



## **Total Quality in University Education: Concept and Dimensions**

Khadija , A , bin Othman

Faculty of Arts and Education , University of Sabratha, Sabratha, Libya

\*Corresponding author email: khadeja.benothman @Sabu.edu.ly

Received 6-9-2025 | Accepted: 20-9-2025 | Available online: 31-12-2025 | DOI:10.26629/ UZJEPS.2025.27

### **Abstract:**

This research aims to analyze the concept of Total Quality Management (TQM) in higher education and its role in enhancing the performance of higher education institutions by reviewing the theoretical foundations of quality and the factors influencing the success of its implementation within the university environment. The study seeks to determine the extent to which universities are capable of adopting TQM practices and transforming them into effective tools for improving educational and research outcomes as well as community services. The study concluded that the successful implementation of TQM depends on the availability of several fundamental requirements, most notably effective leadership, the adoption of a clear strategic vision, continuous training for faculty members and staff, in addition to developing administrative systems and university governance in a way that ensures the quality of processes and outcomes. The results also showed that institutions adopting TQM principles achieve improvements in academic performance, increased student satisfaction, and enhanced competitiveness at the local and international levels. In contrast, institutions lacking a quality culture face challenges related to weak coordination between academic and administrative units, limited resources, and insufficient awareness of the importance of continuous improvement. The analysis revealed that adopting TQM contributes to improving the efficiency of the educational process by enhancing interaction between stakeholders, improving the learning environment, and updating academic programs. The study concludes with the need to invest in promoting a culture of quality and building an integrated system based on planning, monitoring, and continuous evaluation, enabling universities to improve their performance and effectively and sustainably achieve their objectives.

**Keywords:** Total Quality Management, higher education, institutional performance, continuous improvement, quality culture.



## إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المفهوم والأبعاد

خديجة عامر بن عثمان

كلية الآداب وال التربية ، جامعة صبراته، صبراته، ليبيا

Email: khadeja.benothman @Sabu.edu.ly

تاريخ النشر: 2025/12/31

تاريخ القبول: 2025/10/17

تاريخ الاستلام: 2025/9/6

### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ودورها في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال استعراض الأسس النظرية للجودة والعوامل المؤثرة في نجاح تطبيقها ضمن البيئة الجامعية، ويسعى البحث إلى تحديد مدى قدرة المؤسسات الجامعية على تبني ممارسات الجودة الشاملة وتحويلها إلى أدوات فعالة لتحسين المخرجات التعليمية والبحثية والخدمات المجتمعية، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية، أبرزها القيادة الفاعلة، وتبني رؤية استراتيجية واضحة، وتوفير تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، إضافة إلى تطوير الأنظمة الإدارية والحكومة الجامعية بما يضمن جودة العمليات والنتائج. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تبني مبادئ الجودة الشاملة تنجح في تحسين مستوى الأداء الأكاديمي وزيادة رضا الطلبة وتعزيز قدرتها على المنافسة محلياً ودولياً، بينما تواجه المؤسسات التي تفتقر إلى ثقافة الجودة صعوبات تتعلق بضعف التسويق بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، ومحودية الموارد، وضعف الوعي بأهمية التحسين المستمر، وتبيّن من خلال التحليل أن تبني إدارة الجودة الشاملة يسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية من خلال تعزيز التفاعل بين الأطراف المختلفة وتحسين بيئة التعلم وتحديث البرامج الأكاديمية، وبخالص البحث ضرورة الاستثمار في نشر ثقافة الجودة وبناء نظام متكامل يقوم على التخطيط والمتابعة والتقييم المستمر، بما يتيح للمؤسسات الجامعية تطوير أدائها وتحقيق أهدافها بفعالية واستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، التعليم الجامعي، الأداء المؤسسي، التحسين المستمر، ثقافة الجودة.

## مقدمة البحث:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة خلال العقود الأخيرة، قضية رئيسية يهتم بها الباحثون وصناع القرار على حد سواء، نظراً لدورها الأساسي في تطوير المؤسسات من جميع أنواعها، سواء كانت إنتاجية أم خدمية، وقد أثبتت التجارب الدولية أن التركيز على الجودة لم يعد خياراً ثانوياً، بل أصبح شرطاً أساسياً لنجاح أي مؤسسة في مواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السريعة التي يشهدها عالمنا اليوم، وقد برزت أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم، نظراً لارتباطها المباشر بتنمية القدرات البشرية الالزمة لتحقيق التنمية الشاملة والتقدم المجتمعي (أبوالريش، 2014، 325).

إذ يُعد قمة النظام التعليمي هو المسؤول عن إعداد قيادات علمية ومهنية مؤهلة قادرة على إحداث تغيير إيجابي وتشكيل مستقبل المجتمع، ومع تطور أدوار الجامعات الحديثة، لم تعد مهمتها مقتصرة على التعليم ونقل المعرفة، بل شملت البحث العلمي لإنتاج المعرفة وتطويرها، بالإضافة إلى خدمة المجتمع من خلال تطبيق هذه المعرفة لحل المشكلات المجتمعية وتلبية احتياجاته. هذه الوظائف الثلاث - التعليم والبحث وخدمة المجتمع - مترابطة ومتكاملة، مما يجعل من الصعب فصل أي منها عن الأخرى. وهذا يبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة لضمان التناغم والفعالية في أداء هذه الوظائف (أبو صاع، 2017، 38).

ويُعد التركيز على جودة أعضاء هيئة التدريس من أهم ركائز الجودة في التعليم العالي. فهم العنصر الأساسي في العملية التعليمية، ويُعدون مفتاح التميز بين أساليب التدريس التقليدية القائمة على المحاضرات وأساليب التدريس الحديثة والفعالة والابتكارية، ولا يقتصر دور عضو هيئة التدريس المؤهل على نقل المعرفة فحسب، بل يتجاوزه ليشمل تربية مهارات الطلاب، وتعزيز مهارات التفكير النقدي والإبداعي لديهم، وتشجيع البحث والاستقصاء، وتطوير مهاراتهم العملية، مما يهيئهم للمشاركة الفعالة في المجتمع وسوق العمل، ولا يمكن لأي مشروع يهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تحقيق أهدافه دون الاستثمار في تطوير أعضاء هيئة التدريس وإنشاء بيئة أكاديمية تُشجع الابتكار والإبداع (باشيوة، 2016، 80)، إن التركيز على إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لا ينبع فقط من ضرورة تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية، بل ينطلق أيضاً من إدراك عميق بأن التعليم الجيد هو ركيزة أساسية للتنمية المستدامة وشريان رئيسي للتقدم المجتمعي، فكلما كانت جودة التعليم العالي أفضل، زادت قدرة المجتمع على مواجهة التحديات الحالية وبناء مستقبل أفضل.

## مشكلة البحث:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي تحديات متزايدة نتيجة التطور المعرفي والتكنولوجي السريع، مما يفرض ضرورة تبني أساليب إدارة حديثة لضمان جودة العملية التعليمية

والارتقاء بأداء الجامعات، وعلى الرغم من أهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث لتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية ومواءمتها مخرجاتها مع احتياجات المجتمع وسوق العمل، إلا أن العديد من الجامعات ما تزال تجد صعوبة في تطبيق هذه الأنظمة بفاعلية، وتمثل المشكلة الرئيسية التي يتناولها هذا البحث في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تستطيع مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة تسهم في تحسين أدائها وجودة مخرجاتها التعليمية؟

### تساؤلات البحث

- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وما أهميتها في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما هي الشروط والمعايير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟
- ما هي العوامل الرئيسية التي تدفع الجامعات إلى اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي الاتجاهات العالمية الحالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟
- ما هي المزايا التي يمكن للجامعات تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما هي التحديات الرئيسية التي قد تظهر أثناء عملية التطبيق؟

### أهمية البحث:

1. تكمن أهمية هذا البحث في هدفه الرئيسي الذي يتمثل في التالي:
2. توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبيان أهميتها في تطوير كفاءة مؤسسات التعليم العالي.
- 3- تحديد الشروط والمعايير الأساسية التي يستند إليها تطبيق الجودة الشاملة داخل الجامعات.
- 4- الكشف عن العوامل والدوافع التي تقود الجامعات إلى اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة لتحسين أدائها.
- 5- رصد الاتجاهات العالمية الحديثة في تطبيق الجودة الشاملة والاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال.
- 6- إبراز المزايا التي يمكن أن تتحققها الجامعات من خلال تطبيق الجودة الشاملة، مثل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية.
- 7- التعرف على أبرز التحديات والمعوقات التي قد تواجه الجامعات أثناء تطبيق هذا النظام، واقتراح سبل التعامل معها.

### أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، يمكن إجمالها في الآتي:

1. توضيح المفهوم العام لإدارة الجودة الشاملة وإبراز أهميتها في مؤسسات التعليم الجامعي، وذلك من خلال تحليل طبيعة هذا المدخل الإداري وأثره المباشر في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري ورفع مستوى مخرجات التعليم العالي.
2. التعرف على المتطلبات والمعايير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مع بيان أبرز الداعي التي تعرض تبني هذا النظام، واستعراض بعض التجارب الدولية الرائدة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير التعليم الجامعي.
3. تحليل المزايا والتحديات المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، إلى جانب استعراض الاتجاهات العالمية الحديثة في هذا المجال، بما يتيح بناء رؤية مستقبلية تسهم في تعزيز تنافسية الجامعات ومواكبتها لمتطلبات العصر.

**منهج البحث:**

اعتمدت الباحثة على المنهج أسلوب البحث المكتبي، والتحليل الفلسفى من كتب في الأدبيات من نتائج البحوث والدراسات السابقة ومؤلفاتهم العلمية، إلى جانب الاستعانة بخبرات المتخصصين في هذا المجال، من دون القيام بإجراء دراسة ميدانية مسحية في الخصوص وبالتالي فإن موضوع البحث الحالى الذى سوف اتناوله بالشرح والتحليل والمناقشة، يتميز بالقدرة على دراسة الظواهر التربوية والإدارية بصورة شاملية، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع، ووصفها وصفاً دقيقاً، ثم تحليلها وتقسيرها بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية موضوعية، ويعود هذا المنهج الأنسب لدراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، نظراً لما يوفره من إمكانيات لفهم الأبعاد النظرية والتطبيقية لهذا المفهوم، وتوضيح علاقته بالواقع التعليمي الجامعي، مع إبراز سبل الإفاده منه في تحسين الأداء وتجوييد مخرجات التعليم العالي.

**حدود البحث:**

الحدود الموضوعية: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

الحدود الموضوعية: 2025

**مصطلحات البحث:**

إدارة الجودة الشاملة:

هي فلسفة إدارية حديثة تقوم على تبني نظام متكامل للجودة يستند إلى فهم توقعات العملاء الداخليين والخارجيين، ويهدف إلى تحسين العمليات بصورة مستمرة. وتعتمد هذه المنهجية على عمل فرق مؤهلة تحمل المسؤولية المشتركة عبر جميع الإدارات والأقسام والأفراد، بما يضمن تلبية حاجات العملاء ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار (مصطفى، 2005، ص59).

## التعليم العالي:

هو المرحلة التعليمية التي تأتي بعد إتمام التعليم الثانوي، ويشمل الدراسة في الجامعات والمعاهد العليا والكليات التقنية، بهدف إعداد الكفاءات العلمية والمهنية المتخصصة، ويوفر برامج أكاديمية وتطبيقية تمنح درجات مثل: الدبلوم، البكالوريوس، الماجستير، والدكتوراه (الوادي، 2011: 10).

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2 نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، غير أنّ له جذوراً تاريخية ساهمت في ترسّيخته وتطويره عبر الزمن. فقد كان لعدد من الرواد والعلماء في ميدان الجودة إسهامات بارزة أسهمت بشكل كبير في صياغة هذا المفهوم وتطويره، ويُشار بوجه خاص إلى ثلاثة من أبرزهم: إدوارد ديمنج (Edward Deming) ، وجوزيف جوران (Joseph Juran) ، وفيليب كروسبى (Philip Crosby) ويعتبر "ديمنج" بصفة خاصة الأب الروحي لثورة الجودة الشاملة، حيث ارتبط اسمه ارتباطاً وثيقاً بنشأة هذا المدخل وتطويره، حتى أن اليابان اعترفت بدوره الريادي في إرساء أسس الجودة الحديثة التي مكّنتها من تحقيق نقلة نوعية في مختلف مجالات الإنتاج والخدمات.

تميّزت إسهامات "ديمنج" بالتركيز على المنهج الإحصائي في تحسين الجودة، إذ وضع أساس المراقبة الإحصائية للعمليات (SPC) التي شكلّت مرجعاً أساسياً لتطبيق الجودة. كما انطلقت فلسفتة من قناعة بأن التعامل مع الأفراد ينبغي أن يكون بذات الأهمية التي يُعامل بها المنتج، ولذلك دعا إلى التعليم المستمر للعاملين وتدريبهم واطلاعهم على المستجدات بما يتّيح لهم فهم العمليات داخل المؤسسة والقيام بأدوارهم بكفاءة وفاعلية، وقد لخّص "ديمنج" رؤيته في خمسة محاور أساسية، تمثّلت في

(ابوالريش، 2014: 122)

1. النقاط الأربع عشر لإدارة الجودة.

2. الأمراض السبعة القاتلة.

3. المعوقات الستة عشر.

4. المناخ الجديد للتغيير.

5. نظام المعرفة العميق.

ومن خلال تتبع تطور الفكر الإداري للجودة، يمكن تمييز أربع مراحل تاريخية رئيسية شكلّت مسار تطور إدارة الجودة الشاملة، وهي (البقور، 2016: 59)

1. مرحلة الفحص: حيث اقتصر مفهوم الجودة على التأكيد من مطابقة المنتج للمواصفات المحددة.

2. مرحلة رقابة الجودة: وتميزت بمحاولة منع الأخطاء قبل وقوعها، لا مجرد اكتشافها بعد حدوثها.

3. مرحلة تأكيد الجودة: ركزت على تعميق النظرة لمفهوم الجودة عبر قياس تكلفة الجودة وتقدير أثرها.

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة: وتمثل المرحلة الأكثر شمولًا وعمقًا، إذ امتد الاهتمام بالجودة ليشمل أداء المنظمة ككل وتميزها في مختلف جوانب العمل.

ويرتکر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) على جملة من المبادئ، من أبرزها (البعور، 2016: 57)

• القيام بالعمل الصحيح من المرة الأولى ليقلل الأخطاء إلى أدنى حد، وصولاً إلى هدف العيوب الصفرية.

• اعتبار الجودة مسؤولية جماعية يشارك فيها جميع العاملين دون استثناء، فنجاح المنظمة في تحقيق الجودة مرهون بانخراط الجميع في العملية وتحملهم لمسؤولية الأداء السليم.

## 2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق إلى المفهوم الإداري لإدارة الجودة الشاملة، من المهم التأكيد على أن فكرة الجودة والإتقان ليست وليدة الفكر الإداري الحديث فقط، بل نجد جذورها ممتدة في تراثنا الإسلامي منذ أكثر من أربعة عشر قرناً، سواء في القرآن الكريم أو في السنة النبوية المطهرة. فالنجاح في أداء المهام، وتحقيق الإتقان، قد ارتبط في النصوص الشرعية بضرورة اتباع المنهج القويم والالتزام بأعلى مستويات الأداء. (اسماعيل، 2011، 105)، يقول الله تعالى في حكم تنزيله: **﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوْكُمْ أَيْكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾** [الملك: 2] إشارةً إلى أن معيار التفاضل هو حسن العمل وجودته لا مجرد كثرته. كما ورد في قوله تعالى على لسان يوسف -عليه السلام- حين طلب من الملك أن يوليه خزائن مصر: **﴿أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَرَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾** [يوسف: 55]، وهو تعبير صريح عن أسس الإدارة الرشيدة القائمة على الأمانة والمعرفة باعتبارهما أساسين للجودة والإتقان، وفي السنة النبوية الشريفة، جاء الحديث الذي رواه الطبراني في المعجم الأوسط أن رسول الله ﷺ قال: إِنَّ اللَّهَ يَحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ أَعْلَمَ أَنْ يَتَقَنَّهُ، وهو نص صريح يربط بين العمل المتقن والجودة في أبهى صورها. أما من الناحية اللغوية، فالجودة مأخوذة من الجيد، وهو نقىض الرديء، ويقال: جَوَّدَ الشَّيْءَ أَيْ جَعَلَهُ حَسَنًا (السان العربي، مادة: جود)

وعلى المستوى الاصطلاحي، لم يتحقق الباحثون على تعريف نمطي موحد للجودة الشاملة، غير أن أغلب التعريفات تتفق على كونها إطاراً متكاملاً للتطوير المستمر في جميع جوانب العملية التعليمية. فمن التعريفات التي وردت (باشية، 2016، 322):

• أن الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي "تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة العملية التعليمية وفق نظم محددة وموثقة، بما يضمن تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان العصري، من خلال تقديم خدمة تعليمية متميزة، وتعزيز أنشطة بناء الشخصية المترادفة".

• كما عُرِفت بأنها: "ترجمة احتياجات وتوقعات المستفيدين -سواء المجتمع أو سوق العمل- إلى معايير واضحة، تكون أساساً لتصميم وتنفيذ وتطوير البرامج التعليمية بشكل مستمر".

• ويرى آخرون أن إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تمثل "أسلوب حياة داخل المؤسسة الجامعية، يقوم

• على النظر إلى العملية التعليمية كسلسلة متراقبة من حلقات الجودة تبدأ من المدخلات(الطلاب) وتمر بالعمليات(البرامج والخدمات) لتصل إلى المخرجات (الخريجون)، وهي شاملة لأنها تغطي جميع جوانب النشاط الأكاديمي والإداري معاً .

### 3.2 أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

أصبح نظام إدارة الجودة الشاملة مدخلاً لا غنى عنه بالنسبة للدول الراغبة في الارقاء بمستوى أداء مؤسساتها التعليمية، سواء أكانت هذه المؤسسات إنتاجية أم خدمية. ويهدف هذا النظام إلى تحقيق التوافق بين عمليات المؤسسة واحتياجات المستفيدين، كما يمنح المؤسسات التعليمية القدرة على التنافسية في الأداء والمخرجات على المستويين الإقليمي والدولي، ويمكن تلخيص المبررات الأساسية لاعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فيما يلي(الدبر، 77، 2013):

1. تحسين صورة المؤسسة التعليمية في أعين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع المحلي، وتنمية روح التنافس البناء بين المؤسسات التعليمية المختلفة.
2. دراسة متطلبات المجتمع وأفراده والعمل على تلبيتها بكفاءة.
3. تنفيذ الأعمال والعمليات بطريقة صحيحة، في أقل وقت ممكن، وبأقل جهد وتكلفة، مع ضمان أعلى جودة.
4. تنمية ثقافة التعاون والعمل ضمن فريق موحد لتحقيق أهداف المؤسسة.
5. تطوير الجوانب المعرفية والمهارية والأخلاقية للطلاب بما يتماشى مع المعايير التعليمية الحديثة.
6. تقوية شعور العاملين بالولاء للمؤسسة وتعزيز الروابط بينهم.
7. تحقيق تنسيق فعال وترتبط جيداً بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة داخل المؤسسة.
8. تطبيق آليات رقابية فعالة لضمان جودة عملية التعلم والتعليم بشكل مستمر .
9. منح المؤسسة التقدير والاحترام محلياً، إضافة إلى تعزيز مكانتها على المستوى الدولي.
10. تلبية حاجات المتعلمين وزيادة إحساس الرضا الوظيفي لدى جميع العاملين بالمؤسسة.

### 4.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

لقد أثبتت التجارب العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) جدواها في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق التميز المؤسسي، سواء في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، أو في العديد من الدول الأوروبية، وحتى بعض الدول النامية، فقد أتاح هذا النظام للمؤسسات التعليمية والصناعية والتكنولوجية تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وزيادة فعاليتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي، مما شكل حافزاً قوياً لتبني هذا المنهج داخل الجامعات والمؤسسات التعليمية(ادريس، 2012، 15)، وقد اعتمدت إدارة الجودة الشاملة من 78 مؤسسة عام 1981م إلى 2196 مؤسسة عام 1991م، ما يعكس الانتشار الواسع والثقة المتزايدة في هذا النظام كنهاية متكامل يشمل الطلاب،

وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين في العملية التعليمية، ومن أبرز مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (العضاشي، 2012، 40):

1. تحسين كفاءة العمليات التعليمية والإدارية ورفع جودة النتائج.
2. شمولية نظام الجودة لجميع عناصر المؤسسة دون استثناء.
3. مواكبة المعايير العالمية وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات.
4. نجاح تطبيقات سابقة أثبتت فاعلية الجودة الشاملة في تطوير الأداء والمخرجات.
5. توصيات الهيئات التربوية العربية بضرورة تبني الجودة وإنشاء وحدات خاصة لضمان تطبيقها داخل الجامعات.

## 5.2 معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعلي

تكشف التجارب العملية في المؤسسات التعليمية الأمريكية والأوروبية عن توافق شبه كامل على أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يمثل أداة محورية لتطوير الأداء المؤسسي، وبناءً عليه، يجب أن يتضمن أي نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد العليا المعايير الأساسية التالية (العلي، 2017، 99):

1. تطوير المعرفة، المهارات، والقدرات الشخصية للطلاب بما يواكب متطلبات العصر.
2. تأهيل الأكاديميين ورفع كفاءتهم لضمان تقديم تعليم متميز.
3. تصميم مناهج تعليمية متكاملة ومحذة تلبي حاجات الطلاب وسوق العمل.
4. تطبيق استراتيجيات تعليمية حديثة وفعالة تحفز التعلم المستمر.
5. جودة المناهج الدراسية والكتب الجامعية ودقتها العلمية.
6. توفير بيئة تعليمية مناسبة تدعم العملية التعليمية.
7. تطوير الهياكل الإدارية وأساليب اتخاذ القرار بما يضمن الكفاءة التنظيمية.
8. توافق السياسات الداخلية مع معايير الجودة والتشريعات الجامعية.
9. تحقيق استخدام أمثل للموارد المالية بما يعزز فعالية الأداء.
10. اعتماد آليات تقييم شاملة لمتابعة تطوير الأداء الأكاديمي والإداري بشكل مستمر.

## 6.2 دواعي اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

تتعدد المبررات والدوافع التي تستدعي اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي، خاصة في ضوء الفجوة الكبيرة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وتظهر هذه الدوافع بوضوح من خلال المعطيات الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة، ويمكن تلخيصها فيما يلي (خضير، 2011: 20):

1. استثمار الموارد في التعليم دون تحقيق العائد المطلوب، حيث لا تتوافق المخرجات التعليمية مع الطلب الفعال في سوق العمل.
  2. عدم قدرة الإنتاج على توفير عدد كافٍ من الوظائف الملائمة للخريجين، أو العكس، حيث لا يجد الخريجون فرصاً مناسبة بعد التخرج.
  3. الحاجة إلى مهن ووظائف معينة لا يلبيها التعليم الحالي، أو وجود تخصصات تعليمية لا تتوفر لها فرصاً وظيفية بعد التخرج.
  4. بالرغم من أن التعليم يبدو مجانياً في الظاهر، إلا أن تكاليفه الحقيقة تتزايد مع مرور الوقت، مما يشكل عبئاً على الأسر والمؤسسات التعليمية.
  5. نتيجة ارتفاع تكلفة التعليم مقابل انخفاض الأجر المتوقعة، بحيث تتجاوز التدفقات النقدية الخارجة لتفريطية نفقات التعليم القيمة الإجمالية للعائد المتوقع.
  6. يميل التعليم التقليدي إلى التركيز على المعلومات والمعارف النظرية، مع إهمال تطوير المهارات والسلوكيات العملية نتيجة لأساليب التدريس والمناهج والهيكل التنظيمية.
  7. يواجه المديرون صعوبة في إدارة الأداء وتحفيز العاملين الجدد، بينما يعاني الخريجون الجدد من ضعف التوجيه، مما يؤدي إلى تدهور جودة التعليم والإنتاج.
  8. غالباً لا يشارك المنتجون والفنانون والمتخصصون في تصميم البرامج التعليمية، مما يحد من فعالية العملية التعليمية.
  9. تحول بعض الوظائف التعليمية من المدارس إلى المنازل، ونقل بعض مهام الأسرة إلى وحدات الإنتاج، مما يخلق اختلالاً في المسؤوليات.
  10. نتيجة قصور نظم إدارة التعليم، يضطر الطلاب وأولياء الأمور لقضاء ساعات طويلة في التنقل والدروس الخصوصية، مما يقلل من وقت التعلم الفعلي.
  11. يعین العديد من خريجي الجامعات في وظائف لا تتوافق مع تخصصاتهم العلمية، مما يقلل من كفاءة مخرجات التعليم و يؤثر على سوق العمل.
- 7.2 تجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**
- شهدت العديد من الدول المتقدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسساتها التعليمية، بهدف رفع كفاءة التعليم الجامعي وربطه بسوق العمل، وتحقيق التميز المؤسسي. ولأغراض هذا البحث، سنستعرض تجربتين رائدتين: اليابان من الدول المتقدمة، ومالزيا من الدول النامية التي سعت إلى اللحاق بركب التطور في التعليم العالي.

## 1.7.2 تجربة إدارة الجودة الشاملة في اليابان

واجهت حركة الجودة الشاملة في اليابان في بدايتها العديد من التحديات، إلا أن الاهتمام المتزايد بالآلات الإحصائية وبدعم الإدارة العليا أسمهم في تحويل إدارة الجودة الشاملة إلى واقع ملموس يعيه الجميع داخل المؤسسات التعليمية، وقد استندت التجربة اليابانية إلى مبادئ ديمنج الأربع عشر، ومبادئ جوران، وفكرة شيكاو، مع التركيز على أربعة أعمدة رئيسية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم (حواس، 2016، 50):

1. تركيز المنظمة على العميل (الطالب) يُنظر إلى الطالب كعميل أساسى للعملية التعليمية، حيث يشكل فريق المعلم والطالب وحدة متكاملة، تركز المؤسسة التعليمية على تطوير الطالب وتحقيق نموه الشامل، فيما يُعد المعلم والمؤسسة موردين أساسيين لعملية التعلم الفعالة، مع توفير بيئة تعليمية تُمكّن الطالب من التعلم الذاتي واقتراض المهارات الحياتية الالزمة.
2. التحسين المستمر الجماعي: يُلزم كل فرد في المؤسسة بتكرار جهوده نحو التحسين المستمر، بما يضمن تطوير العمليات التعليمية والإدارية بشكل دائم.
3. الاستثمار في الموارد البشرية وابتكار الأساليب: تستثمر المؤسسات التعليمية اليابانية الموارد الأساسية لاكتشاف طرق جديدة لتعزيز قدرات كل فرد، مع التركيز على دور العمليات والنظام في دعم الجودة.
4. مسؤولية الإدارة العليا: تتحمّل الإدارة العليا مسؤولية نجاح الجودة الشاملة، من خلال متابعة تحسين أداء المعلمين وضمان تقديم مستوى تعليمي متّفوق ينعكس على إنجازات الطلاب.

## 2.7.2 تجربة إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا

شهد قطاع التعليم الماليزي توسيعاً ملحوظاً بفضل سياسات وزارة التعليم التي اعتبرت التعليم صناعة واستثماراً استراتيجياً فقد ارتفع عدد الطلاب المسجلين في مؤسسات التعليم العالي بنسبة 9%， إذ بلغ عدد الطلاب في عام 1996 حوالي 17,569 طالباً، وارتفع في عام 1997 إلى 28,344 طالباً، نتيجة الانفتاح على التعليم العالي بشكل أكبر (محمد، 2013، 25) وفي نفس الفترة، تبنت إحدى عشرة جامعة عامة وست جامعات خاصة نظام إدارة الجودة الشاملة، مع تخصيص 31% من الميزانية الوطنية للتعليم، بالإضافة إلى دعم نحو 51,111 طالباً يدرسون خارج ماليزيا. كما خصصت الحكومة الماليزية أكثر من 111 مليون دولار لدعم التعليم العالي المحلي وتطوير الكوادر الوطنية، وأظهرت الدراسات الأمريكية والأوروبية والماليزية أن عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي ترتكز على العناصر التالية (مثنان، 2015، 11):

- التحسين المستمر: (Continuous Improvement) السعي الدائم لتطوير العملية التعليمية وتحديثها.

- القيادة: (Leadership) التزام الإدارة العليا بتوفير الرؤية والدعم اللازمين.
- قياس الموارد: (Measurement of Resources) تقييم الموارد المتاحة لضمان الاستغلال الأمثل.
- الوقاية: (Prevention) تقليل الأخطاء والمشكلات قبل حدوثها لضمان جودة العملية التعليمية.
- رضا العملاء الداخليين والخارجيين (Internal and External Customer Satisfaction) تحقيق رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصلحة.
- العمل الجماعي: (Teamwork) تعزيز ثقافة العمل بروح الفريق الواحد داخل المؤسسات التعليمية.
- إدارة الموارد البشرية: (People Management) تطوير الكفاءات البشرية وضمان مشاركتهم الفعالة في تحسين الأداء التعليمي.

تجارب اليابان ومالزريا تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ليس خياراً بل ضرورة استراتيجية لتحقيق تكامل العملية التعليمية، ورفع كفاءة المخرجات الجامعية، وربط التعليم بسوق العمل ومتطلبات العصر.

## 8.2 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومردودها على المؤسسات التعليمية

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) ركيزة أساسية لضمان الأداء المثالي لأي مؤسسة، لا سيما في المجال التعليمي. وتعد الطريقة التي تدار بها المؤسسة التعليمية من أبرز الفروق بين مؤسسة ناجحة وأخرى ضعيفة، إذ تساهم الإدارة الفاعلة في تحقيق ثبات الجودة التعليمية، الانضباط الإداري الداخلي، وتوفير بيئة مناسبة للتميز والتطوير المستمر. ويمكن تلخيص أبرز مزايا تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية كما يلي (النجار، 2014، 18):

1. تضمن الجودة الشاملة تلبية متطلبات الطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع، مع تحقيق رضاهما الكامل.
2. شارك جميع موظفي المؤسسة في إدارة العملية التعليمية، مما يعزز الوعي بدور كل فرد ومسؤولياته، ويحفزهم على التطوير المستمر.
3. ربط أقسام المؤسسة بحيث يعمل الجميع ضمن نظام متناسق، مما يقلل التباين الإداري ويعزز الانضباط.
4. يوفر النظام استقرارية وجودة متسقة للخدمات التعليمية رغم اختلاف بيئات العاملين.
5. إنشاء نظام موثق يضمن استقرارية العمل والجودة في حالة غياب أي فرد أو تركه الخدمة.
6. تترسخ سمعة المؤسسة التزامها بالجودة في جميع جوانب عملها.
7. يكتسب العاملون إدراكاً أعمق لمفاهيم الجودة والتزامها اليومي في جميع الأنشطة التعليمية والإدارية.

8. يقلل تطبيق الجودة الشاملة للإجراءات المتكررة وغير الفعالة، مع الحفاظ على الالتزام بالتعليمات الرسمية.

9. يوفر إطاراً واضحاً لإدارة جميع العمليات التعليمية والإدارية.

10. يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والوقت، ما يعزز الكفاءة العامة للمؤسسة.

## 9.2 التحديات المعاصرة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

تمثل المتغيرات البيئية المعاصرة تحديات جسمية، تتطلب من المؤسسات التعليمية اعتماد استراتيجيات متطرفة لإدارة الجودة، ويمكن تصنيف هذه التحديات كما يلي (الطحانة، 2011، 66):

1. تحديات العولمة والاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة: (GATT) أدت تحرير التجارة العالمية إلى فتح الأسواق أمام السلع والخدمات، بما في ذلك المنتجات ذات الجودة الأعلى والتكلفة الأقل. ويطلب ذلك تجهيز الموارد البشرية المؤهلة، القادرة على دعم المنافسة من خلال تصميم المنتجات التعليمية والإدارية بشكل متقن، وتحسين الأداء، وتبني الابتكار المستمر.

2. تحديات التكتلات الاقتصادية الإقليمية: يشهد العالم اليوم تشكيل تكتلات اقتصادية وسياسية تهدف إلى تحسين مزايا أعضائها، مثل: الاتحاد الأوروبي، السوق الأمريكية الشمالية (NAFTA) ، تكتل دول جنوب شرق آسيا، منتدى التعاون لدول شرق آسيا والمحيط الهادئ، و تكتل MERCOSUR. هذه التكتلات تؤدي إلى خفض الرسوم الجمركية وزيادة المنافسة على الأسواق، مما يفرض على المؤسسات التعليمية تطوير جودة مخرجاتها لتكون مواكبة لمتطلبات السوق الدولية.

3. تحديات تحالفات الشركات العالمية: تتحول المنافسات التقليدية بين الشركات الكبرى إلى تحالفات استراتيجية مشتركة في تطوير المنتجات والتكنولوجيا والتسويق، ما يزيد الضغط على المؤسسات التعليمية لتخريج كوادر بشرية مؤهلة ومرنة لتلبية احتياجات هذه البيئة التنافسية.

4. التحدي التكنولوجي: يشهد العالم تطوراً تكنولوجياً متسارعاً في مختلف القطاعات. ولن يمكن أي نظام تعليمي من الاندماج في السوق التكنولوجي إلا إذا تهيأ له من خلال تطوير موارد بشرية قادرة على استيعاب التكنولوجيا، تكييفها، بل وإنتاج تكنولوجيا محلية مبتكرة.

## 9.2.1 الاتجاهات الحديثة لتطبيق وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

شهدت العقود الأخيرة تبني العديد من المؤسسات التعليمية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)، مع اختلاف المناهج والأساليب المتبعة في تطبيقها في أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية وكوريا، اعتمدت بعض الجامعات مدخل توكيد الجودة (Quality Assurance)، بينما تبنت جامعات بريطانية المعايير البريطانية BS 5750 لتحقيق الجودة الشاملة، كما اعتمدت بعض الجامعات اليابانية نظام بيت الجودة (Quality House)، الذي تبنته لاحقاً عدة جامعات أمريكية، إلى جانب تجربة جامعة أوريغون في تطبيق الجودة الشاملة. (الواي، 2011، 35)

### أولاً: مدخل توكيد الجودة (Quality Assurance)

انتشر هذا المدخل بعد انعقاد المؤتمر الدولي لتوكيد الجودة في التعليم الجامعي بمونتريال عام 1993، وأسفر عن إنشاء مراكز دولية لتوكيد الجودة والتقويم في عدد من الجامعات الأوروبية، ويهدف هذا المدخل إلى (الربيعي، 2012، 101):

- منع الأخطاء قبل حدوثها وضمان الأداء الجيد من المحاولة الأولى، مستنداً إلى مفهوم مراقبة الجودة.
- يتميز التطبيق باختلافه بين الجامعات حسب الإمكانيات والعمليات المؤسسية، إلا أن الصفات الأساسية لهذا المدخل تشمل:

- وجود رسالة واضحة للجامعة أو الكلية لتحقيق الجودة.
- تعزيز هيمنة الإدارة ومعلوماتها.
- وضوح الإجراءات التشغيلية لتحقيق الأهداف.
- قياس الأداء بدقة وفق معايير محددة.

◦ وجود نظام مراجعة وتصحيح دوري لتطوير الأداء وتحسينه.

### ثانياً: نموذج بيت الجودة (Quality House)

بدأ هذا النموذج في اليابان في قطاع الصناعة، وتم تبنيه لاحقاً في الجامعات اليابانية، ويقوم على مجموعة من المبادئ لتحقيق الجودة الشاملة، تشمل:

1. البنية العليا (السطح) تشمل ثلاثة أنظمة رئيسية تؤثر في إدارة الجودة وهي:

- النظام الاجتماعي
- النظام الإداري
- النظام التقني

2. ركائز الجودة الأساسية: خدمة العميل، احترام البشر، الإدارة المبنية على الحقائق، والتحسين المستمر.

3. الأصول والأركان الحجرية: تشكل قاعدة السقف والأعمدة، وتشمل:

- الأصول: استراتيجيات، عمليات، مشاريع، إدارة الموارد البشرية
- الأركان: المهام، الرؤية، القيم، الأهداف، قضايا الإدارة

ويقدم ديمنج (Deming) مجموعة من الإرشادات لتنفيذ بيت الجودة في الجامعات، من أبرزها:

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين.
- تحديد السلوكيات المطلوبة للالتزام بالجودة.
- اعتماد مقاييس دقة لتقدير النظام.
- الاستفادة من الأخطاء لتطوير الأداء في المستقبل.

- نقل التجربة إلى مؤسسات أخرى مشابهة.
  - نشر الدروس المستفادة من التجربة لتعزيز التعلم المؤسسي.
- وقد أشار (Schargeol 1993) إلى وجود ثلاث موجات لتطبيق الجودة الشاملة:
1. الموجة الأولى: دخول ديمنج لمفهوم الجودة في اليابان (الخمسينات).
  2. الموجة الثانية: تبني الصناعات الأمريكية أفكار الجودة الشاملة (الثمانينات).
  3. الموجة الثالثة: تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم حالياً.
- إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي يتطلب تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الليبية توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية:
1. تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهام وزيادة رضا العاملين، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد.
  2. تنظيم الوقت والتخطيط العلمي والرقابة الدقيقة لتقليل الهدر وضمان استمرارية الأداء.
  3. إشراك جميع المعنين في العملية التعليمية، داخل وخارج المؤسسة، لضمان التزام جماعي بالجودة.
  4. تمكين العاملين من إتقان خطوات تطبيق الجودة الشاملة، عبر مراحل متدرجة تشمل:
    - المرحلة الصفرية: اتخاذ القرار بالاستفادة من نظام الجودة الشاملة.
    - المرحلة الأولى (التخطيط والصياغة) تحديد رؤية الجامعة وأهدافها واستراتيجياتها، ونشر مفاهيم الجودة على جميع المستويات.
    - المرحلة الثانية (التقييم والتقدير): إجراء تقييم ذاتي لأداء الأفراد وتنظيم استبيانات رضا المستفيدين (الطلاب والمجتمع)
    - المرحلة الثالثة (التطبيق) تفزيذ فلسفة الجودة الشاملة مع دعم الإدارة العليا وبرامج تدريبية مناسبة.
    - المرحلة الرابعة (نقل ونشر الخبرات) تبادل الخبرات والدروس المستفادة بين المؤسسات، ويستغرق البرنامج عادة من 9 إلى 15 شهراً.
- الدراسات السابقة:
- 1- دراسة(الدبر، وأخرون، 2014):  
هدفت هذه الدراسة التي أجريت في جامعة طرابلس إلى تحديد واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية. وأظهرت نتائجها أن مستوى استجابات أعضاء هيئة التدريس تجاه مجالات الجودة كان ضعيفاً بمتوسط (49.20%), حيث حصل محور الدعم المالي على أعلى تقييم، بينما جاء محور تدريب أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الأخيرة، مما يعكس الحاجة إلى خطط تطويرية أكثر شمولاً لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي.
  - 2- دراسة(فريمش وأخرون، 2020):

تناولت هذه الدراسة موضوع متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (التجربة الأردنية)، حيث ركزت على التحديات التي تواجه الجامعات الأردنية في سبيل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وقد خلصت الدراسة إلى أن الجامعات تمتلك بعض مقومات التطبيق إلا أنها تصطدم بعوائق مثل ضعف الدعم الإداري ونقص الموارد وعدم وضوح الرؤية الاستراتيجية، مما يحدّ من فاعلية التنفيذ.

3- دراسة(ليديا،2024):

جاءت هذه الدراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بين التطبيق والإخفاق، وهدفت إلى الكشف عن مدى نجاح الجامعات الجزائرية في تبني مفاهيم الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى أن بعض الجامعات أحرزت تقدماً في مجالات محددة، في حين فشلت أخرى في تحقيق الأهداف المنشودة نتيجة لغياب ثقافة الجودة وضعف الإمكانيات، وقدمنت الباحثة تصوّراً مقتراً لتطبيق الجودة بما يتناسب مع المعايير العالمية.

### نتائج البحث

- أظهرت الدراسة أن الجودة في التعليم الجامعي أصبحت ضرورة حتمية، فرضتها وتيرة التطور العلمي السريع والمتغيرات المستمرة في العالم المعاصر.
- تبين أن مؤشرات أداء أعضاء هيئة التدريس تمثل الأساس في تطوير جودة التعليم على مختلف المستويات والمراحل الجامعية.
- أصبح اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة مطلباً استراتيجياً لمواجهة التحديات التي تواجه التعليم الجامعي والعلمي على حد سواء.
- يعد تطبيق معايير الجودة الشاملة الحل الأمثل لتعزيز التطوير المؤسسي في الجامعات وضمان جودة التعليم والخدمات الأكademية.

### الوصيات

- ربط جودة أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات التنمية وسوق العمل، لضمان أن المخرجات التعليمية تلبي الاحتياجات الوطنية والإقليمية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي وتنظيم الندوات والمؤتمرات المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة، لتعزيز المعرفة والتبادل العلمي.
- زيادة اهتمام القيادة العليا، سواء في وزارة التعليم العالي أو إدارة الجامعات، بتحسين وتطوير عمليات التعليم بما يتناسب مع التطورات العلمية والتقنية الحديثة.
- منح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات التعليمية المتميزة في تطبيق معايير الجودة الشاملة، لتعزيز روح التنافس والتحفيز على التميز.

5. الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية في الدول التي نجحت في تطبيق الجودة الشاملة، وتكييف الممارسات الناجحة بما يتاسب مع السياق المحلي.
  6. تبني مبادئ الجودة منذ مراحل التعليم المبكرة (الابتدائي والإعدادي والثانوي)، لتعزيز وعي الطلاب بأهمية الجودة واسبابهم خبرة مبكرة في تطبيقها، مما يهيئهم للتعامل مع التعليم الجامعي بكفاءة أعلى.
- المراجع:**
1. أبوالريش، صفوان حامد(2014) واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للكليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول.
  2. أبو صاع، جعفر وصفي، زيدان، عفيف حافظ(2017)، درجة تطبيق معايير الجودة في الجامعات الفلسطينية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: جامعة فلسطين التقنية-خضوري أنموذجاً. المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة القدس.
  3. أسماعيل، محمد أحمد(2011)، مفهوم معايير الأيزو وأهميتها. قسم علوم الإدارة، مصر، رسالة ماجستير منشورة.
  4. البقر، خIRO خلف محمود،(2016)، دور تكنولوجيا المعلومات والمشاركة بالمعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في جامعة الطائف. دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1.
  5. باشيوة، حسين(2016)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي: دراسة تطبيقية، جامعة فرحت عباس، سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة.
  6. الدبر، عماد خليفة، وخميس، عبدالله فرغلي(2013)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، العدد 13.
  7. إدريس، جعفر عبدالله موسى، وآخرون(2012)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة. مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 3، العدد 7.
  8. العلي، شيراز(2017)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة: دراسة حالة كلية الآداب. مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 78.
  9. العضاشي، سعيد بن علي(2012)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 9.
  10. خضير، كاظم محمود(2011)، إدارة الجودة الشاملة. منشورات الجامعة الهاشمية.

11. حواس، عبدالرازق(2016)، مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي. أطروحة دكتوراه غير منشورة.
12. محمد، عبدالله عبدالكريم(2013)، مدى توافر أساس مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الأكاديميين الليبيين الدارسين بماليزيا، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية بماليزيا، رسالة ماجستير غير منشورة.
13. مشنان، بركة، ويحياوي، الهام(2015)، تطبيق متطلبات إدارة الجودة من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد، جامعة باتنة، الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15.
14. النجار، صباح، وجاد، مها كامل(2014)، دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي، جامعة بغداد، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد 14.
15. الطحاينة، زياد لطفي، وعوادات، معين أحمد(2011)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة.
16. الوادي، محمود حسين، والزعني، علي فلاح(2011)، أبعاد جودة التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد غير محدد.
17. الربيعي، محمود داود(2012)، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
18. مصطفى، أحمد (2005)، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، القاهرة، دار حامد للنشر.