

تؤكد مصفوفة SWOT ، على أهمية الطلب على الاستقلالية / اللامركزية ، حيث لوحظ عدم وجود استقلالية للكليات فيما يخص الميزانية . و بالرغم من أنّ بعض النصوص السارية تتيح المجال لبعض الاستقلالية، إلا أنّ تنفيذها يتم جزئياً فقط. مما يتطلب تفعيل دور مجلس الإدارة و الهيئات المنتخبة للمؤسسة لارساء الاستقلالية ، و لذلك يوصى تحت هذا المحور باتباع بما يلي:

1. دعم و تعزيز استقلالية الكليات و توفير الامكانيات اللازمة- الموارد المادية و البشرية - لتحسين الاداء و الوصول الى تحمل أفضل للمسؤولية .
2. تعزيز استقلالية المخابر (المالية والإدارية) و ارساء اليات التسيير المالي الذاتي .
3. تحسين أداء مجلس إدارة الجامعة.

4. تحقيق التنافس بين الكليات ومختلف المصالح لتحسين أدائها بشكل كبير من خلال تحقيق الاستقلال المالي لها .

4) على مستوى الاتصال والمعلومات (نظام المعلومات)

لوحظ من خلال عمل الورشات ومصفوفة SWOT أن المؤسسة تمتلك مخطط هرمي متوسط في حاجة الى التحسين للجهاز المسؤول عن نظام المعلومات ، وبالرغم من أن المؤسسة تحرص على تأمين نظام المعلومات لديها حيث تحترم ميثاق الخصوصية و تقن المؤسسة الدخول الى نظام المعلومات بالإضافة الى مراقبة وصيانة نظام المعلومات ، إلا أنه لوحظ ان المؤسسة قد سجلت نتائج متوسطة في حاجة إلى التحسين في هذا المجال .
وللمؤسسة موظفين مكلفين باستخدام وصيانة الوسائل الخاصة بالمعلومات وتوفير الموارد والكفاءات اللازمة لسير وتطوير نظام المعلومات ، و بالرغم من وجود جرد للوسائل وللهاكل القاعدية والعتاد إلا أن ذلك يبقى دون المستوى المطلوب ، حيث سجلنا نتائج متوسطة في حاجة إلى التحسين ،
وفيما يتعلق بالميزانية المخصصة للصيانة وتطوير نظام المعلومات ، فقد عينت المؤسسة الأشخاص المكلفين بعملية المتابعة ، وتحرص على نشر المعلومات لفائدة شركائها عن طريق موقع الانترنت و المنشورات و المطويات والملصقات و عن طريق اللقاءات المتعلقة بمواضيع معينة و كذا الأيام المفتوحة و استعمال وسائل الاعلام و الأدوات والوسائل الرقمية (موقع الانترنت ، البريد الرقمي) ... الخ ، إلا أنها لا تستجيب بالشكل الكاف لاحتياجات المستخدمين .

و قد سجلنا العديد من النقائص التي تندرج تحت هذا المحور نحصرها في :

1. إن سياسة جمع المعلومات وضمان أمنها ومعالجتها وتحليلها واستغلالها التي تمتلكها المؤسسة ضعيفة .
2. لا تمتلك المؤسسة الأجهزة والأنظمة الكافية لإقامة نظام المعلومات والبرامج والأنظمة الرقمية وغيرها .
3. المؤسسة لا تستخدم نهائيا بطاقات الوصف الوظيفي و الكفاءات.
4. جهاز الرصد والمتابعة في حاجة إلى التحسين.

5. لا تطبق المؤسسة القوانين سارية المفعول المتعلقة بالأرشفة والتخلص من المعلومات.
6. لا تضع المؤسسة أحكاما داخلية متعلقة بأرشفة مستندات ووثائق أخرى (ليست خاضعة للقوانين سارية مفعول) .
7. لم تقم المؤسسة بجرد وسائل الارشفة والتخلص من المعلومات.
8. لا يوجد للمؤسسة إجراءات واضحة ومحددة في مجال التخلص من المعلومات.
9. في ما يخص نشر المعلومات الإدارية البيداغوجية فهي غير متوفرة بشكل كاف لا إداريا ولا بيداغوجيا نظرا لعدم توفر شبكات الانترنت في بعض الكليات مثل كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية .
10. ضعف الخدمات الرقمية التي تضعها المؤسسة تحت تصرف طلابها وموظفيها و هذا راجع لعدم كفاية الربط بالانترنت وعدم توفر المباني الخاصة باستخدام الوسائل التكنولوجية و عدم توفر الموارد الرقمية مثل : الكتب الالكترونية وقواعد الدخول للمجلات ومراكز البحث عبر النت بالشكل الكاف.

و عليه نقتراح ما يلي :

1. تطوير إستراتيجية المؤسسة لجمع وإدارة المعلومات بما يتماشى مع التقنيات الحديثة (البرامج، الأنظمة الرقمية وغيرها) .
2. دعم خلية ضمان الجودة ولجنة التقييم الذاتي بالوسائل المادية الكافية لانجاز عملها في أحسن الظروف وتطبيق نظام إدارة الجودة .
3. تحسين و زيادة ميزانية المؤسسة المخصصة للصيانة وتطوير نظام المعلومات .
4. العمل على تأمين نظام المعلومات الحالي و تسيير وترقية الاتصالات مع الأطراف المعنية الداخلية و الخارجية.
5. على المؤسسة ان تحسن نظام المعلومات لديها بإعادة هيكلة المصالح والهيئات المتعلقة بجمع وهيكلة نظام المعلومات لديها، و في هذا المعيار نقتراح إنشاء خلايا اتصال على مستوى كل كلية .
6. يجب أن تطور المؤسسة هيكل المعلومات والاستشراف.
7. يجب ان تأخذ المؤسسة على عاتقها تطوير وتنظيم مصلحة الأرشفة.

8. خلق فضاءات واسعة للانترنت تسمح للطلبة بالإطلاع الدائم والمستمر على المعلومات وكذا موظفي المؤسسة ، الأمر الذي يسمح بتسهيل عمليات التواصل والحصول على المعلومات في الوقت المناسب .

9. توفير الأدوات والوسائل الرقمية بشكل يسمح لتطوير المؤسسة في مجال الرقمنة لأنّ الأدوات والوسائل الرقمية (موقع الانترنت , البريد الرقمي... الخ) ، لا يستجيب لاحتياجات المستخدمين فالبريد المهني لم يتم التعامل به سوى شهر ماي الماضي ، مع وجود عدة إختلالات ، وصعوبة تعامل الجميع به وهذا أدى إلى صعوبة في التواصل.

5) على مستوى السياسات الإستراتيجية (شروط اعداد السياسات)

لم تعد الجامعة اليوم منعزلة و مستقلة عن محيطها السوسيو- اقتصادي . و قد لوحظ من خلال مجموعة العمل على هذا المحور أنّ التفكير الاستراتيجي يشكل اليوم ضرورة أكثر من أي وقت مضى ، فبالرغم من أنّ المؤسسة تمتلك هيئات مكلفة بإعداد سياسات متفق عليها للتكوين والبحث والحكمة ، معرفة قانونا وتحترم النصوص القانونية و منظمة هرميا والمسؤوليات فيها محددة و تقوم بتوثيق أنشطتها ، إلا أنّ عمل الورشات أظهر العديد من النقصان نحصرها في :

1. التشاور الداخلي الذي تنظمه المؤسسة لإعداد سياساتها المختلفة في التكوين والبحث والتسيير الإداري و الحكامة ضعيف ، فبالرغم من وجود ميثاق الأخلاقيات والسلوك المهني في المؤسسة حيث يبدي المجلس العلمي للجامعة أراءه إلا أنّه لا يتم اقتراح ومناقشة سياسات الجامعة الخاصة بالتكوين في إطار مجلس المديرية، ولا تساهم اللجان البيداغوجية في تقديم مقترحات تتعلق بسياسة التكوين للمؤسسة و لا تقوم المؤسسة بإجراء تحليل إحصائي للمعلومات والتوجيه بغرض إعداد سياساتها الخاصة بالتكوين .

2. لا تمتلك المؤسسة آليات تشاور داخلي بغرض إعداد سياساتها الخاصة بالبحث حيث لا يبدي مجلس إدارة الكلية أراءه وتوصياته حول (برمجة أعمال البحث في الكلية وأفاق التعاون العلمي والوطني ، كما أنّ المخابر لا تلعب الدور الكافي في إعداد سياسة للمؤسسة الخاصة بالبحث) .

3. سياسة وإستراتيجية المؤسسة لاسيما في مجال التكوين والعلاقات الدولية والخدمات المقدمة للمجتمع لا تأخذ بعين الاعتبار محيطها المحلي والوطني والدولي ، فمشاريع

البحث والتخرج لا تتوافق مع المحيط و لا تلبي احتياجات المحيط (التكوين المتواصل
الخبرة الفنية... الخ) .

ويقترح كذلك :

- إنشاء مركز تفكير استراتيجي و دعمه ليساعد الجامعة في تحقيق التميز و الاستباقية في الرؤى و تقليل الازمات .
- تطوير سياسات التكوين والبحث بما يتماشى مه متطلبات المحيط السوسيو-اقتصادي.
- على المؤسسة تحديد و معالجة الاختلالات والأسباب من خلال : (تقرير حول الفوارق) ، ويؤكد فريق "الحوكمة" على الحاجة إلى تطوير استراتيجية تخطيط الاستمرارية و التعاقب في المصالح الادارية المختلفة " .

6) على مستوى مقارنة الجودة

للمؤسسة سياسة جودة محددة ولكن بحاجة الى التحسين ، كما تطور المؤسسة مقاربتها للجودة وفقا لمهامها حيث تحرص على احترام القوانين والأولويات الوطنية ومقاربة الجودة و احترام اللوائح والإجراءات لترسيخ مقارنة الجودة في المؤسسة وإنشاء لجنة التقييم الذاتي للتحسين المستمر من خلال التعيين وكذا المهام ، فمذ تأسيس خلية ضمان الجودة بالجامعة مارس 2018 قامت المؤسسة بتنظيم بشكل دوري تقييمها الذاتي ومراجعة كافة أنشطتها...، و قد بين التحليل العديد من العوائق مثل : لا يوجد ميثاق للجودة ، فضلا عن أن الوسائل (الميزانية) التي توفرها المؤسسة لمقاربة الجودة ضعيفة جدا تكاد تكون منعدمة ، وبالرغم من المجهود الكبير الذي بذله و يبذله مسؤولي و أعضاء خلايا الجودة إلا أنه لا يقابل بالمكافئة المادية و التحفيز ولا يتم تثمينه في ظل غياب النصوص القانونية التنظيمية في هذا الإطار ، مما إنجر عنه عدم الاستقرار للتركيبية البشرية لخلايا الجودة و كثرة الاستقالات و طلبات الإعفاء من المهام المقدمة من قبل أعضاء الخلايا انفة الذكر ، مما يتطلب تصحيح و تعديل هذه الاختلالات و تثمين الجهود المبذولة انفة الذكر .

2.4.2.4. التقارب بين العوامل

يجب بذل جهد خاص تجاه نقاط الضعف لتقليلها مع أخذ بعين الاعتبار التهديدات المحتملة أيضاً. و التفكير في إستراتيجية لجذب أموال إضافية لميزانية المؤسسة ، وانطلاقا من النتائج والملاحظات الميدانية ، وقفنا على نقص متعلق أساسا برسكلة و تكوين الموظفين من أجل

ضمان النجاعة المثلى لتسيير الشؤون الإدارية والمالية للمؤسسة ضمن إطار قانوني واضح لا يكتنفه الغموض و لا لبس فيه.

يُظهر تشخيص العوامل ، أن نقاط القوة لا تُستخدم بطريقة تعزز الاستراتيجية التي يجب مراعاتها للتقليل من المخاطر و التهديدات المحتملة ، و عليه يجب وضع السياسات والإجراءات والقواعد الإدارية المناسبة بنا يسمح بتطور الجامعة ، انطلاقا من الاستخدام الجيد للإمكانات و للموارد المتاحة و خلق بيئة عمل متوازنة تساعد على التطوير المهني و الانحراط الفعال في المجتمع انطلاقا من الاستجابة لمتطلبات المحيط السوسيو-اقتصادي .

5. صياغة الرؤية الإستراتيجية و القيم التي تدافع عنها المؤسسة الجامعية :

إنّ جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف لديها الطموح للقيام بالمهام المسندة لها ، وذلك بشكل أساسي من خلال تزويد المجتمع بعروض تكوينية فعّالة تتماشى مع متطلبات المحيط السوسيو-اقتصادي ، وبحث مبتكر من خلال خلق بيئة عمل جذابة وظروف عمل مريحة وهو ما يتطلب تجهيز المخابر و وحدات البحث بمعدات علمية عالية الجودة و الأداء . و سنحاول حصر هذه الرؤية في جملة من النقاط هي :

1.5 على مستوى سياسة التكوين

- تعزيز الاستقلالية والمساءلة ومشاركة جميع الفاعلين بالجامعة.
- تطوير برامج التعليم المستمر و التعليم عن بعد وفق طرق التدريس الرقمية العصرية و الفعالة .
- إنشاء خلية لتقييم المواد التعليمية و تفعيل دور فرق التكوين في مجال مراجعة وتحسين هذه المواد .
- تعزيز التكوين المهني من خلال تسهيل عملية تربص الطلبة بالوسط المهني في مختلف المؤسسات التي تتماشى مع الميادين والشعب والتخصصات التي توفرها الجامعة.
- إعلام الطلبة بمختلف الاتفاقيات المبرمة بين الجامعة وباقي مؤسسات المجتمع الأخرى التي تتماشى مع تخصصهم و تشجيع الإدماج المهني.
- إنشاء جهاز لمتابعة عروض التكوين المختلفة بالجامعة و اعطاء ذات الاهمية و الدعم للتكوين الاكاديمي و المهني .

- استكمال عروض التكوين وزيادة عدد مسارات التكوين الأكاديمي، وخاصة في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، العلوم والتكنولوجيا ، العلوم الاقتصادية.
- تعزيز المرافقة البيداغوجية للطلاب.
- إبراز الممارسات و التطبيقات البيداغوجية الحديثة.
- تشجيع ثقافة التقييم بين كل الفاعلين و في كل المسارات و عروض التكوين .
- العمل على فتح عروض تكوين مهنية بالمؤسسة سواء في مرحلة الليسانس أو الماستر و فتح التكوين في الدكتوراه في كل كليات الكليات .

2.5 في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

- تثمين البحث العلمي وتحفيز الطلبة والباحثين في مختلف التخصصات وإجراء مشاريع بحثية مشتركة مع مؤسسات جامعية ذات الاهتمام و التقارب العلمي ، لتعزيز البحث وتطويره .
- استحداث هيئات دعم خاصة بالبحث العلمي لاستقطاب الاستثمارات ، و تدعيم التعاون والاستفادة من الخبرات الأجنبية من خلال السير نحو شراكات أجنبية خاصة في العلوم الطبيعية والتكنولوجية وبالتالي تنمية مسار البحث العلمي في ظل متطلبات المرحلة الراهنة.
- تبني إستراتيجية لتقييم البحث العلمي وتحسين أداء الباحثين.
- تقديم الدعم المستمر لطلاب الدكتوراه من أجل ضمان تطورهم واندماجهم المهني ،
- دعم كل جهد للمشاركة في نقل التكنولوجيا إلى الاقتصاد والمجتمع.
- ضرورة تحسين الموارد والتجهيزات لضمان الأداء الجيد للباحثين الجامعيين كمطلب وترقية مردود البحوث والمشاريع العلمية.
- ترتيب محاور البحث حسب الأولوية لتحسين أداء المؤسسة.
- خلق هيئة تضمن وظيفة رصد التطورات المنهجية والعلمية والتكنولوجية على مستوى الكليات.
- وضع إستراتيجية واضحة للتعرف على الشركاء الاجتماعيين.
- تبني وإقامة جهاز براءات الاختراع .

3.5 على مستوى الرؤية الخاصة بالمؤسسة

وضعت جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف على غرار باقي الجامعات الوطنية ، لنفسها التحدي المتمثل في كونها جامعة تنافسية في خدمة التنمية الثقافية والاجتماعية والتكنولوجية على المستوى المحلي والإقليمي والوطني وجعلها أرضاً خصبة للبحث والابتكار لما يتماشى مع نظام القيم للدولة الجزائرية و رؤية و أهداف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي MESRS ، وسيتم نشرها في مخطط استراتيجية تنفيذ سياستها القطاعية .

إنّ التحديات التي تواجه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي اليوم ثلاثية الأبعاد :

- تحديث التعليم العالي والبحث العلمي و جعله عنصر جذب للقطاع السوسيو- اقتصادي من خلال المخرجات OUT PUT أكفاء و يتمتعون بالمهاراتو المعارف لمواجهة التطور السريع الذي يشهده العالم و لاسيما في الرقمنة و التطور التكنولوجي .
 - أداء وكفاءة و جودة التعليم العالي والبحث العلمي بالانفتاح على المراكز البحثية و المخابر الدولية التي أثبتت فعاليتها و نجاعتها .
 - التكيف مع التغيرات و التحديات المجتمعية و لاسيما التزايد المستمر لعدد الطلاب و ما يتطلبه ذلك من توفير في الامكانيات للاستقبال و التوجيه و التكوين .
- و سنسعى من خلال هذا المشروع " مشروع المؤسسة " الى بحث وتحديد الأساليب والأدوات والمهارات بغرض التحسين و تجاوز الصعوبات و العراقيل .

4.5 على مستوى القيم المدافع عنها

العمل من أجل:

- تزويد المجتمع بخريجين ذوي كفاءة للرفع من مستوى الاداء و تعي التنافسية للمساهمة في التنمية الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية للدولة ، و لاسيما في القطاعات الحيوية التكوين والبحث و التطوير التكنولوجي .
- ارساء ثقافة الجودة و مشاركة كل الاطراف الفاعلة بالجامعة للتحسين من مستوى الاداء .
- الصرامة والانضباط و تنمية الشعور بالمسؤولية المجتمعية لكل الاطراف الفاعلة .
- دعم الشراكة والتعاون و الانفتاح عل المحيط السوسيو -اقتصادي الوطني و الدولي .
- المساءلة والمشاركة والاستقلالية كاليات للتسيير الحديث للجامعة.

5.5 على الصعيد المحلي والإقليمي والوطني والدولي

- تأكيد جامعتنا حضورها محلياً وإقليمياً ووطنياً ودولياً من خلال المشاركات الفعالة في الايام الدراسية و الملتقيات و الاواب المفتوحة و كذا المسابقات الدولية و الوطنية... الخ .
- المشاركة في التنمية الثقافية و الاجتماعية لولاية الطارف .
- تعزيز الرقمنة و تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل الانشطة المتعلقة بالتكوين و البحث على وجه التحديد .

6.5 على صعيد البعد المجتمعي

- تعزيز تواجد جامعتنا في الاطار المجتمعي و تنمية الشعور بالمسؤولية المجتمعية و ترجمته في شكل ممارسات عملياتية .
- تغذية المناقشات المجتمعية حول العلوم والتكنولوجيا و كذا القضايا و المواضيع الأنية من حيث الطرح و التي تدرج تحت اطار العلوم الإنسانية والاجتماعية كالتنمية المستدامة و حماية البيئة .
- تكييف الهياكل و البنى التحتية لجميع الفاعلين الجامعيين (بما في ذلك الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة).

7.5 في ما يتعلق بالأخلاقيات و اداب المهنة

- احترام ميثاق ومبدأ المساواة في الفرص بين مختلف الفاعلين في الأسرة الجامعية.
- التأكد من تطبيق ميثاق الأخلاق المهنية و الجامعية من خلال اللجنة المكلفة بذلك كلجنة أخلاقيات المهنة و اللجان المتساوية الأعضاء.
- حماية الحرم الجامعي بتعزيز الامن وخلق بيئة عمل مريحة .
- تعزيز تحسيس المجتمع الجامعي بمفاهيم اداب المهنة الجامعية و تجاوز الخلافات و المصالح الضيقة .

6. محاور و مجالات التنمية وأهدافها :

قام فريق التوجيه و القيادة " **L'équipe de pilotage** " ، بعد دراسة مصفوفات **SWOT** الأربع ، نتيجة إجماع عام من خلال العديد من النقاشات التي جمعت العشرات من الفاعلين بالجامعة **dizaines d'acteurs de l'université** ، بتحديد المجالات/ محاور تقارب و ابراز نقاط القوة لاغتنام الفرص مع مراعاة التحديات (التحديات) و تحديد نقاط القوة و الفرص لتقليل نقاط الضعف (نقاط للتحسين) وفق نموذج اعداد مشروع المؤسسة الصادر عن المفتشية العامة للبيداغوجية " وزارة التعليم العالي والبحث العلمي " ، وقد نتج عن هذا العمل تقسيم الميادين الأربعة المدروسة إلى ثمانية أقسام/قطاعات تمثل جميع أنشطة المؤسسة الجامعية " التعليمية والبحثية " ، و الجدول الموالي يوضح ذلك :

جدول رقم 01 شامل لمحاور و مجالات التنمية حسب الميادين و القطاعات

الميادين	القطاعات	محاور و مجالات التنمية
التكوين	التكوين	ضمان تكوين أكاديمي ومهني متقدم وعالي الجودة ، يلبي احتياجات المجتمع و متطلبات المحيط السوسيو- اقتصادي ، و يواكب التحديات العالمية.
البحث	البحث	تطوير و تنمية البحث العلمي والإبداع والابتكار و تكييف محاور البحث مع متطلبات و احتياجات المحيط الاجتماعي و الاقتصادي.
	التدويل <i>Internationalisation</i>	دمج الجامعة في البعد الدولي بالانضمام الى شبكات للتعليم و البحث و كذا المراكز البحثية والمخابر ذات الريادة على المستوى الدولي.
الحياة في الجامعة	تجربة الطالب (الحياة الطلابية)	تعزيز تكوين الطلاب ونجاحهم و مرافقة الخريجين و ربط جسور التواصل بين الطلاب الحاليين و الخريجين القداماء و تشجيع إنشاء النوادي العلمية والثقافية بدعمها و الترويج لإنتاجها بكل الوسائط التكنولوجية الحديثة .

تعزيز وتغذية شعور المسؤولية والانتماء للجامعة وخلق بيئة عمل مريحة تساعد على رفع مستوى الاداء المهني ورفاهية الاساتذة والموظفين الإداريين و كذلك الطلبة .	الوسط المهني / بيئة العمل	الحكامة / الحوكمة
جعل الجامعة مسؤولة وقادرة على الانخراط في المجتمع و إدماج مبادئ التنمية المستدامة وحماية البيئة و زيادة مرئية الجامعة عبر كافة الاساليب و الطرق .	الأسرة الجامعية	
الاستخدام الاستراتيجي الفعال لموارد الجامعة المادية و البشرية ، و خلق فرص لإمكانيات التمويل الخارجي	الموارد والحرث الجامعي	
تطبيق النصوص القانونية الصادرة عن الوزارة الوصية لضمان حسن سير عمل الجامعة من خلال وضع سياسات وإجراءات استراتيجية وقواعد إدارية مناسبة و اشراك كل الفاعلين .	الحكامة	

يتضح من الجدول السابق مجالات التنمية و الرؤى والتوجهات التي يسعى هذا المشروع الطموح الى تحقيقها ، و كل مجال وتوجه أساسي سيطور إلى هدف عام حسب القطاعات و الميادين ، ونقسمه إلى أهداف فرعية محددة / خاصة ، وإجراءات ، ومؤشرات ... الخ ، مع التمييز بين الأهداف الإستراتيجية على المدى المتوسط والطويل و الأهداف العملية على المدى القصير ، وهذا التقسيم انف الذكر جاء نتيجة عمل المجموعات الموضوعاتية / القطاعية ، مع الأخذ بعين الاعتبار توجيهات " وزارة التعليم العالي والبحث العلمي " MESRS ، فضلا عن الاستفادة من تجارب بعض الجامعات كجامعة المسيلة و جامعة سكيكدة الذي استندنا اليهم في بناء مشروع مؤسستنا ، وسنحاول تحديدها بشكل مفصل في ما يلي :

2.6 جدول رقم 02 شامل للأهداف العامة والخاصة حسب الميادين

(1) التكوين

التوجيه: توفير التكوين العلمي والمهني ذو نوعية يستجيب لاحتياجات مجتمع اليوم والغد.

أهداف عامة	أهداف محددة
OG1 : ضمان جودة التكوين والتعليم الجامعي.	(الهدف 1): توطيد العلاقة بين مؤسسات التعليم الثانوي والجامعة. (الهدف 2): التكوين و المرافقة البيداغوجية للأساتذة - لاسيما حديثي التوظيف- . (الهدف 3): تمكين المهنيين من مسارات و دورات التكوين الموجودة . (الهدف 4): تعزيز الترقيات الميدانية والأعمال التطبيقية و الاعمال الموجهة . (الهدف 5): تعزيز مدارس و عروض فتح الدكتوراة و دعمها
OG2 : دمج طرق التدريس المبتكرة.	(الهدف 1): انشاء و تشجيع استخدام المنصات الالكترونية الرقمية (الرقمنة البيداغوجية) . (الهدف 2): تعزيز التعلم والتقييم الذاتي و مساعدة الطالب على انتاج المعرفة و نشرها . (الهدف 3): تشجيع استخدام طرق التدريس الفعالة والنشطة وفق التكنولوجيات الحديثة .
OG 3 : تكيف عرض التكوين مع البيئة الاقتصادية.	(الهدف 1): فتح دورات و مسارات و عروض تكوين حديثة و متكيفة مع متطلبات الواقع السوسيو- اقتصادي. (الهدف 2):إنشاء عروض تكوين تتماشى مع احتياجات و خصوصيات المنطقة. (الهدف 3): تعزيز و دعم الحاضنات و دار المقاولاتية و الترويج لاعمالها و نشرها .
OG 4 : الاهتمام بعروض التكوين المهني و اعطائه الافضلية مقارنة بالتكوين الأكاديمي.	(الهدف 1) : ترقية عروض التكوين و الشهادات المهنية الجامعية للطلاب خاصة المطلوبة أكثر من قطاعات التوظيف في المؤسسات المحلية السوسيو- اقتصادية. (الهدف 2): خلق جسور تواصل و تشجيع البناء المشترك للمسارات و العروض التكوينية و لاسيما المهنية منها مع المؤسسات ذات الطابع السوسيو- اقتصادي الوطنية والدولية منها .

(2) البحث العلمي

التوجيه: تطوير البحث العلمي والإبداع و الابتكار.

أهداف عامة	أهداف محددة
OG1: تنظيم وإدارة البحث (تعيين المعدات المادية و التركيبية البشرية) .	(الهدف 1) : تنظيم ووضع استراتيجية فعالة لادارة البحث. (الهدف 2): تحسين و تطوير التسيير الإداري للبحث . (الهدف 3): وضع سياسة صيانة الوسائل والمعدات و تحديثها . (الهدف 4): وضع و تطوير سياسة رسكلة و تكوين لموظفي المخابرو الوحدات البحثية تتماشى مع التطورات التكنولوجية العالمية .

	(الهدف 5): الرؤية ووضع اليات المتابعة والاستفادة من المعرفة الفنية و العلمية و التقنية للمخابر ووحدات البحث.
OG2: تطوير وتكييف مجالات ومحاور البحث مع المحيط السوسيو-اقتصادي.	(الهدف 1) : ابرام اتفاقيات و تعميم الشراكة بين الجامعة والمؤسسات السوسيو-اقتصادية لخلق جسور التعاون وتطوير مجالات البحث المشتركة وفق متطلبات واحتياجات المنطقة . (الهدف2):تعزيز حضور الجامعة في مؤسسات المجتمع المحلي و الدولي و مشاركتها الفعالة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
OG 3: ترويج ونشر نتائج البحوث.	(الهدف 1) : تعزيز وتسهيل نشر نتائج البحث و استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة و الفعالة . (الهدف2): انشاء قاعدة بيانات ووضع سياسة توثيق فعالة لثمين و نشر و خدمة البحث.

3) التجربة الطلابية (الحياة الطلابية)

التوجيه: تشجيع تطور ونجاح الطلبة.

أهداف محددة	أهداف عامة
(الهدف 1) : خلق و انشاء النوادي العلمية بالجامعة و دعمها بالمقرات و الامكانيات المادية . (الهدف 2) : التعريف بالنوادي العلمية ، الثقافية و الرياضية والترويج لأعمالها ونشرها عبر كل الوسائط المتاحة وإدماجها في التنمية المحلية .	OG1: تشجيع إنتاج النوادي العلمية والثقافية
(الهدف 1) : مضاعفة الاتصالات مع الخريجين.	OG2: متابعة الخريجين
(الهدف 1) : خلق جسور التواصل و توطيد و ضمان علاقة دائمة مع الخريجين السابقين . (الهدف 2) : إقامة ملتقى سنوي "يوم الخريجين" في الجامعة .	OG3: العلاقة مع الخريجين السابقين

4) التدويل – Internationalisation

التوجيه: دمج المؤسسة الجامعية في البعد الدولي.

أهداف محددة	أهداف عامة
(الهدف 1) : خلق و تطوير منصات الكترونية و شبكات تعليمية لتحسين و تطوير التعليم المفتوح عن بعد . (الهدف 2) : زيادة منح التبرعات العلمية و تعزيز الحركة الدولية للطلاب و الاساتذة - الباحثين وكذلك استقبال الأساتذة و الباحثين الزائرين الاجانب من كل دول العالم . (الهدف 3): إقامة المشاريع العلمية ذات الطابع الدولي	OG1: إنشاء و احداث شبكات تعليمية وبحثية دولية.

<p>OG2: تشجيع التحاق الطلاب بجميع الدورات و الاطوار التكوينية المختلفة.</p>	<p>(الهدف 1) : تشجيع التعاون مع اللجان و الهيئات العلمية الأوروبية. (الهدف 2) : تشجيع التعاون مع الدول العربية والأفريقية والآسيوية والأمريكية</p>
<p>OG 3: تشجيع مشاركة الأساتذة و الطلبة في التنظيمات العلمية الدولية.</p>	<p>(الهدف 1) : تشجيع و تطوير مشاركة الاساتذة في التظاهرات و المؤتمرات و الندوات و العلمية الدولية. (الهدف 2) : تشجيع و تطوير مشاركة الطلبة في التظاهرات و المؤتمرات و الندوات و العلمية الدولية.</p>

5) الوسط المهني / بيئة العمل

التوجيه: توفير محيط عمل مناسب للفتوح المهني و ملائم لأعضاء هيئة التدريس و كذا الموظفين الإداريين و أعوان الدعم.

أهداف عامة	أهداف محددة
<p>OG1: التفكير في ضمان الاستمرارية من خلال خطة التعاقب - la relève .</p>	<p>(الهدف 1) : خلق الآليات الداخلية لنقل المعرفة و المهارات بين الموظفين و تعزيزها لضمان استمرارية كفاءة العمل و الاداء. (الهدف 2) : وضع خطة الاستمرارية و التعاقب و نقل المهارات و تحيينها و دعمها و تطويرها باتباع الاساليب الحديثة .</p>
<p>OG2: تنمية الشعور بالانتماء للجامعة .</p>	<p>(الهدف 1) : تعزيز تفاعل الطالب مع بيئته الجامعية من خلال المشاركة الفعالة . (الهدف 2) : تشجيع مشاركة الاساتذة و الموظفين الإداريين -التقنيين و أعوان الدعم .</p>
<p>OG3: حث و تشجيع الموظفين على دعم مهمة التعليم والبحث العلمي وإذكاء روح تمسكهم ودعمهم لمشاريع الجامعة .</p>	<p>(الهدف 1) : تحسين معدل الرضا و الرفاهية من طرف الفاعلين عن بيئة العمل . (الهدف 2) : ابراز مهمة التدريس و البحث و توطيد روابط انتماء الاساتذة للجامعة . (الهدف 3): مرافقة الأساتذة - الباحثين و الموظفين الإداريين التقنيين و دعمهم . (الهدف 4): التعرف على كفاءات الجامعة و الاستفادة منها كل حسب مجال اهتمامه و اختصاصه و كفاءته .</p>
<p>OG4: ضمان تنظيم العمل لتطوير الجامعة.</p>	<p>(الهدف 1) : التوازن بين الامن المعلوماتي و اتاحة فرص تداولها و تعزيز الشفافية الادارية من خلال تحسين دوائر تداول المعلومات Freedom Of Information والاتصالات . (الهدف 2) : تحسين الاساليب المستخدمة و ضمان التنسيق الجيد للأنشطة بين كل الهياكل . (الهدف 3): تعزيز الرقمنة في تداول المعلومات .</p>

6) الأسرة الجامعية

التوجيه: جعل الجامعة مسؤولة و قادرة على المساهمة في المجتمع.

أهداف عامة	أهداف محددة
OG1: إدماج مبادئ التنمية المستدامة في تنظيم وإدارة الجامعة (الحرم الجامعي)	(الهدف 1) : وضع سياسة استراتيجية لتعزيز مفاهيم التنمية المستدامة. (الهدف 2) : وضع سياسة استراتيجية لتعزيز مفاهيم البيئة من خلال توفير الطاقة و الحد من النفايات و اعادة تدويرها . (الهدف 3): وضع سياسة استراتيجية لتحسين استهلاك المياه و الحفاظ عليها .
OG 2: ترقية وتعزيز النهج الأخلاقي للتدريس والبحث والتسيير الجامعة.	(الهدف 1) : نشر مدونة الأخلاقيات التي وضعتها الوزارة الوصية و احترام قواعدها و تفعيل دور لجنة الأخلاقيات المهنية بالجامعة. (الهدف 2) : تحقيق مبدأ المساواة في الفرص في التنظيمات و القوانين الداخلية و الرفع من قيمة فعل التدريس والبحث و خدمة المجتمع . (الهدف 3): التحفيز و المكافئة و تثمين الفعل الإداري و كل نشاط من شأنه تطوير الاداء بالجامعة .
OG3: زيادة مرئية الجامعة في المجتمع و خدمة المصلحة العامة .	(الهدف 1): انخراط المؤسسة الجامعية في حياة المواطنين وخدمة المصلحة العامة و تطوير الممارسات العملية بخلق جهاز مكلف بتنظيم أنشطة المواطنة و المناقشات المجتمعية . (الهدف 2) : إنشاء تفاعل بين الطلاب و المجتمع لتعميم المعرفة للجميع. (الهدف 3): تحسين مرئية الجامعة من خلال طباعة اسم الجامعة و شعارها على الملابس (الاقمصة / تي شيرت ، قبعات ، الخ) و انشاء درع للجامعة .
OG 4: إشراك الأساتذة و الطلبة والموظفين في الأنشطة الثقافية و الرياضية المشتركة.	(الهدف 1): تنظيم و اشراك الفاعلين (الأساتذة و الطلبة والموظفين) في مسابقات فكرية ومقابلات رياضية متنوعة .

7) الموارد و الحرم الجامعي

التوجيه: ضمان تطوير الجامعة بالاستخدام الإستراتيجي للموارد المتاحة والرفع من مساهمة موارد جديدة.

أهداف عامة	أهداف محددة
OG1: ضمان الجدوى و الاستدامة المالية للجامعة.	(الهدف 1): البحث عن مصادر خارجية للتمويل لاعداد الميزانية و تشجيع القطاعات و المؤسسات السوسيو- اقتصادية على المشاركة في تمويل التكوين والبحث. (الهدف 2) : الترويج و تبادل مشاريع التكوين والبحث مع المؤسسات للاستفادة من الدعم المالي الخارجي كمصدر جديد للتمويل الاضافي .

	(الهدف 3): وضع و تنفيذ استراتيجيات تعتمد على إدخال الأساليب الحديثة و المبتكرة في التسيير والإدارة المالية الرشيدة .
OG 2: ضمان إنجاز و تنفيذ المشاريع الجامعية الكبرى.	(الهدف 1): التنفيذ الصارم لدفاتر الشروط و ضمان انجاز المشاريع وفق المخططات المعدة مسبقا و احدث اليات المتابعة الدورية لمراحل لانجاز المحقق . (الهدف 2) : إنشاء و دعم مركز تعليم اللغات و تزويدها بالامكانيات الحديثة و المتطورة و الطرق التفاعلية عالية الجودة و استكمال انجاز القطب الجامعي الجديد . (الهدف 3): تعزيز الاتصال التفاعلي المسموع و المرئي بانشاء مركز مؤتمرات الفيديو مجهز بالتقنيات الحديثة و تستخدم العديد من النظم (zoom . Webex.microsoft teams ...)
OG3: تعزيز و إعطاء ديناميكية للعمليات التشغيلية و صنع القرار (الهيئات الإدارية و العلمية) .	(الهدف 1): تفعيل دور عمل كل الهيئات الاستشارية بالجامعة الإدارية و العلمية .
OG4: تعزيز و مساندة الهياكل الوثائقية، و البنية التحتية التوثيقية والتكنولوجية والمادية بالجامعة وفقاً للاحتياجات المتنامية للأسرة الجامعية.	(الهدف 1): وضع خطة استراتيجية متعددة السنوات لإدارة معدات التوثيق . (الهدف 2) : وضع خطة استراتيجية متعددة السنوات لإدارة معدات التدريس و التكوين . (الهدف 3): وضع خطة استراتيجية متعددة السنوات لإدارة معدات البحث العلمية و التكنولوجية .

8) الحکامة

التوجيه : ضمان سير أنظمة التعليم العالي بفعالية في ظل الاستقلالية و الشفافية و المسؤولية و المساواة العامة بما يتماشى مع ادارة و ضمان الجودة .

أهداف محددة	أهداف عامة
(الهدف 1):تحسين الوسط المهني من خلال تطوير معايير التسيير و تنمية الموارد البشرية و ادارة الموارد المالية . (الهدف 2):تحسين الاحساس بالمسؤولية لكل الاطراف الفاعلة و وضع اليات المساعلة . (الهدف 3):تعزيز المشاركة الفعالة لكل الاطراف الفاعلة -الاساتذة و الطلاب و الموظفين الاداريين- . (الهدف 4): تعزيز التسيير و الإدارة الأكاديمية والمالية. (الهدف 5):تعزيز الاستقلالية.	OG1: إنشاء حوكمة متجاوبة تشمل جميع الجهات الفاعلة.
(الهدف 1): تفعيل دور الهيئات الاستشارية لاعداد سياسة الجامعة في مجال التكوين و البحص و الحکامة و التسيير الاداري و وضع آليات لتطوير الجامعة بشكل فعال . (الهدف 2): تطوير قدرات المؤسسة في التسيير الذاتي الفعال بخلق و إنشاء مركز تفكير إستراتيجي لاعداد الخطط التي تتسق مع أهداف الجامعة .	OG2: إرساء و تحقيق السياسات .
(الهدف 1):إعداد نظام إدارة الجودة " SMQ " Le système de management de la qualité (الهدف 2): إعداد نظام ضمان الجودة (SAQ) Système d'assurance de qualité	OG3: تعزيز مسار الجودة.

<p>OG4: إعداد نظام معلومات.</p>	<p>(الهدف 1): تصميم و تطوير نظام المعلومات حديث لضمان امنها و معالجتها و تحليلها و استغلالها (الهدف 2): انشاء و تطوير جهاز الرصد و المتابعة و تقييم نظام المعلومات و تعميمه و الاهتمام بالخدمات الرقمية و تعزيز الاتصال الداخلي و الخارجي .</p>
<p>OG5: تحسين الحياة الجامعية و تنظيم وقيادة المكونات و المصالح .</p>	<p>(الهدف 1): تعزيز و تحسين ظروف العمل و التكوين و البحث في الجامعة. (الهدف 2): تطوير المخطط الهرمي للتسيير يسمح بقيادة فعالة، بتعزيز نظم الاستقبال و التوجيه للطلاب و الموظفين و تحديد المهام و المسؤوليات . (الهدف 3) تطوير الهياكل القاعدية و تعزيز البنية التحتية المشتركة و تطويرها لضمان الجودة و النوعية و الاداء في الجامعة .</p>

3.6 ترجمة أهداف المؤسسة من خلال عمليات :

إنّ ترجمة أهداف المؤسسة إلى عمليات يتم تنفيذها ، يتم من خلال تحديد مجموعة من الإجراءات و المؤشرات لكل هدف وكذا رصد النتائج المتوقعة من خلال الاستشراف الاستراتيجي و حصر افتراضات المخاطر و تحديد الفترات الزمنية للانجاز و طرق التقييم . الخ ، و تمثل هذه المرحلة المستوى العملي الواجب تنفيذه من قبل المؤسسة الجامعية .

Projet D'établissement

أ) بالنسبة للإجراءات

وهي المهام التي يتعين على المؤسسة القيام بها لتحقيق الهدف المحدد. و يجب أن تكون هذه المهام قابلة للقياس. و يتم ذلك من خلال تحديد مؤشرات مضبوطة يمكن التحقق منها بشكل موضوعي .

ب) المؤشرات Les IOV¹

تعتبر المؤشرات ذات أهمية كبيرة لأنها تجعل من الممكن التحكم في ما إذا كان قد تم تنفيذ المهام المدرجة أم لا ، وكذلك لقياس درجة إتمامها.

ج) النتائج المتوقعة

هي المكاسب المتوقعة في نهاية تنفيذ الخطة الاستراتيجية .

¹ Les Indicateurs Objectivement Vérifiables sont les descriptions opérationnelles (quantité, qualité, groupe(s) cible(s), temps et localisation) des objectifs d'un projet. Préciser les IOV permet d'analyser les chances de réalisation des objectifs, ce qui sert de base au système de suivi du projet.

د) الفترات الزمنية

الفترة الإجمالية للخطة هي خمس سنوات " 2022 - 2027 "، اعتمادًا على إمكانيات ووسائل المؤسسة المادية و البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار امكانية توفر مصادر تمويل إضافية .

هـ) التقييم المالي

يعتمد التقييم المالي على المعرفة الدقيقة للامكانيات المتوفرة الموضوعة تحت التصرف لتنفيذها .

و) افتراضات المخاطر - *Hypothèses de risque*

و التي نعني بها الصعوبات و العراقيل وأي إجراء يحدث في المستقبل يخضع لأمر لا يمكن تجاوزها ، ويتعلق الأمر هنا بالإشارة إلى المخاطر التي من المحتمل أن تحدث وأي منها قد يمنع تنفيذ المشروع و المخطط الاستراتيجي الذي تم رسمه .

ملاحظة :

إنّ مدة الخطة الخاصة بمشروع المؤسسة هي : خمس (05) سنوات، من 2022 إلى 2027 ، ويمكن تعديل بداية هذه الفترة إذا كان هناك تأخر في الموافقة و المصادقة عليها من قبل مختلف الجهات داخل الجامعة وكذا من قبل الوزارة الوصية .

Projet D'établissement

الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية

UCBET 2022

2027

Université Chadli Benjedid - El Harr

التكوين - FORMATION

الهدف العام (OG 1): ضمان جودة التعليم الجامعي

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
<ul style="list-style-type: none"> - موافقة وزارة التربية والتعليم - مستوى الوعي - لاهمية توطيد هذه العلاقات . 	1 000 000 00	<ul style="list-style-type: none"> - معدل الزيارات التي تمت من الطرفين . - عدد الأشخاص الذين شاركوا في الحملة التوجيهية من الطرفين . 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء هيئة أو خلية التنسيق والاتصال مع مديرية التربية تتولى التنظيم والمتابعة لمراقبة الزيارات التي تقيمها الجامعة للمدارس الثانوية بالطارف و العكس و تزويدها بالامكانات المادية و البشرية اللازمة. - تنسيق العمل و الجهود بين هذه الخلية و الهيئات الاخرى المختصة في توطيد العلاقات مع المحيط للرفع من مستوى الوعي من خلال تحديد الاهداف. - بناء قاعدة بيانات تشتمل على الاحصاءات و كافة المعلومات، و تضم كل المدارس الثانوية بالطارف موزعة عبر البلديات ويتم تحيينها بشكل دوري. - تصميم مسح سنوي لقياس مستوى رضا تلاميذ المدارس الثانوية عن هذه الزيارات . 	<p>(الهدف 1): توطيد العلاقة بين مؤسسات التعليم الثانوي والجامعة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نقص المكونين - عدم المتابعة - إعداد التقارير - لم يتم التقييم 	5 000 000 00	<ul style="list-style-type: none"> - معدل متابعة التكوين. - نسبة النجاح في التقييمات المختلفة. - آراء الاساتذة الجدد. 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء و تدعيم خلية للمرافقة البيداغوجية و تكوين الاساتذة - لاسيما حديثي التوظيف-. - توفير الهياكل و الامكانات المادية و البشرية (الاساتذة المكونين ومكافآت / تعويضات المكونين عن العمل) و بناء مخطط محكم لنجاح العملية مدعوم بمنصة الكترونية محينة لذات العملية . - تحضير الوثائق التي تطلبها جهة المتابعة و الجهة الرقابية . - التأكد من متابعة المحاضرات / الدروس واجراء التقييمات والتقويمات 	<p>(الهدف 2): التكوين و المرافقة البيداغوجية للأساتذة - لاسيما حديثي التوظيف-.</p>

	الدورية للوقوف على نجاح العملية وفق الاساليب التي تعتمدها الوزارة الوصية. - وضع استبيان / استمارة قياس الرضا من قبل المكونين و الاساتذة الذين تلقوا التكوين من أجل التحسين مستقبلا .			
(الهدف 3): تمكين المهنيين من مسارات و دورات التكوين الموجودة .	- فتح جسور التواصل مع المهنيين الاكفاء و تمكينهم من مسارات التكوين الموجودة . -تدعيم عمليات تكوين مهندسي وتقنيي المخابر البيداغوجية. -التحفيز و المكافآت .	- عدد المهنيين الذين قدم لهم التكوين. - عدد الاتصالات مع المهنيين.	1 000 000 00	- عدم موافقة المؤسسات. - صلابة النصوص /عدم المرونة .
(الهدف 4): تعزيز التربصات الميدانية والأعمال التطبيقية و الاعمال الموجهة .	- تعزيز مصالحي التربصات بالموظفين / الأطارات المؤهلة في العمل الميداني . - انشاء شهادات و اعداد منصة الكترونية للتربصات و للأعمال التطبيقية في كل التخصصات ، في اطار رقمنة الجامعة بكل مصالحيها .	- عدد الموظفين المعنيين بالتربصات. - عدد الشهادات الصادرة. - معدل استخدام منصة التربصات و الاعمال التطبيقية .	1 000 000 00	- صلابة النصوص /عدم المرونة . - لم يتم الحصول على المعدات الكافية نقص الموارد البشرية.
(الهدف 5): تعزيز مدارس وعروض فتح الدكتوراة و دعمها	- فتح الدكتوراة في كل التخصصات و الكليات بشكل دوري و الحرص على جعله يتزايد سنويا. -تحسين متابعة تكوين طلاب الدكتوراه وتوجيههم لاختيار مواضيع الساعة تتماشى مع متطلبات المؤسسات السوسيو- اقتصادية في المنطقة ، مع ضرورة التقييم من خلال تنظيم ملتقيات / ندوات دورية لعرض نسبة التقدم في الاطروحات و تحسيسهم بأهمية النشر . - تنظيم الايام الدكتورالية بشكل دوري وفق النصوص التنظيمية الصادرة من الوزارة الوصية .	- عدد الندوات / الملتقيات المنظمة - معدل مناقشات الدكتوراه - عدد المنشورات - معدل متابعة طلبة الدكتوراه - عدد الايام الدكتورالية المنظمة	1 000 000 00	- لم يتم إجراء أيام ، ندوات ، ملتقيات الدكتوراه - الندوات ضعيفة التنظيم - قلة الوعي

الهدف العام (OG 2): دمج طرق التدريس المبتكرة .

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
<ul style="list-style-type: none"> - الاساتذة غير مكونين على MOODLE - لم يتم انشاء المنصات . - فشل الموقع بسبب النت او الاختراق و ضعف برامج الحماية . 	50 000 000 00	<ul style="list-style-type: none"> - معدل استخدام الطلاب لـ MOODLE - معدل استخدام الاساتذة لـ MOODLE - معدل استخدام المنصات الخاصة بالاعمال التطبيقية TP من قبل الاساتذة . 	<ul style="list-style-type: none"> - انشاء المنصات البيداغوجية اللازمة و تحيينها و تطويرها بشكل مستمر . -تحسيس وتكوين الاساتذة على استخدام المنصات البيداغوجية (MOODLE ، إلخ) و اعتماد الاتصال التفاعلي في التدريس . - تحسيس و تكوين الاساتذة والطلاب على استخدام منصات الاعمال التطبيقية (TP). -خلق فضاءات للتعليم المتلفز وإنجاز الأساتذة دروسهم المرئية الموجهة للطلبة. - توعية الطلاب على استخدام مودل MOODLE و باقي المنصات الالكترونية . 	<p>(الهدف 1): انشاء و تشجيع استخدام المنصات الالكترونية الرقمية (الرقمنة البيداغوجية) .</p>
<ul style="list-style-type: none"> - العزوف و نقص الوعي لاهمية التقييم الذاتي - عدم متابعة الاساتذ للطلاب 	1 500 000 00	<ul style="list-style-type: none"> - اعطاء قيمة و تقدير للعمل الذاتي للطلاب . - معدل رضا الطلاب . 	<ul style="list-style-type: none"> - تمكين العمل الذاتي و البطاقات التطبيقية للطلاب و تشجيع كل كرة خلاقة مبدعة . - زيادة الثقة و الاستقلالية للطلاب و تعزيز ممارسة التحليل الفكري النقدي و ابداء الرأي . -تشجيع استقلالية المتعلم و تصميم أداة التقييم الذاتي. - تطوير الابداع و التفاعل من خلال انشاء منصة تكوين على التعلم الإلكتروني e-learning . 	<p>(الهدف 2): تعزيز التعلم و التقييم الذاتي و مساعدة الطالب على انتاج المعرفة و نشرها .</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نقص الامكانيات 		<ul style="list-style-type: none"> - معدل الندوات / 	<ul style="list-style-type: none"> - توعية و تحسيس الاساتذة حول فائدة استخدام الأدوات التكنولوجية في العملية التكوينية : اللوحات 	<p>(الهدف 3): تشجيع استخدام طرق التدريس</p>

الفعالة والنشطة وفق التكنولوجيا الحديثة .	التفاعلية و عارض البيانات التفاعلي data show - توعية الاساتذة على استخدام الأساليب الفعالة في التدريس كالتعليم المتباعد و زيادة الحكم الذاتي و التعليم التعاوني وبناء العلاقات و العصف الذهني . - اقتناء برمجيات التصوير الإلكتروني .	الملقبات الخاصة بتكوين الاساتذة على التعلم والتقييم الذاتي. - نسب تكوين الاساتذة على الأساليب الفعالة النشطة .	50 000 000 00	لاقتناء المعدات. - الاساتذة غير مكونين - الاستخدام غير السليم للمعدات .
---	--	---	---------------	---

الهدف العام (OG 3): تكييف العرض التكويني مع البيئة الاقتصادية .

الأهداف المحددة	الإجراءات	المؤشرات	التقييم المالي	افتراضات المخاطر
(الهدف 1): فتح دورات و مسارات و عروض تكوين حديثة و متكيفة مع متطلبات الواقع السوسيو-اقتصادي.	- تحديد احتياجات المؤسسات - فتح عروض تكوين تطبيقية بناءً على طلب المؤسسات و احتياجات المحيط السوسو-اقتصادي . - تنظيم أيام إعلامية و أبواب مفتوحة و زيارات متبادلة لتحديد هذه الاحتياجات بدقة . - اشراك الخبراء و مكافئتهم ، - تفعيل الاتفاقيات المبرمة خاصة في مجال فتح تكوينات مهنية مشتركة. - اضافة طابع المرونة على مسارات التكوين المفتوحة و مد الجسور بين كل الاطوار .	- معدل المؤسسات التي تفاعلت - عدد العروض التكوينية التطبيقية التي تم إنشاؤها و التي تتماشى مع احتياجات المحيط السوسو-اقتصادي . - عدد الأبواب المفتوحة و الأيام الاعلامية. - عدد الزيارات من الجانبين. - عدد الخبراء المشاركون "الذين تم التعاقد معهم" و محاضر جلسات العمل معهم .	4 000 000 00	- انعدام التنسيق بين الجانبين - قلة الزيارات وتبادل الممارسات - صلابة النصوص

<p>(الهدف2):إنشاء عروض تكوين تتماشى مع احتياجات و خصوصيات المنطقة.</p>	<p>- تطوير دورات وعروض تكوين مهنية تلبى احتياجات المنطقة. - توجيه التبرعات وإعداد الرسائل والأطروحات تجاه قضايا و اشكاليات تهتم المنطقة - تكوين اطارات المؤسسات افي المحيط السوسو-اقتصادي .</p>	<p>- عدد عروض التكويني التي تم إنشاؤها بما يتماشى مع احتياجات المنطقة . - عدد التبرعات المنفذة للتعامل مع مشاكل المنطقة - عدد الأطروحات المعدة استجابة لخصوصيات المنطقة . - عدد اطارات المؤسسة المكونين .</p>	<p>50 000 000 00</p>	<p>- قلة الزيارات - صلابة النصوص -عدم مشاركة مؤسسات المجتمعات المحلية.</p>
<p>(الهدف 3): تعزيز و دعم الحاضنات و دار المقاولاتية و الترويج لاعمالها و نشرها .</p>	<p>- إنشاء حاضنات و دعمها ووضع اليات عملها و الترويج و نشر اعمالها بكل الوسائط المتوفرة. - توحيد و مواعنة اليات عمل هذه الحاضنات و اقامة اجتماعات دورية لها للوقوف على المكاسب و الانجازات و الصعوبات . - وضع منصة الكترونية للحاضنات التي تم انشاءها و دار القاواتية و تحيينها بشكل دوري .</p>	<p>- عدد الحاضنات التي تم إنشاؤها . -عدد الاجتماعات التنسيقية بين الحاضنات . - عدد الاتفاقيات الموقعة . - عدد الأيام الدراسية المنظمة .</p>	<p>30 000 000 00</p>	<p>- لم يتم إنشاء حاضنات . - عدم فعالية الحاضنات و دار المقاولاتية .</p>

الهدف العام (OG4): الاهتمام بالتكوين المهني و اعطائه الافضلية مقارنة بالتكوين الأكاديمي.

الأهداف المحددة	الإجراءات	المؤشرات	التقييم المالي	افتراضات المخاطر
<p>(الهدف 1) : ترقية عروض التكوين و الشهادات المهنية الجامعية للطلاب خاصة المطلوبة أكثر من قطاعات التوظيف في</p>	<p>- فتح عروض تكوين مهنية في كي تخصصات الكليات . - إنشاء قاعدة و بنك للمعلومات بمواضيع للمذكرات و للرسائل الجامعية التي تتماشى مع احتياجات قطاعات التوظيف بالطرف.</p>	<p>- معدل الدخول الى قاعدة و بنك للمعلومات المتعلقة بالمذكرات و الأطروحات والرسائل الجامعية و مذا المتعلقة</p>	<p>1 000 000 00</p>	<p>- لا يتم تقدير شهادة المسار التكويني المهني.</p>

<p>المؤسسات المحلية السوسيو-اقتصادية.</p>	<p>- تقييم العروض المهنية المفتوحة و توقيع اتفاقيات مع المؤسسات السوسو-اقتصادية للادماج المهني للخريجين مستقبلا . - اقامة ايام اعلامية مفتوحة للتعريف بعروض التكوين المهنية الموجودة بالجامعة . - تخصيص منصة الكترونية على موقع الجامعة يتضمن المعلومات المتعلقة بالمؤسسات السوسو-اقتصادية التي تعرض مناصب الشغل ، و تحيينها لشكل دوري .</p>	<p>المعلومات المتعلقة بعروض التوظيف المتاحة في المؤسسات السوسو-اقتصادية بالطارف . - عدد الايام الاعلامية المفتوحة .</p>	<p>- عدم التزام قطاع التشغيل بالاتفاقيات المبرمة .</p>
<p>(الهدف2): خلق جسور تواصل و تشجيع البناء المشترك للمسارات و العروض التكوينية و لاسيما المهنية منها مع المؤسسات ذات الطابع السوسيو-اقتصادي الوطنية والدولية منها .</p>	<p>-تحديد الاحتياجات الخاصة للمؤسسات السوسو اقتصادية من عروض التكوين التي تقارحها الجامعات و لاسيما المهنية منها. - دراسة فرص التكوين الأوروبية الرائدة " برنامج Erasmus¹ " على وجه التحديد .</p>	<p>- عدد العروض التكوينية المهنية التي تمت في اطار اتفاقيات مشتركة التي تم إنشاؤها . 1000 000 00</p>	<p>- عدم التزام الشركاء الخارجيين . -عدم مرونة النصوص . -عدم وجود عروض</p>

¹ برنامج Erasmus هو برنامج لتبادل الطلاب والأساتذة بين الجامعات والمدارس الأوروبية الكبرى والمؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم. هذا البرنامج جزء من منطقة التعليم العالي الأوروبية. يساعد المنظمات على العمل في شراكات دولية وتبادل الممارسات المبتكرة في مجالات التعليم والتدريب والشباب. يتمتع برنامج Erasmus + أيضًا ببعيد دولي مهم ، لا سيما في مجال التعليم العالي. هذا البعد يجعل من الممكن فتح البرنامج لأنشطة التعاون المؤسسي ، وتنقل الشباب والموظفين ، وهذا ، على المستوى العالمي.

Le programme Erasmus, est un programme d'échange d'étudiants et d'enseignants entre les universités, les grandes écoles européennes et des établissements d'enseignement à travers le monde entier. Ce programme fait partie de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

البحث - RECHERCHE

محور التنمية يتوافق مع اهداف السياسة القطاعية ويرتكز بجامعة الشاذلي بن جديد -
الطارف على :

" تنمية البحث العلمي والإبداع والابتكار "

إنّ البحث ، الذي تم تطويره في المخابر وبواسطتها يجب أن لا يبق داخلها بل يوجه لخدمة و تطوير البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمنطقة المحلية ثم الوطنية . كما يجب أن لا يقتصر التمويل ولا يعتمد فقط على التمويل العام و انما البحث عن سبل التمويل الذاتي . إنّ التكوين المستمر لعنصرها البشري ، وصيانة أجهزتها وتجديدها ... ، كلها عوامل تتحكم في إنجاز أبحاث ذات جودة و نوعية .

الهدف العام (OG 1): تنظيم وإدارة البحث (تعيين المعدات المادية و التركيبة البشرية) .

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
<ul style="list-style-type: none"> - تثبيط عزم المؤسسات . - جمود النصوص - تثبيط عزم المجتمعات المحلية . 	1 000 000 00	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المشاريع المبرمجة . - عدد الاتفاقيات المبرمة مع السلطات المحلية . - عدد الاشتراكات (أو التسجيل) في الشبكات الوطنية - الامكانيات المتاحة التي تغطي الاحتياجات كالاتمادات المالية و التجهيزات. - عدد الاشتراكات (أو التسجيل) في الشبكات الدولية . 	<ul style="list-style-type: none"> - ترتيب محاور البحث بحسب الاولوية من اجل تطوير المؤسسة . - خلق هيئة قيادية لقيادة البحث وتدعيمها بالتكوين وان تكون لها شراكة مع المحيط الاجتماعي. - تحديد وتطوير أدوات المراقبة والتقييم الداخلية . - زيادة امن و سلامة البنية التحتية والمعدات و الأشخاص - تنويع الاهتمامات البحثية على مستوى الجامعة ويفضل تعميمها على كل الكليات. - المشاركة في الشبكات الوطنية والدولية . - التعاون مع السلطات المحلية في المنطقة . - تطوير مدونة الأخلاق والسلوك المهني . 	<p>(الهدف 1) : تنظيم ووضع استراتيجية فعالة لادارة البحث.</p>

<p>(الهدف 2): تحسين و تطوير التسيير الإداري للبحث .</p>	<p>- إدارة ملائمة للموارد البشرية . - زيادة المخصصات و المنح و العمل على جدولة و تصنيف الميزانية - التسيير المالي الفعال و زيادة تمويل العقود.</p>	<p>- نسبة الدعم مقارنة بمخصصات الدولة . - معدل زيادة تمويل الدولة للبحث و مصادر التمويل الاضافية الاخرى من القطاع الاقتصادي . - عدد العقود الممولة .</p>	<p>- جمود النصوص</p>
<p>(الهدف 3): وضع سياسة لصيانة الوسائل والمعدات و تحديثها .</p>	<p>- اقتناء الوسائل و المعدات اللازمة والاحتفاظ بالمخزون السنوي للمعدات و وضع فريق صيانة كفاء . - تكييف المعدات مع المعايير و التقدم التكنولوجي المتطور باستمرار و المتميز بالسلامة البيئية و الامن .</p>	<p>- عدد التدخلات لاعمال الصيانة . - المبلغ المخصص لشراء المعدات و صيانتها بالعملة المحلية .</p>	<p>- طاقم الصيانة غير مكوّن . - عدم معرفة المعايير الدولية للسلامة و الامن البيئي .</p>
<p>(الهدف 4): وضع و تطوير سياسة رسكلة و تكوين لموظفي المخابرو الوحدات البحثية تتماشى مع التطورات التكنولوجية العالمية .</p>	<p>- وضع خطة تكوين فردية تستجيب للمعايير الدولية و تتماشى مع التذورات التكنولوجية على مستوى التكوين و الرسكلة . - تطبيق اليات الدوران بين المناصب المختلفة بالمخبرو كذا مصالح الجامعة و هيئاتها . - تعزيز التطوير المهني للموظفين و استخدام الرقمنة في شتى مجالات و قطاعات الجامعة .</p>	<p>- عدد الدورات التكوينية و تحسين الاداء للموظفين المنجزة - عدد التنقلات الوطنية المنفذة - عدد دوران الموظفين الذي تم اجراءه . - عدد التنقلات الدولية المنفذة</p>	<p>- متابعة غير صارمة - عدم التوافر المالي لسياسة الرسكلة و التدوير الوظيفي . - جمود بعض النصوص التنظيمية .</p>
<p>(الهدف 5): الرؤية ووضع اليات التتبع والاستفادة من المعرفة الفنية و العلمية و التقنية للمخابر ووحدات البحث.</p>	<p>الرؤية : - الشفافية و الوضوح في توزيع الميزانية عبر الهياكل و المصالح . - استغلال الشبكات الاجتماعية . - نشر المؤشرات و تحليل النتائج. التتبع : - تحديث بطاقات المشاريع . - تحديث واستغلال دفتر المخبر - تحديث واستغلال دفتر الحوادث</p>	<p>- قياس الشبكات الاجتماعية - معدل استخدام دفتر المخبر - عدد بطاقات المشروع - معدل استخدام cloud computing¹ أو غيرها - من الاستخدامات الواسعة الانتشار . - معدل استخدام دفتر الحوادث</p>	<p>- السجل غير محدث - وسائل التخزين الحديثة غير متقنة. - لا يتم استغلال الشبكات الاجتماعية . - المؤشرات غير متقنة . - أجهزة الكمبيوتر</p>

¹ **Le cloud computing /klaud kəm'piu:tiŋ/, en français l'informatique en nuage,** est la pratique consistant à utiliser des serveurs informatiques à distance et hébergés sur internet pour stocker, gérer et traiter des données, plutôt qu'un serveur local ou un ordinateur personnel

المحمولة ليست محدثة	التمويل / راس المال : - تحديد المهارات و الخبرات - جمع وإضفاء الطابع الرسمي على المهارات و المعارف الفنية.
---------------------	--

الهدف العام (OG 2): تطوير وتكييف مجالات البحث مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
<ul style="list-style-type: none"> - جمود النصوص . - موظفين غير مدربين . - ضعف حلقات الوصل و الربط بين الجامعة و المؤسسات 	2 500 000 00	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الباحثين المكونين / المدربين على إقامة المشاريع . - عدد شهادات الليسانس " L " للمذكرات المناقشة التي تتناول القضايا و مواضيع مشتركة . - عدد شهادات الماستر " M " للمذكرات المناقشة التي تتناول القضايا و مواضيع مشتركة . - عدد شهادات الدكتوراه " D " للاطروحات المناقشة التي تتناول القضايا و مواضيع مشتركة . - نسبة المهنيين الأعضاء في المخابر البحثية . 	<ul style="list-style-type: none"> - تكوين الباحثين على إقامة المشاريع البحثية و توجيه الطلاب في نهاية مسارهم لاختيار الموضوعات التي يتم تحديدها بالاشتراك مع المؤسسات . - التعريف بالمنتج المخبري للمحيط السوسيو- اقتصادي من أجل ايجاد آليات تمويل الأعمال البحثية . - قبول أعضاء المؤسسات في مجالس المخابر البحثية . - إنشاء حلقة وصل بين الجامعة و المؤسسة من خلال وضع إطار قانوني تمكيني . 	<p>(الهدف 1) : ابرام اتفاقيات و تعميم الشراكة بين الجامعة و المؤسسات السوسيو- اقتصادية لخلق جسور التعاون و تطوير مجالات البحث المشتركة وفق متطلبات واحتياجات المنطقة .</p>
<ul style="list-style-type: none"> - جمود النصوص . - ضعف تنظيم الفعاليات و التظاهرات العلمية . 	6 000 000 00	<ul style="list-style-type: none"> - معدل الاطلاع على المنصة . - عدد الايام الاعلامية و المؤتمرات - المناقشات ، المنظمة . - عدد المعارض المنظمة . - معدل الرضا عند الاوساط المعنية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .. 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء منصة توثيقية لحضور الجامعة في مؤسسات المجتمع و تحينها و تعزيزها بالصور و الفيديوهات و التغطيات الاعلامية . - تنظيم مؤتمرات و مناقشات صالونات عرض و ايام اعلامية تعالج القضايا السوسيو - ثقافية و كذا الاقتصادية . 	<p>(الهدف 2): تعزيز حضور الجامعة في مؤسسات المجتمع المحلي و الدولي و مشاركتها الفعالة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .</p>

الهدف العام (OG 3): ترويج ونشر نتائج البحوث .

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
<p>- عدم التوافر المالي لنشر الأبحاث .</p> <p>- متابعة غير صارمة</p>	5 000 000 00	<p>- عدد الكتب و المراجع المنشورة .</p> <p>- عدد المقالات و المنشورات في المجلات الوطنية.</p> <p>- عدد المعارض المنظمة لنشر نتائج البحوث .</p> <p>- عدد الرسائل الإخبارية المرسلة.</p> <p>- عدد المداخلات المقدمة و المقالات و المنشورات في المجلات الدولية / العالمية باللغة الإنجليزية.</p> <p>- عدد المواضيع التي يتم توزيعها و نشرها و الحاصلة على براءة اختراع.</p>	<p>- تشجيع نشر المطبوعات و المنشورات باللغة الإنجليزية و تخصيص مكافأة و حوافز مالية.</p> <p>- تحديد استراتيجية لتعزيز و نشر نتائج البحوث وفق الاستراتيجية المعتمدة.</p> <p>- تنظيم معارض للرسائل الجامعية و الأطروحات و المنتجات الابتكارية للمخابر و الحاضنات .</p> <p>- نشر الرسائل الإخبارية Newsletter المتضمنة فعاليات و نشاطات الجامعة و تحيينها بشكل دوري .</p> <p>- نشر الكتب و المراجع و تعزيز نشر المقالات في المجلات العلمية المصنفة و ذات السمعة العلمية الدولية .</p>	<p>(الهدف 1) : تعزيز و تسهيل نشر نتائج البحث و استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة و الفعالة .</p>
<p>- الارشيف غير رقمي.</p> <p>- لا يوجد استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC</p>	1 000 000 00	<p>- معدل الدخول / الولوج لاستخدام و الاطلاع على الارشيف و الوثائق الرقمية.</p> <p>- معدل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC .</p>	<p>- انشاء و تطوير الأرشيف الإلكتروني و المكتبة الإلكترونية و تعزيزها بالمراجع العلمية الحديثة متعددة الاختصاصات .</p> <p>- تيسير اليات الوصول إلى الموارد الوثائقية الرقمية و تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " TIC " .</p>	<p>(الهدف2): انشاء قاعدة بيانات ووضع سياسة توثيق فعالة لتأمين و نشر و خدمة البحث.</p>

الخبرات الطلابية / (الحياة الطلابية) EXPERIENCE ETUDIANTE

مجالات التنمية بمؤسستنا التي تدرج تحت هذا المحور ستركز على :

" تعزيز تنمية الطلاب ونجاحهم. "

" تشجيع إنشاء النوادي العلمية والثقافية وتعزيزها "

يعد الطالب اليوم فاعلا حقيقيا داخل الجامعة ، من خلال تكوينه و زيادة مشاركته في الأنشطة البيداغوجية الاضافية التي تجرى خارج قاعات الدراسة " Extra-Pédagogiques " ، ويجب ألا تتفصل الجامعة عن الطالب بمجرد تخرجه. وهي مطالبة بضمان متابعة خريجها من خلال إجراء المسح الاجتماعي المهني لخريجها و ربط جسور التواصل معهم من خلال انشاء منصة الكترونية معدة لذات الغرض .

الهدف العام (OG 1): تشجيع الإنتاج الخاص بالنوادي العلمية والثقافية

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
<ul style="list-style-type: none"> - عدم مشاركة الطلاب. - نقص الهياكل و الامكانيات . - عدم وجود شركاء. 	5 000 000 00	<ul style="list-style-type: none"> - عدد النوادي العلمية التي تم إنشاؤها و تفعيلها و تنشيطها . - عدد الشركاء الذين تم العثور عليهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء نوادي علمية ذات قيمة مضافة : علم الفلك ، الروبوتات - Robotique ، البيئة ، الامن الصناعي و ربطها مع الشركاء الاجتماعيين للدعم و التمويل و الاستفادة من اعمالها . - تهيئة المرافق و المقرات للنوادي العلمية و تجهيزها بوسائل الاتصال و تكنولوجيا المعلومات. - تحسيس و إشعار الاساتذة بأهمية تنشيط النوادي العلمية و تنويع نشاطها و نشره . - تكوين أعضاء النوادي العلمية ، الثقافية و الرياضية في التخصصات ذات الإهتمام . 	<p>(الهدف 1) : خلق و انشاء النوادي العلمية بالجامعة و دعمها بالمقرات و الامكانيات المادية .</p>

<p>(الهدف 2) : التعريف بالنوادي العلمية والترويج لأعمالها و نشرها عبر كل الوسائط المتاحة .</p>	<p>- إيلاخ وسائل الإعلام بأي نشاط جديد أو نشاط تم انجازه من قبل النوادي العلمية، الثقافية و الرياضية وتسجيل التظاهرات المقامة عبر الوسائط السمعية و البصرية . - التنسيق مع الإذاعة المحلية لتخصيص حصة إذاعية تغطي نشاطات النوادي العلمية ، الثقافية و الرياضية . - المشاركة في مختلف الفعاليات والمسابقات المحلية ، الوطنية . - بناء علاقات مع النوادي العلمية ، الثقافية و الرياضية الأخرى و اشراكها في تنظيم فعاليات الجامعة . - خلق فضاء في الموقع الالكتروني (site) للنوادي العلمية يتم تحيينه وتعزيزه بالصور والفيديوهات . - إيلاخ الشركاء بالتقدم المحرز في الأنشطة الخاصة بالنوادي .</p>	<p>- عدد النوادي العلمية المشاركة في تنظيم الأنشطة بالجامعة . - معدل الزيارات لفضاء النوادي العلمية بالموقع الالكتروني (site) . - عدد المشاركات في المسابقات المحلية و الوطني الدولية .</p>	<p>1000 000 00</p>	<p>-الميزانية المخصصة غير كافية. عدم وجود هياكل ملائمة لنوع النشاط . - عدم وجود شركاء . - عدم التزام النوادي العلمية، الثقافية و الرياضية .</p>
--	---	---	--------------------	---

الهدف العام (2 OG): متابعة الخريجين .

الأهداف المحددة	الإجراءات	المؤشرات	التقييم المالي	افتراضات المخاطر
<p>(الهدف 1) : مضاعفة الاتصالات مع الخريجين .</p>	<p>- إنشاء منصة الالكترونية و قاعدة بيانات خاصة بالطلاب القداماء تتضمن معلومات الاتصال بهم و متابعتهم . - تنظيم أيام تكوينية و تظاهرات علمية ، ثقافية و رياضية يتم من خلالها إشراك الطلبة المتخرجون المندمجون في الحياة العملية من أجل عرض تجاربهم</p>	<p>- عدد الطلاب المنخرطون والنشطون و المسجلون في قاعدة البيانات . - عدد الأيام التكوينية و التظاهرات المخصصة لهذه الفئة . - مرصد متابعة محينة و معززة تتضمن احصاءات . - عدد المسوحات التي</p>	<p>100 000 00</p>	<p>- إهمال الطلبة المتخرجون التسجيل في المنصة . - صعوبة الوصول الى معلومات الاتصال بالخريجين . - لم يتم إنشاء المنصة وقاعدة البيانات . - عدم وجود أيام</p>

تكوينية و تظاهرات مخصصة لهذه الفئة.	أجريت على قاعدة بيانات. - عدد الطلبة المتخرجون المنخرطون في الجمعية.	المهنية . - إجراء المسوحات الاجتماعية والمهنية للخريجين وإشراك الجمعيات الطلابية. - إنشاء جمعية خاصة بالطلبة القدامى (المتخرجين).
-------------------------------------	---	--

الهدف العام (OG 3): العلاقة مع الخريجين السابقين

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
- عدم مشاركة الخريجين السابقين. - صعوبة الوصول الى معلومات الاتصال بالخريجين. - الاجتماعات لم تعقد.	1000 000 00	- عدد الاتصالات التي تم إجراؤها (اما عبر البريد الإلكتروني ، أو الهاتف) . - عدد المسوحات التي أجريت على قاعدة البيانات. - عدد اللقاءات الرياضية و الندوات و ملتقيات الحوارية التي تمت .	- إنشاء منصة الالكترونية و قاعدة بيانات خاصة بالطلاب القدامى تتضمن معلومات الاتصال بهم و متابعتهم . - إبقاء الخريجين السابقين على اطلاع من خلال الموقع الإلكتروني site Web الخاص بالجامعة . - إنشاء مكتب خاص بمتابعة الطلبة المتخرجين . - إقامة لقاءات رياضية متنوعة و تنظيم ندوات و ملتقيات حوارية تجمع بين الخريجين السابقين والحاليين.	(الهدف 1) : خلق جسور التواصل و توطيد و ضمان علاقة دائمة مع الخريجين السابقين .
- لم تعقد اللقاءات .	500.000 00	- عدد التظاهرات و الأيام التكوينية المنظمة. - معدل رضا الطلبة على التظاهرات المنظمة .	- إقامة لقاءات بين الطلبة السابقين والحاليين. - إقامة تظاهرات و أيام تكوينية تجمع بين الطلبة الحاليين و القدامى (المتخرجين) في مواضيع تهتم الطرفين تخص عالم الشغل و تتماشى مع متطلبات و احتياجات المحيط السوسو- اقتصادي .	(الهدف 2) : إقامة ملتقى سنوي "يوم الخريجين" في الجامعة .

التدويل - INTERNATIONNALISATION

محور التنمية في هذا المجال ، الذي حقق إجماعاً من قبل كل الفاعلين بالجامعة والذي يتمشى مع توجهات الوزارة الوصية هو:

" دمج الجامعة في البعد الدولي "

إنّ عروض التكوين الموجودة بالجامعة لا يجب أن تفي بالاحتياجات والتوقعات الوطنية فحسب ؛ ولكن يجب أن تتوافق أيضاً هذه العروض مع التحديات العالمية ، نظراً للتغيرات السريعة والعميقة التي يشهدها قطاع التعليم العالي و البحث العلمي ، ويعتبر الاندماج في شبكات التعليم والبحث العالمية أحد العناصر المهمة التي تعزز هذا الطموح الذي تضمنه المخطط الاستراتيجي تحت هذا المحور .

الهدف العام (OG 1): إنشاء و احداث شبكات تعليمية و بحثية دولية.

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
<ul style="list-style-type: none"> - نقص الوعي بنوع التعليم . - عدم انشاء الشبكة . - عدم ادراج الدروس على الخط و نص تدفق النت . 	50 000 000 00	<ul style="list-style-type: none"> - عدد اجتماعات التوعية و التحسيس المنعقدة. - عدد الدروس الموضوعة على الخط و MOOCs المتكاملة و المدمجة . - معدل رضا الفاعلين . 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء شبكة البيانات تتضمن الدروس على الخط وإعداد غرفة تسجيل تستجيب للتطورات التكنولوجية المتسارعة . - دمج MOOC¹ واحد على الأقل . - تحسيس و توعية الطلاب و الاساتذة بالتعلم المفتوح و التعليم عن بعد . 	<p>(الهدف 1) : خلق و تطوير منصات الكترونية و شبكات تعليمية لتحسين و تطوير التعليم المفتوح عن بعد .</p>
<ul style="list-style-type: none"> - لم يتم إدخال برنامج دعم تنفيذ عقد الشراكة . 		<ul style="list-style-type: none"> - عدد التوأمة المنجزة - عدد الاشتراكات في المشاريع و البرامج 	<ul style="list-style-type: none"> - التوأمة المنجزة مع الجامعة الأجنبية الاوربية و العربية . - تفعيل مشاركة الطلاب و الساتذة الباحثين في البرامج و 	<p>(الهدف 2) : زيادة منح التبرصات العلمية و تعزيز الحركية الدولية للطلاب و</p>

¹ Massive Open Online Course

Un MOOC est un type ouvert de formation à distance capable d'accueillir un grand nombre de participants. .

MOOC هو نوع مفتوح من التعلم عن بعد قادر على استيعاب عدد كبير من المشاركين .

الاساتذة - الباحثين وكذلك استقبال الاساتذة و الباحثين الزائرين الاجانب من كل دول العالم .	المشاريع الدولية الخاصة بالتبادل المعرفي والحركية النقلية. - اعتماد فرص برنامج P3A ¹ ، ولا سيما TAEIX ² .	الدولية .	5 000 000 00	- عدم مرونة النصوص .
(الهدف 3): إقامة المشاريع العلمية ذات الطابع الدولي	- إنشاء خلية لتسيير و إدارة المشاريع الدولية و دعمها بالموارد المادية والبشرية المكونة بما في ذلك اشراك الكفاءات الوطنية في الخارج.	- عدد الكفاءات الذين شاركوا. - عدد المشاريع التي تم انجازها .	500 000 00	- عدم مشاركة النصوص التنظيمية في هذا المجال .

الهدف العام (OG 2): تشجيع التحاق الطلاب بجميع الدورات و الاطوار التكوينية المختلفة.

الاهداف المحددة	الإجراءات	المؤشرات	التقييم المالي	افتراضات المخاطر
(الهدف 1) : تشجيع التعاون مع اللجان و الهيئات العلمية الأوروبية.	- متابعة المشاريع و إقامة العلاقات مع المؤسسات الأوروبية ، - تنظيم يوم للمعلومات "info-day" ³ للطلاب و الاساتذة و إعلامهم على أي فرصة متاحة. - الاشتراك في la newsletter d'Erasmus+ ⁴ .	- عدد الطلاب و الاساتذة المسجلين في كل دورة . - عدد المؤسسات المشاركة .	1 000 000 00	- عدم مرونة النصوص . - صعوبة المشاركة في مشاريع أوروبية . - لم يتم نشر المعلومات الكافية .
(الهدف 2) : تشجيع التعاون مع الدول العربية والأفريقية والآسيوية والأمريكية	- إقامة علاقات مع المؤسسات العربية والأفريقية والآسيوية والأمريكية. - تنظيم يوم للمعلومات "info-day" ³ للطلاب و الاساتذة و إعلامهم على أي فرصة متاحة.	- عدد الطلاب و الاساتذة المسجلين في كل دورة . - عدد المؤسسات المشاركة .	1 000 000 00	- عدم مرونة النصوص . - صعوبة المشاركة في مشاريع أوروبية . - لم يتم نشر المعلومات الكافية .

¹ (P3A) هو برنامج دعم تنفيذ عقد الشراكة.

le Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association (P3A) algérien et financé par l'Union

² TAEIX (assistance technique et échange d'informations)

³ تمنح "أيام المعلومات - info-days" للطلاب و الاساتذة و كل الفاعلين في البحث والابتكار الفرصة و المجال للحصول على معلومات وطرح أسئلة حول أدوات وعمليات التمويل الرئيسية للجامعات ... الخ .

⁴ الهدف العام للبرنامج هو دعم التطور التعليمي والمهني والشخصي للأفراد في مجالات التعليم والتدريب والشباب والرياضة ، من خلال التعلم مدى الحياة ، وبالتالي المساهمة في التنمية ... الخ .

الهدف العام (OG3): تشجيع مشاركة الأساتذة و الطلبة في التنظيمات العلمية الدولية.

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
-عدم مرونة النصوص. -صعوبة المشاركة -الامكانيات المادية غير كافية.		-عدد المؤتمرات و الندوات و العلمية الدولية التي تمت المشاركة فيها من قبل الاساتذة الباحثين.	-مشاركة الاساتذة الباحثين في المؤتمرات في الندوات و الايام الدراسية العلمية التي تعالج القضايا الانية و التي تهم تنمية المنطقة . -مشاركة الاساتذة الباحثين في الندوات و الايام الدراسية العلمية التي تعالج القضايا الانية و التي تهم تنمية المنطقة.	(الهدف 1) : تشجيع و تطوير مشاركة الاساتذة في التظاهرات و المؤتمرات و الندوات و العلمية الدولية.
-عدم مرونة النصوص. -صعوبة المشاركة. -الامكانيات المادية غير كافية.		-عدد المؤتمرات و الندوات و العلمية الدولية التي تمت المشاركة فيها من قبل الطلبة .	-مشاركة الطلبة في المؤتمرات العلمية التي تعالج القضايا الانية و التي تهم تنمية المنطقة . - مشاركة الطلبة في الندوات و الايام الدراسية العلمية التي تعالج القضايا الانية و التي تهم تنمية المنطقة.	(الهدف 2) : تشجيع و تطوير مشاركة الطلبة في التظاهرات و المؤتمرات و الندوات و العلمية الدولية.

الوسط المهني / بيئة العمل - MILIEU DE TRAVAIL

محور التنمية في هذا المجال ، الذي حقق إجماعاً من قبل كل الفاعلين بالجامعة والذي يتماشى مع توجهات الوزارة الوصية هو:

«خلق بيئة عمل مواتية للتطوير المهني ورفاهية الاساتذة والموظفين الإداريين وموظفي الدعم .»

يعتمد التنظيم الجذاب للعمل على جودة حوكمة الجامعة ، و التي تتحكم فيه حملة من العناصر
نحددها في :

الهدف العام (OG 1):التفكير في ضمان الاستمرارية من خلال خطة التعاقب - la relève .

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
-عدم مرونة النصوص. - الدوران الوظيفي لا يحدث. - لم يتم إنشاء المعايير.	1000 000 00	- عدد المعايير التي تم وضعها. - عدد الدوران الوظيفي المحقق.	- تطوير معدل الدوران الوظيفي ووضع معايير التناوب. - وضع خطة للترقية في الوظائف وإنشاء قائمة تتضمن المناصب الرئيسية و المناصب الحساسة. - إنشاء البطاقة الشخصية / الفردية للمهارات و الكفاءات	(الهدف 1) : خلق الآليات الداخلية لنقل المعرفة و المهارات بين الموظفين و تعزيزها لضمان استمرارية كفاءة العمل و الاداء.
-لم يتم وضع الخطط لنقص الكفاءات في التخطيط و الاستشراف.	1000 000 00	- معدلات التوظيف السنوية (مقارنة بين السنوات) .	- وضع خطة توظيف . - وضع خطة إدارة موارد بشرية متعددة السنوات تتضمن مراحل المسار الوظيفي - المهني .	(الهدف 2) : وضع خطة الاستمرارية و التعاقب و نقل المهارات و تحيينها ودعمها و تطويرها باتباع الاساليب الحديثة .

الهدف العام (OG 2): تنمية الشعور بالانتماء للجامعة .

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
- عزوف الطلاب عن المشاركة. - لا يوجد فرق و خلايا للمساعدة النفسية و الاجتماعية .	1000 000 00	- معدل الطلاب المشاركين في الأنشطة و المؤتمرات و الملتقيات / الندوات. - معدل الطلاب المنخرطين في النوادي العلمية. - معدل التدخلات النفسية و	- اشترك الطالب في الأنشطة الطلابية و الحضور في المؤتمرات و الملتقيات / الندوات. - توفير المساعدة الاجتماعية و النفسية للطلاب من خلال الفرق و الخلايا الموجودة داخل الجامعة . - حث الطالب على المشاركة و	(الهدف 1) : تعزيز تفاعل الطالب مع بيئته الجامعية من خلال المشاركة الفعالة .

<p>الالتحاق والاندماج بالنوادي العلمية والرياضية والثقافية والأدبية .</p> <p>- - إنشاء خلية شكاوي / تظلمات في كل كلية و قسم و معالجتها الانية وفق النصوص التنظيمية المعدة لذات الغرض .</p>	<p>الاجتماعية .</p> <p>- عدد التظلمات التي تم معالجتها .</p>		<p>- التظلمات ام تعالج .</p>
<p>- إشراك الموظفين والأساتذة في الأنشطة الجامعية.</p> <p>- المعالجة الانية للشكاوي والتظلمات وفق النصوص التنظيمية المعدة لذات الغرض .</p> <p>- تنظيم اجتماعات ونقاشات دورية حول مشاريع الجامعة و خطتها التنموية و افاقها الاستشرافية .</p>	<p>- عدد الاجتماعات و النقاشات.</p> <p>- نسبة الرضا عند المتظلمين .</p>	/	<p>- عزوف الاساتذة والموظفين عن المشاركة.</p> <p>- كثرة الاعباء .</p> <p>- مشاريع الجامعة و خطتها غير معروفة.</p>

الهدف العام (OG 3): حث و تشجيع الموظفين على دعم مهمة التعليم والبحث العلمي وإذكاء روح تمسكهم ودعمهم لمشاريع الجامعة .

الأهداف المحددة	الإجراءات	المؤشرات	التقييم المالي	افتراضات المخاطر
<p>(الهدف 1) : تحسين معدل الرضا والرفاهية من طرف الفاعلين عن بيئة العمل .</p>	<p>- تنويع الخدمات الاجتماعية و تنظيم أنشطة ثقافية ورياضية بين الاساتذة والموظفين.</p> <p>- ضرورة وضع و تنفيذ مخططات للحياة الوظيفية المهنية من خلال نشر المعلومات.</p> <p>- تحسين الاتصال و تعزيز الشفافية و ضمان المساواة في المعاملة.</p> <p>- التماس / البحث عن الإجماع قبل اتخاذ القرار .</p> <p>- تهمين الإنتاج العلمي و الأعمال الابداعية .</p>	<p>- عدد الأنشطة الثقافية و اللقاءات الرياضية المنظمة حسب نوع النشاط.</p> <p>- معدل رضا الموظفين حسب الفئة.</p> <p>- معدل شكاوي الموظفين حسب الفئة.</p>	1 000 000 00	<p>- لا يتم تهمين المنتجات العلمية.</p> <p>- ضعف الاتصال ونشر المعلومات.</p> <p>- اتخاذ القرار من جانب واحد.</p> <p>- ضعف الاتصال ونشر المعلومات.</p>
<p>(الهدف 2) : ابراز مهمة التدريس والبحث</p>	<p>- مناقشة وشرح مهام وقيم و مخططات الجامعة التنموية وأهدافها</p>	<p>- عدد النقاشات.</p>	300 000 00	<p>- كثرة الاعباء على الاساتذة</p>

و توطيد روابط انتماء الاساتذة للجامعة .	الاستشرافية للاساتذة .			- المناقشات لم تنظم / أو لم تحقق النتائج المتوقعة.
(الهدف 3): مرافقة الأساتذة - الباحثين والموظفين الإداريين والتقنيين ودعمهم .	- التكفل بالتكوين المستمر واضفاء طابع الشفافية على الاستفادة من برامج الحركية لخلق مناخ من الثقة . - تعزيز روابط التبادل بين الاساتذة والمؤسسات الدولية و الوطنية .	- معدل رضا الأساتذة . - معدل رضا الموظفين.	1 000 000 00	- صلاية النصوص التنظيمية . - عدم توفر الامكانات المادية .
(الهدف 4): التعرف على كفاءات الجامعة والاستفادة منها كل حسب مجال اهتمامه و اختصاصه وكفائته .	- قياس جودة أنشطة الاساتذة في تنظيم المناقشات والمؤتمرات والندوات و الملتقيات وغيرها. - مضاعفة استطلاعات الرأي حول جودة الدورات التكوينية و التدريبية المقدمة للفاعلين بالجامعة بالاعتماد على برمجيات المسح و استطلاعات الرأي المتطورة .	- معدل رضا الفاعلين. - عدد المؤتمرات ذات الجودة التي شارك فيها الاساتذة.	1 000 000 00	- لا يتم إجراء المسوحات و استطلاعات حول جودة الدورات التكوينية المقدمة .

الهدف العام 4 OG: ضمان تنظيم العمل لتطوير الجامعة .

الأهداف المحددة	الإجراءات	المؤشرات	التقييم المالي	افتراضات المخاطر
(الهدف 1) : التوازن بين الامن المعلوماتي و اتاحة فرص تداولها وتعزيز الشفافية الادارية من خلال تحسين دوائر تداول المعلومات Freedom Of Information والاتصالات .	- إنشاء مكتب للتنظيم و تشخيص المسارات الحالية لتدفق المعلومات والاتصالات و ضمان التوازن بين الامن المعلوماتي و اتاحة فرص تداولها. - وضع سياسة استراتيجية لاقتناء المعدات الخاصة بالمعلومات و الاتصالات و تنمية الموارد البشرية العاملة في هذا الاطار .	- معدل نشاط المكتب .	1000 000 00	-نقص الموارد و الامكانات -الافتقار إلى المهارات في الأساليب والتنظيم.
(الهدف 2) :تحسين الاساليب المستخدمة و ضمان التنسيق الجيد للأنشطة بين كل الهياكل .	- أدوات إدارة الجودة .	- معدل استخدام أدوات الجودة .	200 000 00	موظفون غير مدربين مكونين على اساليب ادارة الجودة الشاملة .

<p>- نقص تدفق النت . عدم استخدام هذه الشبكات الاجتماعية.</p>	<p>- معدل الزيارة لكل تقنية . 150 000 00</p>	<p>- توعية الجهات الفاعلة لاستخدام الشبكات الرقمية . - قياس شعبية مواقع التواصل الاجتماعي ذات الانتشار الواسع LinkedIn، الفيس بوك، تويتر...الخ. - استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " TICE "</p>	<p>(الهدف 3): تعزيز الرقمنة في تداول المعلومات .</p>
--	--	---	--

الأسرة الجامعية - COMMUNAUTE

محور التنمية في هذا المجال الذي يحقق إجماعاً بين الفاعلين بالجامعة هو:

« جعل الجامعة مسؤولة وقادرة على الانخراط في المجتمع »

إنّ تنظيم الجامعة ، سواء من حيث التسيير أو من حيث الممارسات الأكاديمية أو البحثية ، من شأنه أن يكتسب فعاليته من خلال دمج مبادئ التنمية المستدامة والاستجابة لاهتمامات المجتمع وهذا ما سنحاول تحديده فيما يلي .

الهدف العام (OG 1): دمج مبادئ التنمية المستدامة في تنظيم و تسيير الجامعة

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
<p>- عدم وجود مكونين في التنمية المستدامة. - قيود إدارية.</p>	500 000 00	<p>- عدد اجتماعات مجموعة العمل. - عدد الوثائق المصممة.</p>	<p>- وضع خارطة وميثاق للتنمية المستدامة و تكوين فريق متعدد التخصصات معني بهذه القضية . - تصميم ووضع الوثائق المتخصصة المناسبة و ضمان الامكانيات (المادية ، المحلية) الملائمة لتحقيق التنمية المستدامة.</p>	<p>(الهدف 1) : وضع سياسة استراتيجية لتعزيز مفاهيم التنمية المستدامة.</p>
<p>- قيود إدارية. لم يتم انشاء الحاضنات المتخصصة في المقاولاتية الخضراء - Entrepreneurait Vert - لم يتم الحصول على الاجهزة.</p>	2 000 000 00	<p>- عدد العناصر التي تم تدويرها واستردادها وتحويلها بنجاح. - حساب قيمة المدخرات و التوفير الذي تم تحقيقه .</p>	<p>- وضع سياسة و استراتيجية محكمة لإعادة التدوير) تحويل العناصر و المعدات الإلكترونية الغير صالحة للاستعمال ، تدوير أوراق الامتحان واوراق الطباعة. الزجاج ، ... إلخ. - انشاء الحاضنات المتخصصة في المقاولاتية الخضراء - Entrepreneurait Vert - و دعمها بالمعدات الحديثة لإعادة التدوير.</p>	<p>(الهدف 2) : وضع سياسة استراتيجية لتعزيز مفاهيم البيئة من خلال توفير الطاقة و الحد من النفايات و اعادة تدويرها .</p>

<p>(الهدف 3): وضع سياسة استراتيجية لتحسين استهلاك المياه و الحفاظ عليها</p>	<p>- تأهيل الهياكل للمطابقة لإجراءات التوفير في الطاقة. - الحفاظ على الطاقة من خلال: تركيب المصابيح الموفرة للطاقة ووضع الألواح الشمسية des panneaux solaires dan في الحرم الجامعي . - تجديد الهياكل و المباني بشكل دوري و تغيير الحنفيات ومرافق الصرف الصحي التالفة .</p>	<p>- حساب التوفير الذي تم تحقيقه بالأرقام . - عدد الحنفيات و المراحيض التي تم تركيبها أو تغييرها أو إصلاحها أو استبدالها</p>	<p>1 000 000 00</p>	<p>- قيود إدارية. - لم يتم الحصول على الاجهزة .</p>
---	--	--	---------------------	---

الهدف العام (OG 2) : ترقية وتعزيز النهج الأخلاقي للتدريس والبحث والتسيير الجامعة.

الأهداف المحددة	الإجراءات	المؤشرات	التقييم المالي	افتراضات المخاطر
<p>(الهدف 1) : نشر مدونة الأخلاقيات التي وضعتها الوزارة الوصية و احترام قواعدها و تفعيل دور لجنة الأخلاقيات المهنية بالجامعة .</p>	<p>- توزيع مدونة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي MESRS للأخلاقيات والسلوك المهني على الاساتذة والطاقم الإداري الفني. - عقد عدة لقاءات مع الفاعلين حول الجامعة و السلوك المهني. - تحديث موائيق أخلاقيات الجامعة.</p>	<p>- عدد اللقاءات المنعقدة .</p>	<p>/</p>	<p>- عدم عقد لقاءات . -عدم تطبيق الميثاق.</p>
<p>(الهدف 2) : تحقيق مبدأ المساواة في الفرص في التنظيمات و القوانين الداخلية و الرفع من قيمة فعل التدريس والبحث و خدمة المجتمع .</p>	<p>- تطوير المزيد من النصوص الاكثر الزاما للنهج الاخلاقي . - محاضرات حول تضارب المصالح والسرقة العلمية. - محاضرات عن السلطة والهوية والتفاعل مع المجتمع.</p>	<p>- عدد المحاضرات . - معدل تناقص السرقات العلمية. - معدل الحد من النزاعات و تضارب المصالح.</p>	<p>/</p>	<p>-عدم الرغبة في الحضور و المشاركة .</p>
<p>(الهدف 3): التحفيز و المكافئة و تثمين الفعل الإداري و كل نشاط من شأنه تطوير الاداء بالجامعة .</p>	<p>- وضع القواعد والمعايير للتعين في المناصب العليا. - القيام بالتوظيف الجيد ذو جودة .</p>	<p>- معدل نجاح التوظيف . - نسبة النجاح في التعيين في المناصب العليا.</p>	<p>/</p>	<p>- القواعد والمعايير غير محددة بدقة .</p>

الهدف العام (OG 3): زيادة مرئية الجامعة في المجتمع و خدمة المصلحة العامة .

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
- قيود و اعباء ادارية نقص الامكانيات للاستقبال - عدم اطلاع الجمهور عن خدمات الجامعة	1000 000 00	- عدد الندوات المنظمة. - عدد الأبواب المفتوحة. - عدد النشرات التي تم تحريرها وتوزيعها.	- تنظيم الأبواب المفتوحة و الندوات و الملتقيات التي تعالج قضايا المجتمع لصالح سكان المنطقة. - تحرير نشرات إخبارية une newsletter.	(الهدف 1): انخراط المؤسسة الجامعية في حياة المواطنين وخدمة المصلحة العامة و تطوير الممارسات العملية بخلق جهاز مكلف بتنظيم أنشطة المواطن و المنافسات المجتمعية .
- صلابة النصوص - المتجر غير متاح	1000 000 00	- عدد الزيارات لصفحات شبكة التواصل الاجتماعي . - عدد الزيارات لمتجر العلوم.	- إنشاء صفحات على شبكات التواصل الاجتماعي لربط جسور التواصل بين الطلاب و عامه الناس . - إنشاء متجر للعلوم.	(الهدف 2) : إنشاء تفاعل بين الطلاب والمجتمع لتعميم المعرفة للجميع.
- عدم وجود الجهات الراعية / المتكفلة بالطباعة . - نقص الامكانيات المالية .		- عدد القبعات و القمصان والأقلام والمفكرات التي تم التبرع بها.	- انشاء درع للجامعة - وضع اسم الجامعة و شعارها على القمصان والقبعات و الأقلام والمفكرات - blocs notes - وعلقات المفاتيح - porte-clés - ... الخ .	(الهدف 3): تحسين مرئية الجامعة من خلال طباعة اسم الجامعة و شعارها على الملابس (الاقمصة / تي شيرت ، قبعات ، الخ) و انشاء درع للجامعة .

الهدف العام OG 4: إشراك الأساتذة و الطلبة و الموظفين في الأنشطة الثقافية و الرياضية المشتركة.

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
- عدم وجود الجهات الراعية / المتكفلة بالمقابلات - نقص الامكانيات المالية .		- عدد المسابقات الفكرية التي شارك فيها الأساتذة و الطلبة والموظفين. - عدد المقابلات الرياضية التي شارك فيها الأساتذة و الطلبة و الموظفين. - المدى الجغرافي للمسابقات و المقابلات الرياضية (محلي، جهوي، وطني،	- مشاركة الأساتذة و الطلبة و الموظفين في المسابقات الفكرية. - مشاركة الأساتذة و الطلبة و الموظفين في المقابلات الرياضية. - تكييف البرامج التكوينية للطلبة لإتاحة لهم المزيد من الوقت	(الهدف 1): تنظيم و اشراك الفاعلين (الأساتذة و الطلبة والموظفين) في مسابقات فكرية و مقابلات رياضية متنوعة .

	للمشاركة في المسابقات الفكرية و الرياضية المتنوعة. - تنظيم مختلف الانشطة الثقافية و الرياضية.	دويل).		
--	--	--------	--	--

الموارد - الحرم الجامعي RESSOURCES - CAMPUS

محور التنمية في هذا المجال الذي يحقق إجماعاً بين الفاعلين بالجامعة هو: « ضمان تطوير الجامعة من خلال الاستخدام الاستراتيجي لمواردها ، ومن خلال تحسين الموارد الجديدة المقدمة . »
والجامعة مدعوة الآن لتقديم دعم مالي قوي لأنشطتها من خلال تقديم الخدمات وتمويل البحث و التكوين .

الهدف العام (OG 1): ضمان الجدوى و الاستدامة المالية للجامعة.

الأهداف المحددة	الإجراءات	المؤشرات	التقييم المالي	افتراضات المخاطر
(الهدف 1): البحث عن مصادر خارجية للتمويل لاعداد الميزانية و تشجيع القطاعات و المؤسسات السوسيو-اقتصادية على المشاركة في تمويل التكوين و البحث.	- إعلام الاوساط بأعمال البحث الجارية و الابتكارات المحققة . - استعراض التكوينات و تحسين المؤسسات السوسيو-اقتصادية بأهمية الابحاث المنجزة من خلال تنظيم الأيام المفتوحة و الزيارات . - وضع التدابير التحفيزية (الشهادات مثلا) لاعمال البحث التي جذبت اهتمام المؤسسات و حققت تمويل اضافي للجامعة .	- عدد المشاريع البحثية الممولة. - عدد الندوات و المنتقيات و الزيارات المنظمة.	2000 000 00	- المؤسسات لا تستجيب. - خلل في الاتصال.
(الهدف 2) : الترويج و تبادل مشاريع التكوين و البحث مع المؤسسات للاستفادة من الدعم المالي الخارجي كمصدر جديد للتمويل الاضافي .	- حصر منشآت و مؤسسات المنطقة و اقتراح مشاريع بحثية تمويلية مشتركة. - تنظيم اجتماعات استشارية و تقديم تكوينات للمؤسسات المعنية.	- عدد الاتفاقيات الموقعة. - عدد الاجتماعات الاستشارية.	500 000 00	- المؤسسات لا تستجيب بشكل إيجابي. - الشركات لا تستجيب.

				- جمود النصوص.
(الهدف 3): وضع و تنفيذ استراتيجيات تعتمد على إدخال الأساليب الحديثة و المبتكرة في التسيير والإدارة المالية الرشيدة .	- تطوير لوحة القيادة و تحديد ضوابط منهجية للنفقات و المداخل . - تطوير و تفسير مؤشرات الأداء.	- مؤشرات الأداء و ضوابط النفقات.	1 000 000 00	- عدد غير كافٍ من الموظفين ذو الخبرة

الهدف العام (OG 2): ضمان إنجاز و تنفيذ المشاريع الجامعية الكبرى.

الأهداف المحددة	الإجراءات	المؤشرات	التقييم المالي	افتراضات المخاطر
(الهدف 1): التنفيذ الصارم لدفتر الشروط و ضمان إنجاز المشاريع وفق المخططات المعدة مسبقا و احدث اليات المتابعة الدورية لمرحل الانجاز المحقق .	- المراقبة الميدانية الصارمة و الالتزام بتحقيق المشاريع من خلال عقد الاجتماعات الدورية مع المقاولين و مكتب التصميم و الالتزام بمواعيد التسليم التي تم الاتفاق عليها .	- عدد الاجتماعات. - معدل تقدم الأشغال .	4 000 000 00	- نقص الامكانيات - لم يتم عقد اجتماعات.
(الهدف 2) : إنشاء و دعم مركز تعليم اللغات و تزويدها بالامكانيات الحديثة و المتطورة و الطرق التفاعلية عالية الجودة و استكمال انجاز القطب الجامعي الجديد .	- متابعة المشاريع و اقتناء المعدات . - وضع دفتر الشروط و اتخاذ قرارات بناءا على استشارات.	- مدة انجاز المشروع و تقدم الأشغال.	30 000 000 00	- نقص المتابعة - ميزانية غير كافية
(الهدف 3): تعزيز الاتصال التفاعلي المسموع و المرئي بانشاء مركز مؤتمرات الفيديو مجهز بالتقنيات الحديثة و يستخدم العديد من النظم (zoom . Webex .microsoft teams ...)	- البحث عن المقرات. - وضع دفتر الشروط و اتخاذ قرارات بناءا على استشارات. - إطلاق المشروع و اقتناء المعدات.	- مدة انجاز المشروع و تقدم الأشغال.	30 000 000 00	- عدم المتابعة. - ميزانية غير كافية.

الهدف العام (3 OG): تعزيز و إعطاء ديناميكية للعمليات التشغيلية و صنع القرار (الهيئات الإدارية و العلمية) .

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
- لم يتم خلق الهيئات.	200 000 00	- عدد الهيئات التي تم إنشاؤها. - عدد الاجتماعات العادية - عدد القرارات المتخذة. - معدل الرضا لكل الاطراف الفاعلة.	- خلق الهيئات الغير موجودة. - وضع رزنامة و جدول زمني للاجتماعات العادية لهيئات الجامعة المختلفة. - ضمان عقد الاجتماعات المقررة و المجدولة و مراعاة الآراء التقارير و المدرجة واتخاذ القرارات لتطبيقها . - نشر التقارير و المحاضر و الارشفة الرقمية لها .	(الهدف 1): تفعيل دور عمل كل الهيئات الاستشارية بالجامعة الإدارية و العلمية

الهدف العام (4 OG): تعزيز و مساندة الهياكل الوثائقية، و البنية التحتية التوثيقية و التكنولوجيا و المادية بالجامعة وفقاً للاحتياجات المتنامية للأسرة الجامعية.

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
-نقص الامكانات المادية -نقص الموظفين ذوي الخبرة.	200 000 00	- عدد اجتماعات الخلية.	- إنشاء خلية تفكير لتطوير خطة ادارة معدات التوثيق و طلب التمويل . - إعلام الاطراف الفاعلة بأهمية الخطة و تنفيذها و تقييمها . - توحيد خطط التوثيق في الكليات.	(الهدف 1): وضع خطة استراتيجية متعددة السنوات لإدارة معدات التوثيق.
-نقص الامكانات المادية -نقص الموظفين ذوي الخبرة.	400 000 00	- عدد اجتماعات الخلية.	- إنشاء خلية تفكير لتطوير خطة ادارة معدات التدريس و التكوين و طلب التمويل . - إعلام الاطراف الفاعلة بأهمية الخطة و تنفيذها و تقييمها . - توحيد خطط التوثيق في الكليات.	(الهدف 2) : وضع خطة استراتيجية متعددة السنوات لإدارة معدات التدريس و التكوين .
-نقص الامكانات المادية -نقص الموظفين ذوي الخبرة.	500 000 00	- عدد اجتماعات الخلية.	- إنشاء خلية تفكير لتطوير خطة ادارة معدات البحث العلمية و التكنولوجية و طلب التمويل . - إعلام الاطراف الفاعلة بأهمية الخطة و تنفيذها و تقييمها . - توحيد خطط التوثيق في الكليات.	(الهدف 3): وضع خطة استراتيجية متعددة السنوات لإدارة معدات البحث العلمية و التكنولوجية .

الحكامة - GOVERNANCE

محور التنمية في هذا المجال الذي يحقق إجماعاً بين الفاعلين بالجامعة هو: « ضمان حسن سير الجامعة من خلال وضع السياسات والإجراءات والقواعد الإدارية المناسبة و تعزيز نجاح الطالب »

إن وضع سياسات لتنفيذ ومراقبة مستوى مشاركة الفاعلين ومساءلتهم أمر ضروري للجامعة الحريصة على جودتها ودورها الريادي . وتعد اجراءات ضمان الجودة وتنفيذ نظام المعلومات المتكامل عناصر مهمة من شأنها تعزيز السياسات.

الهدف العام (OG 1): إنشاء حوكمة متجاوبة تشمل جميع الفاعلين.

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
<ul style="list-style-type: none"> - عجز في الميزانية و عدم كفاية الامكانيات المادية . - نص المكونين ذوي الكفاءة . - عدم مرونة النصوص التنظيمية . 	1 000 000 00	<ul style="list-style-type: none"> - معدل توليد الموارد الذاتية. - معدل استخدام وعدد المستخدمين للتكنولوجيا الحديثة: أساتذة، طلبة و عمال. - عدد الملتحقين بالتكوين المهني المستمر و التعلم مدى الحياة . - معدل غياب الفاعلين . 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TICE . - خلق الموارد الذاتية من خلال الخدمات البحثية . - تعزيز التكوين المستمر و التعلم مدى الحياة. - تحسين التنقل و محاربة الغياب والتأخر عن الوصول الى مكان العمل . 	<p>(الهدف 1):تحسين الوسط المهني من خلال تطوير معايير التسيير و تنمية الموارد البشرية و ادارة الموارد المالية .</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القيود الإدارية والمالية - عدم مرونة النصوص التنظيمية . 	400 000 00	<ul style="list-style-type: none"> - عدد عمليات التدقيق المنفذة. - معدل رضا الفاعلين . 	<ul style="list-style-type: none"> - التدقيق و مراجعة الخطة و تطوير وتنفيذ نماذج قياس الأداء في العمل. - التأكد من وصول المعلومات إلى المعنيين. - وضع آلية الرقابة و المساءلة. 	<p>(الهدف 2):تحسين الاحساس بالمسؤولية لكل الاطراف الفاعلة ووضع اليات المساءلة .</p>

<p>(الهدف 3): تعزيز المشاركة الفعالة لكل الاطراف الفاعلة -الاساتذة و الطلاب و الموظفين الاداريين - .</p>	<p>- تعزيز المشاركة لكل الاطراف الفاعلة - الاساتذة و الطلاب و الموظفين الاداريين - وتحفيزهم و تحسين قنوات التعبير . - تعزيز الممارسات العملية الفعالة لتوطيد العلاقة بالجامعة من خلال الاستشارة و المساندة النفسية . - تنمية القيادة عند الاساتذة - Leadership و طرق اتخاذ القرار . - إزالة القيود الإدارية التي تنقل كاهل الاساتذة و مساعدتهم على إتقان أسلوب تمثيل الأفراد في مختلف الهيئات داخل الجامعة .</p>	<p>- نسبة رضا الفاعلين</p>	<p>/</p>	<p>- عدم مرونة النصوص التنظيمية . - نقص التجاوب من الاطراف الفاعلة .</p>
<p>(الهدف 4): تعزيز التسيير و الإدارة الأكاديمية و المالية .</p>	<p>- تعزيز الممارسات البيداغوجية الفعالة . - إدخال أدوات حديثة لمراقبة الميزانية . - تطوير وتنفيذ دليل البحث (دفتر بحث) . - تطوير وتنفيذ دليل المشتريات العامة . - تطوير وتنفيذ دليل إدارة الموارد البشرية . - وضع وتنفيذ دليل إدارة الموارد المالية .</p>	<p>- معدل رضا المسؤولين</p>	<p>/</p>	<p>- نقص تكوين المسيرين - لم يتم اعداد الدليل الارشادي .</p>
<p>(الهدف 5): تعزيز الاستقلالية .</p>	<p>- استقلالية الكليات .</p>	<p>- نسبة رضا الفاعلين</p>	<p>/</p>	<p>- نقص الاطارات المؤهلة . - توزيع محدود . - تحفض أو رفض من قبل الوزارة الوصية</p>

الهدف العام (OG 2): إرساء وتحقيق السياسات .

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
<ul style="list-style-type: none"> - صلابة النصوص. - ميزانية غير كافية. - ضعف السياسات و عدم تماشيها مع متطلبات المحيط السوسو اقتصادي . 	200 000 00	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المناقشات الخاصة بالهيئات الاستشارية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير سياسة الترابط مع المحيط من خلال عمل الهيئات الاستشارية لإدارة الأبحاث و عروض التكوين التي تتماشى مع المحيط السوسو اقتصادي للمنطقة . - توليد الموارد و التمويل الخاص بالترويج للأبحاث و الابتكارات التي تنتجها المخابر ووحدات البحث . 	<p>(الهدف 1): تفعيل دور الهيئات الاستشارية لاعداد سياسة الجامعة في مجال التكوين و البحث و الحكامة و التسيير الاداري ووضع آليات لتطوير الجامعة بشكل فعال .</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدم مرونة النصوص. - العجز المالي. - عدم التحفيز. 	5 000 000 00	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الندوات والتقارير الاستراتيجية التي تم اعدادها . 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء مركز تفكير إستراتيجي لاعداد الخطط و إضفاء الطابع المؤسسي عليه . - تقويم الندوات الخاصة بتحليل البيئة / المحيط واعداد التقارير الإستراتيجية لحوكمة الجامعة. 	<p>(الهدف 2): تطوير قدرات المؤسسة في التسيير الذاتي الفعال بخلق وإنشاء مركز تفكير إستراتيجي لاعداد الخطط التي تتسق مع أهداف الجامعة .</p>

الهدف العام (OG 3): تعزيز نهج / مسار الجودة

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
<ul style="list-style-type: none"> - نقص الخبرة المختصة. - خلية الجودة غير محفزة. 	2 000 000 00	<ul style="list-style-type: none"> - معدل الرضا عن الخدمة - وضع و اعداد دليل للتقييم الذاتي. - اقامة اتصال مع جهة التصديق - le certificateur. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد العمليات (إدارة ، اتخاذ القرار و الدعم) - رسم الخارطة . - اعداد الوثائق -الاتصال . - التقييم. - التدريب على عجلة دمينغ - la roue de Deming². 	<p>(الهدف 1): إعداد نظام إدارة الجودة " SMQ " ¹.</p>

¹ Système de Management Qualité (SMQ)

² Roue De Deming

	<ul style="list-style-type: none"> - العمليات الوظيفية. - الشروع في التحسين المستمر. - اعداد و اصدار الشهادة. - إنشاء وحدة الجودة بالجامعة. - إجراء التقييم الذاتي المؤسسي - l'auto-évaluation institutionnelle - اجراء تقييم خارجي للمؤسسة من طرف هيئة خارجية مستقلة. 			
<ul style="list-style-type: none"> - تنشيط خلية الجودة. - تحفيز أعضاء خلية الجودة. - إجراء التقييم الذاتي - l'auto-évaluation بشكل دوري وكتابة التقرير. - إعداد التقييم الخارجي. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد اجتماعات الخلية. - عدد الوثائق التي تم اعدادها . - معدل الاطلاع على تقرير التقييم الذاتي. 	1 000 000 00	<ul style="list-style-type: none"> - نقص الخبرة - عدم تحفيز خلية الجودة - لم يتم إجراء تقييم خارجي 	<p>(الهدف 2): إعداد نظام ضمان الجودة " SAQ¹</p>

La roue de Deming est une transposition graphique de la méthode de gestion de la qualité dite PDCA. est une méthode d'amélioration continue qui présente 4 phases à enchaîner de manière itérative pour améliorer un fonctionnement existant (process, organisation, produit ...). Les 4 phases à suivre successivement sont : Prévoir (Plan), Faire (Do), Vérifier (Check), Réagir (Act) d'où le nom PDCA.

عجلة دمينغ عبارة عن نقل رسومي لما يسمى بطريقة إدارة الجودة PDCA ، وهي طريقة لتحسين الأداء الحالي المستمر (عملية ، منظمة ، منتج ...). المراحل الأربع التي يجب اتباعها على التوالي هي : خطة (خطة) ، تنفيذ (نفيذ) ، تحقق (تحقق) ، تفاعل (فعل) .

¹ SAQ : **Système d'assurance de qualité**

L'assurance qualité est l'ensemble des procédures et règles à mettre en place dans le but de garantir la qualité du produit ou service aux clients ou utilisateurs finaux.

ضمان الجودة هي مجموعة الإجراءات والقواعد التي يجب وضعها بهدف ضمان جودة المنتج أو الخدمة للعملاء أو المستخدمين النهائيين ، و أي عملية أو مقارنة للجودة تشتمل على ثلاث مراحل : التصميم والرقابة وتحسين الجودة.

الهدف العام (OG 4): إعداد نظام معلومات.

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
-الميزانية المخصصة غير كافية . - نقص الموارد البشرية الكفئة .	1 000 000 00	- معدل كفاءة الخلية . - معدل الرضا من قبل الفاعلين .	- إنشاء خلية متخصصة في نظام المعلومات - تشخيص الوضع الراهن لنظام المعلومات و تصميم قاعدة البيانات و اقتناء الأدوات ووسائل الدعم لتطويره . - تصميم هيكل نظام المعلومات و تقييمه .	(الهدف 1): تصميم و تطوير نظام المعلومات حديث لضمان امنها و معالجتها و تحليلها و استغلالها
- نقص الامكانيات . - موظفين غير مكونين .	15 000 000 00	- معدل الرضا من قبل الفاعلين . - عدد الطلبات . - عدد أعطال النظام . - عدد عمليات الاقتحام / الاختراق .	- ضمان أمن المعلومات . - تصميم شبكة الانترنت - Intranet - دراسة ادماج النظام في الانترنت و الإنترنت .	(الهدف 2): انشاء و تطوير جهاز الرصد و المتابعة و تقييم نظام المعلومات و تعميمه و الاهتمام بالخدمات الرقمية و تعزيز الاتصال الداخلي و الخارجي .

الهدف العام (OG 5): تحسين الحياة الجامعية و تنظيم وقيادة المكونات والمصالح .

افتراضات المخاطر	التقييم المالي	المؤشرات	الإجراءات	الأهداف المحددة
- عدم مرونة النصوص . - الخلية لا تعمل	1 000 000 00	- تم إنشاء خلية رسكلة . - فعالية خلية تطوير و تنمية القدرات البيداغوجية .	- إنشاء خلية تطوير و تنمية القدرات الخاصة بالتقنيات البيداغوجية و دعم خدمات المكتبة . - تعزيز رسكلة للموظفين الإداريين بشكل دوري . - توفير الوسائل و الموارد لإحداث أنشطة ثقافية ورياضية و اجتماعية .	(الهدف 1): تعزيز و تحسين ظروف العمل و التكوين و البحث في الجامعة .
- عدم مرونة		- معدل الرضا من قبل الفاعلين .	- إنشاء مجلس للحياة	(الهدف 2): تطوير المخطط الهرمي للتسيير يسمح بقيادة

النصوص . - عدم مشاركة الفاعلين .	400 000 00	الجامعية يضم طلاب، أساتذة ، موظفون . - التعريف بالخدمات المقدمة.	فعالة، بتعزيز نظم الاستقبال والتوجيه للطلاب والموظفين و تحديد المهام و المسؤوليات .
- نقص الامكانيات - عدم المتابعة . - فشل مكتب التدخل والإصلاح .	1 000 000 00	- عدد خزانات المياه. - عدد المراحيض التي تم تجديدها . - عدد الصمامات / الصنابير المستبدلة . - معدل الرضا من قبل الفاعلين .	(الهدف 3): تطوير الهياكل القاعدية وتعزيز البنية التحتية المشتركة و تطويرها لضمان الجودة و النوعية و الاداء في الجامعة .

7. النتائج المتوقعة:

النتائج المتوقعة من تنفيذ المخطط الاستراتيجي للتنمية من خلال الاهداف المحددة التي سبق توضيحها ، في الفترة المحددة بخمس سنوات 2022 - 2027 ، مدرجة أدناه حسب القطاعات / المجالات .

1) فيما يتعلق بالتكوين :

- إنشاء جهاز لمتابعة عروض التكوين المختلفة بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف .
- المؤسسة توطد علاقاتها مع مؤسسات التعليم الثانوي والمحيط الخارجي.
- الإلمام بالنظام الجامعي مع الانخراط الناجح للطالب في الحياة الجامعية بمجرد دخوله إلى الجامعة .
- إنشاء مجالا رقميا للعمل يضمن توفر دروس تكميلية عن طريق الانترنت لفائدة الطلبة و تحفيز الاساتذة و تكوينهم البيداغوجي مع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TICE
- توعية الاساتذة وتدريبهم على الأساليب الفعالة النشطة والتعلم الذاتي وطرق التقييم الذاتي ومنصات الاعمال التطبيقية وعروض البيانات- les data show - التفاعلية.
- توفير نظام الكتروني يسمح باطلاع الطلبة على النتائج مع احترام الخصوصية.
- توفير خلية إعلام وتوجيه على مستوى الكليات.
- القيام بدورات الإعلام لفائدة الموظفين حول سياسة الإعلام والتوجيه.
- تشجيع الإدماج المهني.

- تحضير دروس تحسيسية حول الواقع الاجتماعي الاقتصادي.
- المشاركة في تنظيم مسارات و دورات تكوينية مع مؤسسات وطنية وأجنبية تتماشى مع متطلبات المحيط السوسيو- اقتصادي .
- فتح عروض تكوين مهنية بالمؤسسة سواء في مرحلة الليسانس أو الماستر.
- تنشيط مدارس الدكتوراه وفتح التكوين في الدكتوراه في كل كليات الكليات و ضمان سير مناقشات الأطروحات بوثيرة مقبولة .
- تفعيل الاتفاقيات المبرمة بين الجامعة وباقي المؤسسات الأخرى على أرض الواقع و توعية المهنيين في القطاع السوسو - اقتصادي وتشجيعهم على المشاركة في الأنشطة التي تنظمها الجامعة.
- تسهيل عملية تربص الطلبة بالوسط المهني في مختلف المؤسسات التي تتماشى مع الميادين والشعب والتخصصات التي توفرها الجامعة و يتم العمل في حصص الاعمال التطبيقية بمشاركة الطلاب المهتمين. حيث يجدون فرصا للتربصات (تكوين و تدريب) بسهولة.
- يستطيع الطلاب التعلم بشكل مستقل من خلال استخدام المنصات البيداغوجية ، كما يمكنهم القيام بالتقييم الذاتي والتعلم الذاتي .
- إعلام الطلبة بمختلف الاتفاقيات المبرمة بين الجامعة وباقي مؤسسات المجتمع الأخرى التي تتماشى مع تخصصهم.
- اكتساب المعلومات وتعزيزها للطلبة فيما يخص ميدان التربص بالوسط المهني من خلال الأيام الدراسية والدورات التكوينية بالجامعة.
- الخريجين هم أكثر قابلية للتوظيف .
- الدورات التكوينية تستجيب و تلبي احتياجات المؤسسات لمنطقة الطارف.
- توفير نظام الكتروني يسمح بالاطلاع على النتائج مع احترام الخصوصية.
- يستفيد اطارات المؤسسات من التكوين .
- إنشاء قاعدة بيانات للمواضيع الخاصة بالمذكرات والأطروحات تسمح للمؤسسات بالإطلاع عليها .
- اضافة و توسيع عدد الهياكل البيداغوجية من أقسام ومدجات ومخابر تعليمية، مكاتب الأساتذة.
- استقلالية مكاتب الكليات.

- اضافة تخصصات جديدة في مسارات التكوين الأكاديمي ، وخاصة في ميدان العلوم والتكنولوجيا، ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العلوم الاقتصادية.

(2) فيما يتعلق بالبحث:

- تنظيم البحث في الجامعة بشكل أفضل ، وتعد الجوانب المالية وشؤون الموظفين من أهم الجوانب التي يجب التكفل بها بشكل أفضل.
- تثمين البحث العلمي وتحفيز الطلبة والباحثين في مختلف التخصصات ، عبر إذاعة ونشر أبحاثهم.
- تحقيق تطابق جيد بين الجامعات والمؤسسات من حيث التعاون .
- خلق هيئة قيادية لقيادة البحث وتدعيمها بالتكوين وان تكون لها شراكة مع المحيط الاجتماعي.
- استحداث هيئات دعم خاصة بالبحث العلمي لاستقطاب الاستثمارات .
- الإنتاج العلمي أصبح معروف أكثر.
- التنسيق فيما بين الكليات ومع باقي المؤسسات الجامعية للترقية بالبحث العلمي.
- التحسين الدائم والمستمر للنشاطات البحثية داخل المؤسسة الجامعية.
- الترويج لنتائج البحوث ونشرها لفائدة المؤسسة وإمكانية تتبع لأنشطة المخابر أو وحدات البحث.
- هيكلية الكليات التي لا تحتوي على مخابر وتدعيمها بإنشاء مخابر بحثية متخصصة.
- تبني إستراتيجية لتقييم البحث العلمي وتحسين أداء الباحثين.
- تنويع الاهتمامات البحثية على مستوى الجامعة ويفضل تعميمها على كل الكليات.
- تحسين الموارد والتجهيزات لضمان الأداء الجيد للباحثين الجامعيين كمطلب وترقية مردود البحوث والمشاريع العلمية.
- تدعيم التعاون والاستفادة من الخبرات الأجنبية من خلال السير نحو شراكات أجنبية خاصة في العلوم الطبيعية والتكنولوجية وبالتالي تنمية مسار البحث العلمي في ظل متطلبات المرحلة الراهنة.
- ترتيب محاور البحث حسب الأولوية لتحسين أداء المؤسسة.
- تشجيع البحث العلمي بفتح التكوين في الدكتوراه في مختلف التخصصات.
- تدعيم العنصر المادي والبشري بتجهيز المخابر البحثية.

- توفير الشروط والموارد اللازمة للبحث العلمي وتحفيز الباحثين.
- دمج طلبة الطور الثاني في فرق بحثية.
- تحسين الإمكانيات التقنية والعلمية للإطلاع على المراجع واستغلالها من طرف الطلبة والباحثين.
- خلق هيئة تضمن وظيفة رصد التطورات المنهجية والعلمية والتكنولوجية على مستوى الكليات.
- تعميم فتح المجال البحثي لمختلف التخصصات في مجال الشراكة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي
- التنسيق فيما بين الكليات ومع باقي المؤسسات الجامعية لترقية بالبحث العلمي.
- وضع إستراتيجية واضحة للتعرف على الشركاء الاجتماعيين.
- توسيع التظاهرات العلمية لمختلف الكليات والانفتاح على الجمهور في عرضها لنتائج بحوثها.
- التحسين الدائم والمستمر للنشاطات البحثية داخل المؤسسة الجامعية.
- تبني مشروع براءة الإختراع وإقامة جهاز براءات الاختراع .
- توسيع عدد الطلبة ما بعد التدرج وتحسين الخدمات التعليمية من حيث العتاد والأجهزة للبحث العلمي. الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية
- خلق نظم للمتابعة وتقويم الأداء على مستوى الكليات ومختلف الأقسام.
- التنسيق مع باقي المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية في مجال تحقيق التنمية المستدامة وفي مجال البحث العلمي (كالطاقات المتجددة - الأمن الغذائي - الحماية البيئية - الصيد المائي).
- تحسين مجال التأطير وتوسيع التخصص في الماستر والدكتوراه على مستوى كل الكليات.
- إنشاء مكاتب لمختلف الكتب والمراجع تكون مجهزة بوسائل للإعلام الآلي على مستوى كل الكليات.
- إشراك جميع الفاعلين الاجتماعيين بقطاع التعليم الجامعي واقتراح مواضيع ومشاريع بحث في مجال التنمية المحلية (حسب خصوصية المنطقة) لحل المشكلات ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي.
- العمل على تبادل الخبرات والزيارات ما بين المؤسسات الجامعية ، والاستفادة المشتركة لخدمة البحث العلمي.

- العمل على تشجيع الجامعة لاحتضان شركات محلية وأجنبية ذات العلاقة بالبحث العلمي ، وتعميمها على مختلف التخصصات والكليات.

(3) فيما يتعلق بتجربة الطالب :

- الطلاب متحدون ويشاركون في الرفح من سمعة الجامعة.
- انشاء جمعيات ثقافية و نوادي رياضية و علمية للطلاب
- الطلاب متحفزون ، ويتم متابعة الخريجين بشكل أفضل. و يشارك الخريجون السابقون في أنشطة الجامعة.
- التكفل بالطلبة و الموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة و هذا بتخصيص مساعدات مالية و مادية.
- الاهتمام بالاحتياجات الخاصة للطلبة و ذلك بإقامة هياكل خاصة تلبي مختلف الاحتياجات الخاصة والجوانب الثقافية و الدينية و الرياضية.
- تحفيز الخريجين السابقين: لقاءات رياضية بين الطلاب الحاليين والخريجين السابقين ، وعلامة الولاء ، و تنظيم يوم للخريجين).
- تنظيم أنشطة المواطنة و المناقشات المجتمعية لفائدة التنمية المجتمعية و تشجيع الطلبة على المشاركة و القيام بتظاهرات ذات الطابع الاجتماعي.

(4) فيما يتعلق بالتدويل :

- زيادة عروض التكوين بالمؤسسة التي تستجيب لضرورات الترقية والتحسين على المستوى المحلي كبنود من بنود العلاقة مع الشريك وسياسة من سياسات التكوين أو إعادة التكوين لفائدة الشركاء.
- بدأت الجامعة في عقد و القيام بعمليات توأمة مع مؤسسات دولية أوروبية و عربية .
- تقوم المؤسسة بضممان مهمة الرصد و المتابعة لما يجري على المستوى العالمي بتتصيب خلية للرصد للمشاركة في معارض الكتاب؛
- الجامعة طورت علاقات مع الدول الأفريقية والعربية والأوروبية والأمريكية والآسيوية.
- إقامة برنامج للتقييم والمقارنة مع منظمات دولية ومؤسسات جامعية محلية وأجنبية.
- برنامج Erasmus + موجود في عدة أقسام بالجامعة.

- ترقية التعليم الجامعي بتعليم اللغات الحية وتشجيع الباحثين على تعلم اللغات (الانجليزية).

5) فيما يتعلق الوسط المهني :

- إعطاء أهمية للأنشطة الثقافية والرياضية و هذا من خلال انشاء مكتب مكلف و هياكل تقوم بتنظيمها و كذا توفير لوسائل المادية الضرورية.
- تحقيق تلاحم و تآزر جيد بين موظفي الجامعة.
- تشجيع المؤسسة انشاء جمعيات ثقافية و نوادي رياضية.
- تطوير خطة التعاقب - Un plan de relève - .
- زيادة عدد الهياكل الرياضية وإنشاء جمعيات و نوادي رياضية .
- تفاعل الطالب مع بيئته وزيادة مشاركة الأساتذة و الطاقم الفني الإداري في حياة الجامعة.
- تنظيم أنشطة المواطنة و المناقشات المجتمعية لفائدة التنمية المجتمعية و تشجيع الطلبة على المشاركة و القيام بتظاهرات ذات الطابع الاجتماعي.
- التكفل بالطلبة و الموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة و هذا بتخصيص مساعدات مالية و مادية.
- مناخ من الثقة محسوس في الجامعة. حيث أصبح الاستاذ يعرف بشكل أفضل مهام الجامعة وكذلك القيم التي تدافع عنها.
- تولي الاستقبال و التوجيه الفعال و إعلام الطلبة، و وضع أجهزة اعلام للطلبة و الموظفين
- إنشاء مكتب التنظيم ، بحيث تسمح دوائر تداول المعلومات بنشر المعلومات و الوثائق بشكل أفضل.
- تحسين ظروف الحياة و العمل و الدراسات للجهات الفاعلة في الجامعة من الصحة و النظافة و الأمن.
- أدوات الجودة يتم دمجها في مهام الإدارة و التدريس.
- التكوين المستمر للأساتذة الباحثين.
- توفير مساحات خضراء يتم صيانتها باستمرار ، بوضع موظفين أكفاء و بعدد كاف لصيانتها.
- تطوير شراكات مع هيئات و منظمات المدينة و الاقليم لصالح طلبتها و موظفيها.

6) بالنسبة للمجتمع و الأسرة الجامعية :

- مسألة التنمية المستدامة يتقاسمها جميع الفاعلين في الجامعة.
- تجهيز المرافق و المعدات بأخذ عين الاعتبار البعد البيئي و التنمية المستدامة (البعد البيئي ، و الاجتماعي ، و الاقتصادي) .
- فاعلية وضوح المؤسسة ودورها في تنمية المنطقة.
- تنظيم ندوات حول الثقافة البيئية و تنفيذ عمليات توفير الطاقة (الألواح الشمسية،... إلخ) وتحقيق اقتصاد مالي للجامعة ، كما يتم إدراج عمليات إعادة تدوير الورق والزجاج وما إلى ذلك تحت هذه الفئة أيضا .
- التعريف بالثقافة التنظيمية المستدامة من خلال تنظيم تظاهرات وأنشطة لتحسيس المجتمع الجامعي بمفاهيم التنمية المستدامة.
- مراجعة ميثاق الأخلاقيات والسلوك المهني وإثرائه وتنفيذه بفعالية.
- مكافحة تضارب المصالح والانتحال/ السرقة العلمية والتغيب والتأخر في الوصول الى مقر العمل .

7) فيما يتعلق بالموارد والحرم الجامعي :

- تشارك المؤسسات في تمويل الجامعة مما يساعد على موازنة ميزانيتها وضمان رأس المال.
- زيادة عدد المكاتب الإدارية .
- توفير قاعات للأساتذة على مستوى الكليات و تنفيذ المشاريع البيداغوجية الرئيسية وفق المواعيد المتفق عليها، مما يسمح بإنجازها في الوقت المحدد.
- توفير مكاتب لأعوان الصيانة .
- تخصيص مساحات وأروقة خاصة بالنشاطات الرياضية والثقافية مع ضرورة تصميمها واستعمالها وفقا لمعايير الصحة والسلامة .
- توفير قاعات اجتماعات على مستوى الكليات.
- أنشأت الجامعة مركز لتعليم اللغات وغرفة مؤتمرات مجهزة بالفيديو - **Visio** **Conférences**. مما يمكنها من تنظيم المؤتمرات على نطاق عالمي والسماح لطلابها اساتذتها بتعلم اللغات الأجنبية وإتقانها.
- زيادة عدد قاعات التدريس وأيضا عدد المدرجات .
- توفير مكاتب للأساتذة .

- نظافة الجامعة ورضا مستخدميها بزيادة عدد عمال النظافة .
- أنشأت الجامعة هيئات استشارية وقرارات عملياتية .
- فتح مخابر بحث أخرى على مستوى باقي الكليات .
- زيادة في الهياكل العلمية والخاصة بالبحث مثل الورشات، و دعم الإضاءة والتهوية في المخابر و تكثيف معدات المقاومة خاصة في كلية العلوم والتكنولوجيا .
- المخطط المتعدد السنوات الخاص بالوثائق للجامعة تم وضعه وتقييمه وتمويله وتنفيذه.
- المخطط المتعدد السنوات الخاص بالمعدات و الأجهزة التعليمية بالجامعة تم وضعه وتقييمه وتمويله وتنفيذه.
- المخطط المتعدد السنوات الخاص بالمعدات و أجهزة البحث بالجامعة تم وضعه وتقييمه وتمويله وتنفيذه.
- تشجيع الأنشطة الثقافية وذلك بتخصيص مصالح لها على مستوى الكليات .
- الاهتمام بملائمة المباني للأنشطة البيداغوجية من حيث الحجم والتصميم والتجهيز، لضمان السير الحسن للدروس والأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية؛
- استيفاء المباني لشروط الصحة والسلامة خاصة فيما يتعلق بالمخابر العلمية التجريبية؛
- الاهتمام بتخصيص مرافق لاستضافة الأساتذة والطلبة .
- الحياة الجامعية تزداد قوة وتشهد تحسن نحو الأفضل. رضا الطلاب والموظفين عن الخدمات التي تقدمها الجامعة.

(8) فيما يتعلق بالحوكمة :

- تطوير إستراتيجية المؤسسة لجمع وإدارة المعلومات بما يتماشى مع التقنيات الحديثة (البرامج، الأنظمة الرقمية وغيرها) .
- يسمح محيط العمل بخلق وتوليد الموارد و التكوين والتعليم المستمر.
- دعم خلية ضمان الجودة ولجنة التقييم الذاتي بالوسائل المادية الكافية لانجاز عملها في أحسن الظروف .
- التحكم في جميع العمليات (المالية وإدارة شؤون الموظفين والأكاديمية) بفضل تطبيق نظام إدارة الجودة SMQ .
- خلق مجموعة التفكير الاستراتيجي ووضعت موضع التنفيذ .

- زيادة الدافعية ومشاركة الموظفين والطلاب و العمل على تكريس مبدأ المشاركة والمسائلة من أجل زيادة قدرة الجامعة على التميز .
- جودة خدمات الجامعة معروفة لدى شركائها بفضل إنشاء نظام ضمان الجودة SAQ .
- تحديد آلية المساءلة و تطوير ثقافة التدقيق و العمل على توفير الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يهيئ الأرضية الملائمة لتطبيق الحكامة على مستوى الجامعة .
- للكليات إستقلال ذاتي وفق النصوص التنفيذية القانونية .
- تحقيق التنافس بين الكليات ومختلف المصالح لتحسين أدائها بشكل كبير من خلال تحقيق الاستقلال المالي لها واعتمادها على التسيير المالي الذاتي .
- تطوير الأداء البحثي وتحسين جودة التعليم ومحتوى المواقع الإلكترونية والنشر العلمي والسمعة الأكاديمية والقدرة التنافسية .
- تحديث كافة أنشطة الجامعة من خلال تطوير واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- **TICE**
- العمل على التنوع في النظم التعليمية ومصادر التمويل .
- وضع نظام عام داخلي لتحديد الأهداف ومتابعة التنفيذ ومعايير موضوعية لقياس الأداء .
- تطوير الأنشطة الاقتصادية للجامعة من أجل الحصول على التمويل اللازم للعملية التعليمية .
- مشاركة أعضاء التدريس والطلبة في إدارة الجامعة.
- التخطيط وتكوين الموظفين وإدماج مفاهيم ضمان الجودة في البرامج التعليمية داخل المؤسسة كسبيل للتحسين المستمر انطلاقا من استراتيجية مشتركة تحدد العمليات والأهداف والمؤشرات وكذا القيام بعملية التقييم الذاتي بشكل دوري لمراجعة المؤسسة لطرق عملها الإداري وكذلك خاص بالتكوين والبحث... الخ .
- توفير وسائل متابعة لمراجعة الإدارة للاختلالات وكذلك الأسباب التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها وبرامجها لاتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب .
- تمتلك الجامعة نظام معلومات متكامل خاص بها.
- تحسين و زيادة ميزانية المؤسسة المخصصة للصيانة وتطوير نظام المعلومات .
- العمل على تسيير وترقية الاتصالات مع الأطراف المعنية الداخلية و الخارجية
- وضع سياسة واضحة لمواجهة الأزمات المختلفة التي تعترض المؤسسة .
- تطوير سياسات للتكوين و البحث و الحكامة داخل المؤسسة .

- تنظيم و تطوير سياسات تعتمد على التشاور الداخلي لإعداد سياسات الجامعة المختلفة في التكوين و البحث و التسيير الإداري و الحكامة.

8 . تمويل الخطة - الدعم المالي لتحقيق مشروع المؤسسة - :

يتعلق الأمر بالميزانية التقديرية التي تغطي احتياجات البرنامج الخماسي حسب الجدول الزمني المختار لمشروع المؤسسة ، حيث تقدم جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف جزءاً من تمويل المشروع. هذه الجهود التي تعترزم بذلها لتمويل صندوقها الإنمائي تظل بالطبع معتمدة على تكييف بعض النصوص السارية بحيث تسهل إدارة الأموال الخاصة أو الواردة من أنشطة الجامعة. والتمويل المقترح يأتي من مصدرين :

✓ الأموال الواردة من رسوم التسجيل السنوية ،

✓ الأموال الواردة من الشراكة.

و لتفادي مخاطر و تقلبات البيئة الاقتصادية غير المستقرة في بعض الأحيان ، فإن مشاركة الدولة في تمويل هذه الخطة أكثر من ضروري و كذا ضمان مصادر للتمويل تكون دائمة .

Projet D'établissement

1.8 مصادر التمويل

(أ) رسوم التسجيل الدراسية السنوية :

يبلغ عدد الطلاب في الجامعة للسنة الجامعية : 2021 / 2022 ، 8275 طالب جامعي موزعين على مختلف الكليات و التخصصات العلمية التي توفرها الجامعة. وقد تم تحديد رسوم التسجيل الدراسية التنظيمية ، بـ 200.00 DA لكل طالب في السنة.

(ب) الشراكة :

تعد الشراكة أحد أهم المحاور التي يجب تطويرها في هذه الخطة الاستراتيجية. و التي تشمل الخدمات العلمية للجامعة ، و تعد مخابر الجامعة أحد أهم المصادر التي يمكن أن تدر دخلاً لتمويل الخطة من خلال المنتجات البحثية (الخبرة).

2.8 الإطار العام لتمويل الخطة حسب المخطط الخماسي 2022 - 2027
و نحاول في الجدول الموالي تلخيص المخصصات المالية حسب القطاعات

الرقم	القطاع	سنوات تنفيذ الخطة و المبالغ المالية المخصصة حسب كل قطاع					المبلغ الاجمالي
		السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	
1	التكوين	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	250 000 000
2	البحث	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	20 000 000
3	الحياة الطلابية	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	20 000 000
4	التدويل	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	50 000 000
5	الوسط المهني	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	2 000 000
6	الأسرة الجامعية	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	4 000 000
7	الموارد و الحرم الجامعي	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	10 000 000
8	الحوكمة	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	4 000 000
المجموع الكلي		71 640 000	71 640 000	71 640 000	71 640 000	71 640 000	342 000 000

Projet D'établissement

الميزانية التقديرية ملخصة في الجدول التالي:

	سنوات تنفيذ الخطة وتطورها					المبلغ الاجمالي
	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	
Totaux (1)	68400000	68400000	68400000	68400000	68400000	342000000
Inflation (7%) (2)	4788000	68400000	68400000	68400000	68400000	23940000
Totaux (3) = (1+2)	73188000	68400000	68400000	68400000	68400000	365940000
Frais d'inscription (4)	1600000	1700000	1700000	1700000	2000000	8700000
Partenariat (5)	500000	1700000	1700000	1700000	2000000	2500000
Total apport (6) = (4) + (5)	2100000	2200000	2200000	2200000	2500000	11200000
Apport de l'Etat (3) - (6)	733188000	734088000	2200000	2200000	75688000	377140000

9. التخطيط لتنفيذ الأهداف :

التخطيط لتنفيذ الأهداف وفق سياسة المؤسسة					الأهداف العامة	ميادين التنمية
5 ^{ème} A	4 ^{ème} A	3 ^{ème} A	2 ^{ème} A	1 ^{ère} A		
X	X	X	X	X	OG 1: ضمان جودة التعليم الجامعي	التكوين
X	X	X	X	X	OG 2: دمج طرق التدريس المبتكرة.	
	X	X	X		OG 3: تكييف عرض التكوين مع البيئة الاقتصادية.	
X	X	X	X	X	OG4: ترجيح الاهتمام بالتكوين المهني مقارنة بالتكوين الأكاديمي.	
X	X	X	X		OG1: تنظيم وإدارة البحث (تعيين المعدات المادية و التركيبية البشرية) .	البحث
X	X	X	X		OG2: تطوير وتكييف مجالات ومجاور البحث مع المحيط السوسيو - اقتصادي.	
X	X	X	X		OG 3: ترويج ونشر نتائج البحوث.	
X	X	X	X	X	OG 1: تشجيع إنتاج النوادي العلمية والثقافية.	(الحياة الطلابية) (
X	X	X	X	X	OG 2: متابعة الخريجين. اتحبة للمؤسسة الجامعية	
X	X	X	X	X	OG 3: العلاقة مع الخريجين السابقين	
X	X	X	X		OG1: إنشاء و احداث شبكات تعليمية وبحثية دولية.	التدويل
X	X	X	X		OG2: تشجيع التحاق الطلاب بجميع الدورات و الاطوار التكوينية المختلفة.	
X	X	X	X	X	OG3: تشجيع مشاركة الأساتذة و الطلبة في التنظيمات العلمية الدولية.	
X	X	X	X	X	OG1: التفكير في ضمان الاستمرارية من خلال خطة التعاقب - la relève .	الوسط المهني
	X	X	X	X	OG 2: تنمية الشعور بالانتماء للجامعة.	
X	X	X	X	X	OG3: حث و تشجيع الموظفين على دعم مهمة التعليم والبحث العلمي وإذكاء روح تمسكهم ودعمهم لمشاريع الجامعة .	
X	X	X	X	X	OG 4: ضمان تنظيم العمل لتطوير الجامعة.	

X	X	X	X	X	OG1: إدماج مبادئ التنمية المستدامة في تنظيم وإدارة الجامعة (الحرم الجامعي)	الأسرة الجامعية
X	X	X	X		OG2: ترقية وتعزيز النهج الأخلاقي للتدريس والبحث والتسيير الجامعة.	
X	X	X	X	X	OG3: زيادة مرئية الجامعة في المجتمع و خدمة المصلحة العامة .	
X	X	X	X	X	OG4: إشراك الأساتذة و الطلبة والموظفين في الأنشطة الثقافية والرياضية المشتركة.	
X	X	X	X	X	OG 1: ضمان الجدوى و الاستدامة المالية للجامعة	الموارد و الحرم الجامعي
X	X	X	X	X	OG2: ضمان إنجاز و تنفيذ المشاريع الجامعية الكبرى.	
X	X	X	X	X	OG3: تعزيز و إعطاء ديناميكية للعمليات التشغيلية و صنع القرار (الهيئات الإدارية و العلمية) .	
X	X	X	X	X	OG4: تعزيز و مساندة الهياكل الوثائقية ، و البنية التحتية التوثيقية والتكنولوجية والمادية بالجامعة وفقاً للاحتياجات المتنامية للأسرة الجامعية.	
X	X	X	X		OG1: إنشاء حوكمة متجاوبة تشمل جميع الجهات الفاعلة.	الحكامة
X	X	X	X		OG 2: إرساء وتحقيق السياسات .	
X	X	X	X		OG 3: تعزيز مسار الجودة.	
X	X	X	X		OG 4: إعداد نظام معلومات.	
X	X	X	X		OG5: تحسين الحياة الجامعية و تنظيم وقيادة المكونات والمصالح .	

10- مراحل تنفيذ ومراقبة خطة مشروع المؤسسة الجامعية

للقيام بهذه المهمة على أكمل وجه ، يستحسن الاعتماد مسعى تشاركي و مسؤول عند إعداد المشروع من خلال :

- تجنيد فريق ذو خبرة من داخل المؤسسة الجامعية (يكلّف كل من المجلس العلمي، ومجلس إدارة المؤسسة بإحداث هذا الفريق).
- دعوة خبراء بمساعدة المؤسسة في تحديد رؤيتها.
- تنصيب جهاز عمل بالتشاور (موضح أدناه)

و يجب أن يتم ذلك من خلال تعبئة جميع الفاعلين في الحياة الجامعية للمؤسسة مع إشراك مصالح الوزارة الوصية وممثلي القطاع الاجتماعي و الاقتصادي ، بحيث يبدأ الجهاز بتعيين هيئات للمتابعة و التنفيذ ، بعد المصادقة على مشروع المؤسسة الجامعية مع التمييز بين الهيئة التقنية المكلفة بإنتاج المعلومات و هيئة التوجيه و المصادقة على المشروع ، كما يجب إحداث تنظيم عمودي و أفقي و الذي يركز على الهيئات التالية :

1.10 مقدمة

يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومراقبتها من قبل اللجان التالية :

- اللجنة التوجيهية " لجنة القيادة " COPIL : على مستوى المديرية ،
- لجنة المراقبة و المتابعة COSU ،
- GTS: مجموعات العمل القطاعية (داخل COSU) .

يعتمد نجاح تنفيذ خطة التنمية الإستراتيجية على عدة عوامل هي :

- تعديل بعض النصوص القانونية السارية لضمان المرونة و الفعالية .
- تزويد الجامعة بمصادر التمويل الواردة بالخطة و البحث عن مصادر جديدة أخرى .
- التزام و مشاركة مسؤولي و أعضاء اللجان و المجموعات المذكورة أعلاه بالعمل و المتابعة و مراحل الانجاز .
- مشاركة كل الفاعلين من خلال عضوية الاساتذة و الباحثين و الطلاب و الإداريين الفنيين و التقنيين .
- جودة عمل الجهات المذكورة أعلاه ، و التزام الحضور و المتابعة و المشاركة و إعداد التقارير و المحاضر و إيصالها.

2.10 تحديد الأولويات

ستضع اللجنة التوجيهية " لجنة القيادة " (COPIL) ، قبل تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، تصنيفاً لترتيب دعم الأهداف العامة حسب الميادين و القطاعات كشرط أساسي للتنفيذ السليم ، و التي ليس لها متطلبات مسبقة ، و لا تتطلب وقتاً يتعارض مع إمكانيات الجامعة الحالية ، وهذا لا يعني التخلي عن بعض الأهداف المسطرة انفة الذكر .
وبالتالي ، فإن خطة تحديد الأولويات تشمل على الأقل العناصر التالية :
- أهمية الهدف بالنسبة للجامعة .

- مدة تقدم الهدف.
- شرط مسبق للهدف المدروس أم لا.
- توافر الموارد و الامكانيات اللازمة لتحقيق الهدف المحدد .

3.10 لجنة القيادة و الاشراف - Le comité de pilotage

ويتم تحديد اللجنة التوجيهية " لجنة القيادة " حسب انموذج الوزارة الوصية .

(أ) العضوية:

- مدير المؤسسة ،
- نواب رئيس الجامعة.
- عمداء الكليات.
- مدراء المعاهد .
- الامين العام.
- رئيس COSU " لجنة المراقبة و المتابعة "
- مسؤول (أو مسؤولي) ضمان الجودة.

(ب) المهام :

- تتكفل بتنظيم و ضمان عملية إعداد مشروع المؤسسة ، من حيث :
1. التنظيم والإشراف على أشغال مختلف أفواج العمل / اللجان المختلفة للهيكل العملياتية (الكليات والمعاهد) ، مع اتخاذ القرارات المناسبة بشأن المبادئ التوجيهية العامة، و المحاور التنموية و القاعدية لمشروع المؤسسة.
 2. ضمان السير الحسن للأشغال بشكل عام ،
 3. المصادقة على الاختيارات والنتائج التي يحققها فريق العمل ما بين الهياكل.

4.10 لجنة المتابعة - Le comité de suivi

هيئة مركزية مكونة من فرق عاملة تنفيذية (GTS) مجموعة واحدة لكل قطاع (فريق العمل ما بين الهياكل).

(أ) العضوية:

- رئيس يعينه رئيس الجامعة.

- رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد.
 - نواب عمداء الكليات ونواب مديري المعاهد المكلفة بالبحوث.
 - طالب واحد لكل كلية.
 - أستاذ - باحث لكل كلية.
 - اثنان من الاطارات الفنية الإدارية.
- يتكون كل **GTS** من اثنين من الاساتذة والباحثين المعينين من قبل رئيس **COSU**.
 للتذكير ، فإن **GTS** هي المسؤولة عن تنفيذ أهداف القطاع . يتم التعيين في **GTS** بواسطة **COSU** - لجنة المتابعة - .

(ب) المهام :

- تنفيذ الخطة و ضمان تحقيق و تماسك نظام العمل.
- ضمان التنظيم المحكم ومتابعة الإنجاز .
- تحديد المواضيع الواجب تطويرها و القضايا الحساسة أو الصعبة للتعامل معها والواجب معالجتها و اقتراح مجالات التحسين على اللجنة التوجيهية " لجنة القيادة " .
- التنبؤ بالأهداف والنتائج المتوقعة .
- استقبال و المصادقة على النتائج الموضوعاتية و كتابة محاضر الاجتماعات و نقل الحاصلات وإرسالها إلى اللجنة التوجيهية " لجنة القيادة " .

5.10. أفواج العمل الموضوعاتية حسب ميادين التكوين و الشعب والتخصصات ، مهمتهم:

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

6.10 مراحل التسيير و متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

يتم تنظيم اجتماع عادي كل شهرين (كل شهرين) لـ COPIL وكذلك لـ COSU و GTS.

- يتم إرسال PV من GTS إلى COSU.

- تجتمع COSU على أساس محضر GTS. في نهاية الاجتماع ، يكتب تقريرًا ويرسله إلى COPIL

- يجتمع COPIL على أساس تقرير COSU.

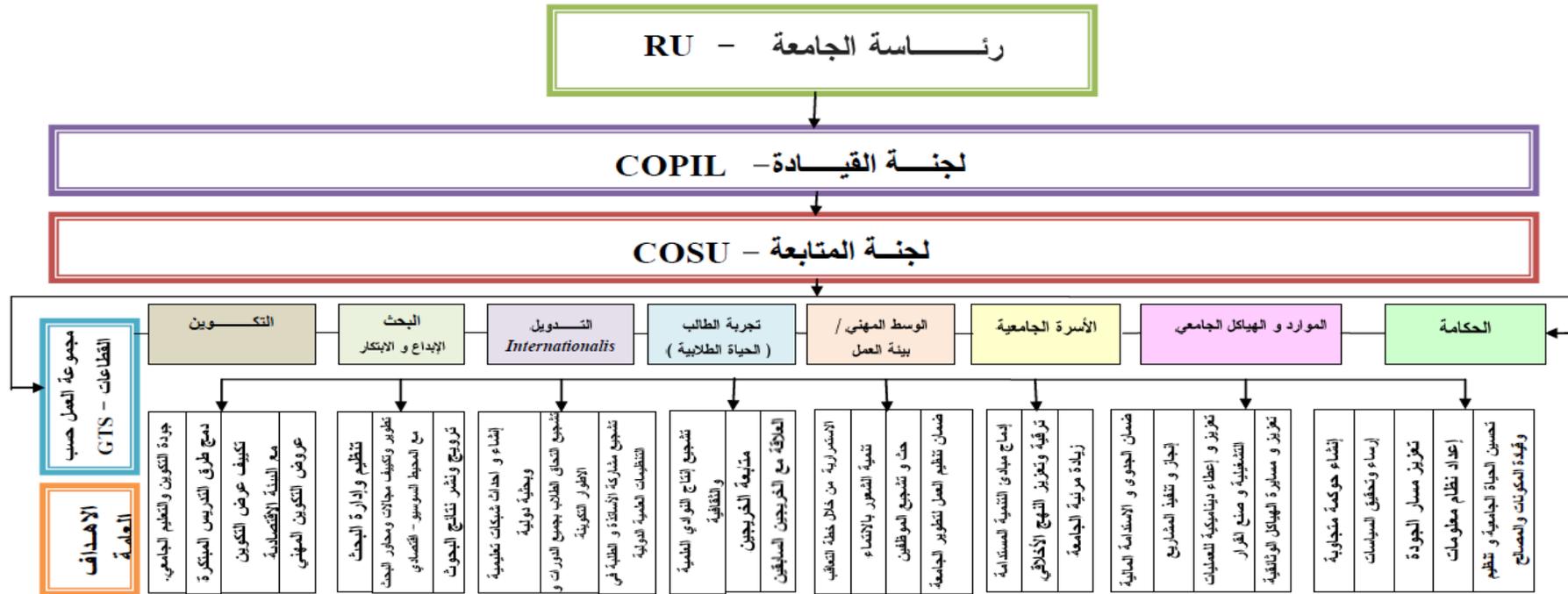
ملاحظة : يتم إرسال إشارات الاجتماع التي تحتوي على جدول الأعمال إلى الأعضاء من قبل رئيس اللجنة أو المجموعة قبل يومين على الأقل من عقد الاجتماع ، وتضع اللجنة نظامها الداخلي خلال جلسة العمل الأولى.

ويؤرخ الجدول الزمني التالي إجتماعات اللجان أو المجموعات ويذكر الموارد اللازمة المطلوبة في كل جلسة عمل.

7.10 الجدول الزمني والأنشطة

نحاول فيما يلي اعطاء لمحة عامة عن:

- الهيكل التنظيمي للجان والمجموعات المنفذة للخطة الاستراتيجية وكذا : جدول زمني للاجتماعات الدورية للجان وفرق التنفيذ و المتابعة .



• جدول زمني للاجتماعات الدورية للجان وفرق التنفيذ و المتابعة :

الاشخاص المعنيين و الأدوات و التجهيزات	ما يجب تقديمه	الاجراءات العملية	المدة الزمنية موزعة حسب الاسبوع	لجان انجاز و متابعة و تنفيذ مشروع المؤسسة
مكتب اعضاء اللجنة	عرض حال لنسب التقدم في العمل و الانجاز المدة المستغرقة في الاجتماع	اجتماع دوري للجنة القيادة	الاسبوع 1	الشهر 01 لجنة القيادة COPIL
			الاسبوع 2	
			الاسبوع 3	
			الاسبوع 4	
جهاز كمبيوتر	المحضر	صياغة المحضر و ارساله الى مدير الجامعة		
قرار صادر عن المدير	معلومات للنشر	نشر المعلومات		
مكتب اعضاء اللجنة	عرض حال لنسب التقدم في العمل و الانجاز المدة المستغرقة في الاجتماع المحضر	الاجتماعات العادية لمجموعة العمل حسب القطاعات	الاسبوع 1	الشهر 02 مجموعة العمل حسب القطاعات - GTS لجنة المتابعة COSU
			الاسبوع 2	
			الاسبوع 3	
			الاسبوع 4	
جهاز كمبيوتر	المحضر	صياغة المحضر و ارساله الى لجنة المتابعة		
مكتب اعضاء اللجنة	عرض حال لنسب التقدم في العمل و الانجاز المدة المستغرقة في الاجتماع المحضر	اجتماع لجنة المتابعة		
جهاز كمبيوتر	المحضر	صياغة المحضر و ارساله الى لجنة القيادة		

11. الخاتمة

إنّ الخطة الإستراتيجية لجامعة الشاذلي بن جديد- الطارف تعترم المساهمة من خلال رؤية جديدة لاليات الإصلاح لكل من الحوكمة وتلك المتعلقة بأساليب التدريس والبحث و التكوين و الحياة الطلابية... الخ ، من خلال صياغة الاهداف المستقبلية خلال فترة الخمس سنوات 2022 - 2027 انطلاقا من تحديد الواقع ، مع الأخذ بعين الاعتبار الاجراءات العملية و المؤشرات التي يمكن التحقق منها بشكل موضوعي وافتراضات المخاطر التي قد تعرض تحقيقها.

لقد تم تصميم هذه الخطة ، التي أعدتها جامعة الطارف لأول مرة والتي تتبع مسارها ، على مراحل بمشاركة كل الفاعلين الذين قدموا آراء وأبدوا رغبات وطموحات زملائهم الاساتذة والطلاب والموظفين التقنيين الإداريين. فهي نتيجة لكل هذه الانشغالات و القضايا المطروحة . فضلا عن مرجعيات ببلوغرافية لتجارب جامعية رائدة (كمشروع مؤسسة جامعة المسيلة و كذا جامعة سكيكدة) ، وعلى هذا النحو ، فإن هذه الخطة من خلال الرغبة في أن تكون توافقية بالاجماع لا تخلو من بعض العيوب. فالاهداف و الطموحات المعلنة التي سبق عرضها في خطة المشروع تجعل من الصعب تحقيق بعضها بسبب جمود النصوص الحالية التي تحكم أنشطة الجامعة في مختلف الميادين و المجالات و القطاعات. ومع ذلك ، فإن جميع الأهداف المحددة المختارة تقريبا تتوقف تقريبا على الموارد و الامكانيات المتاحة للجامعة و امكانيات خلق فرص تمويل اضافية تتماشى مع اهداف و اصلاحات و استراتيجية الوزارة الوصية .

إنّ طموحنا من خلال هذه الخطة الاستراتيجية هو محاولة التوفيق بين شروط النجاح و الامكانيات المتوفرة وكذا تجسيد الاهداف المسطرة حتى تعزز جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف رسالتها في المجالات و الميادين التي تدرج ضمن مهامها. وبالتالي ، فإن الأهداف التي تستهدفها مثل هذه الخطة هي :

- عرض تكويني اكايمي ومهني متقدم وعالي الجودة ، يلبي احتياجات المجتمع ، ويواكب التحديات العالمية و يدعم ويقوي الأساس الذي تقوم عليه جميع الدورات و العروض التكوينية المقدمة في الجامعة بحيث تلبى توقعات القطاع السوسيو- اقتصادي وتدعم التحديات العالمية في هذا المجال ،

- تنمية البحث العلمي والإبداع والابتكار و تكييف محاور البحث مع متطلبات و احتياجات المحيط الاجتماعي و الاقتصادي ، وتكوين مكونين أكفاء من الجوانب الثلاثة "التدريس - التكوين - التعلم" ، ودمج أدوات وأساليب التدريس الحديثة ، و تعزيز روح المجموعة ،
- دمج الجامعة في البعد الدولي بالانضمام الى شبكات للتعليم والبحث و كذا مخابر ذات الريادة على المستوى الدولي من خلال خلق فضاء ملائم للإنتاج و التفكير العلمي يكون في خدمة تنمية المنطقة و البلاد ،
- تطوير البحث العلمي وتكييفه لتنمية المنطقة و البلد ، و تشجيع الابتكار ووضع معايير مع الحلول التكنولوجية الحالية أو قيد التطوير من أجل تقييم وإنشاء أو تحسين منتجات أو خدمات جديدة ، و الاستخدام الاستراتيجي الفعال لموارد الجامعة المادية و البشرية ، و خلق فرص لامكانيات التمويل الخارجي ،
- تعزيز تنمية الطلاب ونجاحهم و مرافقة الخريجين و ربط جسور التواصل بين الطلاب الحاليين و الخريجين القداماء ، وتشجيع إنشاء النوادي العلمية و الثقافية دعمها و الترويج لاننتاجها بكل الوسائط التكنولوجية الحديثة ،
- تغذية شعور المسؤولية والانتماء للجامعة وخلق بيئة عمل مريحة تساعد على رفع مستوى الاداء المهني ورفاهية الاساتذة والموظفين الإداريين و كذلك الطلبة ، و تعزيز البعد الاخلاقي ليكون منسجما مع السياسات الاجتماعية والاقتصادية التي تنتهجها الدولة ،
- تطبيق النصوص القانونية الصادرة عن الوزارة الوصية لضمان حسن سير عمل الجامعة من خلال وضع سياسات وإجراءات استراتيجية وقواعد إدارية مناسبة و اشراك كل الفاعلين .

أخيراً ، إنّ الهدف خلال فترة الخمس سنوات القادمة هو احداث اصلاحات عميقة لجل الهياكل و البنى التحتية والميادين و القطاعات... فضلا عن توجيه نظرها نحو المجتمع وعالم ريادة الأعمال ، مما يتطلب تبسيط الإجراءات الإدارية التي تثقل كاهل الاساتذة والاطارات الفنية والإدارية دون تأخير ، و اعتبار ذلك من الأولويات من أجل الحفاظ على الشعور

بالانتماء ، والإشراف الكامل للجامعة لتشجيع استمرار الجهود لصالح جودة التكوين والبحث العلمي ، وهي سمات يجب أن تصبح من الآن فصاعدًا بمثابة فكرة مهيمنة في جميع الخطابات والنقاشات والممارسات العملية للفاعلين داخل الجامعة في إطار التسيير الفعال و الإدارة التشاركية و الحكامة الرشيدة .

PROF / Salim HADDAD, professeur et recteur de l'université de université Chadli ben djedid el Tarf

أد / سليم حداد ، أستاذ ومدير جامعة الشاذلي بن جديد الطارف



12. ببليوغرافيا / الوثائق و المراجع المعتمدة .

- نموذج إعداد مشروع المؤسسة الجامعية المنجز من قبل : المفتشية العامة للبيداغوجيا ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، 2017 - IGP .
- أعمال فرق الميادين الخاصة بالتقييم الذاتي جامعة الشاذلي بن جديد الطارف ، جوان 2022 .

- **Projet D'établissement Préparé Par : Université Mohamed Boudiaf – Msila . 05 Octobre 2017. www.univ-msila.dz.**

- مشروع المؤسسة لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة .
- أد/ كمال بداري : وزير التعليم العالي والبحث العلمي ، -خارطة طريق قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ، فوروم القناة الاذاعية ، الاثنين : 19 سبتمبر 2022 .
- مراسلات و قرارات وزارية :
- المراسلة الوزارية رقم **1433 المؤرخة في : 28 سبتمبر 2022** ، و المتعلقة بتعزيز استعمال اللغة الانجليزية في التعليم و التكوين العالين .



الملاحق

✓ التكوين في الليسانس و الماستر

	Faculté/ Institut	Licence	Master	Total
01	SNV	16	12	28
02	ST	04	04	08
03	SEGC	02	02	04
04	LL	04	04	08
05	SHS	02	02	04
06	DSP	02	02	04
/	Total	30	26	56

✓ التكوين الدكتوراه

N°	Domaine/filière (doctorat)	Masculin	Féminin	Total
1	Sciences Biologiques	05	32	37
2	Sciences Agronomiques	18	21	39
3	Sciences Vétérinaires	16	06	25
4	Hydrobiologie marine et continentale	07	15	22
5	Ecologie et Environnement	00	15	15
6	Sciences Economiques	02	10	12
7	Physique	01	08	09
8	Chimie	00	03	03
9	Droit	03	03	06
10	Etude littératures	01	12	13

11	Etude Linguistiques	10	24	34
/	Sociologie	07	11	18
	Biologie Marine –Doctorat Sciences -	00	03	03
	Total	70	163	

✓ عدد الطلبة المسجلين (في الليسانس و الماستر و الدكتوراة في العشر 10 سنوات
 (الاخيرة)
 ✓ الليسانس و الماستر :

Année Universitaire	L		M		D		Total
	M	F	M	F	M	F	
2012-2013	882	2357	119	422			3780
2013-2014	764	1793	151	303			3011
2014-2015	1835	2865	177	836			5713
2015-2016	1598	2513	482	918			7142
2016-2017	1478	2487	459	897			6477
2017-2018	2516	3166	598	879			7159
2018-2019	1180	3697	391	1450			6718
2019-2020	1128	3416	323	1550			6417
2020-2021	1077	3210	515	1699			6501
2021-2022	1177	3430	554	1881			7042

عدد الشهادات :							
Année Universitaire	L		M		D		Total
	M	F	M	F	M	F	
2012-2013	258	632	54	96			1040
2013-2014	230	415	116	108			869
2014-2015	451	611	128	199			1389
2015-2016	354	745	211	321			1631
2016-2017	477	630	319	668			2194
2017-2018	640	880	233	448			2201
2018-2019	514	793	148	452			1934
2019-2020	321	906	156	773			2156
2020-2021	287	849	312	606			2054
2021-2022	215	1043	178	821			2257
Total							

✓ الدکتورة : وراة :

Année Universitaire	L		M		D		Total
	M	F	M	F	M	F	
2012-2013					35	56	91
2013-2014					38	67	105
2014-2015					47	85	132

2015-2016			47	90	137
2016-2017			48	103	151
2017-2018			52	115	167
2018-2019			117	50	167
2019-2020			65	140	205
2020-2021			69	153	222
2021-2022			82	193	275
2023/2022			80	182	262

عدد الشهادات :

Année Universitaire	L		M		D		Total
	M	F	M	F	M	F	
2012-2013					01	03	04
2013-2014					02	01	03
2014-2015					01	01	02
2015-2016					06	03	09
2016-2017					01	07	08
2017-2018					04	05	09
2018-2019					04	06	10
2019-2020					01	11	12
2020-2021					05	08	13
2021-2022					07	11	18
2023/2022					00	02	02
Total					32	58	90

2-1-4- الموارد البشرية :
2-1-4-1 - الاساتذة الباحثين (العشر 10 سنوات الاخيرة)

Année Universitaire	Pr	MCA	MCB	MAA	MAB	Vac/associés	Total
2012-2013	06	19	27	142	97		
2013-2014	08	23	41	157	129		
2014-2015	10	24	54	170	96		
2015-2016	09	21	76	192	59		
2016-2017	12	32	94	167	90		
2017-2018	12	50	127	143	75		
2018-2019	19	69	158	130	33		
2019-2020	24	76	169	113	19		
2020-2021	30	93	164	101	20		
2021-2022	38	125	131	85	24		

2-1-4-2 الموظفين الاداريين , التقنيين و المصالح الخدماتية (العشر 10 سنوات الاخيرة) :

Année Universitaire	Administratifs		Techniques		Services		S/Total		Total Général
	P	V	P	V	P	V	P	V	
2012-2013	155	00	33	00	28	90	216	90	306
2013-2014	190	00	47	00	28	109	265	109	374
2014-2015	198	00	48	00	25	110	271	110	381
2015-2016	235	00	59	00	25	124	319	124	443
2016-2017	234	00	55	00	20	130	309	130	439
2017-2018	231	00	57	00	14	131	302	131	433

2018-2019	231	00	59	00	13	130	303	130	433
2019-2020	230	00	61	00	12	132	303	132	435
2020-2021	228	00	63	00	12	132	303	132	435
2021-2022	247	00	63	00	12	132	322	132	454

P : permanent, V : vacataires et différents dispositifs de soutien à l'emploi

Désignation structure existante	Nombre
Amphi	11
Salle TD	89
Salle TP	19
Laboratoire langues	04
Locaux laboratoires de recherche	16
Salle informatique	01
Salle internet	02
Centre de calcul	/
Salle de cours télé-enseignement	/
Bibliothèque	03
Auditorium	/
Campus	03
Structure hors campus	/
Autres	/

الهيكل القاعدية و الموارد في طور الانجاز :

Désignation structure en cours de réalisation ou projetées	Nombre
Laboratoire de recherche	/
Places Pédagogiques	6000

2.1.6 هياكل التكوين والبحث :

Intitulé facultés	Enseignement			Recherche	
	Nombre Départements	Nombre Filières	Nombre Spécialités	Nombre Labo de recherche	Nombre Unité de Recherche
Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie				04	
Faculté des Sciences et Technologie				01	
Faculté des Sciences Economiques et des Sciences Commerciales et des Gestions				01	
Faculté des Lettres Et des langues				02	
Total				08	

التكوين - SWOT FORMATION

القوة - FORCES	نقاط الضعف - FAIBLESSES
<p>• عرض التكوين :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عرض تكوين متنوع ومتعدد التخصصات ، حيث تقدم عروض تكوين تتماشى مع محيطها السياسي والعلمي والاجتماعى المهني وتأخذ بعين الاعتبار السياق الوطني والدولي. - نسبة نجاح الطلبة إيجابية. - توافر وجودة الاساتذة والباحثين حيث انهم يشاركون في إعداد عروض التكوين. - توافق معايير التقييم مع أهداف التكوين ، حيث أن الجامعة تعمل على إقامة نظام للتقييم بمتوسط حسابي قدره 3.83 وهو يعتبر جيد. - مسارات وعروض التكوين منجزة بطريقة قانونية. - امتلاك الجامعة لموارد بشرية متمكنة ومتكونة في مجالاتها. - يدي الاساتذة مستوى عال من الاحترافية : نتيجة هذا المعيار تعتبر جيدة إلى حد ما (3.18) خاصة ما تعلق بالتزام الاساتذة بالمواعيد والتقييم العادل للامتحانات والأعمال والتقارير، وتوفر الاساتذة للاستشارة خارج أوقات العمل وكذا مستوى التعبير مقبول بالنسبة للأستاذ. - تصادق المؤسسة على نتائج التحصيل العلمي طوال مسار التكوين من خلال : إقامة نظام لتقييم المعارف و إقامة نظام لتقييم التعلم. <p>• دعم الطلاب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاستقبال والمعلومات والتوجيه ... - تطور المؤسسة جهازا لتأطير ومتابعة وإدماج طلبة الدكتوراه . - الجامعة وفرت لجنة لأطروحة الدكتوراه أيضا تقوم 	<p>• عرض التكوين :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم جاذبية بعض عروض التكوين و انعدام وجود مسارات تكوين مهنية. - عدم قيام مسؤولو البيداغوجيا بزيارات إلى مؤسسات التعليم الثانوي. - عدم وجود جسور بين الميادين والتخصصات. - نقص في التخصصات في مسارات التكوين الأكاديمي ، وخاصة في ميدان العلوم والتكنولوجيا ، ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العلوم الاقتصادية. - عدم وجود دعم كاف للمخابر و الفرق البحثية. - لا يوجد نظام الكتروني يسمح بالاطلاع على النتائج مع احترام الخصوصية. - عدد الأيام التحسيسية حول الحياة الجامعية غير كافي. - عدم وجود نظام مرجعي للمهارات و الكفاءات. - عدم نشر مواقيت الفتح والغلق لمصالح المؤسسة بموقع الجامعة. - اختلال التوازن بين التكوين الأكاديمي و التكوين المهني. - المجال الرقمي (موودل) للعمل الموجود بالمؤسسة غير مستغل بالشكل الكافي ، وفيما يخص استعمال الأدوات السمعية البصرية والإعلام الآلي والمليديا في التعليم فقد كانت النتيجة غير مرضية. - فرق التكوين غير نشطة بالشكل الكاف. - نقص الهياكل البيداغوجية من أقسام ومدرجات ومخابر تعليمية، مكاتب الاساتذة. - ضعف الشراكة مع القطاع السوسيو- اقتصادي . - فيما يخص سياسة الوصول إلى الوثائق والدعائم البيداغوجية فقد كان ضعيفا جدا، خاصة ما تعلق بفتح المكتبة خارج أوقات العمل الرسمية وكذا بالنسبة لعدد الاتفاقيات المبرمة بين مكتبة المؤسسة والمكتبات الأخرى. - قلة تحفيز الاساتذة.

<p>بالندوات الخاصة لعملية التأطير.</p> <p>- وجود هيئات مراقبة ومتابعة و تقييم للطلاب (CP ، CSD ، CSF ، إلخ.) ، كما أن المؤسسة تفعل دور اللجان البيداغوجية ولجان المداولات التي تصادق على نتائج الطلبة وتعمل على دراسة مختلف الطعون التي تقدم إليها.</p> <p>- وجود بني تحتية ومعدات علمية وتعليمية هامة الا أنها تظل غير كافية .</p>	<p>- لا يوجد تكوين مستمر .</p> <p>-العدد السنوي لدورات التكوين سواء المقترحة أو المنجزة للأساتذة غير كافية</p> <p>- غياب التنسيق بين الجامعة وجامعة التكوين المتواصل في مسألة إعداد عروض التكوين وتوجيه وتحسيس الطلبة لهذا النمط من التكوين.</p> <p>• مرافقة الطلاب:</p> <p>- تدريس متمركز على التدريس المنقولي sur la pédagogie transmissive. وضعف تفاعل الأساتذة والطلبة مع عمليات التدريس عن بعد.</p> <p>- قلة الدعم في العمل العملي والتكوين في المؤسسة</p> <p>- الاعتماد على تمويل الدولة.</p> <p>- المؤسسة لا تحتوي على مصلحة خاصة بالإعلام والتوجيه في معظم الكليات.</p> <p>- اختلال التوازن بين مقررات العلوم ومقررات العلوم الإنسانية.</p> <p>- دروس الدعم غير فعالة بالشكل الكاف، فلا توجد استمارة تقييم جودة المواد التعليمية.</p> <p>-المواد التعليمية لا تخضع للمراجعة الدورية.</p> <p>- عدم وجود ثقافة الجودة</p> <p>• القطاع الاقتصادي :</p> <p>- ضعف التفاعل بين الجامعة و المؤسسات .</p> <p>-لا تشجع المؤسسة الإدماج المهني.</p> <p>- هناك بعض عروض التكوين لا تتضمن تربصات بالوسط المهني .</p> <p>- لا تمتلك المؤسسة جهازا يساعد الطلبة على الاندماج في الوسط المهني بالمحيط السوسيو - اقتصادي</p> <p>-لا تقوم المؤسسة بتطوير جهاز لمتابعة قابلية المتخرجين للتوظيف.</p> <p>-ضعف كبير في عدد طلبة الدكتوراه الذين يقومون بإنجاز أطروحات الدكتوراه في إطار اتفاقية مع القطاع الاقتصادي.</p>
--	--

الفرص - OPPORTUNITES	التحديات - MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية المشاركة في بناء دورات تكوينية. - إمكانية زيادة عدد دورات التكوين المتخصصة للأساتذة. - إمكانية تحسين عملية توجيه الطلبة وإدماجهم في الوسط المهني من خلال إنشاء خلية خاصة بهذا العمل - إمكانية تقديم عروض تكوين مهنية تتماشى ومتطلبات عالم الشغل. - إمكانية الشراكة الوطنية والدولية ونفيعيل الاتفاقيات المبرمة بين الجامعة وباقي المؤسسات الأخرى على أرض الواقع . - مصادر جديدة للتمويل الإضافي. - إمكانية تجميع الوسائل والموارد . - إمكانية تفعيل دور فرق التكوين في مجال مراجعة وتحسين المواد التعليمية . - إمكانية توفير نظام الكتروني يسمح بالاطلاع على النتائج مع احترام الخصوصية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المحيط السوسيو - اقتصادي غير المواتي الذي يتسم بانسحاب المؤسسات . - صعوبة الاندماج المهني. - برامج مجمدة. - معايير الترتيب في امتحان القبول للحصول على درجة الدكتوراه. - نصوص تنظيمية تعيق امكانيات التعاون و الشراكة الفعالة. - قيود الميزانية.

البحث - SWOT DE LA RECHERCHE

القوة - FORCES	نقاط الضعف - FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - تمتلك المؤسسة هيئات قيادة البحث ومتابعة البحث وفق الأطر القانونية المحددة كما أنها تعد حصيلة وتقارير. - أداء بعض المخابر، فالبحث على مستوى المخابر موجود وتتم تحت إطار ومستواها مناقشات.. - تشجع المؤسسة ديناميكية البحث وتحفز أساتذتها الباحثين من خلال مكافئتهم في المشاريع البحثية - الموضوعات البحثية متنوعة خاصة في بعض التخصصات. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم كفاية ميزانية البحث. - ضعف الإمكانيات والتجهيزات المتاحة على العموم لا تغطي كامل احتياجات للكليات فيما يخص المخابر والبحث العلمي. - قلة موظفي / فريق الدعم. - عدم توفر نظام للتقييم الداخلي لأنشطة البحث العلمي. - بنية تحتية بحثية غير ملائمة (عدم كفاية الهياكل الأساسية للبحث). - فشل خدمة الصيانة. - لا تضمن المؤسسة ادماج طلبة الطور الثاني في فرق

<p>-ان المؤسسة تطور سياسة تكوين للبحث من خلال اقامة سياسة تضمن فيها ادماج طلبة الطور الثالث في فرق بحثية.</p> <p>-الجامعة توفر امكانية الاطلاع على المراجع من خلال موقع المؤسسة على شبكة الانترنت.</p> <p>-تحديد إستراتيجية لتنمية البحث العلمي بوجود الشراكة العلمية الدولية من خلال التريصات والندوات والملتقيات.</p>	<p>البحث.</p> <p>- قلة استخدام معدات البحث.</p> <p>-عدم توفر هيئة للمتابعة التكنولوجية والعلمية لرصد التطورات المنهجية والعلمية والتكنولوجية على مستوى المؤسسة.</p> <p>- عدم وجود تجمع بين المخابر.</p> <p>- موضوعات بحثية غير مناسبة لمتطلبات المحيط السوسيو-اقتصادي في المنطقة.</p> <p>-لا يوجد للمؤسسة إستراتيجية شراكات متميزة في مجال البحث العلمي على الصعيدين الإقليمي والوطني.</p> <p>- عدم كفاية أداء بعض المخابر.</p> <p>- إمكانية النشر للإنتاج العلمي ضعيفة جدا، و ضعف نشر البحوث.</p> <p>- عدم ملائمة الأطروحات لمتطلبات المحيط السوسيو-اقتصادي.</p> <p>-بروز المنشورات في المجالات الوطنية والعالمية بشكل محدود جدا.</p> <p>- قلة المجالات المفهرسة.</p> <p>-عدم توفر قاعدة بيانات خاصة بالكليات وعدم تحديثها.</p> <p>- ضعف العلاقة بين المخابر واهتمامات طلبة الدكتوراه.</p> <p>-عدم وجود تطوير للملكية الفكرية وعدم وجود جهاز للحصول على براءة الاختراع.</p> <p>- عدم وجود شراكة محلية بالشكل الكاف.</p> <p>- عدم وجود تكامل بين أنشطة البحث داخل المؤسسة.</p> <p>- ضعف الاتصال والمعلومات.</p> <p>- عدم وجود مجال لإذاعة الانشطة البحثية .</p>
<p>الفرص - OPPORTUNITES</p> <p>- المحيط السوسيو- اقتصادي / بيئة مواتية إلى حد ما.</p> <p>- إمكانية دمج طلبة الطور الثاني في فرق بحثية.</p> <p>- إمكانية الدعم المالي للبحث و تحسين الموارد والتجهيزات لضمان الأداء الجيد للباحثين الجامعيين</p>	<p>التحديات - MENACES</p> <p>- صلابة / عدم مرونة النصوص .</p> <p>- نقص الهياكل و البنى التحتية المخصصة للبحث .</p> <p>- الامكانيات و الاعتمادات المالية غير كافية.</p> <p>- عدم وجود خلية او هيئة للرصد التكنولوجي .</p>

<p>كمطلب وترقية مردود البحوث والمشاريع العلمية.</p> <p>- إمكانية تكوين التميز في البحث العلمي من خلال مخطط وإستراتيجية (مركز التخصص البحثي).</p> <p>- إمكانية توفير الخدمات.</p> <p>- إمكانية خلق هيئة قيادية لقيادة البحث وتدعيمها بالتكوين وان تكون لها شراكة مع المحيط الاجتماعي.</p> <p>- إمكانية التكوين المستمر.</p> <p>- إمكانية استحداث هيئات دعم خاصة بالبحث العلمي لاستقطاب الاستثمارات.</p> <p>- نصوص الملكية الفكرية المواتية.</p> <p>- إمكانية تشجيع البحث العلمي بفتح التكوين في الدكتوراه في مختلف التخصصات.</p> <p>- جوائز دولية.</p> <p>- إمكانية خلق هيئة تضمن وظيفة رصد التطورات المنهجية والعلمية والتكنولوجية على مستوى الكليات.</p> <p>- برامج التبادل الدولي (Erasmus ، ...)</p> <p>- إمكانية تثمين البحث العلمي وتحفيز الطلبة والباحثين في مختلف التخصصات ، عبر إذاعة ونشر أبحاثهم.</p> <p>- إمكانية التعاون الدولي في تكوين الدكتوراه.</p> <p>- إمكانية وضع إستراتيجية واضحة للتعرف على الشركاء الاجتماعيين.</p>	<p>- قطاع اقتصادي منفصل عن واقع الجامعة و اهتماماتها .</p> <p>- عدم وجود مصادر للتمويل الاضافي للجامعة .</p> <p>- تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC.</p>
---	--

الحياة الجامعية – SWOT DE LA VIE A L'UNIVERSITE

القوة – FORCES	نقاط الضعف – FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة نجاح عالية. - قامت المؤسسة بتنظيم دورات رياضة وتسجيل نتائج مشجعة في المنافسات الوطنية المختلفة - توافر الاساتذة الداعمين للطلاب (تعميم العلوم والتكنولوجيا) . - تحترم المؤسسة ميثاق ومبدأ المساواة في الفرص بين مختلف الفاعلين في الأسرة الجامعية. - سكن وإطعام للطلاب. - وضعت المؤسسة جهازا يوفر شروط النظافة و الأمن نسيبا . - مواصلات الطلاب. - المنح الطلابية. - الخدمات الصحية حيث تمتلك المؤسسة مصلحة مكلفة بالصحة. - حرم جامعي مريح نسيبا . - مجلس الأخلاقيات وظيفي موضوع حيز الخدمة . - تشجيع الترقيات. - المؤسسة تضم شعب دراسية في مختلف التخصصات تهتم بالتنمية المستدامة وإقامة تظاهرات وأنشطة من خلال النوادي العلمية و مخابر البحث لتحسيس المجتمع الجامعي 	<ul style="list-style-type: none"> - امكانيات الاستقبال و التوجيه الخاص بالطلاب غير كاف. - الهياكل و البنية التحتية البيداغوجية الكافية غير كافية. - عدم جاهزية المباني لتلبية احتياجات جميع الأنشطة البيداغوجية. - بنية تحتية غير مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة. - تغيب الموظفين . - عدم كفاية الرقابة والإشراف أثناء الامتحانات - قلة النظافة والأمان في بعض هياكل الجامعة. - لا تتوفر المؤسسة على مرافق مخصصة لاستضافة الأساتذة مع غياب مرافق للزوار . - قلة دعم النوادي. - نقص الإضاءة والتهوية في المخابر كذلك غياب أغلب معدات المقاومة خاصة في كلية العلوم والتكنولوجيا. - قلة الأنشطة الثقافية والرياضية - انخفاض نشاط النوادي. - عدم وجود بنية تحتية رياضية ، فلا تتوفر المؤسسة على هياكل خاصة بالأنشطة الرياضية والثقافية. - قلة أماكن الاسترخاء (كافيتريا) - نقص في عدد قاعات الاجتماعات، حيث ان أغلب المكاتب مشتركة مساحاتها ضيقة ، إنعدام لقاعات الأرشيف والصيانة إلى جانب نقص في الصيانة وتهيئة المباني. - قلة وسائل النقل الصحية (الإسعاف) - بعض حالات المحاباة
<p>الفرص – OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> - إمكانية الفوز بعقود مع المحيط السوسيو- اقتصادي في المنطقة. - إعادة النظر في تصميم وتجهيز المباني واستعمالها وفقا لمعايير الصحة والسلامة. - إمكانية الاهتمام بتخصيص مرافق لاستضافة الأساتذة 	<p>التحديات – MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> - صلابة / عدم مرونة النصوص . - الامكانيات و الاعتمادات المالية غير كافية. - شبكات اجتماعية غير مؤمنة. - خلل في إدارة النقل و الاطعام الطلابي.

<p>والطلبة.</p> <p>-إمكانية التنقل الوطني والدولي للطلاب والموظفين.</p> <p>توفير الادوات و الوسائل لذوي الاحتياجات الخاصة مثل المصاعد الكهربائية وقاعات مهياً لذلك.</p> <p>امكانية توفير الادوات و الوسائل لذوي الاحتياجات الخاصة مثل المصاعد الكهربائية وقاعات مهياً لذلك خاصة في الهياكل الجديد الموضوعه حيز التنفيذ و الانجاز .</p> <p>-إمكانية إنشاء مطاعم على مستوى الكليات وعقد اتفاقيات مع مؤسسات النقل لتكفل بنقل الموظفين.</p> <p>-إمكانية عقد اتفاقيات مع المؤسسات المصغرة أو التوظيف لليد العاملة المختصة لتهيئة المساحات الخضراء التي تتوفر عليها المؤسسة .</p> <p>-إمكانية تخصيص مساحات وأروقة خاصة بالنشاطات الرياضية والثقافية مع ضرورة تصميمها واستعمالها وفقاً لمعايير الصحة والسلامة.</p>	<p>جامعة الشاذلي بن</p> <p>مشروع</p>
---	--------------------------------------

Projet D'établissement

الحوكمة - SWOT GOVERNANCE

القوة - FORCES	نقاط الضعف - FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - توافر الاطارات الكفئة. - للمؤسسة موظفين مكلفين باستخدام وصيانة الوسائل الخاصة بالمعلومات. -تمتلك المؤسسة النصوص التشريعية والقانونية وتحدد معايير التسيير والتطوير و تحرص على تناسب الوسائل البشرية والمادية لمهام وقيم المؤسسة مثل : قوانين الوظيف العمومي و اجراءات ونظم داخلية للتطوير فضلا عن قانون العمل والأمن في العمل . - وضوح مهام الجامعة. -تخصص المؤسسة ميزانية مخصصة للصيانة وتطوير نظام المعلومات - ارادة الحكامة . 	<ul style="list-style-type: none"> - فشل دوائر تدفق المعلومات. - سياسة جمع المعلومات وضمان أمنها ومعالجتها وتحليلها واستغلالها التي تمتلكها المؤسسة ضعيفة - الارشيف غير رقمي. -لا تمتلك المؤسسة الأجهزة والأنظمة الكافية لإقامة نظام المعلومات والبرامج والأنظمة الرقمية وغيرها - التوزيع غير العادل للموارد بين الهياكل. -لا تطبق المؤسسة القوانين سارية المفعول المتعلقة بالأرشفة والتخلص من المعلومات . - بعض الموظفين غير أكفاء نسبيا معينين في لإدارة. - لا يوجد للمؤسسة إجراءات واضحة ومحددة في مجال التخلص من المعلومات.

<p>- عينت المؤسسة الأشخاص المكلفين بعملية المتابعة</p> <p>- التسيير الإداري ، فاللمؤسسة مختلف هيئات القيادة والإدارة وظائف واختصاصات وصلاحيات ومسؤوليات محددة بوضوح والتي أسندت إليها بما يتفق مع مهامها .</p> <p>- تحرص المؤسسة على نشر المعلومات لفائدة شركائها عن طريق المطويات والملصقات و عن طريق اللقاءات المتعلقة بمواضيع معينة و كذا الأيام المفتوحة و استعمال وسائل الاعلام.</p> <p>- توافر المجلات العلمية.</p> <p>- منصة موودل - Moodle.</p> <p>- تسهر المؤسسة على احترام المهام وتحدد المسؤوليات من خلال مجلس وميثاق أخلاقيات المهنة و المتابعة البيداغوجية وكشف الحضور للاجتماعات وهيئة المراقبة والإشراف.</p> <p>- تأسيس خلية ضمان الجودة و ممارسة التقييم الذاتي - l'autoévaluation بشكل دوري .</p> <p>- السير العادي للهيئات الاستشارية ، حيث تمتلك المؤسسة هيئات مكلفة بإعداد سياسات متفق عليه للتكوين والبحث والحكمة حيث أنشأت المؤسسة هيئات مشورة معرفة قانونا وتحترم النصوص القانونية و منظمة هرميا والمسؤوليات فيها محددة و تقوم بتوثيق أنشطتها.</p> <p>- يتخذ نظام الحكامة التدابير اللازمة للأخذ بعين الاعتبار آراء ووجهات نظر الطلاب والموظفين حيث يعبر الطلاب عن آرائهم ويتم إشراكهم في هيئات التشاور الخاصة بالمؤسسة في اللجان البيداغوجية و في الجمعيات العامة مع الطلبة.</p> <p>- تمتلك المؤسسة نظام داخلي يتم وضعه بالتشاور مع الجهات المعنية : مجلس إدارة الجامعة.</p> <p>-تقوم المؤسسة بتعزيز وتنمية الموارد البشرية لضمان مهامها حيث تضع خططا للتكوين وتطبقها وتطبق خططا لتسيير وتنمية الموارد البشرية كما تعتمد على بطاقات التنقيط وتقييم الموظفين.</p>	<p>- عدم وجود خلية اتصال.</p> <p>-ضعف الخدمات الرقمية التي تضعها المؤسسة تحت تصرف طلابها وموظفيها و هذا راجع لهدم كفاية الربط بالانترنت وعدم توفر المباني الخاصة باستخدام الوسائل التكنولوجية و عدم توفر الموارد الرقمية مثل الكتب الالكترونية وقواعد الدخول للمجلات ومراكز البحث عبر النت بالشكل الكاف.</p> <p>- عدم استخدام الموقع الشبكي site Web بشكل كاف و فعال .</p> <p>- تدني مستوى الأمان لتركيبيات البرامج والأجهزة.</p> <p>-لا تلعب المخابر الدور الكافي في إعداد سياسة للمؤسسة الخاصة بالبحث.</p> <p>- سياسات تكوين وبحث غير فعالة بالشكل الكاف.</p> <p>- عدم تحديث الموارد فالوسائل المادية الضرورية و الملائمة لحسن سير أنشطة المؤسسة غير كافية.</p> <p>- لا يوجد عمليات تدقيق.</p> <p>- بعض القيود إدارية على الاساتذة .</p> <p>- خلية جودة غير نظامية فلا يوجد ميثاق للجودة و لا تحفيز لمسؤول و أعضاء الخلية .</p> <p>- الوسائل (الميزانية) التي توفرها المؤسسة لمقاربة الجودة ضعيفة جدا .</p> <p>- عدم مشاركة الفاعلين.</p> <p>- عدم وجود استقلالية للكلليات فيما يخص الميزانية.</p> <p>- قلة الحوافز خاصة للموظفين و الاساتذة الكفاء .</p> <p>- الغياب.</p> <p>- لا توجد آلية للمساءلة.</p> <p>- نمط التمثيل ضعيف و فاشل .</p> <p>- عدم وجود أدوات فعالة لإدارة الميزانية.</p>
--	---

الفرص - OPPORTUNITES	التحديات - MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية إبرام اتفاقية تمويل خارجي ، برامج بحثية ، تبرعات ، تقديم خدمات ، إلخ. . - إمكانية تحسن نظام المعلومات لديها بإعادة هيكلية المصالح والهيئات المتعلقة بجمع وهيكلية نظام المعلومات لديها, في هذا المعيار نقترح إنشاء خلايا اتصال على مستوى كل كلية . - إمكانية إنشاء قنوات تعبيرية (راديو داخلي ، رسائل إخبارية) . - إمكانية تطوير وتنظيم مصلحة الأرشيف. - إمكانية إنشاء نظام إدارة الجودة SMQ . - إمكانية توفير الأدوات والوسائل الرقمية بشكل يسمح لتطوير المؤسسة في مجال الرقمنة . - إمكانية تحديث عمل الهياكل الجامعية (طرق ، استجواب عن بعد من عدة وسائط ، هاتف ذكي ، إلخ) . - إمكانية تحديد و معالجة الاختلالات والأسباب من خلال : (تقرير حول الفوارق) . 	<ul style="list-style-type: none"> - تناقض نصوص معينة مع واقع الجامعة. - صلابة / عدم مرونة النصوص و بعضها غير محدثة. - الامكانيات و الاعتمادات المالية غير كافية. - فشل (التحديث والأمان) المعلومات والبرمجيات. - الافتقار إلى الاستقلالية في إدارة الأموال . - تخصيص ميزانية غير كافية.

• التقارير المقدمة من الأطراف نفسها إلى رئيس الجامعة :

- تقرير 01 بتاريخ : 13 أكتوبر 2022.
- تقرير 02 CSU بتاريخ : 20 أكتوبر 2022.
- تقرير 03 بتاريخ : 17 نوفمبر 2022.
- تقرير 04 CSU بتاريخ : 15 ديسمبر 2022.