مجلد بحوث المؤتمر العلمي الدولي الاول لكلية التربية غريان ـ جامعة غريان
المنعقد في الفترة
من 8- 9-11/ 2025
(المجلد الاول)

دور الجودة الشاملة في تحسين مخرجات التعليم: استراتيجيات التطبيق والتحديات

عائشة خميس مرزوق [1*] ، حواء إبراهيم الحداد [2]

[1] طالبة بمرحلة الدكتوراه بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا–فرع مصراتة

[2] عضو هيئة التدريس بمعهد الهيثم للعلوم الإدارية والمالية . مصراتة

ashrqtmylad@gmail.com

The role of total quality management in improving educational outcomes: implementation strategies and challenges

Aisha Khamis Marzouq [1]*, Hawa Ibrahim Al-Haddad [2]

[1]. PhD student at the Libyan Academy for Graduate Studies - Misrata Branch

[2]. Faculty member at Al-Haytham Institute for Administrative and Financial Sciences - Misrata

تاريخ الاستلام: 06-06-2025، تاريخ القبول: 15-09-2025، تاريخ النشر: 08-11-2025.

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور الجودة الشاملة في تحسين مخرجات التعليم، مع التركيز على استراتيجيات التطبيق والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، في ظل التطورات العالمية والتحديات، مثل: التغيرات التكنولوجية وارتفاع الطلب على التعليم الجيد، يُعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) ضرورياً لضمان جودة المخرجات التعليمية ومواءمتها لاحتياجات سوق العمل. توصل البحث إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب تبني استراتيجيات فعالة تشمل التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز ثقافة الجودة، واستخدام التكنولوجيا، وتطوير معايير التقويم، كما سلط الضوء على التحديات الرئيسية، مثل: القيود المالية، وضعف البنية التحتية، وغياب التنسيق بين الأطراف المعنية. يخلص البحث إلى أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم يعتمد على التزام القيادات، ووضوح الرؤية، والتعاون بين جميع أصحاب المصلحة لتحقيق التميز الأكاديمي.

الكلمات المفتاحية :الجودة الشاملة، مخرجات التعليم، استراتيجيات التطبيق، التحديات، المؤسسات التعليمية.

Abstract:

This research aims to explore the role of Total Quality Management (TQM) in improving educational outcomes, with a focus on implementation strategies and the challenges faced by educational institutions. In light of global developments and challenges such as technological changes and the increasing demand for quality education, the application of TQM is essential to ensure the quality of educational outputs and their alignment with labor market needs. The research concludes that implementing TQM requires adopting effective strategies, including strategic planning, fostering a quality culture, leveraging technology, and developing evaluation standards. It also highlights key challenges such as financial constraints, weak infrastructure, and a lack of coordination among stakeholders. The study concludes that the successful application of TQM in education depends on leadership commitment, clear vision, and collaboration among all stakeholders to achieve academic excellence.

Keywords: Total Quality Management, educational outcomes, implementation strategies, challenges, educational institutions.

المقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، أصبح التعليم أحد الركائز الأساسية لتحقيق التقدم والتنمية المستدامة، وتبرز أهمية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية كأداة فاعلة لتحسين مخرجات التعليم، وضمان تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، ومع تزايد التحديات التي تواجه الأنظمة التعليمية، مثل التغيرات التكنولوجية، وزيادة الطلب على التعليم الجيد، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات حديثة تعتمد على الجودة الشاملة لمواجهة هذه التحديات وتحقيق التميز الأكاديمي.

لذلك زاد الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة باعتبار أنها مطلب رئيسي لإدارة الجودة الشاملة، تعد من الأهمية بمكان كمدخل استراتيجي لتحسين وتطوير نظام التعليم حتى يصبح قادراً على مواجهة تحديات العصر، وتلبية مطالب التغيير في المجتمع.

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة لتحسين جودة التعليم، لا تزال العديد من المؤسسات التعليمية تواجه صعوبات في تحقيق مخرجات تعليمية تلبي احتياجات سوق العمل وتواكب التطورات العالمية، وتكمن المشكلة في عدم تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بشكل كافٍ، أو وجود فجوة بين النظرية والتطبيق، مما يؤدي إلى ضعف في الأداء التعليمي، وعدم تحقيق الأهداف المرجوة. لذلك، يطرح هذا البحث التساؤلات الآتية:

- ما هو دور الجودة الشاملة في تحسين مخرجات التعليم؟
- ما هي استراتيجيات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم؟
- ماهي الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في التعليم؟

أهداف البحث:

1. تحديد دور الجودة الشاملة في تحسين مخرجات التعليم.
2. استعراض استراتيجيات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
3. تحليل التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في التعليم.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يساهم في إبراز دور الجودة الشاملة كأداة استراتيجية لتحسين مخرجات التعليم، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخريجين وقدرتهم على المنافسة في سوق العمل. كما يقدم البحث رؤية عملية حول كيفية تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، مما يساعد صناع القرار والمعنيين بالعملية التعليمية على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية. بالإضافة إلى ذلك، يسهم البحث في تسليط الضوء على التحديات التي قد تعيق تطبيق الجودة الشاملة، مما يفتح المجال لدراسات لاحقة تهدف إلى تذليل هذه العقبات.

الدراسات السابقة:

1. خليفة، ابتسام (2019)، سعى البحث إلى تحقيق هدف رئيسي فحواه: التعرف على أوضاع التعليم قبل الجامعي في ليبيا في ضوء معايير الجودة الشاملة، وحاولت الدراسة الإجابة على تساؤل رئيس فحواه: ما مدى تحقيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ليبيا؟، وتم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة، وتم تطبيق أداة البحث المتمثلة في مقياس خماسي على عينة قوامها 120 مفردة من المديرين والمعلمين بالمدارس الابتدائي والإعدادي والثانوي بمدارس منطقة الزاوية بليبيا، في الفترة من بداية أغسطس 2019 وحتى نهاية أكتوبر 2019، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- أن البنية التحتية لمؤسسات التعليم في ليبيا تواجه بعض المشكلات في البناء والمقاعد، والمعامل، والحدائق، ودورات المياه، وهو ما يشير إلى انخفاض مستوى الجودة فيما يتعلق بالبنية التحتية.
- أن مستوى المهارات والقدرات لدى مديري المدارس مرتفع، وتتمثل في: اتخاذ القرار المناسب لإنجاز المهام الإدارية، التخطيط لتحقيق أهداف المدرسة، ربط البيئة بالمجتمع المحلي.
- انخفاض مستوى جودة الإدارة المدرسية، ويتمثل أهمها في: تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين الإدارة والمعلمين والعاملين بالمدرسة، الحرص على إقامة علاقات إنسانية مع جميع العاملين بالمدرسة، الاهتمام بتنظيم وتنسيق جهود العاملين بالمدرسة لتحقيق أهداف العملية التعليمية.
- أكدت نتائج الدراسة على ارتفاع مستوى جودة أداء المعلم، وتمثلت في: الاهتمام بمعاملة الطلاب معاملة إنسانية، الانضباط الذاتي للمعلم في المؤسسة التعليمية، تشجيع العمل الجماعي.

- أن مستوى جودة أداء المناهج الدراسية فوق المتوسط، وهو ما يعكس اهتمام وزارة التعليم بتطوير المناهج الدراسية، ومدى انطلاق المنهج من فلسفة المجتمع، ومحققا لأهدافه وتطوره.

2. **دراسة نبيلة بخديجة، فلاق محمد (2021)**: تهدف الدراسة إلى التعرف على مساهمة عملية تقويم الأداء في تعزيز تطبيق ضمان جودة التعليم العالي بجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، وذلك باعتبار أن الجودة حقيقة تمثل شيئا أساسيا وهاما في مؤسسات التعليم العالي، إذا تم اعتمادها وتطبيقها بالشكل الصحيح، حيث إن الجودة عبارة عن ممارسة، ولابد للممارسة أن تبنى على معايير وأنظمة وقواعد محددة، توضع من قبل خبراء في جميع المجالات: مجال التعليم، التقويم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، هذه المعايير والقواعد والأنظمة التي تنظم عمل الجودة في الجامعة تكون منبثقة من قبل هيئات معتمدة ومراكز وطنية ودولية، ومحددة وواضحة لجميع الأطراف المشاركة في عملية التطبيق وكذا التقويم، وقد تم التوصل إلى نتيجة عامة تمثلت في الجهود المبذولة من قبل جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف عامة، وأعضاء خلية ضمان الجودة خاصة، بتطبيق معايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة، وكان هذا واضحا بالتركيز على الميادين الأساسية، كميدان التكوين والبحث العلمي، وكذا ميدان الحياة الجامعية.

الإطار النظري للبحث:

1. مفهوم الجودة الشاملة(Total Quality Management – TQM)

(جاء في دراسة مرزوق2023) أن الجودة الشاملة متعددة الجوانب والمجالات، وتبعاً لذلك تعدد مفاهيمها، وتعريفاتها؛ لذلك سنحاول عرض عدد من تلك التعريفات؛ لإلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة، ومن تعريفاتها:

- عرفها ديان بون وريك جريجز بأنها: "معيار، أو هدف، أو مجموعة متطلبات، وهي هدف يمكن قياسه، لا إحساس مبهم بالصلاحية، وهي جهد من أجل التطوير، وليست درجة معينة محددة للامتياز، فالجودة معيار للكمال يتم الحكم عليها بمعرفة ما إذا أدينا ما عزمنا على توفيره في الوقت المحدد، والكيفية التي قررنا أنها تلائم احتياجات عملائنا أم لا؟ إذا كان العملاء أو المستفيدون سعداء بما قدمنا من منتج، أو عمل، أو الطريقة التي قدمنا بها تلك الخدمة أو العمل، فيمكن القول إننا حققنا أهداف الجودة".

- يرى البيلاوي "أن مفهوم الجودة يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الانتاجية لتطبيق معايير تتسم بالاستمرارية؛ لضمان جودة المنتج".

- ويعرفها جنسون بأنها: "القدرة على تحقيق متطلبات الجماهير بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم، ويحقق رضاهم التام عن الخدمة التي قدمت لهم".

- وقد عرفها دون أباديان بأنها: "الترتيبات والأنشطة المعينة بتأمين جودة الخدمة، والمحافظة عليها وتطويرها، وعملية ضمان الجودة هي مجموعة من الأنشطة التي تنفذ لغرض وضع معايير للأداء، ومراقبة الأداء وتحسينه؛ لكي تكون الخدمة المقدمة مؤثرة وفعالة تتصف بالأمان والسلامة".

- فيما عرَفها دافيد كيرز بأنها: "تحقيق أهداف المستفيدين، ورغباتهم، وحاجاتهم باستمرار". (عطية، 2015، ص22)

- عرف شحاتة (2005) الجودة بأنها: "الحصول على منتج جيد من خلال تحسين مدخلات العملية التعليمية بوجه عام، بما تتضمنه من مطالب، وإدارة مؤسسية، ومباني، ومرافق، ومناخ عام داخل المؤسسة، وإجراءات ومرجعيات العملية التعليمية بما يسهم في تحسين مخرجات العملية التعليمية". (مرزوق، 2023، 40)(مرزوق، 2023 ،ص40)

2. نشأة ومراحل تطور مفهوم الجودة الشاملة:

إن مبدأ الجودة الشاملة قديم الوجود، تجلى في حضارة وادي الرافدين قبل أكثر من خمسة آلاف سنة، إذ احتوت تشريعات حمورابي على نص فحواه: "من يبني بيتاً يسقط على ساكنيه فيقتلهم فإن عقوبته الاعدام". فما هذا التشريع إلا تكريس لمبدأ الجودة، والإتقان والحث على ذلك.

ثم جاء القرآن الكريم فأكد هذا المبدأ، إذ قال تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ (التوبة: 105)، فأي عمل هذا الذي يريد الله فعله؟ لا شك أنه العمل الجيد الذي يرضي الله ورسوله والمؤمنين.

ثم جاء الرسول الأعظم صلى الله عليه وسلم لتشع سنته بما يؤكد الجودة في العمل، فهو القائل: (من غشنا فليس منا)، وهو القائل: (إن الله يحب إذ عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، فالغش ضد الجودة، فيما الإتقان هو الجودة.

وتجلى الاهتمام بالجودة في إطارها الرسمي في منتصف القرن السابع عشر الميلادي فيما كتبه وزير المالية الفرنسي إلى الملك، فضمنه مقترحاً مفاده: إذا ضمنت مصانعنا جودة منتجاتها بإتقانها العمل، فإن الأجانب سيهتمون بالاستيراد منا، وستتدفق أموالهم على المملكة.

وبعد ذلك أخذت المؤسسات تعرض خدماتها سلفاً، يختار منها المستهلك ما يستجيب لحاجاته ومتطلباته وهكذا، حتى أخذ مفهوم الجودة يتبلور ويطبق في إدارة المؤسسات الإنتاجية والخدمية، ودخلت ميدان التعليم في تسعينيات القرن العشرين **(عطية، 2015، ص26)**

وجاء في دراسة مرزوق (2023) أن دراسة حكيم (2020) قد سردت المراحل التاريخية التي مرت بها الجودة نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعقدها، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة الفحص والتفتيش (1937)، وكانت الجودة في هذه المرحلة تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ حصل فعلاً، ولم تقم عملية الفحص سوى باكتشافه واستبعاده، ولكنها لم تمنع وقوعه من الأساس، ولكن يسمح بوجود نسبة من الأخطاء والعيوب في المنتجات النهائية، كما كانت مسؤولية الجودة تقع على عاتق قسم الرقابة على الجودة، وكان التركيز منصباً على المخرجات دون الأجزاء الأخرى من النظام كالمدخلات والعمليات.

المرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة (1950)، في هذه المرحلة بدأت تستخدم الأدوات، وتتخذ الأنشطة، والمعلومات، والأساليب الإحصائية التي تكفل المحافظة على مواصفات السلعة، واتخاذ الإجراءات والأنشطة اللازمة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، وتؤكد أن تصميم السلعة كان مطابقاً للمواصفات التي تم تحديدها، وأن الإنتاج وما بعده كان متوافقاً مع تلك المواصفات.

المرحلة الثالثة: مرحلة ضمان الجودة (1980)، انطلاقا من مراقبة الجودة، نما مفهوم نظم تأكيد الجودة، وفي هذه المرحلة يتم البحث من أجل معالجة جذور الأسباب وراء الانحرافات عن المستوى الموضوع، ولذلك فإن التحسينات المستمرة والدائمة المتعلقة بالجودة لا يمكن أن تتم إلا عن طريق توجيه الجهود التنظيمية تجاه الوقاية من وقوع المشكلات من منابعها أو مصادرها، ومن ثم فإننا ننتقل إلى مرحلة تالية من التقدم والتطور في المفهوم وهي ما يعرف باسم تأكيد الجودة.

المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة ما بعد (1980)، بدأ مفهوم الجودة الشاملة في ثمانينيات القرن الماضي أيضاً، وبموجبه لم يعد الاهتمام منحصراً على جودة المنتج، إنما يتضمن الاهتمام بجودة العمليات، وتشجيع العمل الجماعي، واندماج العاملين في العمل، فضلا عن مشاركة الموردين والتشديد على المستهلكين أو المستفيدين. (مرزوق،2025،ص42،43)

3. الجودة الشاملة في التعليم العالي:

1. تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم:

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى:

- تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي.
- رفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية.
- تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات.
- تحسين مخرجات النظام التعليمي.
- إتقان الكفاءات المهنية.
- تطوير أساليب القياس والتقويم.
- تحسين استخدام التقنيات التعليمية (الصرايرة، العساف، 2008، ص:15-16)

2. أهداف الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يهدف تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي إلى الوصول إلى النقاط التالية:

- إيجاد بيئة ملائمة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع المنتسبين بعملية التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على الطلبة.
- تحسين نوعية المخرجات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تعليم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر.
- تقليل المهام عديمة الفائدة.

- تحسين الثقة بأداء التدريسيين لعملهم.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة.
- تحسين رضا الطلبة وزيادة ثقتهم بالكليات التي ينتمون لها.
- تقليل الفاقد والضياع إلى أدنى مستوى ممكن.
- تنمية الموارد البشرية.
- الحفاظ على القيم الأخلاقية.
- تحسين مركز الجامعة في الأسواق محليا وعالميا.
- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة من حيث طريقة العمل وأداء العاملين.
- الكشف على نقاط الضعف والعمل على تلافيها، مما يظهر نقاط القوة، والتركيز عليها في العمل.

(أبيش،2017، ص 252،253)

3. معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي:

هناك العديد من المعايير التي يتم استخدامها في المجال التعليمي وتشمل:

◄ معايير جودة عضو هيئة التدريس (المعلم):

ويعني العمل على تأهيل عضو هيئة التدريس عمليا وسلوكيا وثقافيا؛ ليعمل على إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع، لذلك ينبغي أن توفر له فرص النمو المهني المستمر من خلال التدريب الفاعل والمستمر، ويقوم هذا المعيار على عدد من المؤشرات أبرزها:

- حجم أعضاء هيئة التدريس وكفايتهم التدريسية.
- مستوى التدريب والتأهيل والتدريس في خدمة المجتمع.
- إسهام أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع.
- مقدار الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس.

◄ معيار جودة الطالب:

ويقصد به تأهيل الطالب علميا واجتماعيا وثقافيا ونفسيا ليتمكن من استيعاب دقائق المعرفة وتحدد مؤشرات هذا المعيار مما يلي:

- انتقاء وقبول الطلبة.

- نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس.
- استخراج معدل عدد السنوات اللازمة والفعلية لتخريج طالب واحد.
- احتساب نسبة عدد المتخرجين إلى عدد المسجلين.

◄ **معيار جودة المناهج الدراسية:**

تتضمن أصالة المناهج وجودة مستواها ومحتواها ومدى ارتباطها بالواقع ومواكبتها للتغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية بحيث تساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعليم، كما يجب أن توفر المناهج الدراسية التعليمية التي يكون فيها الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب، ومن ثم المقدرة على التحميل الذاتي للمعلومة بالبحث والاطلاع مما يثرى التحصيل والبحث العلمي.

◄ **معيار جودة البرامج التعليمية:**

ويقصد بها شموليتها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية، والثورة المعرفية ومدى تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين، ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية.

◄ **معيار جودة تقييم الطلاب:**

يجب ان تتنوع أساليب تقويم أداء الطلاب، وأن تسهم هذه الأساليب في التعليم والإفادة من التغذية الراجعة، ويشترط أن يتصف المقومون بالشفافية والعدالة والموضوعية في أساليبهم، وتمكين الطلاب من مناقشة علاماتهم ومراجعتها، وكذلك قدرة هذه الأساليب التقويمية المستخدمة على تحديد مستويات الطلاب وقياس مخرجات التعليم.

لذلك يجب مراعاة جودة عملية التقويم، وذلك من خلال تصميم نظام تقويمي يقوم على عدة مقومات منها:

- وضع نظام فعال لتقويم أداء الطلاب مبني على أسس موضوعية علمية حديثة.
- الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في مجال التقويم المدرسي.
- التدريب المستمر لمصممي التقويم، والمقيمين أنفسهم.

- العمل على تنوع أساليب التقويم، بحيث تحتوي على الجوانب التالية (شفهي، تحريري، عملي).
- شمولية التقويم لمختلف مجالات التعليم (مهارات، معارف، اتجاهات، قيم).

◄ **معايير جودة الإمكانيات المادية:**

تتعدد الإمكانيات المادية في المؤسسة التعليمية، حيث تشمل جميع أنواع الأثاث والتجهيزات والمختبرات والمكتبات، إضافة إلى التهوية والإضاءة والضوضاء، وتتضمن جودة هذا المعيار المؤشرات التالية:

- مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف.
- مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المختبرات والورش.
- حجم الاعتماد المالي.

◄ **معيار جودة العلاقة بين المؤسسة والمجتمع:**

وذلك من حيث مدى وفاء المؤسسة باحتياجات المجتمع، والمشاركة في حل مشكلاته، وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته، والتفاعل بين المؤسسة ومواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

◄ **معيار جودة الإدارة التعليمية:**

لإن جودة الإدارة في المؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإن فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة، فمن غير المحتمل أن تنجح الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

ومن أبرز مؤشرات هذا المعيار:

- التزام القيادة في الإدارة العليا بالجودة.
- مناخ العلاقات الإنسانية الطيبة بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والقيادة الإدارية.
- اختيار القيادة الإدارية وتدريبها. (خليفة، 2019، ص، 390،389،388)

4. العلاقة بين الجودة الشاملة وتحسين مخرجات التعليم العالي:

- **جودة مخرجات التعليم العالي:**

تعريف جودة مخرجات التعليم: الاستراتيجية التي تهدف إلى توظيف المعلومات والمهارات والقدرات لتحقيق التحسين المستمر بما يسهم في الارتقاء بقيمة مؤسسات المجتمع.

(قشطة، 2023، ص،348)

- **مؤشرات قياس جودة مخرجات التعليم العالي:**

تم التركيز في هذا المطلب على تقديم تعريف المؤشر، بالإضافة إلى ذكر أهم مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي.

وتعتبر نواتج التعليم مقياسا للجودة وخاصة عند المقارنة بين المؤسسات التعليمية، نسبة المتخرجين من المؤسسات الجامعية، أو نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراة، وأيضا الإنتاج العلمي وخاصة المقالات أو الدراسات المنشورة في مجلات جيدة السمعة، وهاته النسب تعتبر مؤشرات دالة على جودة مخرجات التعليم العالي.

- **مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي:**

المؤشر: يعتبر الأداة المناسبة للقياس، وليتم قياس جودة مخرجات التعليم العالي علينا بالاعتماد على المؤشرات لبعض العناصر المحسوسة مثل النسب المئوية للنجاح، عدد المشاريع البحثية، نسب البطالة وبراءات الاختراع كدلالة على مدى موائمة الخريجين لسوق العمل ومستوى.

- مؤشرات كفاءة الجامعة: هي النسبة المئوية للنجاح في السنوات النهائية والنسبة المئوية من الطلبة الناجحين بتفوق ومتوسط سنوات التخرج إضافة إلى عدد المشاريع البحثية التي قامت بها الجامعة.
- مؤشرات خدمة المجتمع: تتمثل في مستوى الموائمة المهنية للخريجين ومدى استجابة البحوث لاحتياجات مؤسسات المجتمع الخدمية والإنتاجية وعدد الاستشارات العلمية التي قدمتها مؤسسات التعليم الجامعي لمؤسسات المجتمع، وعدد الابتكارات والاكتشافات الجديدة التي حققتها.
- مؤشرات رضا عملاء التعليم العالي: تتمثل في مستوى رضا مؤسسات المجتمع وقطاعات الإنتاج عن المخرجات الجامعية التي تتمثل فيما يلي: أولياء الأمور – الطلبة والخريجين عن الأداء الجامعي في قنواته التعليمية والبحثية – أعضاء هيئة التدريس عن

الأداء الجامعي في قنواته المختلفة – العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس عن الجامعة كمؤسسة يعملون بها. (قطشة وآخر، 2023، ص 354)

5. استراتيجيات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم:

التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة: يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤى مستقبلية واضحة ومحددة، ووضع أهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، إضافة إلى تحديد المراحل والخطوات الرئيسية المتبعة لتحقيق تلك الأهداف ووضع أهداف خاصة لكل مرحلة تحققها، إضافة إلى التخطيط لبقاء التنظيم واستمراره من خلال عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل ووضع التقديرات والاحتمالات الدقيقة لاتجاهات الأحداث المستقبلية بناء على أسس علمية. (أبيش، 2018، ص254)

إن التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي هو " علم وفن وفيه يتم توجيه كل قوى مؤسسات التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل هذه المؤسسات"، فوضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى رسالة التعليم العالي هو المفتاح وأساس النجاح، أن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تقليص الفجوة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل بغية تلبية طموحات المجتمع من ناحية وحاجات ومتطلبات التنمية من ناحية أخرى أصبحت ضرورة أوجدتها ظروف العولمة والتقدم المعرفي الهائل.
(الشريف، 2022، ص77)

1. **تبني ثقافة الجودة داخل المؤسسة:**

- **التوعية والتدريب:** عقد ورش عمل ودورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين حول مفاهيم الجودة الشاملة.
- تعزيز مشاركة الطلاب في أنشطة ضمان الجودة لتحسين تجربتهم التعليمية. (Sahu et al.,2023)
- **القيادة الفاعلة:** يجب أن تتبنى الإدارة العليا فلسفة الجودة وتدعم تطبيقها بكافة الوسائل.

2. تطوير معايير أكاديمية وتقويمية:

- **مراجعة المناهج وتطويرها:** استخدام نموذج PDCA لتحسين البرامج الدراسية باستمرار.
- الاعتماد على معايير الاعتماد الأكاديمي مثل ABET للهندسة و aacsb لإدارة الأعمال.

- **نظم التقييم المستمر:** تطبيق تقييم 360 درجة يشمل آراء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب العمل.

3. تعزيز استخدام التكنولوجيا في التعليم:

- التعلم الإلكتروني والذكاء الاصطناعي:
- استخدام أنظمة LMS مثل Moodle Blackboard لدعم التعلم التفاعلي
- توظيف تحليلات البيانات (Learning Analytics) لقياس أداء الطلاب (Siemens&Long,2011).

4. إنشاء وحدات ضمان الجودة والتطوير:

- إنشاء إدارات متخصصة:
- إنشاء وحدات ضمان الجودة داخل الجامعات لمتابعة تطبيق المعايير.
- إجراء مراجعات دورية للبرامج الأكاديمية وفقاً لمعايير ISO21001 للمؤسسات التعليمية (ISO,2018).

6. دور القيادة والإدارة في تطبيق الجودة الشاملة:

القيادة الإدارية هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية، ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستمالة السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة. (القواسمة، 2019، ص 262)

أن القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها فهي ليست موهبة أو فن فقط، بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يتوجب على المدير أن يتسلح بها، حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإداري بشكل المرغوب به، (المرجع السابق)

وتستمد ثقافة الجودة قيمها من القيم العالمية العامة المستخدمة من قبل:

1- القيم الإدارية:

- يجب أن يؤمن المدير بتحسين الجودة.
- يجب على المديرين اعتبار الجودة باعتبارها قيمة استراتيجية في المعركة المتنافسة.
- يجب أن تكون الجودة قيمة تنظيمية مركزية للمديرين.

- يجب أن يكون مديرو المستوى المتوسط مسؤولين عن الجودة أكثر من مسئولية الموظفين من قسم ضمان الجودة.

2- قيم الموظفين والمعلمين والموظفين المساعدين:

- يجب أن يكون جميع الموظفين مسؤولين عن جودة أنشطتهم.
- يجب على جميع الموظفين بذل جهد لإنجاز مهامهم بشكل جيد من المرة الأولى من خلال فهم طلبات العملاء الداخليين والخارجيين.
- تطبيق " الصفر المعيب" "Zero Defective" من قبل كل موظف.
- يجب أن يصبح الاستمرار في حل المسائل الحالية وطويلة الأجل عادة.

3- القيم التي تخص العملاء والطلاب وأولياء الأمور والمالكين:

- أسبقية العميل ضمان كامل لنجاح الجامعة.
- يعد فهم احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين أمرا بالغ الأهمية لكل من يشارك بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق الجودة. (جبران، 2021، ص120،121)

7. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

هناك متطلبات ضرورية ومهمة يشترط توفيرها بهدف نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم وبعكسه تعتبر عملية فاشلة وغير محققة للهدف الذي طبقت من اجله ويمكن إبراز هذه المتطلبات على النحو التالي:

- خلق بيئة عمل مناسبة، وبصورة متدرجة لغرض تطبيق النظام من خلال:
- استشعار أهمية التدريب قبل وأثناء الخدمة للكادر التدريسي.
- أهمية استثمار العقول البشرية العلمية المتوفرة.
- أهمية بناء وتشكيل فرق العمل التي تقوم بتطبيق وتقويم الجودة الشاملة.
- أهمية استحداث طرق وأساليب لتحفيز العاملين على تطبيق وتقييم الجودة الشاملة.
- توفير وتوزيع ادلة إرشادية علمية لجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي.
- انشاء قاعدة معلومات وبيانات إحصائية داخل القطاع التعليمي.
- التنسيق بين الجهات التعليمية ضمن المؤسسة التعليمية الواحدة فيما بينها كمنظومة متكاملة.
- وضع معايير تقييم قبل واثناء وبعد أداء أي عمل ضمن الاقطاع التعليمي.

- اعتماد العمل بالدراسات القائمة على البحث العلمي المتقن.
- دراسة تجارب الأخرين والإفادة منها بما يتناسب مع واقعنا. (رضوان، وآخرون،2020، ص19)

8. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

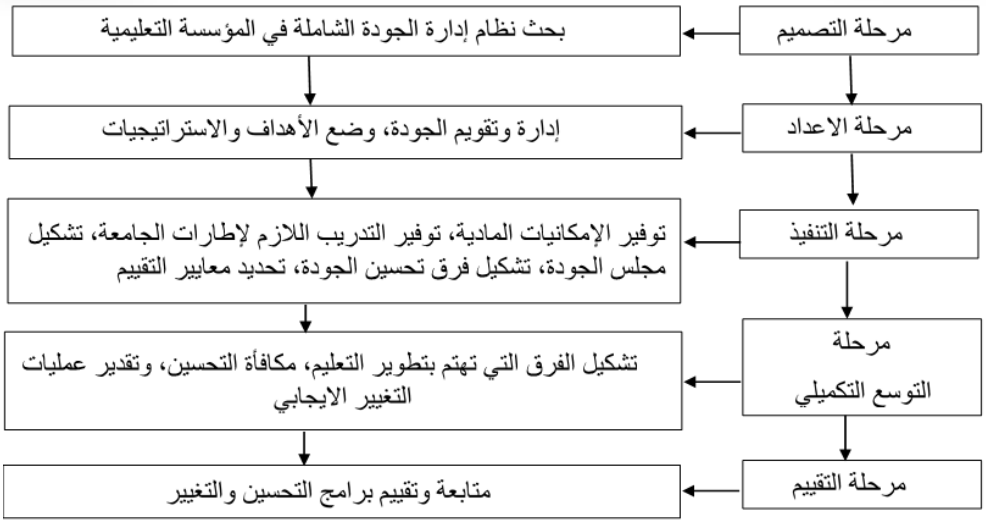
هناك مجموعة من المبررات التي دعت إلى ضرورة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي نذكر منها:

- ارتباط الجودة بالإنتاجية.
- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر.
- ضرورة الحصول على ميزة تنافسية في ظل التحديات العالمية.
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم.
- ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة.
- ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات العالمية. (أبيش، 2018، ص253)

وقد أفرزت فترة الحرب العالمية الثانية وما تلاها العديد من نماذج الجودة حققت نقلة نوعية في مجال الجودة بالمنظمات وهذا بمساهمة رواد الجودة ولكل منهم نظرياته الخاصة وفيما يلي النماذج الرائدة في مجال الجودة وأفكار ونظريات هؤلاء العلماء.

نموذج "متواني وكومر" (Motwani and Kumer): يعتبر من أهم نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تهدف لتحسين جودة التعليم العالي، ويتضمن 05 مراحل مترابطة، مكن توضيحها وفقا للشكل التالي:

شكل(1) نموذج "متوالي و كومر" لإدارة الجودة الشاملة



- **مرحلة التصميم:** تتعلق بضرورة اهتمام الإدارة العليا للجامعة بها، والتزامها بتطبيقها، وتطبيق الدعم الإداري اللازم لذلك.
- **مرحلة الإعداد:** وذلك بتحديد الاختيارات ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ، ونشر ثقافة الجودة لدى مختلف العاملين بالجامعة.
- **مرحلة التنفيذ:** بتوفير الإمكانيات المختلفة اللازمة للتنفيذ، وتشكيل مجلس الجودة على مستوى الجامعة، وتشكيل فرق تحسين الجودة، وتحديد معايير التقييم.
- **مرحلة التوسع التكميلي:** تعمل على تشكيل الفرق التي تهتم بتطوير التعليم، مكافأة التحسين
- وتقدير عمليات التغيير الإيجابي؛
- **مرحلة التقييم:** تتضمن متابعة وتقييم برامج التحسين، وعمليات التغيير التي يتطلبها تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. (ربيع وآخرون، 2019، ص 319،320)
- **نموذج " أرفن" (Irvin):** قام " آرفن" باقتراح أبعاد عدة تمثل استراتيجية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وتشمل:
- **الضغط الخارجي:** معرفة تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية في عملية التغيير ومحاولة تحليل هذه الضغوط من مختلف جوانبها والتي لها علاقة بسير المؤسسات التعليمية.
- التزام القيادة: ويتمثل في دور القيادة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والحفاظ عليها ودفعها إلى الأمام.

- **خيارات استراتيجية:** ينبغي على المؤسسة التعليمية توفير خيارات استراتيجية سواء قصدت إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها أم توفير الدعم الإداري باتجاه التحسين، أم وضع الاستراتيجيات الخاصة لبناء التزامات التغيير.
- **التقييم:** والذي يعتمد على اختيار المؤشرات الحديثة الخاصة بعملية التقييم للمؤسسات التعليمية لقياس مدى التقدم.
- **تحديد الهدف:** ويتمثل في تطبيق الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. (المرجع السابق، 2019، ص 32)

نموذج مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige): يعد مالكولوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية والذي خصصت جائزة باسمه، تم إقرارها بشكل قانوني عام 1987، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير، ويتم منح الجائزة اعتمادا على تقييم معايير أساسية توفر إطارا متكاملا، وتهدف الجائزة إلى تحقيق ما يلي:

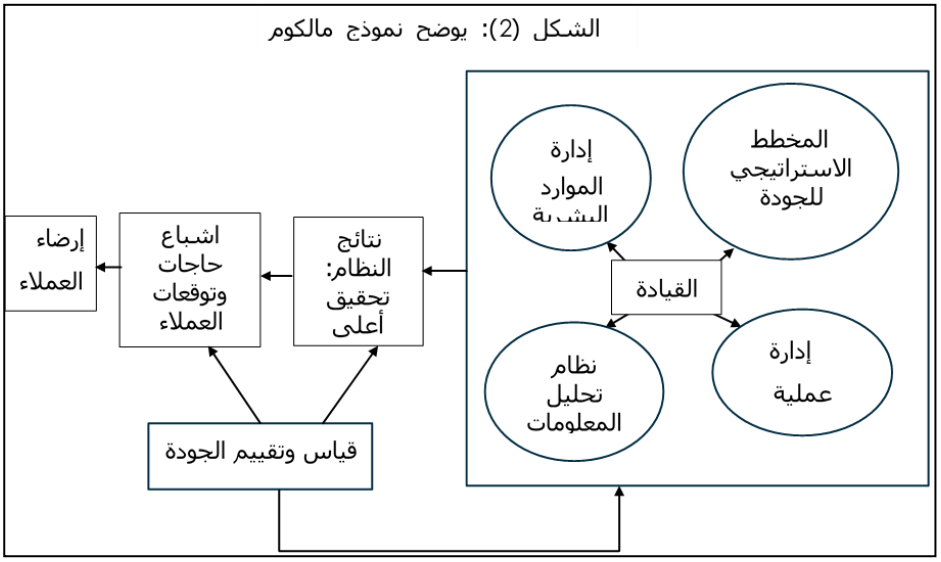
- إيجاد روح المنافسة الشريفة بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع؛
- توحيد سياسة الشركات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.
- الدعاية للشركات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة.

وقد تم تصنيف معايير جائزة بالدريج على النحو التالي:

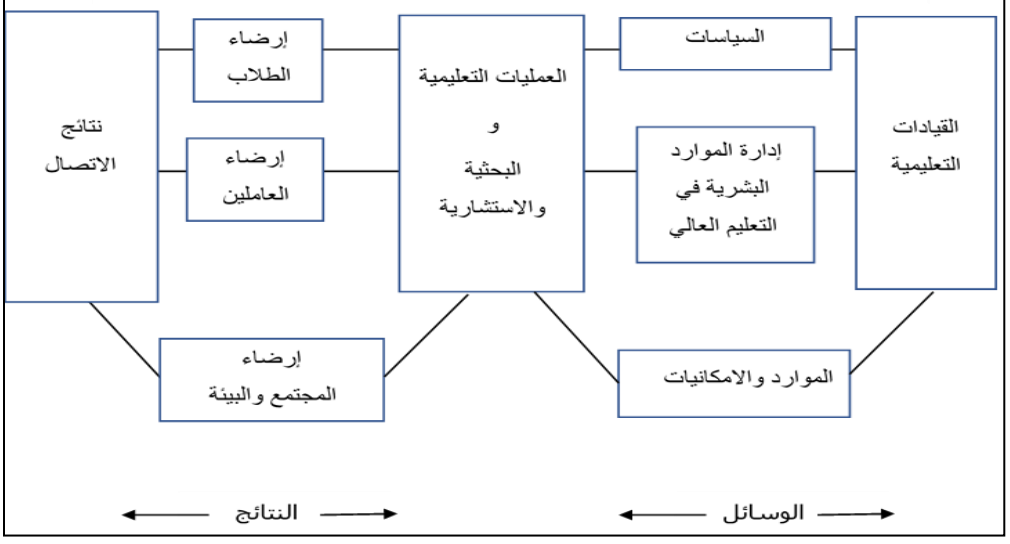
- القيادة (90 نقطة): وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتنظيم، ومسؤولية المجتمع والمواطنة.
- المعلومات والتحليل (75 نقطة): وتشمل إدارة المعلومات والبيانات، والمقارنة بين المعلومات، وتحليل واستخدام مستويات التحصيل المدرسي.
- التخطيط الاستراتيجي (75 نقطة): وتشمل التطوير الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات.
- إدارة وتطوير القوى البشرية (510 نقطة): وتشمل تقويم وتخطيط القوى العاملة ونظام تشغيل الهيئة التدريسية، ونظام تطوير الهيئة التدريسية، والرضا المهني للهيئة التدريسية.

- الإدارة التربوية (50 نقطة): وتشمل تصميم النظام التربوي، الخدمات التعليمية ودعمها، تصميم البحوث التربوية، تطوير كيفية تسجيل والتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي.
- أداء الأستاذ ونتائج الطلبة (230 نقطة): وتشمل نتائج الطلبة، المناخ التعليمي وتحسينه، والأبحاث في مجال الأداء.
- رضا الطلبة وممولي النظام التعليمي (230 نقطة): وتشمل حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة، رضاء الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي عن أداء المؤسسة التعليمية. (المرجع السابق، ص 224،323)

الشكل (2): يوضح نموذج مالكوم



الشكل رقم (3):النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي



النموذج الجائزة الأوروبية للجودة والتميز (EFQK): يمثل هذا النموذج أحد أهم نماذج الجودة والتميز في الأداء المؤسسي، يتكون من مجموعتين الأولى يشار إليها بالعوامل الممكنة وهي التي تعد أساساً لدعم الأداء وتمكين المؤسسة من تحقيق التميز أما المجموعة الثانية فيشار إليها بمجموعة النتائج المستهدفة، وقد تم تطبيق هذا النموذج في مقاطعة (ويلز) ببريطانيا اعتمادا على المبادئ التالية:

- بناء ثقافة جديدة للجودة تعمل على نشرها في مؤسسات التعليم العالي.
- ضرورة تحسين القدرات القيادية، وتحسين نتائج العملية التعليمية.
- إتباع سياسة تحقق الالتزام والتحسينات المستمرة.
- ترشيد استخدام الموارد وتوظيفها بعناية وتجنب التبذير.
- تقييم الأداء بالتعليم العالي.

9. تحديات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

أشار العديد من الباحثين وخبراء العلوم التربوية والإدارة الجامعية إلى المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة، وسوف تزداد خلال السنوات القادمة، ومن أهم تحديات تطبيق الجودة الشاملة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي:

- غياب التنافسية في الأسواق المحلية لخريجي الجامعات الوطنية وتدهور مستوى الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية.
- نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب ضعف الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي.
- زيادة العرض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم مثل خريجي الطب والهندسة والتجارة والزراعة والحقوق والأداب وغيرها ونقص الطلب على هذه المخرجات لعدم جودة هذه المخرجات.
- تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية لضعف مخرجات المؤسسات التعليمية. (قباصة، وأخرون، 2023، ص12)
- التحديات الإدارية والتنظيمية، التحديات المالية والموارد، التحديات الثقافية والمجتمعية.

10. تجارب ناجحة في تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

سنعرض بعض التجارب الفعلية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ومن بينها التجربة الأمريكية والتجربة الأوروبية، وكذلك تطبيقات الجودة الشاملة في جامعات بعض الدول العربية كالتجربة المملكة السعودية وتجربة جامعة السلطان قابوس بدولة عمان.

تجربة إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا: خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو الأساسي نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع وتنظر إلى التعليم كصناعة واستثمار، حيث زاد تسجيل الطلاب في مؤسسات التعليم العالي (90%)، حيث كان عدد الطلاب عام 1996م هو (17569) طالباً، ثم زاد عام 1997م إلى (28344) طالباً، بعد الانفتاح على التعليم العالي بشكل كبير، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة (11) إحدى عشرة جامعة عامة، (6) وست جامعات خاصة، وزاد تخصيص (30%) من الميزانية للتعليم ابتداء من العام 1997م، كما تنفق الحكومة على (50000) خمسين ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا، لذا خصصت الحكومة الماليزية أكثر من (100) مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي.

وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلى وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في:

- القيادة، التحسين المستمر.
- الوقاية، مقياس الموارد.
- رضا الزبون الداخلي والخارجي.
- إدارة الناس، العمل في الفريق. (هبال، 2020، ص:367)

الى خلاف الدول المتقدمة التي أولت جامعاتها بحظ أوفر من التحليل، فإن نظيراتها في دول العالم الثالث بما فيها العالم العربي لم تحضن باهتمام كبير من الباحثين، ولعل الحداثة النسبية لنشأتها وظروف تلك النشأة أضف إلى الاستعمار، عوامل حالت دون ذلك الاهتمام المفترض، غير أن ذلك لم يمنع البعض منها بمحاولة تطوير منظومتها التعليمية، عن طريق إدخال آليات مبنية على أسس علمية تهدف إلى تحقيق الجودة، ومن أشهر محاولات هذه الدول نذكر:

تجربة جامعة السلطان قابوس بدولة عمان: تشير إحدى الدراسات إلى تجربة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس في تطبيق أنظمة ضمان الجودة وضبطها على الخدمات البحثية وخدمة المجتمع، حيث

أكدت هذه التجربة على سعي كلية التربية للحصول على الاعتماد العلمي (الاكاديمي) لبرامجها المطروحة، وقامت بتشكيل لجان بدأت بمراحل عدة، وهي:

المرحلة الأولى: زيارة اللجان إلى كليات وجامعات حصلت على الاعتماد العلمي والاطلاع على تجربتها ولاسيما جامعة الإمارات العربية المتحدة وقطر.

المرحلة الثانية: تشكيل لجان من أعضاء هيئة التدريس لإعداد دراسة ذاتية للقسم الذي ينتمون إليه تتضمن: التعريف بالقسم والمباني والمساحات الخاصة بالقسم والإدارة العلمية لكل قسم وأساليبها والبرامج التي يطرحها القسم (تعليمية وبحثية) والتخصصات العلمية في القسم وطبيعة النشاط البحثي في القسم ودور القسم في خدمة المجتمع، ومصادر التعليم والتعلم والموارد البشرية والمادية في القسم وخريجو القسم وأعضاء هيئة التدريس، وبعد ذلك أرسلت الدراسة إلى متخصصين في الخارج.

المرحلة الثالثة: وضع برنامج لزيارة الممتحنين الخارجيين، للاطلاع على أعمال الأقسام في الكلية، وخلصت التجربة بهذه الكلية إلى حصول الكلية على الاعتماد الأكاديمي بعد هذه المراحل الثلاث. (ربيع، وآخرون، 2019، ص:333)

الخلاصة:

يعد تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي ضرورة حتمية لضمان مخرجات تعليمية تلبي متطلبات العصر، على الرغم من التحديات، فإن تبني استراتيجيات فعالة وتعزيز التعاون بين الأطراف يمكن أن يحقق تحسينات جذرية في جودة التعليم، يجب أن تكون الجودة ثقافة مؤسسية وليس مجرد إجراء روتيني لضمان استدامة التطوير والتميز الأكاديمي.

التوصيات والمقترحات:

1. وضع خطط استراتيجية طويلة المدى لتطبيق الجودة الشاملة مع تحديد مؤشرات أداء واضحة (KPIS).
2. تدريب القيادات الأكاديمية على مفاهيم الجودة وإدارة التغيير.
3. زيادة الميزانيات المخصصة لضمان الجودة وتطوير البنية التحتية التكنولوجية.
4. تشجيع البحث العلمي في مجال قياس جودة التعليم وتبادل الخبرات مع جامعات رائدة.
5. تعزيز الشفافية والمحاسبية في تقييم الأداء الأكاديمي والإداري.

المراجع

أبيش، س. (2018). *تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاجتماعية – جامعة الأغواط*، .(28)'7'

بخديجة، ن.، و فلاق، م. (2022). *تقييم الأداء الجامعي بدراسة المرجعية الوطنية لضمان الجودة في ضوء مفهوم ضمان جودة التعليم العالي* . مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، .(2)'6'

جبران، س.، و بن عودة، م. (2022). *الجودة الشاملة كميكانيزم في تحسين مخرجات التعليم العالي* .المجلة الجزائرية للسياسة والأمن، .(1)'1'

الحجاج، ق. م.، العروسي، م. ف.، و أبوفيلة، م. ا. (2023). *إمكانيات تطبيق الجودة التعليمية الشاملة لمؤسسات التعليم العالي في ليبيا: الآليات والمعايير .المجلة الدولية للعلوم والتقنية*، .(33)'1'

خليفة، ا. س. (2019). *التعليم في ليبيا وواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة* .مجلة كليات التربية .(15)

خليفة، ا. س. (2020). *التعليم قبل الجامعي في ليبيا في ضوء معايير الجودة الشاملة* .مجلة دراسات الإنسان والمجتمع .(10)

الربيع، ق.، بوهالي، ر.، و عميرة، ا. (2019). *نماذج وتجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات .مجلة دراسات اقتصادية*، .(3)'13'

رضوان، ع.، و بوزريبة، ع. (2020). *متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس* . مجلة كلية الآداب – جامعة بنغازي، .(47)

الشريف، م. ا. (2022). *الفجوة المعرفية بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل بليبيا (الواقع والحلول).* في مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال)الإصدار الخاص بالمؤتمر الدولي لمخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل الليبي). جامعة مصراتة.

الصرايرة، خ. أ.، و العساف، ل. (2008). *إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق* .المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، .(1)'1'

عطية، م. ع. (2015) .*الجودة الشاملة والمنهج* .المناهج للنشر والتوزيع.عمان الاردن

قطشة، ك.، و بوخاري، ع. (2023). *مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي في المؤسسات الجامعية الجزائرية* .مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، *.(2)'6'*

القواسمة، ف. م. (2019) .*أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة*] .(بيانات النشر غير مكتملة.[

مرزوق، ع. خ. (2023). *تقويم منهج تقنية المعلومات للصف الأول ثانوي بليبيا في ضوء معايير الجودة الشاملة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. [الاكاديمية الليبية للدراسات العليا مصراتة] .

هبال، ن. ا. (2020). *دور إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين .مجلة القرطاس*، .(9)كلية التربية العجيلات، جامعة الزاوية.