آليات ضمان جودة التعليم الجامعي " المرافقة البيداغوجية نموذجا"

د.صالح السعيد
جامعة خنشلة

ط.د عبدلي هالة
جامعة خنشلة
Abdelli.hala@hotmail.com

الملخص :

تتسابق الكثير من المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها في تحقيق التميز في إطار ضمان جودة مخرجاتها التعليمية من خلال استحداث آليات و مناهج علمية متوافقة مع متطلبات العصر إذ تعد المرافقة البيداغوجية إحدى هذه السبل التي تعمل على ضمان جودة التعليم الجامعي من خلال الموائمة بين التحصيل الأكاديمي العلمي للطالب الجامعي و سوق العمل .

وتسعى هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على آليات ضمان جودة التعليم الجامعي و المرافقة البيداغوجية نموذجا أساسيا ، و تقييم أبرز ملامح نظام الجودة في محاولة لتقييم مدى أثر الجودة على التعليم الجامعي و الحلول اللازمة لضمان جودتها.

الكلمات المفتاحية : الجامعة ، إدارة الجودة الشاملة ، ضمان الجودة ، المرافقة البيداغوجية .

Résumé

De nombreux établissements d'enseignement à différents niveaux rivalisent pour atteindre l'excellence en assurant la qualité de leurs résultats éducatifs grâce au développement de mécanismes et de programmes scientifiques sont compatibles avec les exigences de l'époque, L'accompagnement pédagogique est l'un de ces moyens qui assure la qualité de l'enseignement universitaire grâce à la compatibilité entre rendement scolaire académique de l'étudiant universitaire et du marché du travail.

Cet article cherche à faire la lumière sur les mécanismes de la qualité de l'enseignement universitaire et de l'accompagnement pédagogique en tant que modèle de base Et évaluation des caractéristiques les plus importantes du système de qualité dans le but d'évaluer l'impact de la qualité sur la formation universitaire et les solutions nécessaires pour assurer la qualité

Mots clé :l'université, Gestion de la qualité totale ,Assurance de la qualité , L'accompagnement pédagogique.

www.manaraa.com

مقدمة :

أصبحت الجودة من الأساليب الحديثة التي نالت اهتمام العديد من المفكرين و الباحثين كإحدى الأنماط الإدارية المميزة لمعطيات الفكر الإنساني ، و نظرا للنجاح الذي حققه هذا المنهج الإداري بدا الاهتمام به في قطاع الجامعات لرفع مستوى الأداء و تشجيع التنافس في استقطاب الطلبة المستفيدين.

و في ظل إصلاح المنظومة التعليمية من ناحية ، و انتهاج أساليب عصرية في التسيير البيداغوجي من ناحية أخرى، وجدت الجامعة نفسها مطالبة اليوم بالبحث عن أفضل السبل لتحسين و رفع كفاءة خريجيها في كافة المجالات العلمية و العملية و المساهمة في بناء الاقتصاد المبني على المعرفة من خلال وضع الطالب الجامعي في قلب هذه الإصلاحات و تعزيز قدراته في مسايرة سياسة التنمية الشاملة ، فالطلبة الجامعيون اليوم يبحثون عن من يؤكد لهم أن ما يدرسونه سيلبي احتياجاتهم المستقبلية و أن الشهادات التي سيحصلون عليها سوف تقدر احتياجاتهم المستقبلية و يعترف بها سوق العمل .

و تبرز أهمية هذه الورقة البحثية في بيان أهمية المرافقة البيداغوجية كآلية من آليات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي لاسيما و امن مقاربة إصلاحية تربوية هدفها تحقيق الفعالية و الارتقاء بالتكوين الأكاديمي الجامعي الجزائري .

أما الأهداف المرجو الوصول إليها من خلال هذا الموضوع فهو إعطاء توضيح مفصل لمختلف آليات ضمان جودة التعليم الجامعي مع التركيز على المرافقة البيداغوجية باعتبارها الآلية التي ينصب عليها موضوع هذا البحث كآلية هادفة لتحقيق جودة أداء التعليم الجامعي الجزائري .

إشكالية الدراسة :

إن انخفاض النتائج الدراسية على مستوى الجامعات يشكل مصدر قلق كبير لدى مسؤولي التعليم العالي نظرا لانعكاساته السلبية على التحصيل العملي و مستقبل جودة التعليم العالي و المنظومة التعليمية ككل، فمؤسسات التعليم الجامعية تعاني من مشاكل التسيير البيداغوجي و التقني مما ينجر عنه صعوبات التحكم في المستوى التحصيلي للطالب الجامعي لذلك عمدت الجامعات لتكريس آليات و سبل كفيلة بتحقيق جودة خدماتها و انفتاحها على المحيط الاقتصادي و الاجتماعي من ناحية و توفير المساعدة العلمية للطالب الجامعي من ناحية أخرى ، لذا أدرجت المرافقة كأحد المستجدات الجوهرية في إطار فلسفة نظام ل.م.د والتي ترمي إلى تحسين نوعية التكوين من خلال مرافقة الطالب من بداية مساره التكويني في الجامعة بهدف توفير المساعدة العلمية و العملية للطالب، ومن هنا و للتوضيح أكثر نطرح
التساؤل التالي :

- ✓ **إذا كانت المرافقة البيداغوجية احد نماذج آليات ضمان الجودة بالجامعات ، فكيف يمكن تكريسها وتحقيق المبتغى منها بين المفروض و المأمول ؟ .**

www.manaraa.com

و للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور:

1- **ماهية نظام الجودة في التعليم الجامعي .**
2- **الآليات و المناهج المستحدثة لضمان جودة التعليم الجامعي .**
3- **المرافقة البيداغوجية كأسلوب نموذجي لإنجاح تطبيق ضمان الجودة في التعليم الجامعي .**

أولا – ماهية نظام الجودة في التعليم الجامعي :

تعتبر جودة التعليم إحدى القضايا المهمة و الحيوية في نظام التعليم المعاصر ،فالمناهج و البرامج التعليمية التي طبقت لتحسين نوعية التعليم في الماضي قد أحدثت تحسنا ملحوظا في الأداء الأكاديمي على مستوى الجامعات ، غير أن جودة التعليم لا تزال موضوعا مثيرا للاهتمام من طرف الدارسين و الباحثين لمحاولة إعطاء مفهوم دقيق لها يتضمن مقوماتها و أبعادها.

1- **مفهوم ضمان الجودة بالتعليم الجامعي : :** لقد لقي مصطلح ضمان الجودة اهتمام العديد من الباحثين ووضعت له العديد من التعاريف ،حيث :

عرفه روبنسون ROBINSON بأنه :"مجموعة الأنشطة التي تتخذها مؤسسة أو منظمة لضمان معايير محددة وضعت مسبقا لمنتج ما أو خدمة ما يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام، وهدف هذه الأنشطة هو تجنب وقوع عيوب في المنتجات أو الخدمات ".1

كما تعرف على أنها : " "نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة ، اتفق عليه عالميا ليكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة ".[2]

أما فيما يخص ضمان الجودة في التعليم الجامعي فيعرف على انه :" استمرارية الإتقان في مخرجات التعليم ، أو بعبارة أخرى " ملائمة مخرجات التعليم الجامعي للهدف الذي حددته المؤسسة التعليمية ". [3]

أما في الصيغة المشتركة لمفهوم الجودة في التعليم الجامعي فإننا نجدها في المفهوم الوارد في القانون رقم **11** الخاص **بالإعلان الدولي للتعليم العالي** الصادر عن الأمم المتحدة و هي اقرب صيغة يمكن تبنيها ،حيث اعتبر أن الجودة في التعليم الجامعي "مفهوم متعدد الأبعاد ، يشمل جميع الأنشطة ووظائف التعليم العالي " التدريس ،البرامج

---

[1]- انظر: محمد جبر دريب ،"التطبيقات الإجرائية لضمان الجودة في التعليم الجامعي"، جامعة الكوفة، كلية التربية للبنات،العراق،2012 ، ص 09 .

[2]. انظر: إلهام يحياوي، حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد،" اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة-دراسة ميدانية- " ، ورقة بحثية ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين ، 5/4 ابريل 2012 ، ص 100.

[3]. انظر: ناريمان حفافصة،" التعليم الجامعي في الجزائر و تطلعات تحقيق الجودة الشاملة " ، مجلة الدراسات و البحوث حول الجزائر و العالم، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر3 ،الجزائر، مارس 2017 ، ص 31.

www.manaraa.com

الأكاديمية، البحث العلمي ،العاملين بالمؤسسة ،الطلاب ،المباني ،الخدمات المصاحبة للعملية التعليمية و الخدمات المجتمعية ..."[1].

و من خلال التعاريف المقدمة مسبقا يمكن القول أن ضمان الجودة بالتعليم الجامعي هو الأداة التي تسمح لمؤسسة التعليم الجامعي بالقيام بدورها في ضمان جودة مخرجاتها من خلال الالتزام بمعايير الجودة الموضوعة لتحقيق أعلى المستويات في المخرجات مع الاهتمام بعمليتي التقييم المستمر لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي .

أما بالنسبة إلى موقف المشرع الجزائري من مصطلح ضمان الجودة فانه و في سنة 2008 قامت وزارة التعليم العالي مؤتمر دولي حول ضمان الجودة و الذي كان بمثابة انطلاق لدراسة إمكانية تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية و لتحقيق ذلك تأسست فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة بالتفكير في المشروع مدعمة ببعض الخبراء الدوليين .

و في 31 ماي 2010 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي و البحث العلمي "**CIAQES**" ليتم بعدها اعتماد وسائل على مستوى مؤسسات التعليم العالي سميت ب"خلايا ضمان الجودة " المكلفة بالمساهمة في بناء و تطوير هذا النظام على مستوى كل مؤسسة جامعية [2].

2- **أهمية ضمان الجودة :** يمكن تحديد الأهمية من اعتماد الجودة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية [3]:

- تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجهات والارتقاء بمستويات الطلبة.
- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرائق العلمية واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في الكليات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الايجابيات والعمل على تلافي السلبيات .
- تطوير الهيكل الإداري للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- النظرة الشمولية لعملية التعليم والتعلم والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الأخذ في الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين من أجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية مناسبة ذات صبغة تنافسية.
- رفع مستوى وعي الطلاب الثقافي والمهني والأكاديمي وتوفير الفرص الملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فعالية باعتبارهم من أهم مخرجات النظام الجامعي.

---

[1]. انظر: حسن حسين البيلاوي و آخرون ،" الجودة الشاملة في التعليم –بين مؤشرات التميز و معايير الاعتماد – الأسس و التطبيقات" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ،2006 ، ص 36.

[2] انظر: زين الدين بروش، يوسف بركان، "مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي،4،5 أفريل 2012، الجامعة الخليجية،البحرين، ص 812.

[3] انظر: ندى علي سالم الهويدي ، "مساهمة تقويم أداء عضو هيئة التدريس في رفع جودة التعليم الجامع -دراسة ميدانية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والطالبات في جامعة أم القرى-"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية ، 1424 ، ص 44.

www.manaraa.com

- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمات للطلاب والمجتمع .

3- **معايير ضمان الجودة في التعليم الجامعي :** إن التعليم الجامعي هو مرحلة متقدمة من التعليم ، إذ يحتل أعلى مستوى في الهرم التعليمي ، و يتمثل أساسا في الجهود و البرامج التعليمية المتطورة التي تحدث تغييرا في سلوكيات الطلبة لتأهيلهم لخدمة المجتمع ، و إن فلسفة الجودة في التعليم الجامعي تستند إلى جملة من المعايير التي تهدف إلى إكساب الطلبة المعارف و المهارات المتعددة التي تنميهم في مختلف جوانب شخصياتهم ، و هناك إجماع في الوقت الحاضر على أن معايير ضمان الجودة في التعليم الجامعي تتجلى في النقاط التالية :

✓ **جودة عضو هيئة التدريس :** يحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية ،فمهما بلغت البرامج التعليمية من الجودة فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء و مؤهلون ، و على اعتبار أن عضو هيئة التدريس أهم مدخلات العملية التعليمية ، و بالرجوع إلى أدواره الأساسية اتجاه طلبته من "تدريس و تقييم و إرشاد و إشراف على البحوث العلمية و الدراسات بهدف إعداد الموارد التعليمية ، و كذلك أدواره اتجاه مؤسسات التعليم العالي بالمشاركة في اللجان و النشاطات التعليمية المختلفة ،فان تحقيق جودة أدائه تتوقف على جملة من الكفاءات الأساسية يمكن تحديدها كالأتي :[1]

- **التوازن النفسي** :إنّ استمرارية بعض أعضاء هيئة التدريس لممارسة مهنة التدريس وهم تحت تأثيرات الضغوط النفسية سيكون لها آثار سلبية على الطلاب وعلى العملية التّعليمية، ولذلك يجب أن يخضع عضو هيئة التدريس إلى اختبارات نفسية تؤكد قدرته على استيعاب ضغوط التدريس النفسية .
- **قدرات الإلقاء و العرض :** يجب أن يكون عضو هيئة التدريس على علم بفنون الإلقاء، فلا يمكن التنازل عن سلامة اللغة، ووضوح الألفاظ كمعيار لقبول أي عضو هيئة التدريس.

✓ **جودة الطالب الجامعي :** يعتبر الطالب الجامعي أهم عناصر العملية التعليمية ، و لتحقيق جودة الطالب الجامعي لا بد من :[2]

- العناية بنشاط الإرشاد الأكاديمي للطلبة .
- الاهتمام باتجاهات الطلاب نحو العملية التعليمية قبل التخرج .
- زيادة مشاركة الطلبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم .
- مساعدة الطالب في الحصول على عمل ، و دراسة أسباب البطالة و خفض معدلها بين الخريجين .

✓ **جودة البرامج التعليمية و طرق التدريس :** يعرف كل من الطائي و العبادي جودة البرامج التعليمية على أنها[3] " تلك البرامج التي تتميز بشموليتها و مرونتها و استيعابها لمختلف التحديات العلمية و المعرفية و مدى تطويرها بما

---

[1]. انظر : رقاد صليحة،" تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية- أفاقه و معوقاته-دراسة ميدانية بمؤسسات الشرق الجزائري " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير،جامعة سطيف ، الجزائر، 2014 ، ص 46 .

[2]. انظر : محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان،" ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن ، 2006 ، ص 98.

[3]. انظر : هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي،" إدارة التعليم العالي-مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر-"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،عمان، الأردن،2008 ، ص 528.

www.manaraa.com

يتناسب مع المتغيرات العامة ،و إسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة الأمر الذي من شانه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين و مثيرة لأفكار و عقول الطلبة من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج و طرق تدريسها ".

ولابد أن تتصف البرامج التّعليمية بالخصائص التالية [1] :

- ملاءمتها لاحتياجات الطالب من جهة و سوق العمل و المجتمع من جهة أخرى.
- قدرتها على ربط الطالب بواقعه المعاش .
- ارتباطها برسالة الجامعة التي وجدت من اجلها .
- المرونة والتجدد لمسايرة المستحدثات المصاحبة للتغير المعرّفي و متطلبات العولمة .
- ملائمتها لمتطلبات إعداد خريج لديه القدرة على التحليل والتفكير و الإبداع .

✓ **جودة الإدارة الجامعية** : إن استقرار الإدارة و كفاءة العاملين بها و علاقتهم بالطلاب و أعضاء هيئة التدريس و التزام الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة من خلال المحافظة على ممتلكات المؤسسة التعليمية و صيانتها و توفير الخدمات اللازمة للطلاب و أعضاء هيئة التدريس تعتبر من المتغيرات الفاعلة و المؤشرات المؤكدة لجودة أداء هذه المؤسسة التعليمية [2].

✓ **جودة الهياكل البيداغوجية و المقرات الجامعية** : تتمثل في مختلف المباني الجامعية و المكتبات و المعامل ومختبرات البحث و كذلك التمويل اللازم لكافة أنشطة المؤسسة ،حيث يجب أن يتسم المبنى بالمرونة و القدرة على استيعاب الطلاب و يعد موقعة الجغرافي في البيئة المحيطة من المؤشرات الايجابية لتحقيق متطلبات الجودة.

فكلما حسنت واكتملت قاعات التّعليم كلما أثّر ذلك بدوره إيجابا على قدرات عضو هيئة التدريس والطلبة .

ثانيا – الآليات و المناهج المستحدثة لضمان جودة التعليم الجامعي :

تجتهد المؤسسات الجامعية باستمرار للتميز ولضمان الجودة في خدماتها التعليمية والبحثية وفي خدمة المجتمع حتى تكون مخرجاتها متميزة ومتوائمة مع متطلبات السوق المحلي والدولي، ومن هذا المنطلق سعت معظم مؤسسات التعليم العالي إلى إنشاء نظام لضمان جودة التعليم العالي تأكيدا منها على التزامها بجودة التعليم لضمان جودة الخريج ومنافسته عالميا .

[1]. انظر : أماني رفعت محمد،" مفهوم ومتطلبات إنشاء نظام داخلي للجودة بالكليات وأثرها على جودة الأداء الأكاديمي بها" ، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العربي الثاني بعنوان تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ،مصر،2007 ، ص 382.

[2]. انظر : بوشلاغم حنان،" إدارة الجودة الشاملة بالجزائر –واقع ومأمول- " ، مجلة جبيل للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة محمد بن الصديق –جيجل-، الجزائر ،العدد35 ، 2017 ، ص 08 .

www.manaraa.com

1- **أساليب تطبيق ضمان الجودة في التعليم الجامعي :** إن أسلوب ضمان الجودة بالمؤسسة التعليمية مقاربة إصلاحية هادفة إلى التحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها و تحقيقها و يتم وفق أساليب معينة نجملها في النقاط التالية :

✓ **إنشاء جهاز قيادي يتولى الاستراتيجيات و تنسيق الجهود:** إن تطبيق الجودة يتم عن طريق مجلس يدعى"**مجلس الجودة** " إذ يتولى القيام بالمهام التالية [1] :

- توجيه و قيادة كل النشاطات المبذولة لتطبيق أسلوب الجودة الشاملة .
- السهر على تفعيل جهود منسوبي الجامعة لتحقيق هدف ضمان الجودة .
- تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لتحسين جودة الأداء الجامعي .
- وضع نظام للحوافز و لمكافأة منسوبي الجامعة المتميزين في تحسين جودة الأداء الوظيفي الجامعي .

✓ **إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للجامعة :** إن أسلوب التغيير في التعليم الجامعي له دور أساسي في بناء استراتيجيات بيداغوجية تساعد في بناء الهياكل التنظيمية و تشكيل اتجاهات العاملين و مواقفهم مما يجعلها تعد إطارا مرجعيا و مرشدا.

و يعتبر التغيير أسلوبا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات بهدف تعديل و تغيير الاتجاهات التعليمية و صياغة استراتيجيات بيداغوجية فاعلة لخدمة المصالح عامة و المجتمع خاصة و ذلك من خلال مجموعة من القيم نحددها في النقاط التالية [2] :

✓ **قيم متعلقة بالجودة :** تتعلق بمدى استجابة المؤسسة لحاجات المستفيدين من خلال جعل الفرد داخل المؤسسة التعليمية ملتزم بثقافة الجودة ، إذ يرى **صالح المغازي** أن ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي تتجلى في ستة قيم أساسية هي :

- **القيمة الأولى " نحن جميعا في خدمة المؤسسة الجامعية" :** إحساس كل من أعضاء هيئة التدريس ،الطلبة ،الإداريين... بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة التعليمية .
- **القيمة الثانية "لا رئيس لا مرؤوس" :**و ذلك بهدف تعزيز المبادرات الشخصية و الحث على أهمية العمل الجماعي ،و تنمية روح الفريق .
- **القيمة الثالثة " الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة التعليمية ":** و ذلك لفهم ما هو مطلوب و كيفية القيام به من خلال استمرارية نتقل المعلومات بين أفراد المؤسسة .
- **القيمة الرابعة " التعاطف" :** بمعنى الشعور بمشاكل الآخرين بهدف خلق ثقافة للعمل .

---

[1]. انظر: محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان،" ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات ، مرجع سبق ذكره ، ص 126 .

[2]- انظر: مشنان بركة ، " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:دراسة حالة جامعة الحاج لخضر – باتنة" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر-باتنة- ،الجزائر ، ص 166-170 .

www.manaraa.com

- **القيمة الخامسة " الحصول على المعلومة ":** أي شخص يمكنه الحصول على المعلومة بهدف تشجيع القرارات المبنية على معلومات منطقية و مكتملة .
- **القيمة السادسة " التركيز على العمليات داخل المؤسسات التعليمية " :** و ذلك بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام أدوات الجودة بكفاءة و فعالية اكبر لقياس الأداء التعليمي .

وعليه فان تطوير أو رفع كفاءة الأداء و جودة المعلومات سواءا بأسلوب إدارة الجودة الشاملة أم بأسلوب أخر سيتطلب إحداث تغييرات في القيم و قواعد السلوك أو التصرفات لجميع منسوبي الجامعة ، و هذا لا يعني التضحية بقيم المجتمع الأكاديمي و الخاصة بتوفير الحرية الفكرية و إنما يعني وضع قواعد أساسية لتحسين الأداء.

- ✓ **قيم متعلقة بالنجاح و النمو :** و هي تلك المتعلقة باستثمار المؤسسة التعليمية لمواردها في النشاطات و الهدف من النمو دعم قدرتها و استمراريتها على تطوير برامجها التدريبية و ايجاد قيمة مضافة لتزويد العاملين بها .
- ✓ **قيم متعلقة بالرضا الوظيفي :** فالهدف من وجود هذه القيم هو توفير بيئة آمنة خالية من المخاطر، وذلك من إعداد القواعد والإجراءات الخاصة بالأمان، وتزويد كل فرد بالعمل الذي يرضى عنه ويمتلك الكفاءة والخبرة والسماح له بالمشاركة في التغيير الوظيفي والإدخال التكنولوجي .
- ✓ **قيم متعلقة بتنمية وتطوير مهارات العاملين :** تعتبر مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، حيث يتم تشجيع العاملين على المشاركة في المعلومات والمعارف والأعمال التي تتطلب مهارات معينة، مما يساعد على انطلاق الطاقة الكامنة لدى العاملين .

2- مراحل تطبيق استيراتيجية ضمان الجودة في التعليم الجامعي [1]:

المرحلة الأولى - "مرحلة تهيئة البيئة الملائمة للجودة الشاملة" : تتسم هذه المرحلة ب :

- نشر ثقافة الجودة على مختلف المستويات "الادارية ،البيداغوجية ، هيئات التدريس ، طلاب..."
- تحديد الآليات ووضع السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ إستراتجية تقويم الأداء الجامعي وضمان الجودة التعليمية والجودة الشاملة .
- العمل على ضمان الجودة الاداء الجامعي "عقد ندوات ،ورشات عمل ،حلقات نقاش ..".
- التعرف على المعايير الأكاديمية و المرجعية الخاصة بالبرامج الأكاديمية .
- إقامة قنوات اتصال مع الوحدات والمراكز والهيئات الفاعلة في مجال الجودة في التعليم محلياً ودوليا .

المرحلة الثانية – " تخطيط الجودة " : تتمثل في إنشاء هيكل لنظام الجودة يتماشى مع خصوصية الجامعة وسياساتها وتطلعاتها، اذ تتسم هذه المرحلة ب :

- تحديد مواصفات متطلبات الجودة وتطابقها مع المعايير والتوقعات .
- تحديد أهداف الجودة و المستفيدين واحتياجاتهم.

[1]- انظر : فاطمة الشرقاوي، "ضمان الجودة و آلياتها " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، كلية العلوم و الآداب بصامطة ،المملكة العربية السعودية ، 2006 ، ص 17-20.

www.manaraa.com

- تحديد الاحتياجات المطلوبة لتطور العمليات الجامعية بالصورة المرغوبة .

المرحلة الثالثة -" تحسين الجودة " - تتسم ب :

- إنشاء هيكل تنظيمي داخلي مناسب لإدارة الجودة على مستوى المؤسسة الجامعية .
- تحديد طرق للاتصال بالطلبة ومراجعتها باستمرار لضمان تحقيق التلاحم مع الطلبة.
- تشجيع الهياكل البيداغوجية" كليات ،أقسام ، مخابر بحث ، مراكز معلومات" لتوكيد جودة برامجها الدراسية ، ومتابعة تنفيذ خطط الجودة .

المرحلة الرابعة - تنفيذ برامج خطط ضمان جودة الأداء الجامعي - تتسم ب :

- القيام بأعمال الرقابة الداخلية للجودة بالكليات ورصد تنفيذ آليات ضمان الجودة .
- تقويم وتطوير العملية التعليمية لكليات الجامعة .
- السعي للحصول على طلب الاعتماد المؤسسي والأكاديمي لبرامج المؤسسة الجامعية من الهيئات الإقليمية والعالمية المتخصصة في مجال جودة التعليم .

3- آليات مقترحة لتفعيل دور وحدات ضمان الجودة بالتعليم الجامعي [1]:

- تبادل المعلومات والخبرات بين الخبراء والاكادميين والإداريين وصانعي السياسات بشأن معايير الجودة وآليات الاعتماد الأكاديمي بما يضمن استمرارية الجودة وهذا لا يأتي إلا من خلال تفعيل دور هيئة ضمان الجودة وأقسامها في الكليات المختلفة.
- ينبغي أن تتجاوز هيئة أو إدارة ضمان الجودة كونها مجرد أداة لمساعدة المؤسسات التعليمية في تحسن وتطوير أدائها الي نطاق أكثر شمولا لضمان الجودة ومساعدة المؤسسات التعليمية لتصبح أكثر مهنية وربط البرامج البحثية داخل المؤسسات التعليمية بالبيئة.
- وضع بعد الشراكة الدولية لضمان الجودة بهدف نقل المعارف وتقاسم المعلومات وانتقال المعلم ولطلاب والمشاركة في المشروعات البحثية الدولية من خلال عمل توأمة مستمرة مع الأخذ في الاعتبار القيم الثقافية والوطنية للمجتمع
- إنشاء هيئة مستقلة لضمان الجودة تكون مسئولة عن التنسيق بين أقسام ضمان الجودة في الكليات تتسم بالحيادية وتديرها شخصيات أكاديمية لضمان الاستقلال والحياد الكامل في أداء مهامها .

ثالثا – المرافقة البيداغوجية كأسلوب نموذجي لإنجاح تطبيق ضمان الجودة في التعليم الجامعي

أدرجت المرافقة البيداغوجية كأحد المستجدات الجوهرية في إطار فلسفة نظام ل.م.د هدفها الأساسي تحقيق النوعية للتكوين الجامعي ، و التوفيق بين استيراتيجية التكوين و متطلبات التوظيف بهدف التأثير في سلوك المتلقي ألا و هو الطالب الجامعي ، نتعرض لها بنوع من التفصيل :

[1]- انظر: فاطمة الشرقاوي، "ضمان الجودة و آلياتها" ، مرجع سابق ، ص 17-20.

www.manaraa.com

1- **تعريف المرافقة البيداغوجية :** تتمثل مهمة المرافقة "الوصاية" بشكل عام في "عملية الإشراف التي يقوم بها المشرف لصالح طالب حديث العهد بالجامعة" .[1]

- كما عرفتها أسماء هارون بأنها :" عبارة عن متابعة مؤطرة للطالب الجامعي ابتداءا من دخوله إلى الجامعة و تتمثل في الإشراف التي يضعها الأستاذ المشرف وفق خطة بيداغوجية تعمل على مساعدة الطالب في مواجهة صعوباته و تنظيم نفسه و عمله .[2]
- أما القانون الجزائري فيعرف المرافقة "الإشراف" في المادة **2 من المرسوم التنفيذي رقم 09-03 المؤرخ في 2009/01/03** كالتالي : " يعد الإشراف مهمة متابعة و مرافقة دائمة للطالب بهدف تمكينه من الاندماج في الحياة الجامعية و تسهيل حصوله على المعلومات حول عالم الشغل ".[3]

بناء على ما سبق نجد أن المرافقة البيداغوجية عبارة عن فضاء حوار بين الطالب الجامعي و الأستاذ المشرف تقدم فيه إجابات هادفة للتكفل بإعداد هذا الطالب أكاديميا و نفسيا و اجتماعيا و علميا .

و نفس المادة وفي فقرتها الثانية بينت أهم الجوانب التي يمكن أن تكون محل مرافقة بيداغوجية من قبل الأستاذ المرافق نحو طلبته ، و التي نتناولها بالشرح على النحو التالي :[4]

- **الجانب الإعلامي و الإداري** : إذ يأخذ جوانب الاستقبال، التوجيه، الوساطة حيث نجد أن :
- **الاستقبال :** أول عملية يقوم بها المشرف للتعريف بنظام ل.م.د للطالب من مصطلحات "القرض ،الوحدة التعليمية ،السداسي...الخ ، و الغرض المنشود هو مساعدة الطالب على التأقلم مع المفاهيم الجديدة عليه .
- **التوجيه :** هي عملية توجيه الطالب بالهياكل البيداغوجية خاصة تلك التي يتعامل معها الطالب بشكل متكرر كإدارة القسم ،العمادة،إدارة الجامعة ..
- **الجانب البيداغوجي:** ويأخذ شكل المرافقة في التعلم وتنظيم العمل الشخصي للطالب ومساعدته في بناء مساره التكويني.
- **الجانب المنهجي** :ويأخذ شكل تلقين مناهج العمل الجامعي، بصفة فردية وجماعية.
- **الجانب التقني :** ويأخذ شكل التّوجيه في استعمال الأدوات والدّعائم البيداغوجية من طرف الأستاذ المشرف "التنبيه إلى كيفية استخدام العلمي لهذه الوسائل ".

---

[1]- انظر : فرحات بلولي ،"مهمة الإشراف في ظل نظام ل.م.د" ،ورقة بحثية ضمن فعاليات اليوم الدراسي حول إصلاحات التعليم العالي –الراهن والأفاق- ، منشورات مخبر الممارسات اللغوية ، كلية الآداب و اللغات ،جامعة مولود معمري-تيزي وزو- ،الجزائر ، 2013 ، ص 23-24.

[2]- انظر : حليمة قادري، بن نابي نصيرة ،" جودة التكوين في نظام ل.م.د في ضوء المرافقة البيداغوجية للطالب الجامعي"، مجلة الباحث ،قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا ، جامعة الحاج لخضر – باتنة- ،الجزائر ، ص 08.

[3]- انظر : المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 09-03 المؤرخ في 2009/01/03 و المتعلق بالمرافقة البيداغوجية للطالب الجامعي .

[4]- انظر : سليم سعداني ، " تقنيات تنشيط فرق التكوين و الإشراف "، خلية المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ حديث التوظيف، جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي- ، الجزائر ، ص 04.

www.manaraa.com

- **الفئة المعنية بالمرافقة البيداغوجية :** و يتعلق الأمر هنا بالإشراف حيث أن الطلبة هم الفئة المعنية به ، و ينظم من قبل مؤسسة التعليم الجامعي لفائدة طلبة السنة الأولى من الطور الأول [1] .

غير انه يمكن دعوة الطلبة المسجلين لنيل شهادة الماستر أو الدكتوراه في الجامعة عند الحاجة للقيام بمهمة الإشراف تحت مسؤولية أستاذ باحث مكلف بالإشراف . [2]

- **المدة الزمنية المحددة للإشراف "المرافقة البيداغوجية"** : حددت بحد أقصاه "09 أشهر" في السنة و بمعدل "04 ساعات" في الأسبوع[3] ، و يكون هذا الالتزام بين الأستاذ المشرف و مسؤول المؤسسة الجامعية .

أما بالنسبة للوسائل المقدمة للأستاذ المشرف لتسهل عملية المرافقة البيداغوجية فنجملها في [4] :

- فضاء ملائما للاتصال بالطالب.
- النصوص التنظيمية التي تنظم السّير البيداغوجي والإداري للمؤسسة.
- المعلومات المتعلقة بأشكال التكوين المقترحة من مؤسسات التكوين العالي الأخرى.
- كل معلومة مفيدة حول المحيط" الاجتماعي – الاقتصادي" لتوجيه الطالب في اختياراته

أما **المادة 08** من المرسوم **09-03** المتعلق بالمرافقة البيداغوجية و المشار إليه سابقا فقد حددت اختصاصات كل من فريق ميدان التكوين ورئيس القسم، الذي يلزم المشرف بتقديم تقرير عن نشاطاته كل 03 أشهر .

2- **دور المرافقة البيداغوجية في تحقيق الجودة بالمؤسسات التعليمية:** يعد أسلوب المرافقة البيداغوجية إحدى أساليب إصلاح و عصرنة التعليم الجامعي و نشر ثقافة الجودة و ضمانها من خلال ترقية الطرائق التعليمية والتوجيه البيداغوجي للطالب الجامعي الذي يشكل محور العملية التعليمية ، و إذا اعتبرنا أن المرافقة البيداغوجية أهم مدخلات النظام التعليمي الذي هو بالأساس قيادة تربوية هادفة لتحسين عمليتي التعلم والتعليم فالهدف المرجو هنا أن تكون المخرجات التعليمية على نحو أفضل من ذي قبل ، و **الشكل"01"** يحدد العملية الإشرافية حسب نظرية تحليل النظم .

الشكل 01 " نموذج توضيحي للعملية الإشرافية حسب نظرية تحليل النظم"

المدخلات		العمليات		المخرجات
1. معلمون غاياتهم التعليمية بحاجة إلى تطوير. 2. طلاب لديهم حاجات أساسية تتعلق بالنمو المتكامل . 3. المناهج الدراسية بما تتضمنه من		العمليات الإشرافية سلسلة من التفاعلات بين : ● المعلم والمشرف ● المعلم والطالب ● المشرف والطلبة		1. معلمون كفايتهم التعليمية على نحو أفضل . 2. طلاب إنجازهم التعليمي أعلى من ذي قبل . 3. استخدام فعال لجميع

[1] - انظر: المادة 03 من المرسوم التنفيذي 09-03 المشار اليه سابقا .
[2] - انظر: المادة 04 من المرسوم التنفيذي نفسه .
[3] - انظر: المادة 06 من المرسوم التنفيذي نفسه .
[4] - انظر: المادة 07 من المرسوم التنفيذي نفسه .

www.manaraa.com

أهداف ومحتوى وخبرات تعليمية وتقويم لتلبية حاجات المجتمع وحاجات الفرد . 4.الإمكانات المادية والبشرية بما تتضمنه من الأجهزة والأدوات والإداريين. 5.البيئة التعليمية والمحلية المناسبة.	⇐	• المعلم والمنهاج الدراسي • الطلاب والمنهاج الدراسي • التلاميذ والإمكانات المادية • المشرف والبيئة المحلية • المعلم والبيئة المحلية • المعلم ومدير المدرسة • المشرف ومدير المدرسة • المشرف والإدارة التربوية	⇐	الإمكانات المادية والبشرية والبيئة التعليمية والبيئة المحلية.

المصدر : غادة حمزة الشربيني،" دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية" ، اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية البنات للتربية ، 2007 ، ص10 .

من خلال ما سبق يمكن القول أن المرافقة البيداغوجية تعد صمام أمان العملية االتعليمية ، فهي المسؤولة عن تحقيق العديد من محاور الجودة في النظام التعليمي كجودة عضو هيئة التدريس وأساليب تدريسه وتوجيهه لطلابه وتغلبه على مشكلاتهم النفسية والسلوكية ، وكذلك جودة المناهج وأساليب التقويم والتدريس ، والعمل على إعادة النظر في المناهج من حيث تحقيقها للأهداف ، وأيضا جودة الطالب من خلال خلق الجو المناسب الذي تتوحد فيه الصلة بين الطالب وأستاذه المرافق ، والتعرف على حاجات الطلاب وميولهم والعمل على تلبيتها وتنميتها – بقصد توجيه الاهتمام بممارسة الأنشطة اللامنهجية – الاهتمام بالمتأخرين دراسيا وتوجيه اهتمام المعلمين بهم وإكسابهم سلوكيات مرغوبة تهيئ للطالب مواقف شبيهه بمواقف الحياة ،والعناية باختيار طرق التدريس المناسبة لكل موقف تعليمي.

- **متطلبات جودة المرافقة البيداغوجية** : إن المرافقة البيداغوجية قد تحدث تأثيرا إيجابا إذا استعملت بشكل موضوعي على كل الأطراف التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بضمان الجودة في التعليم الجامعي من " أستاذ ، طلبة ، جامعة ، محيط اقتصادي و اجتماعي " ، و في النقاط التالية نحدد متطلبات المرافقة البيداغوجية كأسلوب ضمان جودة العملية التعليمية [1] :
- **عضو هيئة التدريس** : الهدف المرجو هنا هو تحقيق الكفاءة العلمية و المهنية الاجتماعية ، إذ يتم ذلك من خلال :

- تنظيم دورات تكوينية وتنسيقية لتمكين الطالب من اكتساب الخبرات و المعارف .
- تشجيع التدريس باستخدام الطرق الحديثة، والتنسيق بين الأساتذة في هذا المجال قصد تبادل الخبرات والحث على التأليف المشترك .

[1]- انظر: حليمة قادري، بن نابي نصيرة ،" جودة التكوين في نظام ل.م.د في ضوء المرافقة البيداغوجية للطالب الجامعي"، مرجع سابق ، ص9-10 .

www.manaraa.com

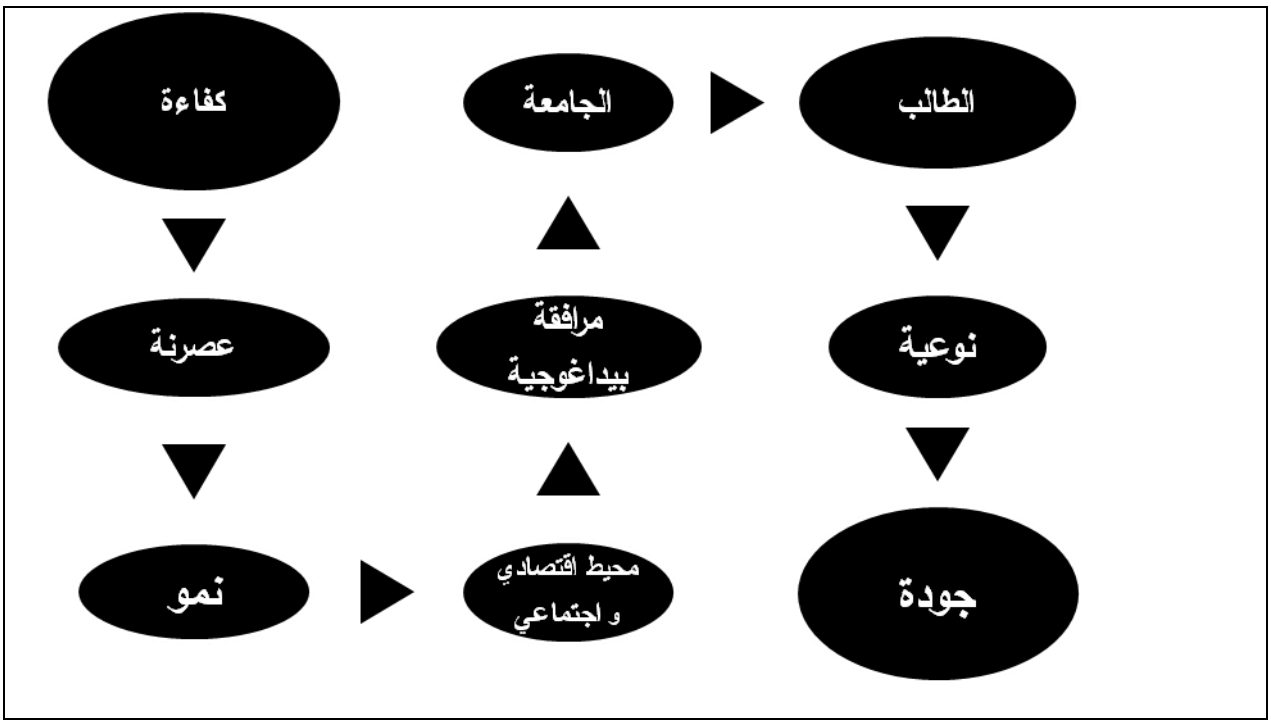
- الحرص على حضور الأساتذة لمؤتمرات الجودة في التعليم التي تعقد في كل أنحاء العالم .
- توفير كل الوسائل الضرورية للأساتذة من قاعات الدراسة و ملحقاتها .
- تشجيع البحث العلمي لدى الأساتذة، وتنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات .

- **الطالب الجامعي :** بهدف توجيهه قصد الرفع من مستوى عمله الشخصي من خلال :

- تطوير خدمات الإرشاد والتوجيه للطلبة تسهيل الحراك الأكاديمي للطلبة في الجامعة. - إعداد برامج لتوعية الطلبة، والنهوض بمستوى تفكيرهم، وتوجيههم نحو العمل بروح الفريق و احترام الآخر .
- الاهتمام بالطلبة لاكتساب قدرات معرفية، و مهارات فنية وتقنية تسهل انخراطهم في سوق العمل بكل ثقة بالنفس .

- **المحيط الجامعي :** لضمان علاقات رابطة بين المؤسسات الجامعية و حاجات المجتمع ، من خلال تحسين مناهج التعليم و برامجها وجعلها متماشية مع حاجات التنمية الشاملة في البلاد ، والشكل رقم (2) يبين المرافقة البيداغوجية كأداة لضمان الجودة في الجامعة

الشكل رقم (2) يبين المرافقة البيداغوجية كأداة لضمان الجودة في الجامعة



المصدر : حليمة قادري، بن نابي نصيرة ،" جودة التكوين في نظام ل.م.د في ضوء المرافقة البيداغوجية للطالب الجامعي"، مجلة الباحث ،قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا ، جامعة الحاج لخضر – باتنة- ،الجزائر، ص 11.

www.manaraa.com

إن جودة العملية التعليمية و كفاءتها مرهونا بجودة و كفاءة أسلوب المرافقة البيداغوجية ، كون أن هذه الأخيرة "المرافقة البيداغوجية" تساهم بشكل كبير في الارتقاء بالحقل التعليمي و تحسن مستويات الأداء داخل المؤسسة الجامعية ، من خلال الإعداد الأكاديمي للطالب و الارتقاء به لمستوى عالي من النضج العلمي و المهني .

3- معيقات تطبيق المرافقة البيداغوجية في التعليم الجامعي :

العائق البشري : و هنا يمكن التمييز بين نوعين من العناصر البشرية التي تتدخل في عملية المرافقة "الأساتذة، الطلبة " : [1]

- **بالنسبة للأساتذة** : و هنا يتعلق الأمر بتكوين الأستاذ في حد ذاته ،ففي حال نقص تكوين الأستاذ المشرف يحول في الغالب إلى الشك و الريبة من جدوى المهمة ككل ، و بالتالي خوف الأستاذ و قلة حماسه خاصة في ظل نظام "ل.م.د" و الريبة التي تعتري هذا المفهوم.
- **بالنسبة للطالب الجامعي** : في بعض الأحيان نجد أن الطابع غير الإلزامي لحصص المرافقة البيداغوجية قد تؤدي إلى عزوف الطلبة عن حضورها بالشكل الذي يؤدي إلى فشل العملية بأكملها .

العائق البيداغوجي : إذ تعد أساليب المرافقة في بعض الأحيان عائقا في ضوء تطبيقاتها الحالية التي تقوم على أساس البحث عن العيوب من وجهة نظر المعلمين ، كما أن أساليب الإشراف لا تشجع الأساتذة الباحثين ، ولا تراعى إمكانياتهم مما يؤدى إلى وجود كثير من السلبيات كسوء العلاقات بين المرافقين و الطلبة ، كما أن المرافق البيداغوجي في بعض الأحيان لا يتعاون في اتخاذ القرارات الإدارية ولا يشرف على وضع الاختبارات وطريق التصحيح ولا يزود الطالب بأحدث البحوث في مجال تخصصه وذلك لكونه لا يطلع على أي عمل خاص بالبحث العلمي البيداغوجي[2]، في بعض الجامعات رفضت إدارة الجامعات الدفع مقابل أداء حصص المرافقة لان التقارير المقدمة من الأساتذة عن سير الحصص في بعض الأحيان تكون " سلبية " ، في حال غياب الطلبة بتاتا مثلا ، أو لم يحضر إلا طالب أو اثنين مما حتم عدم إجراء أي حصة .

خاتمة:

تعتبر المرافقة البيداغوجية في العملية التعليمية ضرورة حتمية لما يحتله من اهتمام في الفكر البيداغوجي المعاصر ومكانة بارزة اذ تكاد تنفرد بحقل علمي خاص بها متميز بأسسها و تطبيقاتها ،خاصة في ظل تبني نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية .

[1]- انظر: فرحات بلولي ،"مهمة الإشراف في ظل نظام ل.م.د" ،مرجع سابق ، ص31 .

[2]- انظر: سليم سعداني ،" تقنيات تنشيط فرق التكوين والاشراف" ، مرجع سابق ، ص 06 .

www.manaraa.com

وإنّ الجامعة الجزائرية مطالبة اليوم، أكثر من ذي قبل، بالعناية بتحسين الأداء، وترقية الفعل البيداغوجي ، وذلك في ضوء جملة من مؤشرات الجودة التي يتعين اعتمادُها، ولن يتأتّى ذلك دون تعزيز ثقافة المرافقة و الإشراف على مختلف مستويات المؤسسة الجامعية، وفي مجمل وظائفها المتّصلة بالتكوين والبحث وخدمة المجتمع، ووضع الآليات المناسبة لضبط النظام المرجعي والأدلة الاسترشادية الضرورية لذلك

1- ضمان استمرارية التحديث و التحيين للبرامج و المناهج التعليمية المتبعة في التكوين المهني و الأكاديمي للطالب الجامعي تماشيا مع مقتضيات الجودة التي تسعى المؤسسات الجامعية لضمانها.
2- توفير فضاءات توعوية و تحسيسية وتخصيص مكتبات تسهل عملية الاتصال بين الأستاذ المشرف والطالب.
3- الاعتراف بقيمة الجهود البناءة وتزكيتها وتشجيع الطلبة على الحديث عن مشاكلهم المشتركة والتحسيس بقيمة ما ينجزه الطالب الجامعي والافتخار به .

قائمة المراجع :

1- محمد جبر دريب ،"التطبيقات الإجرائية لضمان الجودة في التعليم الجامعي"، جامعة الكوفة، كلية التربية للبنات،العراق،2012 ، ص 09 .
2- إلهام يحياوي، حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد،" اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة-دراسة ميدانية- " ، ورقة بحثية ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين ، 5/4 ابريل 2012 ، ص 100.
3- ناريمان حفافصة،" التعليم الجامعي في الجزائر و تطلعات تحقيق الجودة الشاملة " ، مجلة الدراسات و البحوث حول الجزائر و العالم، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ،الجزائر، مارس 2017 ، ص 31.
4- حسن حسين البلاوي و آخرون ،" الجودة الشاملة في التعليم –بين مؤشرات التميز و معايير الاعتماد – الأسس و التطبيقات" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ،2006 ، ص 36.
5- زين الدين بروش، يوسف بركان، "مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي،4،5 أفريل 2012، الجامعة الخليجية،البحرين، ص 812.
6- ندى علي سالم الهويدي ، "مساهمة تقويم أداء عضو هيئة التدريس في رفع جودة التعليم الجامع -دراسة ميدانية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والطالبات في جامعة أم القرى-"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية ، 1424 ، ص 44.
7- رقاد صليحة،" تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية- أفاقه و معوقاته-دراسة ميدانية بمؤسسات الشرق الجزائري " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير،جامعة سطيف ، الجزائر، 2014 ، ص 46
8- محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان،" ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن ، 2006 ، ص 98.

www.manaraa.com

9- هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي،" إدارة التعليم العالي-مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر-"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،عمان، الأردن،2008 ، ص 528.

10- أماني رفعت محمد،" مفهوم ومتطلبات إنشاء نظام داخلي للجودة بالكليات وآثرها على جودة الأداء الأكاديمي بها" ، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العربي الثاني بعنوان تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ،مصر،2007 ، ص 382.

11- بوشلاغم حنان،" إدارة الجودة الشاملة بالجزائر –واقع ومأمول- " ، مجلة جبيل للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة محمد بن الصديق –جيجل-، الجزائر ،العدد35 ، 2017 ، ص 08 .

12- محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان،" ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات ، مرجع سبق ذكره ، ص 126 .

13- مشنان بركة ، " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:دراسة حالة جامعة الحاج لخضر – باتنة" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر-باتنة- ،الجزائر ، ص 166-170 .

14- فاطمة الشرقاوي، "ضمان الجودة و آلياتها " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، كلية العلوم و الآداب بصامطة ،المملكة العربية السعودية ، 2006 ، ص 17-20.

15- فاطمة الشرقاوي، "ضمان الجودة و آلياتها " ، مرجع سابق ، ص 17-20.

16- فرحات بلولي ،"مهمة الإشراف في ظل نظام ل.م.د" ،ورقة بحثية ضمن فعاليات اليوم الدراسي حول إصلاحات التعليم العالي –الراهن و الأفاق- ، منشورات مخبر الممارسات اللغوية ، كلية الآداب و اللغات ،جامعة مولود معمري-تيزي وزو- ،الجزائر ، 2013 ، ص 23-24.

17- حليمة قادري، بن نابي نصيرة ،" جودة التكوين في نظام ل.م.د في ضوء المرافقة البيداغوجية للطالب الجامعي"، مجلة الباحث ،قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا ، جامعة الحاج لخضر – باتنة- ،الجزائر ، ص 08.

18- المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 09-03 المؤرخ في 2009/01/03 و المتعلق بالمرافقة البيداغوجية للطالب الجامعي .

19- سليم سعداني ، " تقنيات تنشيط فرق التكوين و الإشراف "، خلية المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ حديث التوظيف، جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي- ، الجزائر ، ص 04.

20- المادة 03 من المرسوم التنفيذي 09-03 المشار اليه سابقا .

21- المادة 04 من المرسوم التنفيذي نفسه .

22- المادة 06 من المرسوم التنفيذي نفسه .

23- المادة 07 من المرسوم التنفيذي نفسه .

24- حليمة قادري، بن نابي نصيرة ،" جودة التكوين في نظام ل.م.د في ضوء المرافقة البيداغوجية للطالب الجامعي"، مرجع سابق ، ص9-10 .

25- فرحات بلولي ،"مهمة الإشراف في ظل نظام ل.م.د" ،مرجع سابق ، ص31 .

26- سليم سعداني ،" تقنيات تنشيط فرق التكوين والاشراف" ، مرجع سابق ، ص 06 .

www.manaraa.com