

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
Total quality management in higher éducation institution.

حليمة خراز

أستاذة محاضرة -أ-

كلية الحقوق والعلوم السياسية- جامعة مستغانم-

تاريخ النشر: 2024/04/06

تاريخ القبول: 2023/09/18

تاريخ الاستلام: 2023/09/14

الملخص:

تهدف الورقة البحثية الى تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وكذا المبررات و الأسباب التي تستدعي إدارة الجودة الشاملة و التي تعتبر منهاجاً تسييرياً متكاملًا فرضته التغيرات والذي يتوفر على جملة من المبادئ الناجحة و يمكن في الأخير الإستعانة بمؤشرات قياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم .
الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة ، التعليم العالي ، معوقات إدارة الجودة الشاملة ، مؤشرات غدارة الجودة الشاملة .

Abstract:

The research paper aims to provide a general framework the concept of total quality management in higher education institutions as well as the justificacation and reasons that require quality management,which is consider an integrated management approach inposed by the changes,which hasa a number of successful principles.

Keywords: total quality management; higher education; Obstacles to total quality management; Comprehensive quality indicators.

المؤلف حليمة خراز ، الإيميل: halima.khareze@mail.com

مقدمة:

دفعت ظاهرة العولمة العديد من الدول إلى التركيز على تطبيق مفاهيم الجودة لمنتجاتها من خلال تحسين أدائها بإتباع رغبات زبائنهم، وإدارة الجودة الشاملة بعد من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر إنتشارا لتطوير اساليب العمل سواء كانت صناعية أو خدمية من خلال تقديم أفضل ما لديها.

فالجامعات من بين المؤسسات التي تسعى إلى توفير كل مقومات التطوير المستمر للتعليم لمواكبة التطورات العلمية التكنولوجية، لذا فقد حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام كبير من طرف الباحثين في حقوق المعارف الإدارية الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في أداء مختلف المؤسسات منها مؤسسات التعليم العالي، والتي تتضمن كافة أنشطة ومستويات المؤسسة بالتركيز على مراقبة الجودة ، التطوير التنظيمي للبحث ، فهذا النظام اذا يساعد القائمين على إدارة المؤسسات الجامعية في الوقوف على إنجاح النظام و تطوير الإدارة الجامعية .

فما مدى إدراك الجامعات الجزائرية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي ؟ وما أهم المبادئ التي تقوم عليها ؟

أهداف الدراسة : تستهدف الورقة البحثية التعرف على مفهوم ادارة الجودة الشاملة باستعراض أهم الأسس التي يركز عليها هذا الأخير و أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا النظام. أهمية الدراسة: تعتبر ادارة الجودة الشاملة من أهم المسائل التي تسعى الى تطبيقها مؤسسات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة في جميع النواحي لاسيما الاقتصادية والاجتماعية منها. **المنهج المعتمد** تمت الإستعانة في الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي لتفسير الحقائق المرتبطة بإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بما فيها من مفهوم ومراحل تمر بها و أهم المبادئ التي تقوم عليها .

نجيب على الإشكالية المطروحة وفق المحورين التاليين :

المحور الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و أبرز المبادئ القائمة عليها **المحور الثاني :** المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي ومؤشرات نجاحها .

المحور الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و أبرز المبادئ القائمة عليها .

تسعى مؤسسات التعليم العالي اليوم إلى إتباع جملة من التدابير لإثبات وجودها ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية من خلال إدارة الجودة الشاملة وسنفضل في ذلك على النحو التالي

أولاً : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؛ التعريف والمراحل .

سندرج التعريفات المختلفة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ونعرج على أهم المراحل التي تمر بها هذه الأخيرة .

أ. تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج، ونظرا للنجاح الكبير المحقق من ورائه بدأ الإهتمام باستخدامه في المؤسسات التعليمية في العديد من الدول وقد عرفت بأنها : " القيام بتوجيه كافة الأنشطة و العمليات الأكاديمية والإدارية والمالية و على كافة المستويات في المنظومة التعليم العالي لإشباع رغبات سوق العمل و اللاب عن طريق التطوير و التحسين المستمر " ¹.

وفي تعريف آخر تعتبر إدارة الجودة الشاملة " أسلوب متكامل يطبق في جميع الفروع والمستويات الجامعية ليوثر للأفراد و فرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب و المستفدين من التعليم و البحث العلمي أو فعالية تحقيق أفضل الخدمات التعليمية و البحثية بأكفء الأساليب و أقل تكلفة و أعلى جودة ممكنة. ²

كما كانت أولى محاولات تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية على أنها : " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا " ³.

¹ - رمزي عبد الحي ، تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 132.

² - مريم محمد ابراهيم الشرفاوي ، دراسات في الإدارة التعليمية ، الطبعة 1 ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة 2003 ، ص 77 .و أيضا : قعقاع توفيق ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي : المفاهيم ، المبادئ ، النظم المعوقات التي تحول دون تطبيقها ، مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية و الإنسانية ، العدد 6 ، 2021 ، ص 210.

³ - نصيرة بويعل ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتهما ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 22 ، العدد 2 ، ص 1091.

ويؤكد فيليب كوسي على إدارة الجودة الشاملة على أنها " المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا و هي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الإداري و التنظيمي الأمثل في الأداء ، و إستخدام المادية و البشرية بكفاءة وفعالية " ⁴.

وقد عرفها المعهد الفيدرالي الأميركي أنها : " القيام بالعمل السليم بالشكل الواضح و الصحيح منذ البداية و الإعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الأداء ، وذلك بإستخدام الطرق و الكمية لإحداث التطوير المستمر في المنطقة " ⁵.

وما يمكن إستخلاصه من التعريفات أن الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تنصب في جودة المواصفات المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات و الأنشطة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات ، و التي تستلزم إشباع رغبات المتعلمين وحاجاتهم وتلبية إحتياجات المجتمع ومتطلباته وذلك بالإستخدام الكفاء للإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة .

ب- مراحل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

بخصوص مراحل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فإنها تمر بعدة مراحل و التي تحتاج بدورها إلى وقت طويل لتطبيقها وهذا من أجل تحسين جودة المنتج و سنورد فيما يلي هذه المراحل تباعا :

1- مرحلة التمهيد أو الإعداد :

تتمثل هذه المرحلة بتجهيز الأجواء و إعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة و الذي بدوره يحمل مخططات وأفكار منها إتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا ، حيث تلتزم هذه الأخيرة بإجراء التحسينات المستمرة ، و لتحقيق ذلك يتطلب الأمر تشكيل مجلس الجودة و الذي يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته ، وكذا

⁴ - الزهرة بن عاشور ، أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، المجلد 11 ، العدد 02 ، مجلة علوم الإنسان و المجتمع ، 2022 ، ص 264.

⁵ - مطاطة موسى ، زينب عبد النوري ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة التكامل ، العدد 10 ، 2020 ، ص 77.

إعداد و تنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا و مجلس الجودة⁶ ، و التي تعتمد على إستراتيجية مبنية على رؤى مستقبلية محددة تقوم على رسم أهداف واضحة وواقعية تشمل مختلف المجالات ذات الصلة بالتعليم العالي.

2- مرحلة التخطيط و التنفيذ :

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة حيث يقوم الأفراد الذين سيشكلون مجلس الإدارة بإستعمال البيانات التي تم تطويرها⁷ خلال مرحلة التمهيد أو الإعداد و التنفيذ من خلال الأفراد الذي سيعهد إليهم بعملية التنفيذ و تعتبر مهمتهم امتدادا لمهمة منسق الجودة .

ويتطلب نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة بالجامعة التدريب المستمر للأطراف، وتكثيف دور مركز جمع المعلومات و الإحصائيات دون أن تهمل الجانب المادي و المالي لإنجاح تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة .

3- مرحلة الرقابة و التقييم :

يتطلب تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تقييما شاملا من أجل الوقوف على أوجه القصور في إعدادها و تطبيقها و من ثم تداركها أو تصحيحها ، والتي تنصب على مستوى الطلبة ، البرامج ، الهياكل القاعدية المخصصة للتعليم هيئة التدريس بتمويل التعليم العالي ، تقييم إدارة الكلية و الجامعة⁸ و بهذا إشتمل التقييم الذاتي الموضوعي معا .

ثانيا : الأسس و المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليم العالي
تستند جودة التعليم العالي إلى مجموعة من الأسس التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة و الفعالية عند تطبيقها و التي يمكن تناولها على النحو التالي:

⁶ - أحمد عطية محمد ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة ، مجلة أفاق للأبحاث السياسية و القانونية ، المجلد 03 ، العدد 05 ، 2020 ، ص 256.

⁷ - خالد بن سعد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي ، دار العبيكان للطباعة و النشر ، الرياض 1997 ، ص 85 .

⁸ - نصيرة بوييلي ، المرجع السابق ، ص 1098

أ - التحسين المستمر فمهما بلغت كفاءة و فعالية الأداء نحتاج إلى التحسين المستمر وذلك بتنميط و توثيق إلى تحسين ، وكذا استخدام طرق التحليل و أدوات حل المشاكل⁹، بغية الوصول إلى الإتقان الكامل لذا ينبغي على المؤسسة أن تستعين بمداخل التحسين المستمر من خلال الخطط و القيام بالتنفيذ لها و فحص النتائج و مقارنتها بالأهداف ثم التخطيط للجودة و الرقابة عليها وتحسينها¹⁰ ولا يتأتى ذلك إلا بالتعاون الجماعي وروح العمل مما يزيد في الفعالية لتشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المثالية مما يزيد في الإنتاجية ، دون أن نغفل على التركيز على الموارد البشرية و الكفاءات الفردية و التي تعد المسؤولة على إتخاذ و تطبيق القرارات الإستراتيجية و التنفيذية للجودة¹¹

ب- دعم الإدارة العليا لأن إلزام الإدارة العليا بدعم و تنشيط حركة القائمين على الجودة من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف، فالتطبيق يبدأ من قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر إلى المستويات الدنيا مع إلزام القيادة الإدارية بدعم و تشجيع التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة¹².

ج- تبني فلسفة منع الخطأ و ليس مجرد كشفه ركيزة على تصحيح العمليات و ليس لوم الأشخاص ومعاقبتهم وهو ما يعتمد في إدارة الجودة الشاملة ، وذلك باستخدام معايير مقبولة لقياس جودة السلع و الخدمات أثناء عملية الإنتاج ، بدلا من استخدام تلك المعايير بعد وقوع الخطأ كما قلت وهذا يتم من خلال إدراج عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية، عن طريق مراقبة الانحرافات بمختلف أنواعها ومحاولة تصحيحها في حينها لتجنب الوقوع فيها وبالتالي القيام بالرقابة الضرورية للتأكد من أن كل سلعة أو خدمة تؤدي الى الجودة المطلوبة و المتنبأ بها .

د- تزويد العاملين بثقافة ومهارات " السلوك الوكيدي " بمعنى أكسب وساعد الآخرين على الكسب ، و إستحداث و تفعيل نظام الحوافز الذي يراعي تحقيق العدالة التنظيمية¹³.

⁹ - قعقاع توفيق ، المرجع السابق ، ص 210

¹⁰ - أسماء عميرة ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة جيجل - ، رسالة ماجستير ، جيجل ، 2012- 2013 ، ص 21.

¹¹ - أسماء عميرة ، نفس المرجع السابق ، ص 21.

¹² - عبد الله بن موسى الخلف ، ثالث التميز : تحسين الجودة و تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 37 ، العدد 1 الرياض ، 1997 ، ص 127.

¹³ - قعقاع توفيق ، المرجع السابق ، ص 212.

المحور الثاني : المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي ومؤشرات نجاحها .

هناك عدة معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي يجب تداركها لاصلاح المنظومة التعليمية والنهوض بها، ووضع تقييم مستمر للنتائج المتوصل اليها وقياس مدى نجاحها بجملة من المؤشرات المعمول بها لقياس نسبة التطور .

أولا : المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .
تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي عدة معوقات أو عقبات تختلف من جامعة لأخرى نورد الأهم منها في هذه النقاط تباعا :

- عدم الترابط بين الكلية بالجامعات وقطاعات سوق العمل من حيث تطوير المناهج طبقا لمتطلبات سوق العمل .
- عدم مواءمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلب و مستوى جودة الخدمة التي تقف مع رغباتهم وذلك فيما يتعلق بالطاب الجامعي و أداء هيئة التدريس و أساليب التقييم المتبعة و كفاءة و فعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب¹⁴
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة و ليس على النظام ككل ، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة على أنها نظام متكامل
- عدم الحصول مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة و إقتصارهم على البعض دون البعض الآخر، إضافة إلى أن بعض المؤسسات لم تحصل على إلترام الإدارة و الموظفين ببرامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج ولا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع ، وأحيانا المؤسسة تبني طرق و أساليب إدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع نظام إنتاجها¹⁵، فعندما تقوم المؤسسة بإستعمال الأساليب غير المناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة ككل .

¹⁴ - نصيرة بويعلی ، المرجع السابق ، ص 1102.

¹⁵ - قعقاع توفیق ، المرجع السابق ، ص 216.

- عدم إلتزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم خطوات هذا البرنامج ، ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظامًا للمكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر و الجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج .

- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أم من العاملين لأن تحسين الجودة يستدعي تغييرًا تامًا في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة من تحمل المسؤولية و الإلتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم.¹⁶

ثانيا : مؤشرات نجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يمكن إستخدام حملة من المعايير كمؤشر على مستوى أداء المؤسسة التعليمية ومن ضمن هذه المؤشرات ما يلي :

أ- جودة الموارد المالية :

من بين مؤشرات جودة الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي:-

- 1- الإنفاق على التعليم الجامعي كنسبة مئوية من الدخل القومي الإجمالي
- 2- الإنفاق على البحث العلمي كنسبة مئوية من الإنفاق على التعليم الجامعي .
- 3- الإنفاق على تحديث الإدارة الجامعية كنسبة مئوية من الإنفاق الكلي على التعليم الجامعي.

ب- جودة المنشآت والأبنية :

لأن جودة المباني و الأبنية بما تحمله من قاعات و تهوية ، و إضاءة و غيرها تؤثر بشكل مباشر في جودة التعليم و مخرجاته لذا فإن جودة المنشآت تقاس بما يلي :

- المباني و الإمكانيات المتوفرة فيها لأداء مهمة الكلية أو الجامعة ومدى إستيعابها لأعداد الطلبة .
- متوسط نصيب الطالب من مساحة الأماكن المخصصة للدراسة (قاعات – مدرجات) ، ومن مساحة الأماكن المخصصة للدروس التطبيقية العملية (الورشات) .
- مدى توافر الظروف المادية و الطبيعية المناسبة داخل المباني¹⁷ .

ج- جودة القيادة الجامعية :

يتطلب من القيادات الجامعية إستسلام لمجموعة من المهارات حتى يتمكنوا من القيام بدورهم على أكمل وجه و التي تشمل جودة عملية التخطيط كتسطير أهداف واضحة ، ومدى إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في سير العمل الجامعي ومدى قدرتها على الإستغلال الأمثل

¹⁶ - مطاطة موسى ، زينب عبد النوري، المرجع السابق ، ص 87.

¹⁷ - أسماء عميرة ، المرجع السابق ، ص 66.

للموارد المتاحة ، ومدى قدرة القيادة الإدارية على توسيع دائرة علاقات المؤسسة الجامعية بمؤسسات المجتمع وقطاعات الإنتاج و المؤسسات الجامعية المحلية والعالمية .

إضافة إلى مدى توفر برامج دورية ومشمرة للتقييم الذاتي للأداء داخل المؤسسة الجامعية مدى إشترك عملاء التعليم الجامعي في عملية تقييم الأداء الجامعي .

د- مؤشرات مرتبطة بالطالب :

من أهم المؤشرات الخاصة بالطالب لدينا :

- تعد عملية إنتقاء الطلبة من الخطوات الأولى في جودة التعليم الجامعي حيث نرى أن الجامعات التي تنتقي طلباتها تتميز على مثيلاتها الأقل إنتقاء.

- دافعية الطلبة ومدى إستعدادهم للتعلم¹⁸

- هـ مؤشرات مرتبطة بهيئة التدريس:

أضحى ذلك من أهم الإنشغالات الجامعية ذلك لأن إنجاح العملية التربوية و التعليمية

مرهون بجودة هيئتها التدريسية من خلال ما يملكونه من مستوى تأهيل علمي ومن أبرزها :

- مدى كفاية هيئة التدريس لتغطية جميع الجوانب المنهجية للتخصص.

- نسبة المستخدمين لشبكة المعلومات الدولية و غيرها من المؤشرات الأخرى التي تقاس بها الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .

إنطلاقا من المؤشرات التي تقاس بها الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي يمكن

القول أنه بإمكان المؤسسات الجامعية تحديد مستوى أدائها و بالتالي السعي إلى تحسينه المستمر إلى أن تصل إلى المراتب الأولى عالميا تدريجيا.

خاتمة :

انطلاقا مما تقدم توصلنا الى النتائج التالية:-

- تمثل مؤسسات التعليم العالي أهمية كبيرة في المجتمعات حيث أصبح مصير هذه الأخيرة متوقف

على كيفية إعداد الأفراد تربويا و تعليميا و الذي يدفع بدوره لمواجهة عصر الثورة التكنولوجية ، و لا يأتي ذلك إلا بوجود مؤسسات التعليم العالي الملائمة من ناحية الجودة .

18 - أسماء عميرة ، المرجع السابق ، ص 68.

- إقبال كبير لمؤسسات التعليم العالي على تحسين مستوياتها الإنتاجية عن طريق النهوض بنظامها التعليمي بما يعرف بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهذا ما تطبقه الجامعات الجزائرية على غرار جامعات الدول المتقدمة .
- من أبرز معايير الجودة الشاملة في التعليم التحسين المستمر و التقييم لإنتاج الطلبة و هيئات التدريس و غيرها.
- هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لذلك نطرح مجموعة من الاقتراحات التي يمكن من خلالها النهوض بقطاع التعليم العالي ومؤسساته ويرتقي للمراتب الأولى عالميا منها:.
- العمل بمعايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من أجل تعزيز المنافسة المحلية و ثم الدولة .
- دعم الأبحاث العلمية لما تقدمه في تطور المجتمعات .
- تبادل الخبرات مع الجامعات الرائدة في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ، وكذا التركيز على التعاون بين الجماعات و المؤسسات الإقتصادية و المؤسسات الناشئة .

قائمة المراجع:

أولا : المؤلفات باللغة العربية :

1- المؤلفات :

- خالد بن سعد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي ، دار العبيكان للطباعة و النشر ، الرياض 1997 .
- رمزي عبد الحى ، تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2007 .
- مريم محمد ابراهيم الشرفاوي ، دراسات في الإدارة التعليمية ، الطبعة 1 ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة 2003 .

2.المقالات:

- أحمد عطية محمد ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة ، مجلة أفاق للأبحاث السياسية و القانونية ، المجلد 03 ، العدد 05 ، 2020 .

- الزهرة بن عاشور ، أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، المجلد 11 ، العدد 02 ، مجلة علوم الإنسان و المجتمع ، 2022 .
- نصيرة بويعللي ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 22 ، العدد 2، 2020.
- عبد الله بن موسى الخلف ، ثالث التميز : تحسين الجودة و تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 37 ، العدد 1 ، الرياض ، 1997.
- مطاطة موسى ، زينب عبد النوري ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة التكامل ، العدد 10 ، 2020.
- قعقاع توفيق ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي : المفاهيم ، المبادئ ، النظم المعوقات التي تحول دون تطبيقها ، مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية و الإنسانية ، العدد 6 ، 2021 .

3. الأطروحات:

- أسماء عميرة ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة جامعة جيجل - ، رسالة ماجستير ، جيجل ، 2012- 2013 .