نظام الجودة الشاملة كأداة لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

Total Quality Management as a tool to enhance the competitiveness of universities.

م.د سلمى عبد الرحيم عبد الحسن الشمري
كلية القانون /جامعة سومر

الملخص
تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف نظم الجودة الشاملة كأداة لتعزيز القدرة التنافسية، ودراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى تشجيع الجامعات على اعتماد إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية متبعة. كما تتناول الدراسة منهجية إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية المرتبطة بها، وتستعرض التحديات التي تواجهها. الهدف من ذلك هو توفير مسار واضح للجامعات للمضي قدماً في هذا الاتجاه، مما يتطلب منها تبني فلسفة الجودة الشاملة لتعزيز ميزتها التنافسية.
كيف يمكن للجامعات تحسين قدرتها التنافسية؟ لقد أدركت العديد من الدول حول العالم أهمية التعليم في تعزيز القدرة التنافسية لبلدانها. لذلك، يسعى القادة المعنيون إلى إيجاد حلول لتحسين كفاءة أنظمة التعليم العالي، وإجراء الإصلاحات اللازمة وإعادة هيكلتها لزيادة القدرة التنافسية لجامعاتهم وتحقيق مراتب أعلى في التصنيفات الدولية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات، من أبرزها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يمثل تحولاً جوهرياً من الممارسات الإدارية التقليدية إلى الممارسات الحديثة، بهدف تحقيق رضا جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور وأرباب العمل والمجتمع بشكل عام.

الكلمات المفتاحية
الجودة ، القدرة التنافسية ، الجامعات ، التعليم العالي ، تصنيفات دولية

Abstract
This study aims to explore total quality systems as a tool to enhance competitiveness, study the role of total quality management in achieving competitive advantage, and encourage

universities to adopt total quality management as a strategy. The study also addresses the total quality management methodology and the associated competitive advantages, and reviews the challenges they face. The aim is to provide a clear path for universities to move forward in this direction, which requires them to adopt the total quality philosophy to enhance their competitive advantage. How can universities improve their competitiveness? Many countries around the world have realized the importance of education in enhancing the competitiveness of their countries. Therefore, concerned leaders seek to find solutions to improve the efficiency of higher education systems, and to make the necessary reforms and restructure them to increase the competitiveness of their universities and achieve higher ranks in international rankings. The study reached several results and recommendations, most notably that the application of total quality management in higher education institutions represents a fundamental shift from traditional administrative practices to modern practices, with the aim of achieving the satisfaction of all stakeholders, including students, faculty members, parents, employers, and society in general.
Keywords :-Quality, Competitiveness, Universities, Higher Education, International **Rankings**

المقدمة

يواجه التعليم العالي العديد من التحديات نتيجة للتغيرات المعاصرة التي تميز عصر تكنولوجيا المعلومات. تضع هذه التحولات العالمية في مختلف المجالات، وخاصة في مجالي العلوم والمعرفة، مؤسسات التعليم العالي تحت ضغط كبير. ومع التأثير المتزايد للتعليم العالي على التنمية العالمية ودوره الحيوي في تعزيز الميزة التنافسية، أدركت العديد من الدول أهمية هذا القطاع في تعزيز قدرتها التنافسية. تلتزم إدارة الجودة الشاملة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء بأسعار تنافسية، بهدف الحصول على حصة سوقية. وتعتمد هذه الفلسفة الإدارية الحديثة على مجموعة من المفاهيم الإدارية التي تجمع بين التدابير الإدارية والجهود الابتكارية والمهارات المهنية والتقنية، من أجل تحقيق التحسين والتطوير المستمر.

أولا :أهمية الدراسة

تعي العديد من الدول في مختلف أنحاء العالم أهمية التعليم في تعزيز تنافسية بلدانها. ولذلك، يعمل القادة المعنيون على إيجاد حلول لتحسين كفاءة أنظمة التعليم

العالي، وإجراء الإصلاحات اللازمة، وإعادة هيكلتها، بهدف تعزيز تنافسية جامعاتهم وتحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات الدولية.

ثانيا :-مشكلة الدراسة

يُعتبر التفوق والتميز والابتكار والإبداع من السمات الجوهرية التي تميز التعليم الجامعي عن غيره من أنواع التعليم، وهي تتماشى مع دخولنا عصر المنافسة والعولمة الاقتصادية. تكتسب هذه القضية أهمية خاصة في ظل الضغوط العالمية التي تواجهها الجامعات اليوم نتيجة للعولمة، مما أدى إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات على المستويين الإقليمي والدولي. تُعتبر الجامعات من أبرز عناصر التقدم في أي دولة، وهي تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق التنمية الوطنية والازدهار. لذلك، يجب على الجامعات الاستفادة من فلسفة الجودة الشاملة وتبنيها لتعزيز ميزتها التنافسية. كيف يمكن للجامعات أن تعزز من قدرتها التنافسية؟

ثالثا:-اهداف الدراسة

تستهدف الدراسة القاء الضوء على أهمية الجودة الشاملة في الجامعات والتركيز أساسا على اهم اليات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات و المتطلبات الاستراتيجية لتطبيق جودة الشاملة في الجامعات، وتوضيح دور تكنولوجيا الرقمية في زيادة فعالية العملية التعليمية وتحقيق جودة التعليم .

رابعا :- هيكلية الدراسة

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة ،فضلا عن فرضيتها الاساسية في مجال تحقيق هدفها توزعت هيكلية الدراسة على مبحثين ،فضلا عن مقدمة وخاتمة ،تتضمن الاستنتاجات والتوصيات .

تناول المبحث الاول :- الاطار النظري /المفاهيمي للجودة في التعليم العالي من خلال مطلبين: تناول المطلب الاول :- مفهوم الجودة والقدرة التنافسية في التعليم العالي ،اما المطلب الثاني فقد تناول دواعي تطبيق وتحقيق اليات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ،اما المبحث الثاني فقد تناول نظام الجودة الشاملة كالية لتحسين تنافسية الجامعات من خلال مطلبين تناول المطلب الأول :المتطلبات الاستراتيجية لتطبيق جودة الشاملة في الجامعات ،اما المطلب الثاني فقد سلط الضوء على المطلب الثاني : تجارب بعض الدول في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، فضلا عن الخاتمة والتوصيات.

المبحث الأول : الاطار النظري المفاهيمي للجودة في التعليم العالي

Chapter One: The theoretical and conceptual framework of quality in higher education

فهم الأفكار الرئيسية الخاصة بالجودة والمنافسة في التعليم العالي هو خطوة ضرورية لإحداث تحسين حقيقي في الجامعات. كما أن تطبيق طرق إدارة الجودة

الشاملة يظهر أهميته كحل فعال لمواجهة التحديات المتزايدة التي يواجهها هذا المجال الهام.

المطلب الأول :- ماهية الجودة والقدرة التنافسية في التعليم العالي

The first requirement: What is the nature of quality and competitiveness in higher education؟

يعرّف المعهد الفيدرالي للجودة الجودة بأنها: "القيام بالأمور بشكل صحيح من المرة الأولى، والاستناد إلى ملاحظات المستهلكين للتعرف على تحسينات الأداء". بينما تُعرّف وزارة الدفاع الأمريكية إدارة الجودة الشاملة على أنها: "فلسفة أو مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تُستخدم كأساس لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسة، بما في ذلك تطبيق الأساليب الكمية واستغلال الموارد البشرية لتحسين جميع العمليات داخل المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية" (https://almerja.com/reading.php?idm=51527، ٢٠١٦)

مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو استراتيجية تنظيمية جوهرية تهدف إلى رفع مستوى جودة الخدمة وتعزيز التحسين المستمر، ويُعتبر هدفًا رئيسيًا للعديد من الجامعات (ناصر، ٢٠٢١)

تعني الجودة في التعليم أن يكون النظام التعليمي فعالاً وإيجابياً، حيث تتميز مخرجاته بالجودة وتنسجم مع أهدافه، مما يلبي احتياجات المجتمع في مسيرته نحو التطور والنمو، بالإضافة إلى تلبية احتياجات الفرد كعنصر أساسي في هذا المجتمع. ومن هنا، تتجلى الجودة الشاملة في التعليم من خلال ثلاثة جوانب رئيسية:

١ .جودة التصميم :كتحديد المواصفات والخصائص التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التخطيط للعمل.

٢ .جودة الأداء: تنفيذ العمل وفقاً للمعايير المحددة.

٣. جودة المخرجات: المنتجات التعليمية والتربوية التي تتماشى مع الخصائص والمواصفات المتوقعة (الحصول على الخدمات)((واخرون، ٢٠١٨)

التنافسية في الجامعات: إن تحقيق التميز في التعليم الجامعي هو عملية فكرية تتطلب التحليل النقدي وإعادة هيكلة نظام التعليم العالي، بهدف تعزيز التماسك والانسجام بين الجامعات مع التركيز على جوانب التميز. تستند هذه العملية إلى رؤية ومعايير مستمدة من التجارب والخبرات والمعايير الدولية، وتمثل نهجًا منهجيًا يهدف إلى رفع جودة التعليم (المنيع، ٢٠٢٠)

المطلب الثاني :- دواعي تطبيق وتحقيق اليات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

The second requirement: Reasons for applying and achieving comprehensive quality management mechanisms in universities.

١- اعتمدت العديد من الدول النامية استراتيجية الكم لاستيعاب زيادة عدد الطلاب في الجامعات، مما أدى إلى تراجع جودة التعليم. ومن الأهداف الرئيسية لهذه الاستراتيجية:

٢- تعزيز مخرجات العملية التعليمية.

٣- مواجهة التحديات الناتجة عن الثورة التكنولوجية الشاملة المعتمدة على العلم وتدفقات المعرفة، حيث يتنافس المجتمع حالياً على رفع المستوى النوعي لنظام التعليم.

٤- ضرورة تحسين العملية التعليمية بشكل منهجي من خلال التحليل المستمر للبيانات.

٥- استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد المشاركين في العملية التعليمية؛

٥- تحسين جودة التعليم من خلال الاستفادة من أفضل المعلومات المتاحة (البنا، ٢٠٠٦)

تشمل بعض معايير التعليم والتدريس ما يلي:

-المعايير المرتبطة بالتلاميذ، مثل نسبة التلاميذ إلى المعلمين، ومتوسط التكلفة لكل تلميذ، والخدمات المقدمة لهم.

-المعايير المتعلقة بالمعلمين، مثل مساهمتهم في المجتمع، والثقافة المهنية، واحترامهم للتلاميذ.

-المعايير الخاصة بالمناهج الدراسية، مثل جودة ومستوى ومحتوى المناهج، ومدى ارتباط أساليب التدريس بالواقع.

-المعايير المرتبطة بالإدارة المدرسية، مثل الالتزام بجودة القيادة، وتعزيز العلاقات الإنسانية، واختيار الإداريين وتدريبهم.

-المعايير المتعلقة بإدارة التعليم، مثل تفويض السلطة، واختيار الأشخاص المناسبين للوظائف، وتجنب المحسوبية والتمييز.

-المعايير الخاصة بالإمكانيات المادية، مثل قدرة المبنى على تحقيق أهدافه، ومدى استفادة التلاميذ من المكتبة المدرسية والتجهيزات والأدوات والتقنيات المتاحة.

- المعايير المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع، مثل مدى تلبية المدرسة لاحتياجات المجتمع المحيط بها، ومشاركتها في حل مشكلاته، والتفاعل بين موارد

المدرسة البشرية والفكرية والمجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية. (العداوني، ٢٠١٤).

المبحث الثاني :- نظام الجودة الشاملة كالية لتحسين تنافسية الجامعات

Section Two: Total Quality Management as a Mechanism for Improving University Competitiveness

بسبب زيادة الصعوبات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، أصبح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة أمرًا حيويًا لتعزيز تنافسيتها وتحسين الأداء الأكاديمي. لتحقيق هذا الهدف، يجب أن نكون لدينا أسس قوية من الناحيتين الهيكلية والفكرية، بالإضافة إلى الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال.

المطلب الأول :المتطلبات الاستراتيجية لتطبيق جودة الشاملة في الجامعات

Section One: Strategic Requirements for Implementing Total Quality Management in Universities

يعتبر ضمان الجودة في التعليم العالي منهجية شاملة ومستدامة، ويتطلب تطبيقه في الجامعات والمؤسسات التعليمية اتباع مجموعة من المتطلبات الأساسية، منها :

-تحديد أهداف وغايات واضحة لجميع المعنيين.

-تعزيز المشاركة الفعالة للطلاب على مختلف المستويات.

-إجراء مراجعات داخلية وتقييم ذاتي مستمر.

-ضمان اتساق الأهداف والاستراتيجيات.

-تطوير وتأهيل الكوادر البشرية.

-تحديث أساليب التعليم والتدريب.

- تحسين جودة المناهج والمقررات الدراسية (عامر و كاري، ٢٠٢٢) .

بالإضافة إلى ذلك، هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تسهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرزها:

-يتعين على الإدارة العليا تبني مفهوم الجودة في خدماتها، مع التركيز على نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفوائدها في جميع المناسبات واستغلال كل فرصة متاحة. كما يجب الالتزام والدعم لمواجهة معارضي سياسات التغيير، وتوضيح دور مدراء إدارة الجودة الشاملة على مختلف المستويات من خلال التفكير العميق والتأمل.

-من الضروري أن تكون المتابعة شاملة ومستدامة، من خلال جمع المعلومات وتقييمها بشكل متكامل. في هذا السياق، يتم معالجة الانحرافات وإجراء التحسينات اللازمة. تشمل المراقبة أساليب الأداء لجميع العمليات، وتحدد متابعة المؤسسة وفقاً لمعايير الجودة التي وضعتها لتحقيق أهدافها.

- ينبغي اعتماد سياسة دمج الموظفين من خلال إشراكهم في جميع عمليات اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتحسينات، مما يعزز التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق (محمد، ٢٠٢٣).

المطلب الثاني : تجارب بعض الدول في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

The second requirement: The experiences of some countries in the field of applying total quality management in higher education.

أولا : تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الامريكية

-جامعة اوريغون

وضعت الجامعة هدفًا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مدى خمس سنوات بدءًا من عام ١٩٨٩، مما يُعتبر من أبرز وأشمل المبادرات لتطبيق الجودة في مؤسسة تعليمية أمريكية. وفقًا للباحثين لويس وسميث مياتي، فإن الخطوات الأساسية التي تم اتخاذها تشمل:

١ .توضيح فلسفة ومفهوم إدارة الجودة وأسسها والأهداف التي وضعتها لجنة إدارة الجودة.

٢ .تعريف مبادئ الجودة وكيفية تطبيقها على جميع العاملين في الجامعة، سواء في الأقسام الإدارية أو الأكاديمية.

٣ .استخدام مبادئ ومعايير إدارة الجودة لتقييم الوضع الحالي للجامعة.

٤ .مناقشة نتائج التقييم مع المعنيين داخليًا وخارجيًا، وعرض النتائج على مجلس الجودة والقيادة.

٥ .تشكيل فريق لمتابعة الجودة يتكون من موظفين أكفاء من مختلف إدارات الجامعة.

٦ .تدريب فريق متابعة الجودة وأعضاء مجلسه على الجوانب الفنية المتعلقة بالجودة ومفهومها.

٧ .تقييم حالة مبادئ ومعايير إدارة الجودة في الجامعة، من خلال استخدام هذه المبادئ والمعايير لتحديد الوضع الحالي.

كما تم تكليف الفرق المعنية بتحقيق الأهداف الوظيفية والإدارية وحل المشكلات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد أسفر تطبيق الجودة في الجامعة عن نتائج إيجابية (الصرايرة و العساف، ٢٠٠٨) .

ثانيا :- تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الأوروبية

-تجربة فرنسا

تعمل هيئة التقييم تحت إشراف مباشر من رئيس الجمهورية، وهي تتمتع بالاستقلالية عن رئيس الوزراء ووزير التعليم العالي والجهات الحكومية الأخرى. جاء ذلك نتيجة لعدم فعالية نظام الدرجات التقليدي والضغط المتزايد الناتج عن عدم القدرة على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب، وذلك بعد قرارات رئيس الجمهورية والبرلمان في عام ١٩٨٥.

تتمثل مهمة لجنة التقييم في إجراء تقييم شامل للمؤسسة، بما في ذلك مراجعة أساليب التدريس والأنشطة البحثية ونظم الإدارة. تقوم المؤسسة التي يتم تقييمها بإعداد تقرير ذاتي عنها، وبعد ذلك تعد اللجنة الوطنية تقريرها الخاص بالمؤسسة المعنية وتصدر تقريرًا سنويًا. تُعتبر أهمية هذا التقييم كبيرة، حيث يؤخذ بعين الاعتبار أثناء المفاوضات حول الميزانية السنوية لمؤسسة التعليم العالي. وعلى الرغم من أن عملية التقييم تتم عادة بناءً على طلب المؤسسة نفسها، إلا أن اللجنة الوطنية هي الجهة المخولة بإجراء هذا التقييم (عميرة، ٢٠١٣)

ثالثا: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الدول العربية (الأردن انموذجا)

- جهود المملكة الأردنية الهاشمية في تطبيقات استراتيجيات الجودة الشاملة في التعليم العالي .

قام الأردن بوضع معايير لتحقيق الجودة في عام ٢٠٠١ من خلال دراسة أهداف البرامج وكفاءات ومهارات الطلبة، بالإضافة إلى مواءمة مخرجات التعلم مع متطلبات السوق ومواكبة التطورات العلمية والمعرفية الهامة. وقد استندت هذه المعايير إلى قانون التعليم والبحث العلمي رقم ٤ لسنة ٢٠٠٥، مما يضمن المرونة والاستقلالية. باستثناء ثلاثة جوانب تتعلق بالجوانب العامة للجودة مثل الاستيعاب، أو الجوانب الأكاديمية التي تحدد اعتماد البرامج الأكاديمية، والتي تم التأكيد عليها في الاستراتيجية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، فقد اعتمد الأردن استراتيجية تستند إلى معايير الجائزة كأحد أساليب إدارة الجودة الشاملة (الصرايرة و العساف، ٢٠٠٨).

الخاتمة

في الختام، يُعتبر البحث العلمي أساسًا رئيسيًا في تحقيق التنمية الاجتماعية وبناء المستقبل. فهو أداة فعالة تسهم في توسيع المعرفة، وحل المشكلات المعقدة، وتقديم حلول مبتكرة. من خلال البحث العلمي، يمكننا تحليل القضايا بعمق وفهم الظواهر، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات للتكيف مع التغيرات السريعة في مختلف

المجالات. وهذا يعكس أهمية تعزيز الفهم العلمي وتطبيقه لتحسين جودة الحياة ودعم الاستدامة والتنمية الشاملة.

الاستنتاجات

توصلت الدراسة الى عدة نتائج مهمة يمكن تلخيصها بمایاتي :-

١- إعداد خطة استراتيجية للمؤسسة وخطط سنوية للوحدات تعتمد على أسس علمية.

٢- - وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعة، بما في ذلك المجالات الخدمية والإنتاجية والأكاديمية والإدارية وغيرها.

٣- - تحديد وتوضيح الإجراءات العملية اللازمة لتحقيق معايير الجودة. - تقديم تدريب شامل ومناسب لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسة.

التوصيات

- يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تحولاً أساسياً من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الحديثة.
- تهدف هذه الإدارة إلى تحقيق رضا جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، وأولياء الأمور، وأرباب العمل، والمجتمع ككل.
- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز دور المعلمين من خلال تحسين أدائهم في الجامعات والكليات وتعزيز قيم التعاون والعمل الجماعي.
- - تطوير استراتيجيات وآليات فنية لتسويق البحث العلمي، والتعاون مع الشركات والمؤسسات لترويج ابتكارات الجامعة وأبحاثها ومعارف طلابها وموظفيها للمستفيدين على المستويين المحلي والدولي.
- - تعزيز نشر نتائج الأبحاث الجامعية في المجلات والدوريات العالمية المرموقة.
- - إبرام اتفاقيات تبادل بحثي مع الجامعات الرائدة عالميًا.
- - وضع خطة لزيادة عدد المنح الدراسية والدعم المقدم للمدرسين ومساعديهم بهدف تعزيز التبادل العلمي والبحثي داخل الجامعة.
- - تحسين الموقع الإلكتروني للجامعة بشكل مستمر لتسهيل الوصول إلى المعلومات والإحصاءات المفيدة للباحثين.

المصادر

ا. احمد السيد مصطفى ،إدارة الجودة الشاملة واثرها في تحديد الاسبقيات التنافسية ،٢٠١٦، https://almerja.com/reading.php?idm=51527،

II. احمد السيد مصطفى ،إدارة الجودة الشاملة واثرها في تحديد الاسبقيات التنافسية ،٢٠١٦ ، https://almerja.com/reading.php?idm=51527. Retrieved from
III. البنا، ر. ر. (٢٠٠٦). ادارة الجودة الشاملة في التعليم . المؤتمر التربوي العشرون التعليم شاملة ورؤية جديدة .(p. 9) , https://almerja.com/reading.php?idm=51527
IV. الصرايرة، خ. ا.، & العساف، ل. (٢٠٠٨). ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي العدد١، ٧٩٨.
V. العداوني، خ. م. (٢٠١٤). الجودة الشاملة في التعليم . بحث مقدم لادارة الجودة والاعتماد بوزارة التربية والتعليم ، ٥-٦.
VI. المنيع، ا. ب. (٢٠٢٠). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠واهم المعوقات التي توجهها . مجلة الفتح العدد الثالث والثمانون ، ٢٤٣.
VII. عامر، ش.، & كاري، ن. ا. (٢٠٢٢). نظام الجودة الشاملة كالية لتحسين تنافسية الجامعات . مجلة الفكر المتوسطي المجلد ١١ العدد ١، ٧٧٢.
VIII. عميرة، ا. (٢٠١٣). ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل . رسالة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير /جامعة قسطنية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، ٧٧.
IX. محمد، ف. ي. (٢٠٢٣). ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية . مجلة كلية التربية الاساسية المجلد ٢٠ العددالثاني والثمانون، ٩٠٣.
X. ناصر، د. ا. (٢٠٢١). ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مؤشرات الشتنافسية بمؤسسات التعليم العالي . مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد ٢٢العدد الرابع ، ١٠١.
XI. واخرون، ر. ع. (٢٠١٨). الجودة الشاملة في التعليم. دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.