**الجمهوريـة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبيـة**

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**وزارة الـتعـلـيـم الـعالي والـبحث العـلـمي**

**Ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**الـمفـتشـيـة الـعـامة للبيداغوجية**

**Inspection Générale de la Pédagogie**

**نموذج**

 **إعداد مشروع المؤسسة الجامعية**

**فهرس**

**أ – مذكرة منهجية:**

**-1-الديباجة**:

1 –نبذة تاريخية عن المؤسسة الجامعية.

2 – تقديم المؤسسة الجامعية.

3 – تحليل المحيط من خلال تشخيص المؤسسة.

4- صياغة الرؤية الإستراتيجية و القيم التي تدافع عنها المؤسسة الجامعية.

5- التعريف بالأهداف.

6- ترجمة أهداف المؤسسة من خلال عمليات.

7- الدعم المالي لتحقيق مشروع المؤسسة.

**\* مراحل تنفيذ مشروع المؤسسة الجامعية.**

أ. لجنة القيادة.

ب. فريق العمل بين الهياكل.

ج. أفواج عمل موضوعاتية حسب ميادين التكوين، والشعب و التخصصات.

**\* العدّة التقييمية لمشروع المؤسسة.**

**ب–الدليل :**

**1 – نبذة تاريخية عن المؤسسة الجامعية.**

**2 - الوضعية الحالية:**

- الوضعية الحالية الداخلية.

- المحيط الخارجي.

**3 – سياسة المؤسسة في مجال:**

3-1 التكوين

3-2 البحث

3-3 تسيير الطلبة ( الحياة الطلابية )

3-4 التدويل

3-5 الوسط المهني

3-6 الأسرة الجامعية

3-7 الموارد و الحرم الجامعي

**4 - رزنامة تجسيد مشروع المؤسسة الجامعية.**

**مشروع المؤسسة**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ا **معلومات أساسية :** معلومات للاتصال : الهاتف : البريد الإلكتروني: المؤسسة مشروع مؤسسة جامعية تم إعداده من طرف: ( يرجى ذكر كل الأشخاص الذين شاركوا في إعداد هذا المشروع ).

|  |
| --- |
|  |

 تاريخ إعداد المشروع:

|  |
| --- |
|  |

|  |
| --- |
|  |

 مشروع المؤسسة الجامعية المقترح والمعتمد من طرف (يرجى التوضيح)  |

**أ – مذكرة منهجية:**

* **1 - الديباجة:**

إن إعتماد معظم بلدان العالم لقوانين جديدة تتعلق بالحوكمة بقطاع التعليم العالي و إنشاء مؤخرا لوكالات وطنية لضمان الجودة،إنما يدل على أهمية الحوكمة التي أصبحت الآن أولوية بالنسبة للسياسات الوطنية للتعليم العالي في العالم، هدفها الأساسي تحديث نظام التعليم العالي.

 تسمح هذه الوثيقة بتناول موضوع رئيسي ذو صلة بالحوكمة في الجزائر، والذي يتمثل في للمساعدة في إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية أو كما يعرف عادة باسم "**مشروع المؤسسة الجامعية**." ونظراً لأهمية هذا المشروع، فإن كل مديريات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي مدعوةللمشاركة في تجسيده (**DGEF،DDP**، **DRH ،DBMCG، DEJA ؛.(…. DCEIU**

 تتمثل هذه الوثيقة في مذكرة منهجية مرفقة بدليل، هدفهما مساعدة مدراء المؤسسات الجامعية على صياغة رؤيتهم المستقبلية و الإستراتيجية بشكل بسيط وواضح و متسق ، على أساس الأولويات و في إطار الخطة التنموية المسطرة على مدى فترة خمس سنوات.

 هذا النهج الذي هو مكمل لنهج التقييم الذاتي للمؤسسات الجامعية المدرجة في جدول أعمال **اللجنة الوطنية لإرساء ضمان الجودة في التعليم العالي**، سيساهم من جهة في تطوير التعليم العالي والبحث العلمي، ومن جهة أخرى في إنتاج التغيير.

 من المستحسن أن تقوم هذه المرحلة على نهج تشاركي و مسؤول يضم كل الفاعلين الرئيسيين في المؤسسات الجامعية ،خاصة سلك الأساتذة و كل الهيئات الاستشارية و التداولية **( اللجان البيداغوجية، المجالس العلمية، مجلس الإدارة .....).**

 يجب وضع خلية اتصال من قبل المؤسسات الجامعية تجاه كل الفاعلين لتحسيسهم و إشراكهم في مشروع المؤسسة أثناء إنشائها.

**-1- نبذة تاريخية عن المؤسسة :**

 \* إنشاء المؤسسة.

 \* التطورات الرئيسية في ميادين و شعب و كذا تخصصات التكوين.

 \* تنويع التوظيف.

 \* تطوير الهياكل القاعدية.

 \* اقتناء التجهيزات البيداغوجية و العلمية للتكوين والبحث.

**-2- تقديم المؤسسة الجامعية:**

 أ) أهداف ومهام المؤسسة، كما وردت في النصوص التنظيمية.

ب) تنظيم عملية تسيير المؤسسة.

ج) هياكل التكوين، البحث و الموارد البشرية المتوفرة.

د) تعداد الطلبة من حيث التعداد ،الجنس ،الفئات العمرية والفئات الاجتماعية المهنية إن أمكن والإقامة.....

**-3- تحليل المحيط من خلال تشخيص المؤسسة:**

\* إن تطبيق نظام **SWOT (** معرفةنقاط القوة و الضعف و الفرص المتاحة مع التهديدات المحتملة ) سيسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها و تواجدها مقارنة مع محيطها مع تحديد الأهداف المراد إدراجها ضمن هذا المحيط.يتعلق الأمر بنهج استباقي كشرط ضروري لتحقيق الخطة الإستراتيجية.

\* يأخذ هذا التشخيص سيأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية: عرض التكوين و البحث العلمي، حوكمة المؤسسة، الموارد المالية والبشرية، الشراكات، التعاون الدولي، وأخيراً الحياة الجامعية.

**-4- صياغة الرؤية الإستراتيجية والقيم التي تدافع عنها المؤسسة الجامعية:**

يجب على مدير المؤسسة الجامعية والبحثية أن يبيّن ببساطة و وضوح:

\* سياسة الجامعة في مجال التكوين الجامعي للمؤسسة.

\* سياسة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

\* الرؤية الإستراتيجية و القيم التي تدافع عنها الجامعة.

\* السياق المحلي والإقليمي والوطني الذي يفرض تطوير التنمية المستدامة في البعدين الداخلي و الخارجي.

\* البعد الاجتماعي و المجتمعي.

\* البعد المتعلق بالأخلاق و السلوك المهني ليكون في تناغم مع السياسات الاقتصادية و الاجتماعية التي تضطلع بها البلاد.

**-5- التعريف بالأهداف:**

كل توجه أساسي سيطوّر إلى هدف عام يمكن تفريعه إلى أهداف فرعية (تطلب الأمر ذلك) مع التمييز بين الأهداف الإستراتيجية على المديين المتوسط ​​والطويل و الأهداف العملية على المدى القصير.

**-6- ترجمة الأهداف إلى عمليات:**

تمثل هذه النقطة المستوى العملي الواجب تنفيذه من قبل المؤسسة الجامعية.

**-7- الدعم المالي لتحقيق مشروع إنشاء المؤسسة:**

يتعلق الأمر بالميزانية التقديرية التي تغطي احتياجات البرنامج الخماسي حسب الجدول الزمني المختار لمشروع المؤسسة.

**-2- مراحل تنفيذ 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 ).

 يجب أن يتم ذلك من خلال تعبئة جميع الفاعلين في الحياة الجامعية للمؤسسة مع إشراك مصالح الوزارة الوصية وممثلي القطاع الاجتماعي و الاقتصادي.

 يبدأ الجهاز بتعيين هيئات للمتابعة و التنفيذ و المصادقة على مشروع المؤسسة الجامعية مع التمييز بين الهيئة التقنية المكلفة بإنتاج المعلومات وهيئة التوجيه و المصادقة على المشروع.

 كما يجب على كل مؤسسة جامعية إحداث تنظيم عمودي و أفقي و الذي يرتكز على الهيئات التالية:

1. لجنة القيادة.

 ب- فريق العمل بين الهياكل.

 ج – فرق عمل موضوعاتية حسب ميادين التكوين،الشعب والتخصصات.

**\*أ\* لجنة القيادة:**

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

1. التنظيم والإشراف على أشغال مختلف أفواج العمل مع اتخاذ القرارات المناسبة بشأن المبادئ التوجيهية العامة، و المحاور التنموية و القاعدية لمشروع المؤسسة.

 2 - ضمان السير الحسن للأشغال.

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

**تتكون من:**

     - مدير المؤسسة الجامعية.

    - نواب مدير الجامعة، عمداء الكليات أو مديري المعاهد (الجامعة) ، أو نواب المدير (المدارس).

      - الأمين العام.

      - مسؤول (أو مسؤولي) ضمان الجودة (AQ).

**\*ب\* فريق العمل ما بين الهياكل :**

من مهامه :

1/ ضمان تحقيق و تماسك نظام العمل .

2/ تحديد المواضيع الواجب تطويرها.

3/ ضمان التنظيم المحكم.

 4/ التنبؤ بالأهداف والنتائج المتوقعة .

5/ تحديد القضايا الحساسة الواجب معالجتها و اقتراح مجالات التحسين.

6/ استقبال و المصادقة على النتائج الموضوعاتية و نقل الحصائل لفريق القيادة.

**يتكون هذا الفريق من :**

      - عمداء الكليات.

      - الأمين العام للكلية أو المعهد.

      - رؤساء الأقسام.

      - المسؤولين البيداغوجيين (رؤساء الميادين ، الشعب و التخصصات، رؤساء لجان التكوين،

 مديري المخابر).

       - الأشخاص الموارد (من بين الأساتذة والمهنيين).

       - ممثلون عن الشركاء الاجتماعيين.

**\*ج\* أفواج العمل الموضوعاتية حسب ميادين التكوين و الشعب والتخصصات ، مهمتهم:**

1 / ضمان المشاركة الفعلية للموظفين ذوي الصلة.

2 / معالجة المواضيع المستهدفة.

3 / التفكير في كيفيات التنظيم والتسيير المطلوبين.

4 / إنتاج مساهمات وإحالتها إلى فريق العمل.

5 / إنتاج المادة المكونة للمشروع والمتمثل في صياغة مشروع المؤسسة الجامعية.

6 / عرض المشروع على الهيئات المداولة للمؤسسة (مجلس المديرية ثم مجلس الإدارة) للمصادقة.

**-3- العدّة التقييمية لمشروع المؤسسة الجامعية :**

1– توفير محاور التحسين وفقاً لخطة العمل.

2– ضمان متابعة إنجازه.

3– وضع آليات لتنفيذه و تقييمها.

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

**ب–الدليل :**

**1- - تاريخ المؤسسة:**

( إعطاء لمحة تاريخية تبين المراحل المختلفة لتطور المؤسسة) .

**-2- الوضع الحالي:**

    **-2-1- الوضعيات الحالية الداخلية :**

**2-1-1- التكوين في الليسانس و الماستر:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **كلية / معهد** | **ليسانس** | **ماستر** | **المجموع** |
| **-****-****-****-****-** | **-****-****-****-****-** |  |  |  |
| **/** | **المجموع** | **.** | **.** | **.** |

**2-1-2- التكوين في الدكتوراه ل م د:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **الميدان / الشعبة (دكتوراه)** | **ذكر** | **أنثى** | المجموع |
| **-****-****-****-****-****-****-****-** | **-****-****-****-****-****-****-****-** |  |  |  |
| **/** | **المجموع** |  |  |  |

**-2-1-3 عدد الطلاب المسجلين:**

**( ليسانس و الماستر و الدكتوراه للعام الحالي)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **السنة الجامعية الجارية** | **ل**  | **م**  | **د** | **المجموع** |
|  | **ذ** | **أ** | **ذ** | **أ** | **ذ** | **أ** |  |
| **-****-****-****-****-****-****-****-** |  |  |  |  |  |  |  |
| **المجموع** |  |  |  |  |  |  |  |

**ملاحظة**: ذ: ذكر - أ : أنثى

**-2-1-4 عدد الخريجين:**

**( ليسانس و الماستر و الدكتوراه للعام الحالي)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **السنة الجامعية****الجارية** | **ل**  | **م**  |  **د** | **المجموع** |
| **ذ** | **أ** | **ذ** | **أ** | **ذ** | **أ** |
| ----- |  |  |  |  |  |  |  |
| **المجموع** |  |  |  |  |  |  |  |

**ملاحظة**: ذ: ذكر - أ : أنثى

 **-2-1-5 الموارد البشرية :**

**2-1-5-1 الأساتذة الباحثون:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **السنة الجامعية الجارية** | **أستاذ** | **أستاذ محاضر "ب"** | **أستاذ محاضر "أ"** | **أستاذ مساعد "أ"** | **أستاذ مساعد "ب"** | **أساتذة****مؤقتين****والأساتذة المشاركون** | **المجموع** |
| --------- |  |  |  |  |  |  |  |

**2-1-5-2 العمال الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **السنة الجامعية الجارية** | **الإداريين** | **العمال التقنيين** | **أعوان المصالح** | **س/ المجموع** | **المجموع العام** |
| **د** | **م** | **د** | **م** | **د** | **م** | **د** | **م** |
| ------ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **المجموع** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

دائم : (د) / مؤقت: (م)

**-2-1-6 الهياكل البيداغوجية الحالية:**

|  |  |
| --- | --- |
| **تعيين الهيكل الحالي** | **عدد** |
| **المدرجات** |  |
| **قاعات الأعمال الموجهة** |  |
| **قاعات الأعمال التطبيقية** |  |
| **مخبر اللغات** |  |
| **مخابر البحث** |  |
| **قاعات الإعلام الآلي**  |  |
| **قاعة الانترنيت** |  |
| **مركز الحساب** |  |
| **قاعة التعليم عن بعد** |  |
| **المكتبات**  |  |
| **قاعة المحاضرات ( مسمع)** |  |
| **الفضاءات الداخلية للجامعة** |  |
| **هياكل خارج لحرم الجامعي**  |  |
| **أخرى** |  |

**-2-1-7 الهياكل قيد الانجاز أو قيد الدراسة أو المخطط لها:**

|  |  |
| --- | --- |
| **تعيين الهياكل قيد الإنجاز أو قيد الدراسة أو المخطط لها** | **العدد** |
| ----- |  |

**-2-2 المحيط:**

-2-2-1 الجغرافيا الطبيعة (الموقع، و المحيط البيئي...).

**فقرة عن تقديم المؤسسة الجامعية**

 التعريف بالموقع الجغرافي و خصائصه التي يمكن أن يكون لها آثار إيجابية أو سلبية على المؤسسة..

 استعمال خريطة ( باستخدام خرائط غوغل، على سبيل المثال).

**-2-2-2 الجغرافيا الاقتصادية:**

* تحديد ملامح و احتياجات المؤسسات الاقتصادية لكل مؤسسة جامعية.

 مشاركة كل من :

 ــ اللجنة المحلية الولائية لترقية الشغل.

 ـــ الغرفة التجارية و الصناعية.

* مدى تعامل المؤسسة.
* مدى توفير الشروط المواتية للعمل.
* دور مكتب الربط بين المؤسسات الاقتصادية و الجامعة إن وجد مع تفعيله.

 **-2-2-3 الشراكة مع مؤسسات التعليم العالي:**

   ما هي جوانب التعاون؟

  توضيح التعاون القائم و المتوقع.

 أذكر الانجازات الفعلية التي تبرز:

* اقتراحات متعددة الأطراف لعروض التكوين و لمختلف المشاريع.
* تربصات الطلبة في الوسط المهني.

**3- سياسة المؤسسة في مجال:**

1- التكوين.

2- البحث.

3- الحياة الطلابية ( نشاطات و نتائج النوادي العلمية و الثقافية).

4- التدويل.

5- بيئة العمل.

6- الأسرة الجامعية و المجتمع.

7- الموارد و الحرم الجامعي.

**-3-1-  التكوين:**

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

**الأهداف:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **تعيين الهدف** |  **عمليات تنفيذ الهدف** |
| **1** | ضمان جودة التكوين  | - التكوين ذو علاقة مع التشغيل.- نسبة و نوعية التأطير.- مؤشرات تطوير الكفاءات.-- |
| **2** | دمج طرق تدريس مبتكرة | ----- |
| **3** | تكييف عروض التكوين مع البيئة الاقتصادية. | ----- |

**-3-2 البحث العلمي:**

**التوجيه:** تطوير البحث العلمي والإبداع و الابتكار.

**الأهداف:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **تعيين الهدف** |  **عمليات تنفيذ الهدف** |
| **1** | تطوير و تكييف محاور البحث مع بالمحيط الاجتماعي و الاقتصادي | - استراتيجة البحث - تثمين نتائج البحث.- تطوير التكوين في الدكتوراه حسب اختصاصات الماستر الموجودة.- التنمية المحلية و الاقليمية.- --- |
| **2** | تعيين المعدات المادية و التركيبة البشرية . | -------- |

**3-3- التجربة الطلابية :**

**التوجيه: ــ** تشجيع تطور ونجاح الطلبة.

 **الأهداف:** ــــ تشجيع إنشاء النوادي العلمية و الثقافية.

 ــــ مرافقة المتخرجين.

 **-3-4- التدويل:**

**التوجيه:** دمج المؤسسة الجامعية في البعد الدولي.

**الأهداف:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **تعيين الهدف** | **عمليات تنفيذ الهدف** |
| **1** | إحداث شبكات للتعليم والبحث على المستوى الدولي | ------- |
| **2** | - تشجيع التحاق الطلبة الأجانب بجميع أطوار التكوين المختلفة.- تطوير التبادل مع المؤسسات ذات الشهرة العالمية. | ------- |
| **3** | - تشجيع مشاركة الأساتذة و الطلبة في التنظيمات العلمية الدولية. |  |

 **-3-5 بيئة العمل:**

**التوجيه:** توفير محيط عمل مناسب للتفتح المهني و ملائم أعضاء هيئة التدريس و كذا الموظفين الإداريين و أعوان الدعم.

**الأهداف:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **تعيين الهدف** |  **عمليات تنفيذ الهدف** |
| **1** | التفكير في ضمان الاستمرارية. | ----- |
| **2** | تغذية شعور الانتماء إلى الجامعة. | ----- |
| **3** | حث الموظفين على دعم مهمةالتعليم والبحث العلمي وإذكاء روح تمسكهم بمشاريع الجامعة. | ----- |
| **4** | ضمان تنظيم العمل بالنسبة لتطور الجامعة. | --- |

**-3-6 الأسرة الجامعية:**

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

**الأهداف:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **تعيين الهدف** | **عمليات تنفيذ الهدف** |
| **1** | إدماج مبادئ التنمية المستدامة في تنظيم و تسيير الجامعة (الحرم الجامعي) | ---- |
| **2** | ترقية النهج الأخلاقي للتعليم و البحث والتسيير الجامعي. | ---- |
| **3** | زيادة مرئية الجامعة في المجتمع. | ---- |
| 4 | خدمة المصلحة العامة. | ---- |
| **5** | إشراك الأساتذة و الطلبة والموظفين في الأنشطة الثقافية و الرياضية المشتركة. | ---- |

**3- -7 الموارد و الحرم الجامعي:**

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

**الأهداف:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **تعيين الهدف** | **عمليات تنفيذ الهدف** |
| **1** | ضمان الاستدامة المالية للجامعة | ----- |
| **2** | ضمان تنفيذ المشاريع الجامعية الكبرى | ----- |
| **3** | إعطاء ديناميكية للعمليات التشغيلية و صنع القرار (الهيئات الإدارية و العلمية) | ----- |
| 4 | مسايرة الهياكل الوثائقية، و التكنولوجية للجامعة مع الاحتياجات المتنامية للأسرة الجامعية. | --- |

**4- رزنامة تنفيذ مشروع المؤسسة الجامعية:**

حدّد في الجدول سنة تنفيذ كل هدف، يمتدّ مخطط مشروع المؤسسة طوال 05 سنوات.

**رزنامة تنفيذ الأهداف:**

|  |  |
| --- | --- |
| **سياسة المؤسسة** | **مخطط رزنامة تنفيذ الأهداف** |
| **السنة الأولى** | **السنة الثانية** | **السنة الثالثة** | **السنة الرابعة** | **السنة الخامسة** |
| التكوين  | الهدف 1 |  |  |  |  |
| الهدف 2 |  |  |  |  |
| الهدف 3 |  |  |  |  |
| البحث | الهدف 1 |  |  |  |  |
| الهدف 2 |  |  |  |  |
| التجربة الطلابية | الهدف1 |  |  |  |  |
| الهدف2 |  |  |  |  |
| الهدف3 |  |  |  |  |
| الهدف4 |  |  |  |  |
| العلاقات الخارجية  | الهدف1 |  |  |  |  |
| الهدف2 |  |  |  |  |
| الهدف3 |  |  |  |  |
| بيئة العمل | الهدف1 |  |  |  |  |
| الهدف2 |  |  |  |  |
| الهدف3 |  |  |  |  |
| الهدف4 |  |  |  |  |
| الأسرة الجامعية | الهدف1الهدف2الهدف3الهدف4 |  |  |  |  |
| الموارد و الحرم الجامعي | الهدف1الهدف2الهدف3الهدف4 |  |  |  |  |

وضع علامة ( X )في الخانة المناسبة لسنة تنفيذ الهدف.

**1 - الأهداف من 1 إلى.............النهاية**

**جدول ملخص**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **وضع الجامعة الحالي** |  **الإجراءات المتخذة لتحسين الجودة و الحوكمة** |
| **النتائج المتوقعة** | **مؤشرات** |  **آلية المتابعة** |  **المواعيد** |  **موارد** |
| **السياق المهمة**  **والأهداف** |  |  |  |  |  |  |
| **التسيير** |  |  |  |  |  |  |
| **الاستقلالية** |  |  |  |  |  |  |
| **المسؤولية** |  |  |  |  |  |  |
| **المشاركة** |  |  |  |  |  |  |

 **المرجع :** تقرير البنك العالمي حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر سنة 2012.