واقع إدارة الجودة الشاملة بجامعة أحمد دراية –أدرار–

حسين بن العارية
أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
جامعة أدرار

عبد الرحمان عبد القادر
أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
جامعة أدرار

زينب محجوبي
باحثة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
جامعة أدرار

ملخص:

تعد جودة التعليم من التحديات الكبيرة التي تواجهها جميع المؤسسات التعليمية وبالخصوص الجامعية منها، الأمر الذي دفع بالعديد منها لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بهدف رفع مستوى التعليم والتعلم والتركيز على الكفاءة النوعية لمخرجاته. لذلك تهدف هذه الدراسة إلى دراسة واقع إدارة الجودة الشاملة بجامعة ادرار، وقد تم دراسة أراء أساتذة وطلبة هاته الجامعة، وعلى ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك جودة شاملة على مستوى هذه الجامعة.

ABSTRACT:

The quality of education of the big challenges faced by all educational institutions and in particular the University of them, which prompted many of them to adopt a total quality management concepts in order to raise the level of teaching and learning and a focus on the quality of its output efficiency. Therefore, this study aims to examine the reality of the comprehensive quality management at the University of Adrar, has been studying the views of professors and students of the university these circumstances, and in light of that study concluded that there is no comprehensive quality at the level of this university.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

لقد حظي قطاع الوحدات غير الهادفة للربح بأهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي لأي دولة قياسا بحجم الاستثمارات المخصصة لهذا القطاع وحجم الخدمات التي يؤديها. ومن أهم هذه القطاعات قطاع التعليم الذي يمثل التعليم العالي فيه قمة الهرم التعليمي، مما يجعله يتحمل القسط الأوفر في إحداث التنمية المنشودة، باعتبارها الرصيد الاستراتيجي الذي يمد المجتمع بكل احتياجاته من الكوادر البشرية القادرة على النهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، إضافة إلى دوره في تطوير المعرفة واستخدامها ونشرها من خلال البحث العلمي وإعداد المتخصصين في مجالاته وتطوير أساليب خدمة المجتمع والبيئة.

يكتسي عملية تطوير التعليم اهتمام كبير في معظم دول العالم وكان من أهم أدوات تطويرها تطبيق معايير الجودة الشاملة التي أصبحت سمة من سمات العصر الحالي، مما جعل المفكرين يطلقون عليه عصر الجودة، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة التي ظهرت لمسايرة التغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها، وبعد ترسيخ فكرة اقتصاديات التعليم واعتبار التعليم استثمارا وليس استهلاكا، أصبحت المؤسسات التعليمية تحت ضغط كبير لاستخدام الجودة كمعيار للمنتج التعليمي وأصبحت الجودة شعارا ومطلبا، فسعى العديد من الباحثين للاستفادة من مبادئ الجودة الشاملة في ميدان التعليم بغية التحسين في نوعيته، والارتقاء بالعملية التعليمية بمختلف مكوناتها.

من خلال كل ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية، والتي تتمثل في: **ما واقع إدارة الجودة الشاملة بجامعة أحمد دراية أدرار؟**

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

لقد كان للتغيرات السريعة التي مرت بها كافة القطاعات الاجتماعية والاقتصادية الأثر في بروز الأصوات المنادية بالجودة التعليمية، وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولاسيما الجامعية منها.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

وردت عدت وجهات نظر في تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي نذكر من بينها:

1. إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تعرف على أنها: " نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر للجودة لإرضاء المستفيدين."[1]
2. من وجهة نظر رودز إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها: "عملية إدارية إستراتيجية ترتكز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر."[2]
3. يعرف النجار إدارة الجودة الشاملة بأنها: " أسلوب متكامل يطبق على الجامعة ومستوياتها كافة ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلبة والمستفيدين من عملية التعليم."

---

[1].محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، " **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص76.

[2].محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص77.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. يرى (فريوان) بأنها: " قدرة المؤسسة التعليمية على رسم السياسات وانجاز المهمات التي من شانها أن تطور سلوك المتعلم ليكون قادراً على الإبداع والتجديد بما يواكب العصر."[1]

5. وفقاً لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي أقيم في باريس في أكتوبر (1998) نص على أن الجودة في التعليم العالي: "مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، والبرامج التعليمية، والبحوث العلمية، والطلاب، والمباني والمرافق والأدوات، وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي، والتعليم الذاتي الداخلي، وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً."[2]

6. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم له معنيان: " أحدهما واقعي، والآخر حسي، فالواقعي هو التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها، مثل معدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم. أما الحسي فيرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، أي مدى اقتناع ورضا المستفيد من التعليم بمستوى وكفاءة وفعالية الخدمة التعليمية. وقد تأثر مفهوم الجودة الشاملة في التعليم بمتغيرات حديثة مثل المنافسة الاقتصادية الدولية، وارتفاع معدلات الالتحاق بالتعليم، وظهور تقنيات حديثة في نظم المعلومات وأساليب الإنتاج، وازدياد مساهمة القطاع الخاص في التعليم بنظرة تجارية ربحية".[3]

7. هناك من ميز ثلاث جوانب في معنى الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: "من حيث جودة التصميم وجودة الأداء وجودة المخرج، وحددت جودة التصميم بأنها تحديد المواصفات والخصائص التي لابد من توافرها في التخطيط للعمل، وجودة الأداء بأنها القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة، وجودة المخرجات تعني الحصول على منتج تعليمي وخدمات تربوية وتعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة."[4]

ومن جملة ما تم تناوله يمكن أن نقول بأن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي عبارة عن عملية إدارية ذات بعد استراتيجي، تمكن مؤسسة التعليم العالي من إشراك الجميع في عملية التطوير والتحسين المستمر للمخرجات التعليمية عبر معايير جودة عالمية، بالشكل الذي يحقق رضا المستفيدين من عملية التعليم.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي العديد من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقها ومن بينها نذكر ما يلي:[5]

- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة لدى المؤسسات الجامعية، بحيث يسهم الجميع في نجاح تنفيذها؛

---

[1].محمد جبر دريب، **"معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي"**، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد الخامس عشر، الكوفة، 2014، ص 92.

[2].اخليف الطراونة، **"ضبط الجودة في التعليم العالي وعلاقته بالتنمية"**، ورقة عمل مقدمة للمشاركة في البرنامج الأكاديمي للأسبوع العلمي الأردني الخامس عشر(العلوم والتكنولوجيا: محركان للتغيير)، الأردن، في الفترة مابين 10-2010/05/12، ص ص5-6.

[3]. فايزة محمد بن حسن أخضر، **"مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام"**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني الثاني للجودة، السعودية، 2007، ص8.

[4]. محمود داود الربيعي وآخرون، **" تطوير كفايات المدرسين الجامعيين في ضوء نظام إدارة الجودة الشاملة"**، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، مابين 4-5 ابريل2012، ص371.

[5].هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، **" إدارة التعليم الجامعي"**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص495-498.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- وجود أهداف محددة وواضحة للجامعة يتشارك في وضعها جميع العاملين كل من موقعه، وتكون ذات توجه مستقبلي وتحقق رغبات الطلبة والعاملين والمجتمع المحلي؛
- توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى عمال الجامعة، وتستطيع تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح، كما تقوم بتحديد الوضع الحالي والمستقبلي للجامعة؛
- تبني فلسفة منع الخطأ، والتركيز على تصحيح العمليات وليس على اللوم والتوبيخ للأشخاص؛
- الالتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات والمعلومات ذات العلاقة بعمل الجامعة؛
- تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل والمجتمع المحلي؛
- تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى مراحل الدراسة في البكالوريا والدراسات العليا، إذ أن حسن إعداد الطالب في مرحلة معينة يسهم في تأهيله للمرحلة التالية؛
- تبني استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة، وإدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي؛
- النظر لكل عملية تعليمية أو إدارية في ضوء النظام ككل؛
- انفتاح الجامعة بمؤسساتها المختلفة على البيئة المحيطة بها والتركيز على العمل الجماعي وتحقيق الترابط والتعاون بين العاملين ومختلف الأقسام والنظم الفرعية والجهات الإدارية؛
- الحرص على أداء العمل بشكل جيد وبأقل تكلفة تحقيقاً للأهداف المتوقعة؛
- اعتماد الرقابة الذاتية والتقويم الذاتي بدلاً من الرقابة الخارجية؛
- وجود دليل موثق يتضمن كل ما يتعلق بمقومات الجودة وأسسها وكيفية إدارتها.
- التخلص من الخوف الذي يقلل من عمليات المبادأة والتجديد والإنتاجية؛
- وضع قاعدة بيانات متكاملة تستخدم بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات؛
- تطبيق مبادئ التعليم المستمر والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة وعلى كل جديد.[1]
- تحسين العلاقة مع المجتمع الذي أتى منه الطالب؛
- التوقف عن الاعتماد على الاختبار لإحراز الجودة؛
- العمل على إلغاء نظام الدرجات والتأثيرات السلبية للتصنيف؛
- إزالة معايير الكم في التقييم، وتهيئة برنامج تعليمي قوي؛
- التوقف عن التفتيش لبناء الجودة من الأدنى.[2]

ثالثاً: محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يمثل فهم محاور الجودة الشاملة أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها ورغم تعدد تلك المحاور سنحاول ذكر أهمها فيما يلي:

---

[1]. عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقهي، " **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**"، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، بتاريخ 4-5 ابريل2012، ص163.

[2]. شفيق كايد عبد الله شاكر، " **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث عشر، العراق، 2006، ص ص45-46.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس وجودة المناهج

1-1- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس

ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها، وعمقها، ومرونتها، واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، بما يتماشى والتغيرات العامة، ويسهم في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق التدريس لهذه البرامج بعيدة عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلبة من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج.

1-2- جودة المناهج

يتم تطوير المنهاج من خلال مجموعة من الخطوات منها:

- **تحديد إستراتيجية التعليم:**

وذلك بوضع إطار لسياسات تعليمية نحافظ عليها في تكامل وتوقيت ملائم ونوجهها الوجهة الصحيحة، كما ينبغي مراعاة خاصيتين عند تحديد هذه الإستراتيجية هما:

- **وجوب التركيز على العلاقات بين الأشياء:**

وذلك بإيجاد سلسلة كاملة من العلاقات الداخلية في النظام التعليمي الموجودة بين مستوياته المختلفة؛ وذلك بإيجاد سلسلة كاملة من العلاقات الداخلية في النظام التعليمي الموجودة بين مستوياته المختلفة وبين النظام التعليمي ككل والبيئة المتواجد فيها.

- **وجوب التركيز على التجديد:**

بحيث يكون شاملاً لجميع جوانب العملية التعليمية بهدف إحداث التوافق الذي يحتاج له النظام.

- **دراسة الواقع الحالي في ضوء الإستراتيجية المرسومة:**

حيث تتضمن هذه الدراسة طرق التدريس ووسائله وأساليب التقويم، وإعداد المعلم وتدريبه بالإضافة إلى الإدارة المدرسية.

- **التخطيط:**

عبارة عن عملية منظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات للوصول إلى الأهداف المحددة وعلى مراحل معينة وخلال فترة زمنية معينة، مستعيناً بالإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة، وذلك بهدف تسهيل عملية التنفيذ والتمويل والتغيير في العملية التعليمية[1].

2- جودة عضو هيئة التدريس وجودة الطالب

2-1- جودة عضو هيئة التدريس

ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي، الأمر الذي من شانه أن يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع، ولذا يجب أن يتوافر فيه عدد من السمات منها:

- **السمات الشخصية:** وذلك بان يكون لديه مرونة في التفكير وثقة في النفس، ويتفهم الآخرين ويمتلك مهارات الاتصال الفعال والقدرة على الشرح والتوضيح.

[1] .هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص ص528-529.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **الكفاءات المهنية:** بأن يدافع عن الطلبة ويساعدهم في انجاز مهماتهم ويشجع على التعاون الاجتماعي ويتقبل اقتراحاتهم ويستمع لهم بشكل جيد.
- **الكفاءة العلمية والتربوية:** وهي إلمام المعلم بالمعلومات والخبرات التي يحتاجها الطلبة ويقدمها بالشكل السليم والصحيح، وان يكون عارف بالطرق التربوية المناسبة في التعامل مع الطالب.

2-2- جودة الطالب

ويقصد بها مدى تأهيل الطالب في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علمياً وصحياً وثقافياً ونفسياً، لكي يتمكن من استيعاب المعرفة وتكتمل متطلبات تأهيله، وبذلك نتحصل على مجموعة من الخريجين القادرين على الابتكار وتفهم وسائل العلم وأدواته. وهناك عدد من المؤشرات يجب توافرها في جودة الطالب والتي تتمثل في:

- أن يكون عدد الطلبة مناسب لأعضاء هيئة التدريس في الصف الواحد؛
- توفر الخدمات التي تقدم للطالب؛
- تعزيز دافعية الطلبة واستعداداهم للتعلم؛
- تعزيز صلة الطالب بالمكتبة.[1]

3- جودة تقييم الأداء الجامعي وجودة التمويل الجامعي

3-1- جودة تقييم الأداء الجامعي

التقويم في أي نشاط هو النجاح في الجهود المبذولة، وتوفير الوقت والموارد، وتحقيق الأهداف على النحو المرغوب؛ فحسن تخطيط وتنظيم جهود الأداء الجامعي، وحسن قيادة العاملين على اختلافهم لا يغني عن تقييم أدائهم، ونحتاج في سبيل ذلك جملة من المعايير لتقييم كل من العناصر الرئيسية المتمثلة في الطالب، والبرنامج التعليمي، وأعضاء هيئة التدريس، والتمويل الجامعي، وحتى تتحقق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لابد من أن تكون جل الأنشطة جيدة ويتم العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة.

3-2- جودة التمويل الجامعي

التعليم الجامعي مكلف للغاية، والأخذ بالجديد في تكنولوجيا التعليم والتوسعات في المباني والتجهيزات...الخ يكلف الكثير، وجودة التعليم الجامعي تمثل متغير تابعاً لقدر التمويل الجامعي ومدى توازن أبواب الإنفاق مع قدر التكاليف في كل مجال من مجالات النشاط، ومن هنا تبرز أهمية دراسة التكلفة والعائد في مجال الإنفاق على التعليم التي يجب أن تقوم بها مراكز البحث، والسعي لترشيد الإنفاق المالي الجامعي.[2]

4- جودة المباني والتجهيزات والبيئة التعليمية

يعد المبنى التعليمي وتجهيزاته من المحاور الهامة للعملية التعليمية، وذلك لتفاعل جميع عناصر النظام الجامعي، كما أنه أداة فاعلة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم. وتتضمن جودة المباني التعليمية والتجهيزات، موقع المبنى ومساحته والقاعات الدراسية والمكتبة والمطعم والتهوية والإنارة وسعة المكان وجودة الأثاث ومؤثرات الصوت، والمختبرات والمعامل والتقنيات بأنواعها.

---

[1]. يوسف حجيم الطائي وآخرون، " **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 275-279.

[2]. محمود فوزي أحمد بدوي، " **إدارة التعليم والجودة الشاملة**"، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص ص 345-347

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما تخص أيضا الجماليات التي تحدث لمسة فنية جميلة وترفع القيمة الذوقية، وكما تثير عملية التهيئة للبيئة الدافعية لدى الطلبة للتعلم والتميز بالهدوء والتعاون.[1]

5- جودة الإدارة والتشريعات والقوانين

تسعى الإدارة هنا إلى الدور القيادي الذي يحقق الأهداف التعليمية بأعلى فاعلية وفي ظل أفضل العلاقات الإنسانية بحيث تكون التشريعات والقوانين واضحة لجميع الموظفين وتسعى لتحقيق رسالة الجامعة بيسر وسهولة لبناء نظام الجودة واستمرار العمل على التحسين المستمر.[2]

6- جودة الكتاب التعليمي

ويقصد به الحرص على جودة المحتوى وتحديث الكتاب التعليمي بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، بما يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها الجامعة منه، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديه، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والاطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي.[3]

المحور الثاني: دراسة أراء الأساتذة والطلبة حول الجودة الشاملة في التعليم العالي

بغية الإجابة على الإشكال المطروح قمنا باللجوء للاستبيان للحصول على المعلومات، بالتطبيق على جامعة أدرار.

أولاً: جامعة أدرار النشأة ومؤشرات دالة

لقد عرفت جامعة أدرار تطورا ملحوظا منذ نشأتها إلى الآن وعلى جميع الأصعدة، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على نشأتها واهم التطورات التي عرفتها.

1- نشأة جامعة أدرار

أنشئت أول نواة للتعليم العالي في ولاية أدرار بموجب المرسوم رقم 86-118 المؤرخ في 1986/05/06 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 86-175 المؤرخ في 1986/08/05، والمتضمن إنشاء المعهد الوطني العالي للشريعة، ليتوسع إلى جامعة أدرار بموجب المرسوم رقم01-269 المؤرخ في 2001/09/18 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ في 2004/08/29 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

إن جامعة أدرار توفر تكوينا بيداغوجياً وعلمياً في عدة مجالات للتكوين، ولضمان التطور العلمي والحركية البحثية فإن الجامعة شهدت قفزة نوعية وعلمية للسنة الجامعية 2013/2012 بحيث انتقلت من ثلاث كليات إلى خمس كليات بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-302 المؤرخ في 2012/08/04، وتضمنت هذه الكليات 16 قسم أنشأت بمقتضى القرارات رقم 800- 801-802-803-804 المؤرخة في2012/12/27 الصادرة عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي مما سمح بفتح تخصصات جديدة على مستوى كل من الميادين المفتوحة و الماستر، بالإضافة إلى فتح عروض جديدة في الماجستير والدكتوراه، وهذا كله بفضل رعاية مدير الجامعة وجهود الدولة وإسهامات أساتذتها وموظفيها و طلابها من أجل أن تحتل المكانة التي تستحقها. إن هذا التحدي يفرض على الجامعة أن تجعل من العملية التطويرية عملية مستمرة بنظرة استشرافية.

---

[1]. رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص233.

[2]. يزيد قادة، مرجع سابق، ص43.

[3]. عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقهي، مرجع سابق، ص164.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تحتوي جامعة أدرار على خمس كليات:

- كليـــة العلـــوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
- كليـــة الآداب واللغات
- كليـــة العلـــوم والتكنولوجيا
- كليـــة الحقوق والعلوم السياسية
- كليـــة العلـــوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

2- مؤشرات كمية خاصة بجامعة أدرار خلال الفترة 2012-2015

2-1-تطور عدد الطلبة: لقد عرفت جامعة ادرار تطورا محسوسا في تعداد الطلبة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 04: تطور عدد الطلبة

السنة الجامعية	عدد طلبة كلية الاقتصاد	عدد طلبة ما بعد التدرج	عدد الطلبة الإجمالي
2013-2012	1003	209	8316
2014-2013	1762	203	9002
2015-2014	1703	255	9232

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إحصائيات مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة أدرار

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد طلبة ما بعد التدرج تزايد ما بين الفترة 2012-2013 إلى 2015 ليصل إلى 255 طالب، وهذا راجع إلى إقبال الطلبة على مواصلة تكوينهم الجامعي وتحقيق مستويات علمية أعلى.

2-2- تطور عدد الطلبة المتخرجين: الجدول الموالي يبين تعداد الطلبة المتخرجون خلال السنوات المدروسة:

جدول رقم 05: تطور عدد الطلبة المتخرجين خلال الفترة 2012-2015

السنة الجامعية	عدد الطلبة المتخرجين
2013-2012	1864
2014-2013	2258
2014-2013	2145

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إحصائيات مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة أدرار

من خلال الجدول نلاحظ أن أعداد الطلبة المتخرجون على مستوى الجامعة عرف تزايد من 1864طالب متخرج في 2013 إلى 2145 طالب متخرج خلال السنة الجامعية 2013-2015.

2-3- تطور عدد الأساتذة الدائمين: لقد لوحظ تطور ملموس في تعداد الأساتذة الدائمين، وهو ما يسهم بشكل كبير في تحسين مردودية التعليم الجامعي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم 06: تطور عدد الأساتذة الدائمون خلال الفترة 2012-2015

السنة الجامعية	عدد الأساتذة الدائمون
2013-2012	240
2014-2013	303
2015-2014	330

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إحصائيات مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة أدرار

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويمكن إرجاع سبب هذا التزايد في أعداد الأساتذة؛ إلى العدد الكبير والمتزايد للطلبة المسجلين في الجامعة بالإضافة لفتح تخصصات جديدة، مما يحتم توظيف المزيد من الأساتذة.

2-4-تطور الهياكل البيداغوجية: لقد عرفت الهياكل البيداغوجية ارتفاعا محسوسا خلال سنوات الدراسة والجدول التالي يبين تطور عددها.

جدول رقم 07: تطور الهياكل البيداغوجية بجامعة أدرار خلال الفترة 2012-2015

السنة الجامعية	عدد الهياكل البيداغوجية
2013/2012	9162مقعد بيداغوجي
2014-2013	9162مقعد بيداغوجي
2015-2014	9450مقعد بيداغوجي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إحصائيات مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة أدرار

ويمكن إرجاع سبب هذا التطور إلى تزايد اهتمام الجامعة بالمرافق الضرورية لعملية التعليم وتوفير الجو المناسب للطالب.

ثانياً: إجراءات الدراسة التطبيقية

قمنا بإتباع الخطوات التالية في الدراسة:

1- بيانات الدراسة

وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة ومن ثم تفريغها، وتحليلها باستخدام برنامج spss الإحصائي.

2- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة والطلبة بجامعة أدرار.

3- عينة الدراسة

قمنا بتوزيع استبانه على عينة من الأساتذة حجمها100 أستاذ بجامعة أدرار وعينة تتكون من 350 طالب.

4- الأدوات المستخدمة

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات وعدم توفر المعلومات وجدنا أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف البحث كالتالي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

- **الاستبيان الموجه للأساتذة:**

لقد تم توزيع 100 استمارة على الأساتذة، حيث تم استرداد 65 منها، وهي مكونة من جزئين:

- الجزء الأول يشمل المتغيرات الشخصية للعينة المبحوثة.
- الجزء الثاني يشمل على 17 عبارة حول موضوع الدراسة.

- **الاستبيان الموجه للطلبة:**

لقد تم توزيع 350 استمارة على الطلبة ، حيث تم استرداد 220 منها، وهي مكونة من ثلاثة أجزاء:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الجزء الأول يشمل المتغيرات الشخصية للعينة المبحوثة.
- الجزء الثاني يشمل على 8 عبارات حول جودة التعليم في نظر الطالب.
- الجزء الثالث يشمل على تقدير لمحمل التكاليف الفردية التي يتحملها الطالب من اجل التعلم.

وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكارت الخماسي" لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا، بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيـــارات محددة وهذا المقياس يتكون غالبا من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها كما هو موضح في الجدول رقم 08.

جدول رقم 08: درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ثانياً: صدق وثبات الاستبيان

1- صدق الاستبيان

يقصد به مقدرة الاستبيان الموضوع على قياس الجودة في نظر الأستاذ والطالب الجامعي، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين العبارات المكونة الاستبيان باستخدام برنامجspss20 كما توضحه الجداول التالية:

جدول رقم 09: الصدق الداخلي المتعلق بعبارات استبيان الأستاذ

الرقم	العبـــــــــــــــــــــــارة	معامل الارتباط
01	تتوفر الجامعة على مناخ مناسب للأستاذ من أجل التعليم	0.429
02	تتوفر المكتبة على المادة العلمية المناسبة التي تلبي احتياجات الأستاذ	0.345
03	مفاهيم الجودة في التعليم العالي تتضح للأستاذ مع التقدم في عملية التدريس	0.412
04	المناهج الموضوعة تنمي قدرات الطالب العلمية والعملية	0.316
05	تتوفر الجامعة على وسائل حديثة لتسهيل عملية التدريس	0.363
06	تواكب الجامعة التقنيات الحديثة المتطورة والتي تساعد في تطوير الأداء لتحسين جودة الخدمات التعليمية	0.481
07	تلبي الجامعة حاجات أعضاء هيئة التدريس وتحقق طموحاتهم	0.352
08	تمنح الجامعة الأولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود الاقتصادي والمادي للمجتمع ومؤسساته	0.522
09	يتوفر بالجامعة البنية التحتية المناسبة واللازمة لعملية التعليم من حيث الورش والمخابر لضمان فعالية الجانب التطبيقي في العملية التعليمية	0.386
10	توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لدعم الدراسات و الأبحاث	0.498
11	تستخدم الجامعة أنشطتها في البحث العلمي في أبحاث تهتم بخدمة المجتمع	0.534
12	أعضاء هيئة التدريس يستفيدون من دورات تدريبية لتحسين و تطوير أدائهم	0.320
13	توفر الجامعة المكاتب و الأماكن اللائقة بأعضاء هيئة التدريس	0.352
14	مجانية التعليم العالي من الأسباب الرئيسية في ارتفاع تكلفته	0.515

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

15	توفر الجامعة التمويل اللازم لمشاريع البحث العلمي	0.379
16	تكلفة تعليم الطالب بالجامعة مرتفعة	0.493
17	الأجور من أهم العناصر التي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف التعليم	0.321

نلاحظ من خلال الجدول رقم(09) أن معامل الارتباط الأدنى (0.316) سجل في العبارة رقم 04، وأعلى معامل ارتباط (0.534) سجل في العبارة رقم 011، وأن كل معاملات الارتباط كانت معنوية، وهذا يدل على الصدق الداخلي لكل عبارات الاستبيان الخاصة بجودة التعليم عند الأستاذ الجامعي.

جدول رقم 10: الصدق الداخلي المتعلق بعبارات استبيان الطالب

الرقم	العبـــــــــــــــــــــــــارة	معامل الارتباط
01	الطالب الجامعي راضي عن الدعم المالي المقدم له	0.519
02	الخدمات المقدمة من الجامعة للطالب تحقق توقعاته	0.507
03	تتوفر الجامعة على مناخ مناسب للطالب من اجل التعليم	0.427
04	الجامعة تتوفر على الوسائل التكنولوجية لتسهيل عملية التعليم	0.528
05	تتوفر مكتبة الجامعة على المادة العلمية المناسبة التي تخدم احتياجات الطلبة	0.383
06	المناهج المدروسة ساهمت في تنمية قدرات الطالب العلمية والعملية	0.503
07	تتوفر الجامعة على أنواع التقنيات والأجهزة التعليمية المطلوبة في عملية التدريس مثل الداتاشو	0.466
08	تتوفر بالجامعة قاعات دراسية مناسبة من حيث التهوية والإضاءة وغيرها	0.449

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الأدنى (0.383) سجل في العبارة رقم 05، وأعلى معامل ارتبـــاط (0.528) سجل في العبارة رقم 04، وأن كل معاملات الارتباط كانت معنوية، وهذا يدل على الصدق الداخلي لكـــل عبارات الاستبيان الخاصة بجودة التعليم عند الطالب الجامعي.

2- ثبات الاستبيان

لقد تم استخدام معامل الثبات الفاكرونباج لقياس الثبات الكلي للاستبيان و الاتساق الداخلي لعباراته فكانت قيمـــة معامل الفاكرونباج لجميع عبارات الاستبيانات الموزعة كما هو موضح في الجدول أدناه:

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول الموالي يتبين لنا أن هناك نسبة ثبات عالية، مما يدل على أن عبارات الاستبيانات الموزعة تتسم بالاتساق الداخلي مما يجعلها صالحة للدراسة، التحليل واستخلاص النتائج.

جدول رقم 11: دراسة الثبات بمعامل الفا كرونباخ

المعامل / الاستبيان	معامل الفا كرونباخ
الاستبيان الموجه للأساتذة	0.870
الاستبيان الموجه للطلبة	0.770

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وصف وتحليل نتائج الاستبيان: وهو وصف إحصائي لمتغيرات الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-1-وصف وتحليل الاستبيان الموجه للطلبة

- **توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

جدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة من الطلبة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	74	%33.6
أنثى	146	%66.4
المجموع	220	%100

يتبين من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة الإناث كانت 66.40% في حين بلغت نسبة الذكور 33.60%، وعليه فإن أغلب أفراد العينة المدروسة من جنس الإناث، لان جل الطلبة من الإناث.

- **توزيع أفراد العينة حسب العمر**

الجدول رقم 13: يوضح توزيع أفراد عينة الطلبة حسب العمر

العمر	من 20 إلى 30 سنة	أكثر من30 سنة
التكرار	156	64
النسبة	%71.1	%28.9

يتبين من الجدول رقم (13) أن أغلبية أفراد عينة الطلبة تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 71.1%وتليها الفئة العمرية أكثر من 30 سنة بنسبة 28.9%، في حين لم يكن هناك مبحوثين تقل أعمارهم عن 20 سنة على اعتبار أننا استهدفنا طلبة السنة الثالثة ليسانس.

- **توزيع أفراد العينة حسب الصفة**

الجدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد عينة الطلبة حسب الصفة

الصفة	داخلي	خارجي
التكرار	74	146
النسبة	%33.6	%66.4

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن فئة الطلبة الخارجيين المستجوبين اكبر من فئة الطلبة الداخليين.

- **نتائج الاستبيان**

بعد تفريغ الاستمارات تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم 15: حالة الاستمارات

البيان / الاستمارات	إجمالي العينة
عدد الاستمارات الموزعة	350
الاستمارات المحصلة	220
الاستمارات الملغاة	10
الاستمارات المقبولة	210

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من بين 150 استمارة تم الاعتماد على 210 نظرا لعدم استرجاع بعض الاستمارات وإلغاء أخرى.

3-2-وصف وتحليل الاستبيان الموجه للأساتذة

- **توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

جدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة من الأساتذة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	92	%92
أنثى	08	%8
المجموع	100	%100

يتبين من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة الذكور كانت 92% في حين بلغت نسبة الإناث 8%، وعليه فإن أغلب أفراد العينة المدروسة من جنس الذكور وهذا راجع لأن جل الأساتذة ذكور.

- **توزيع أفراد العينة حسب العمر**

الجدول رقم 17: يوضح توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب العمر

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أكثر من 41 سنة
التكرار	23	62	15
النسبة	%23	%62	%15

يتبين من الجدول رقم (17) أن أغلبية أفراد عينة الأساتذة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 62%وتليها الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة بنسبة 23%، ثم تأتي الفئة العمرية التي أكثر من 40 سنة بنسبة 15%.

- **توزيع أفراد العينة حسب الخبرة**

الجدول رقم 18: يوضح توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب الخبرة

الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 11 سنة
التكرار	38	54	8
النسبة	%38	%53	%8

من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم الأساتذة المستجوبين لديهم خبرة مهنية أكثر من 5 سنوات، أي أن لديهم أقدميه كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية والمصداقية في ملء الاستبيان.

- **توزيع أفراد العينة حسب الرتبة**

الجدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد عينة الأساتذة حسب الرتبة

الرتبة	أستاذ مساعد	أستاذ محاضر	أستاذ تعليم عال
التكرار	62	30	08
النسبة	%62	%30	%8

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثاً: تحليل نتائج الاستبيان ومقارنتها مع تكلفة التعليم العالي

1-تحليل نتائج الاستبيان الموجه للأساتذة

الجدول رقم 20: يوضح متوسط الموافقة لعبارات الاستبيان الموجه للأساتذة

تبين النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات الأساتذة على مجمل العبارات المتعلقة بالجودة

الرقم	العبـــــــــــــــــــــارة	الوسط الحسابي	درجة الإجابة
01	تتوفر الجامعة على مناخ مناسب للأستاذ من أجل التعليم	2.923	محايد
02	تتوفر المكتبة على المادة العلمية المناسبة التي تلبي احتياجات الأستاذ	2.153	موافق
03	مفاهيم الجودة في التعليم العالي تتضح للأستاذ مع التقدم في عملية التدريس	2.769	محايد
04	المناهج الموضوعة تنمي قدرات الطالب العلمية والعملية	2.615	محايد
05	تتوفر الجامعة على وسائل حديثة لتسهيل عملية التدريس	3.230	محايد
06	تواكب الجامعة التقنيات الحديثة المتطورة والتي تساعد في تطوير الأداء لتحسين جودة الخدمات التعليمية	4.00	غير موافق
07	تلبي الجامعة حاجات أعضاء هيئة التدريس وتحقق طموحاتهم	3.769	غير موافق
08	تمنح الجامعة الأولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود الاقتصادي والمادي للمجتمع ومؤسساته	3.692	غير موافق
09	يتوفر بالجامعة البنية التحتية المناسبة واللازمة لعملية التعليم من حيث الورش والمخابر لضمان فعالية الجانب التطبيقي في العملية التعليمية	2.846	محايد
10	توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لدعم الدراسات والأبحاث	3.076	محايد
11	تستخدم الجامعة أنشطتها في البحث العلمي في أبحاث تهتم بخدمة المجتمع	3.153	محايد
12	أعضاء هيئة التدريس يستفيدون من دورات تدريبية لتحسين و تطوير أدائهم	2.461	موافق
13	توفر الجامعة المكاتب والأماكن اللائقة بأعضاء هيئة التدريس	3.010	محايد
14	مجانية التعليم العالي من الأسباب الرئيسية في ارتفاع تكلفته	2.538	موافق
15	توفر الجامعة التمويل اللازم لمشاريع البحث العلمي	3.230	محايد
16	تكلفة تعليم الطالب بالجامعة مرتفعة	2.00	موافق
17	الأجور من أهم العناصر التي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف التعليم	2.384	موافق

الشاملة كانت بدرجة محايد وهذا راجع إلى أن هناك غموض وعدم وضوح حول تطبيق الجودة الشاملة بجامعة أدرار من منظور أساتذة كلية الاقتصاد، بالرغم من أن جل إجاباتهم على العبارة رقم 16 والتي هي "تكلفة تعليم الطالب بالجامعة مرتفعة كانت" بدرجة موافق مما يدل على أن التكلفة مرتفعة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-تحليل نتائج الاستبيان الموجه للطلبة

الجدول رقم 21: يوضح ترتيب العبارات المتعلقة بالجودة في نظر الطالب

الرقم	العبـــــــــــارة	الوسط الحسابي	درجة الإجابة
01	الطالب الجامعي راضي عن الدعم المالي المقدم له	3.037	محايد
02	الخدمات المقدمة من الجامعة للطالب تحقق توقعاته	3.663	غير موافق
03	تتوفر الجامعة على مناخ مناسب للطالب من اجل التعليم	3.093	محايد
04	الجامعة تتوفر على الوسائل التكنولوجية لتسهيل عملية التعليم	2.934	محايد
05	تتوفر مكتبة الجامعة على المادة العلمية المناسبة التي تخدم احتياجات الطلبة	3.588	غير موافق
06	المناهج المدروسة ساهمت في تنمية قدرات الطالب العلمية والعملية	3.373	محايد
07	تتوفر الجامعة على أنواع التقنيات والأجهزة التعليمية المطلوبة في عملية التدريس مثل الداتاشو	3.177	محايد
08	تتوفر بالجامعة قاعات دراسية مناسبة من حيث التهوية والإضاءة وغيرها	2.644	موافق

تبين النتائج المسجلة في الجدول أن المتوسط الكلي لإجابات الطلبة على العبارات المرتبطة بجودة التعليم هو 3.18 أي بدرجة محايد، وهو ما يدل على أن مجمل الطلبة ليسو على دراية بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم، إلا أن العبارة الثانية والتي هي "الخدمات المقدمة من الجامعة للطالب تحقق توقعاته" والعبارة الخامسة والتي هي "تتوفر مكتبة الجامعة على المادة العلمية المناسبة" كانت مجمل الإجابات عليها بدرجة غير موافق، وهذا يعني أنه رغم ارتفاع التكاليف الاجتماعية للطالب ألا أنها لم تحقق الغاية من إنفاقها في نظر الطالب، في حين أن العبارة الرابعة والتي هي "الجامعة تتوفر على الوسائل التكنولوجية لتسهيل عملية التعليم" والعبارة الثامنة والتي هي "تتوفر بالجامعة قاعات دراسية مناسبة من حيث التهوية والإضاءة وغيرها" كانت مجمل الإجابات عليها بدرجة موافق، وهذا يعني أن الجامعة تولي اهتماما كبير ومن جميع النواحي لتحسين مستوى التحصيل عند الطالب، كما أن الإجابة بموافق على العبارة الثامنة يبرر تكاليف الصيانة والتجهيز المرتفعة خلال الفترة المدروسة.

خاتمـــــــة:

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال التطرق إلى مفهومها والمبادئ التي ترتكز عليها وكذا محاورها، كما أن من الأمور المهمة التي اتضحت لنا من خلال النتائج المتوصل إليها، أنه على مستوى جامعة أدرار لا يمكن أن نقول بأن هناك جودة شاملة على مستوى هذه الجامعة، لأن مجمل الطلبة والأساتذة لم يقرو بتحقيق الجودة الشاملة على مستوى جامعة أدرار.

ومن النتائج المتوصل إليها كذلك:

- إدارة الجودة الشاملة تمثل نظام متكامل لتطوير المؤسسات التعليمية.
- سبب اهتمام الجامعات لتطبيق الجودة الشاملة يرجع إلى ارتفاع معدلات الإنفاق على التعليم، تدني العوائد من التعليم. بالإضافة إلى تطور نظم المعلومات وأساليب الإنتاج.
- إدارة الجودة الشاملة ترتكز على ثلاثة محاور أساسية جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس، جودة الطالب وجودة عضو هيئة التدريس

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من التوصيات الهامة التي يوصي بها البحث نذكر ما يلي:

- التنسيق بين القيادة التعليمية العليا سواء كانت في وزارة التعليم العالي أو الجامعات بقضية التحسين والتطوير المستمر لعملية التعليم بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة.

- التركيز على تحسين أداء المشرفين الأكاديميين بصورة مستمرة على كيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالجامعة ومتابعة أدائهم باستمرار.

- تهيئة الجو العام في مؤسسات التعليم العالي وخارجها على تقبل وانتشار ثقافة الجودة الشاملة.

-ضرورة تفعيل خلية ضمان جودة التعليم العالي على مستوى كل جامعة من جامعات الوطن، بجعلها تشرف على عملية البحث في موضوع العائد من التعليم، وسائر موضوعات اقتصاد التعليم بشكل عام.

-الحرص على الكفاءة أي الاستخدام الأمثل للإمكانات التعليمية المتاحة من اجل الحصول على مخرجات تعليمية معينة والفعالية بالحصول على مقدار محدد من المخرجات التعليمية بأقل تكلفة ممكنة كأحد الركائز المهمة لتحقيق الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
- محمد جبر دريب، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد الخامس عشر، الكوفة، 2014.
- اخليف الطراونة، ضبط الجودة في التعليم العالي وعلاقته بالتنمية، ورقة عمل مقدمة للمشاركة في البرنامج الأكاديمي للأسبوع العلمي الأردني الخامس عشر(العلوم والتكنولوجيا: محركان للتغيير)، الأردن، في الفترة مابين 10-2010/05/12.
- فايزة محمد بن حسن أخضر، مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني الثاني للجودة، السعودية، 2007.
- محمود داود الربيعي وآخرون، تطوير كفايات التدريسيين الجامعيين في ضوء نظام إدارة الجودة الشاملة، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، مابين 4-5 ابريل2012.
- هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقهي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، مابين 4-5 ابريل2012.
- شفيق كايد عبد الله شاكر، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث عشر، العراق، 2006.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com