الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي ومتطلبات تطبيقها

Comprehensive quality in university education institutions and requirements for its application.

الأستاذ: محمود بوطي*

جامعة الشهيد حمه لخضر (الوادي)- الجزائر- *bouti-mahmoud@univ-eloued.dz*

تاريخ الاستلام : 2021/12/02 تاريخ القبول : 2021/04/23

الملخص

تسعى مؤسسات التعليم العالي لزيادة كفاءتها وجودتها كي تحقق حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية وسوق العمل، وتتخلص من النظم التقليدية والبيروقراطية والتوجه نحو النظم الحديثة، وكذا امتلاك المرونة والديناميكية اللازمة للارتقاء نحو المستقبل. تعتبر إدارة الجودة الشاملة في الجامعات أحد المداخل المهمة لتحقيق تلكم الأهداف. يتناول هذه المقال المفاهيم المرتبطة بالجودة في التعليم العالي، كما يتناول بعض التجارب العالمية والعربية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وفي الأخير تعرض الدراسة أساليب مقترحة لتطوير الجامعة الجزائرية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة في ضوء التجارب العربية والعالمية، كجودة الأستاذ، جودة الطالب، جودة البرامج التعليمة وطرق التدريس.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، جودة التعليم العالي، ضمان الجودة، تطبيق الـجودة الشاملة.

Abstract

Higher education institutions seek to increase their efficiency and quality in order to achieve the needs of society and the requirements of development and labor market, and to get rid of the traditional systems and bureaucracy and orientation towards modern systems, as well as possessing the necessary flexibility and dynamic to upgrade to the future. Total quality management in Higher education is considered as one of the important approaches to achieve these goals. This article addresses the concepts associated with quality in higher education, and discusses some Arab and

international experiences in the application of total quality management in higher education. At the end, this study presents proposed methods for the development of the Algerian university in light of the adoption of total quality management based on Arab and international experiences, such as the quality of Professor, quality of student, quality of educational programs and teaching methods.

Keys Words: *quality, comprehensive quality management, higher education quality, quality assurancek ،comprehensive quality application.*

* المؤلف المرسل .

مقدّمة

يحظى التعليم العالي باهتمام الحكومات والمؤسسات والأفراد، نظراً لأهميته في رسم المسارات المستقبلية للمجتمعات المعاصرة ، إذ أسهمت التطورات المتسارعة لأنظمة الاتصال والمعلوماتية ، وما نجم عنها من تحولات محورية باتجاه الملائمة مع مجتمع المعلومات والمعرفة العالمي ، إذ انتقل التنافس الذي تشهده الأسواق العالمية بين الشركات إلى مؤسسات التعليم العالي الى تنافس من نوع جديد محوره الإبداع والتطور كوسيلة للحصول على أفضل المخرجات، وإن مثل هذا التحول في طبيعة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي يحتم على أي جامعة ترغب في التنافس عالمياً إعادة التفكير في استراتيجيتها وفلسفتها و كل ما من شانه التأثير على قدراتها ، لتتمكن من الدخول إلى المنافسة العالمية ، و هي بذلك أمام مهام جديدة تركز على تقييم الذات لتحديد قدراتها التنافسية، وتقويم المنافسين لتحديد إمكاناتهم و قدراتهم وبموجب ما تقدم فهي تعمل على تحديد سلسلة من الأنشطة والممارسات لكي تدخل المنافسة و تتمكن من البقاء والنمو، وإن نجاح الجامعات في عملية التنافس مقترنة بالجودة الشاملة في التعليم، والقدرة على تحويل ما تعلمه إلى منتجات أو خدمات يمكنها المنافسة من خلال استجابة الجامعات لاحتياجات مجتمعاتها، بما يجعل مواقع العمل ميداناً لاستخدام التعليم، وتطبيق المعرفة فينعكس ذلك على قدراتها الإبداعية ونموها وتطويرها .

إن تطوير التعليم الجامعي من خلال إدارة الجودة الشاملة يعد ضرورة حتمية في ظل العصر الرقمي والعولمة التي جعلت من العالم قرية صغيرة لا مكان فيها لمن لا يتجاوب مع متغيرات العصر السريعة ، التي ألزمت مؤسسات التعليم الجامعي على ضرورة مواجهة التحديات التي يطرحها العصر الرقمي ، لذا كان لا بد من التوجه نحو تحقيق جودة التعليم الجامعي ، ومؤسساته وبرامجه كونه متطلباً ضرورياً لتطويره ، وعليه أردنا من خلال ورقتنا البحثية هذه الاجابة عن التساؤلين الآتيين:

- **ما هي الملامح الأساسية للجودة الشاملة في التعليم العالي؟**
- **ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ؟**

1ـ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارية حديثة ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، كما هي عبارة عن مجموعة عمليات(التنبؤ، التنسيق، التنفيذ) الموجهة لتحسين الجودة، وإنتاج المنتجات بالمستوى الأكثر اقتصاديا (أقل تكاليف)، ويحقق إشباع المستهلك[1].أما عن مفهومها في مجال التعليم فهناك عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

"عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية و في جميع العمل التعليمي و التربوي بالمؤسسة"[2].

"عملية توثيق للبرامج و الإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح تهدف على تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية و التعليم و الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية والنفسية والجسمية والروحية والاجتماعية" [3].

ومفهوم الجودة الشاملة في التعليم له معنيان مترابطان: أحدهما واقعي والآخر حسي، والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات و معايير حقيقية متعارف عليها مثل : معدلات الترفيع و معدلات الكفاءة الداخلية الكمية، معدلات تكلفة التعليم. أما المعنى الحسي للجودة فيتركز عل مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية[4].

لتكمن جودة التعليم العالي في تحديد التحصيل المطلوب، واتباع ذلك بتصميم المناهج التعليمية القادرة على تحقيق هذه النتائج واختيار الطلبة المؤهلين لدراسة هذه المناهج التعليمية، مع طرح هذه المناهج التعليمية ضمن خطة الكلية وتنفيذها من اجل تحقيق النتائج المرغوب فيها مع ضرورة مراعاة تحقيق ضمان الجودة في ضوء مؤشرات ومقاييس تضمن ذلك[5].

فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته و يلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات و المشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته.

وهذا يتطلب من مديري التعليم التأكد من توافق مواصفات الخدمة التعليمية مع توقعات المستفيد المتلقي لها. و في حالة وجود فجوة بين المواصفات والتوقعات يجب تحديد أبعاد هذه الفجوة و أسبابها و العمل على تجاوزتها باتخاذ كافة الإجراء التصحيحية المناسبة.

2ـ مبادئ الجودة في التعليم

هناك مجموعة من مبادئ الجودة في التعليم نوجزها على النحو التالي[6] :

ـ التركيز على رضا و سعادة العميل من خلال تلبية توقعاته الحالية و المستقبلية كما هي، و كما يحب أن تكون من الناحية الإجرائية.

ـ دعم كامل من قيادات المؤسسات التعليمية و آليات الجودة الشاملة.

ـ تشجيع و تبني الأفكار المبدعة و المبدعين.

ـ التغيير في أسلوب الإدارة من أسلوب التسلط و التخويف إلى أسلوب التفويض.

ـ شمولية الجودة حيث أنها تشمل جميع مجالات الخدمة.

ـ تكامل السياسات لتحقيق الجودة و التميز في سلسلة عمليات الجودة.

ـ استحداث وحدة تنظيمية تسمى "الجودة الشاملة" تلحق بمكتب القيادة التعليمية الأولى.

ـ التركيز على روح الفريق من خلال استخدام الهياكل التنظيمية المفلطحة.

ـ الاستخدام الرشيد لآليات الدارة الفعالة للوقت و التعامل الايجابي مع الصراعات.

ـ تزويد العاملين بثقافة و مهارات "السلوك التو كيدي" بمعنى اكسب و ساعد الآخرين على الكسب.

ـ استحداث و تفعيل نظام للحوافز يراعي تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية.

3ـ أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تتجلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال سعي مؤسسات التعليم العالي للأخذ بمختلف الأساليب والفلسفات والمناهج الإدارية الحديثة والكفيلة بتطوير وتحسين مخرجاتها لتواكب بذلك حركة التغيير والتطور في عصر العولمة الحديثة، وحتى تتمكن من مواجهة موجة التحديات القائمة على التميز و الابداع. وتأتي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال ما يلي[7]:

ـ تطوير قطاع التعليم العالي من خلال إيجاد نظام شاما لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي، والذي يمكنها من تقويم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها، وليصبح بذلك أكثر قوة على تخريج طلبة مؤهلين أكاديمياً ومهنياً، قادرين على تلبية متطلبات سوق العمل والتطلعات التنموية في مختلف الميادين بهدف تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع.

ـ زيادة رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة لهم، وكذا رضا المجتمع عن مستوى المعرفة التي توصل إليها. هذا فضلاً عن زيادة رضا سوق العمل عن كفاءة وفعالية مخرجات التعليم العالي.

ـ مراعاة اقتصاديات قطاع التعليم العالي التي تضمن التمويل اللازم ووضع الآليات المناسبة لتوزيع الموارد المالية المتاحة واستخدامها بكفاءة وفعالية وفق الأولويات.

ـ زيادة الفعالية والمرونة التنظيمية للجامعة، باعتبار الجودة الشاملة تستدعي الشمولية التي لا تتحقق إلا باشراك أوسع للعملاء الداخليين خاصة أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل المشاكل التشغيلية وتحسين العلاقات الوظيفية.

ـ المساهمة في ايجاد ميزة تنافسية لمؤسسة التعليم العالي ورفع قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والاقليمي والدولي، والذي يتجلى في قدرة منتجها (الخريج الجامعي) عن كسب حصص سوقية أكبر من خلال الطلب عليه نتيجة جودته.

ـ تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل بحيث يعمل على إيجاد ترابط وتكامل عال بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي والعمل بروح الفريق وتوافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية السليمة بين جميع العاملين، والذي من شأنه أن يحسن نوعية الخدمات المقدمة.

4ـ مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الايجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من المؤسسات الصناعية، هذه الأخيرة ومؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد ولشكل منظم إدارات ومؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغير والتحديث في النظام التعليمي.

أشار العديد من الباحثين على أن المنافسة بين الجامعات والتي سوف تزداد خلال السنوات القادمة، ويرون أيضا أن أهم التحديات المعاصرة أمام الجامعات ما يلي[8] :

- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية.
- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية
- نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي.
- تزايد البطالة بين الخرجين من الجامعات الوطنية
- زيادة المعروض من الخرجين الجامعيين عن الطلب عليهم.

أما عن أسباب الحاجة إلى إتباع أسلوب الجودة الشاملة في التعليم العالي فهي:

- الزيادة المتتالية و المستمرة في التحاق الطلاب بالتعليم العالي
- الحاجة إلى تحقيق أداء عال في العملية التعليمية
- امتداد الحاجة للاستمرار في التعليم و تحصيل المعرفة على ما بعد التخرج "التعليم مدى الحياة"، مما يتطلب تعليم الطلاب كيفية الاعتماد على النفس في تحصيل المعرفة.

- ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و ما يترتب عليها من تأثير على العلمية التعليمية.
- الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية بأسلوب لا يحقق الطموحات المطلوبة.
- المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليم، ضرورة ترشيد الإنفاق و وضع أولويات له.

4. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة يتطلب توفر مهارات أساسية في مدير الجودة الشاملة والعاملين معه وهي[9]:

- وضع أهداف قابلة للقياس و الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
- تدعيم العمل الجماعي على اعتبار أنه الأسس داخل التنظيمات.
- الاهتمام بالتقدير و المكافآت عند انجاز العمال بالفعالية.
- وضع معايير للرقابة وضرورة استخدام أدوات و عمليات الجودة و الاعتماد على دورة ديمنج لتحسين الأداء.
- حث الأفراد على التعلم من الأخطاء
- القدرة على توفير العلاقات الإنسانية و ما يتبعها من تفويض للسطو

أما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بصورة عملية فتشمل

4-1 رسم سياسة الجودة الشاملة من حيث:

- تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة
- تحديد كيفية مراقبة و مراجعة النظام من قبل الإدارة
- تحديد المهمات المطلوبة و الإجراءات المحددة لكل مهمة
- تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات
- تحديد كيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ الإجراءات

4-2 الإجراءات وتشمل المهمات التالية:

- القدرة على التسجيل
- عمليات التقويم
- إعداد مواد التعليم
- اختيار و تعيين العاملين و تطويرهم

4-3 تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة و مفهومة و قابلة للتطبيق

4-4 المراجعة: و هي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات

4-5 الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.

هذه المتطلبات المطروحة سابقا وغيرها والتي يتمتع الكثير من المؤسسات التعليمية بها تحتم على إدارة المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات للتحويل نخو إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب الجرأة من قبل القيادة العليا في المؤسسات نحو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي، وهذا يستلزم تطبيق المداخل السبع الأساسية، وهي عبارة عن أساليب أو طرق لإدارة الجودة الشاملة و تتكون من[10] :

ـ الاستراتيجية Strategy : وهو أن يكون لدى القيادة العليا خطة تنموية عن مستقبل المؤسسة في السنوات (3-5) القادمة، و التدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك.

ـ الهياكل Structure: ويعني إعادة نظام جديد لتحسين المخرجات و زيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام.

ـ العاملون Staff: وتعني معاملة العاملين بشكل لائق و إشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

ـ المهارات Skills: و تعني تحسين القدرات و الكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة.

ـ القيم المشتركة: و تعني إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة و تحديد القيم السائدة و تبديلها بثقافة وقائية تلاءم التطور المستمر.

5ـ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي بالجزائر

يصادف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي العديد من الصعوبات التي تحد من فاعليته في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي[11]:

ـ إعادة النظر في أهداف الجامعة وتحديد أدوارها، وتنظيم مسئوليات العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء من أجل الوصول إلى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التعليمي.

ـ عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك على مستوى(فلسفة التعليم الحالية وأهدافه وهياكل وأنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأدوات العملية التعليمية ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي).

ـ عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ـ عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم، وذلك فيما يخص(الكتاب الجامعي، وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب).

ـ عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث (مدى تطور المناهج طبقا لمتطلبات سوق
العمل.)مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى.
ـ المركزية في اتخاذ القرار فإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لا مركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيدا عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء.
ـ قلة الإطارات المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة والقادرة على تحمل المسئولية والابتكار.
ـ يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشامل إلى ميزانية كافية غير عادية.

6ـ التوصيات المقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لأجل تحسين جودة التعليم ومخرجاته التعليمية والتي هي هدف وزارة التعليم العالي والمؤسسات التعليمية التابعة لها سواء أكانت المدارس أم الجامعات، وفي ضوء التحليل النظري فإن الباحث يوصي بما يلي:

- زيادة اهتمام القيادة التعليمية العليا سواء أكانت في وزارة التعليم العالي أم الجامعات بقضية التحسين والتطوير المستمر لعملية التعليم بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة.
- التنبؤ بالعوامل والقوي التي تؤثر مستقبليا علي التعليم لإمكانية استيعابها بسرعة لخدمة المجتمع دون أن تحدث خللاً في نوعية التعليم المطلوب أو ثقافة المجتمع.
- أن تتصف مؤسساتنا التعليمية المختلفة بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها التنظيمية وعملياتها الإدارية، لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية التعليم وللتطور المجتمعي.
- في حالة تبني إدارة الجودة الشاملة في التعليم فإن الباحث يوصي أيضاً بتكوين جهاز مختص لإدارة الجودة الشاملة في المدارس أولا ثم الجامعات، مع وجوب أن يكون ذلك الجهاز قادراً على التطبيق والتنفيذ والتقويم للمخرجات التعليمية المطلوبة وبشكل مستمر، مع تحديد وظيفة كل فرد في هذا الفريق.
- إتاحة الفرصة للمزيد من الديمقراطية في العمل والابتعاد عن المركزية المفرطة والروتين الذي يضعف الأداء.
- التركيز علي النوعية أكثر من الكمية بالنسبة للطلاب مع جعل التنافس بين المؤسسات التعليمية لا يقتصر علي جلب أكبر عدد من الطلاب، بل بجودة الطالب ونوعيته وقدرته علي إحداث التطور المستقبلي في المجتمع باعتبار أن المجتمع لا ينمو ولا يتطور إذا كانت الجامعات والمؤسسات التعليمية لا ينتج عنها طلاب ذوو النوعية المطلوبة.

- أن تشجع مراكز البحث العلمي في الجامعات طلاب الدراسات العليا على دراسة مميزات وعيوب الجودة الشاملة مع إمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية بشكل صحيح.

- منح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات التي تطبق الجودة الشاملة ضمن المعايير التي يتم الاتفاق عليها.

-عقد اللقاءات والندوات عن ثقافة الجودة الشاملة ودورها في تنمية المجتمع سواء أكان ذلك في وسائل الإعلام أم المساجد أم المؤسسات الأخرى ذات العلاقة، مع إقامة المزيد من المؤتمرات حول هذا المفهوم الجديد.

- الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في كافة الدول التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي ثبت نجاحها بشكل كبير علي النمو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي.

الخاتمة

إن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية تتصف بالديمومة والاستمرار وليست محطة تنتهي بانتهاء برنامج معين أو زمن معين، لذا تتطلب المزيد من التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بأساليب ابتكارية، وهي تطمح للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي في المؤسسة الجامعية ألا وهو الطالب والأستاذ والإدارة العليا، أما المستفيد الخارجي فهو رضا المجتمع عن نوعية المنتج التعليمي، وما سيحققه ذلك المنتج التعليمي من فائدة للمجتمع، لذ أصبح من أهم المعايير المعتمدة في نجاح المؤسسات الجامعية هو نوعية الطالب الذي يتخرج من تلك المؤسسات وقدرته علي خدمة مجتمعه بالطريقة المطلوبة، كما أن نظرة المجتمع الإيجابية لتلك المؤسسة تكسبها نوعاً من الاحترام والتقدير، الأمر الذي يؤدي إلي وجود منافسة شديدة بين المؤسسات المختلفة على تحسين برامجها المختلفة وأهدافها للحصول علي مخرجات تعليمية مناسبة وملائمة لخدمة وتطوير المجتمع.

قائمة الهوامش

---

1 ـ أسماء سلامي، يمينة حناش، (2018)،إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد2، العدد4، ص84.

2ـ رأفت عبد العزيز البوهى وآخرون،(2018)، الجودة الشاملة في التعليم، مصر، دار العلم والايمان للنشر، ص269.

3ـ رأفت عبد العزيز البوهى وآخرون، ص269.

4ـ محمود أحمد محمود، و آخرون،(2009)، معايير و نظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى مشروع الطرق العلمية إلى التعليم العالي، جامعة اسيوط.

5ـ طلال فرج يوسف كيلانو،(12-10 ماي2011)، الاستخدام الأمثل لوسائل القياس والتقويم ودورهما في ضمان جودة مخرجات التعليم الجامعي، المؤتمر العربي الدولي لجودة التعليم العالي، الاردن، ص12.

6. يونس دحماني،(2009) استخدام إدارة الجودة الشاملة لتمكين الإبداع في التعليم العالي، 30-11-2020، ص04.

7 ـ أمينة عبادة، (2016)،إدارة الجودة الشاملة كمدخل لضمان وتحسين جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، الجزائر، المجلد2، العدد5، ص ص93-94.

8 ـ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان(2006)، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات،عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 110.

9 ـ جميل نشوان، (جويلية 2004)، تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، ص8.

10 ـ جميل نشوان، مرجع سابق، ص9.

11 ـ زين الذين بروش ويوسف بركان، (5-4 أفريل 2012،) ، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والأفاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الخليجية، البحرين، ص ص813-814.