

المبادئ الستة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (مقاربة نقدية)

The six principles of total quality management in institutions of higher education (Critical approach)

د/ اسعيداني سلامي¹ / د/ علي عبد الله علي آل زهير القحطاني²

saidanisalami@gmail.com Mail

¹ جامعة المسيلة، الجزائر:

² جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية: aalzhair@kku.edu.sa Mail

تاريخ القبول: 2020/09/28

تاريخ الاستلام: 2020/07/28

✉

مستخلص البحث:

أكدت العديد من الدراسات العالمية التي تبنت إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على أهمية ذلك النهج ونجاحه للحصول على منتج صناعي قادر على المنافسة في الأسواق العلمية العالمية، وكذلك الحصول على منتج تعليمي مناسب في المؤسسات العلمية الجامعية، ألا وهو نوعية الطالب المتخرج من تلك المؤسسات الجامعية القادر على الإسهام بتنمية المجتمع بكافة المجالات بصورة فعالة.

الكلمات المفتاحية: المبادئ؛ الإدارة، الجودة الشاملة؛ المؤسسة؛ التعليم العالي

Abstract:

Several international studies that have been exposed to TQM in the institutions of higher education and scientific research have emphasized the importance of this approach and its success in obtaining an industrial product capable of competing in international markets.

As well as access to a suitable educational product in the scientific institutions of the university, is the quality of the graduate student from those institutions that can contribute to the development of the community in all areas effectively.

Keywords: Principles ; Management ; Total Quality ; Institution ; Higher Education

مقدمة :

إن النظرة المستقبلية الى التعليم العالي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار: الزيادة السكانية، متطلبات النهوض الاقتصادي والاجتماعي ودور مؤسسات التعليم العالي، الاستثمارات الرأسمالية اللازمة، إعداد المدرسين والباحثين. وبالنظر الى حجم السكان ومعدلات النمو السكاني فإن كل مليون من السكان هم بحاجة الى عدد من المقاعد الجامعية السنوية الإضافية يتراوح بين (٤٠٠) مقعد الى (١٠٠٠) مقعد وذلك للمحافظة على متوسط تركيز يتراوح بين (٢%) الى (٣.٨%) من السكان. وباقتراض حجم الاستثمار الرأسمالي اللازم لكل طالب هو في حدود (٥٠٠٠) دولار يضاف اليها استثمارات المرافق ومراكز البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في حدود (٢٥٠٠) دولار لكل طالب فإن مجمل الاستثمارات الرأسمالية المتوقعة سوف تتراوح بين (٣) مليون الى (٧.٥) مليون دولار سنوياً لكل مليون نسمة من السكان. ويمكن النظر في مشهدين:

-الأول: يفترض التوسع في الاستثمارات الجديدة التي ينبغي توفيرها للخروج بالجامعات من حالة " المدرسة الكبيرة " الى حالة الجامعة القائمة على البحث والتطوير والمرافق والمختبرات المتقدمة. وهنا يكون الاستثمار السنوي الجديد في حدود (٧.٥) مليون دولار لكل مليون من السكان.

- الثاني: هو المشهد المنخفض والذي يمثل استمرار النمط السائد حالياً والذي يقصر عن المتوسطات العالمية، كما يبين الجدول أدناه (ابراهيم بدران، ٢٠١١، ص ٢١).

المبادئ الستة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (مقاربة نقدية)

البلد	عدد السكان (مليون)	الاستثمارات الرأسمالية لمواجهة النمو السكاني (مشهد عالي) (مليون دولار)	(مشهد منخفض) (مليون دولار)
الأردن	5.8	(40) مليون	20
سوريا	20	(150) مليون	75
لبنان	3.6	27.0	13
فلسطين	3.5	26.0	13
العراق	30	225	112
مصر	80	600	250
الكويت	2.8	20	10
السعودية	25	200	100
الإمارات	4.7	30	15
البحرين	0.7	5	3
قطر	0.9	7	3
عمان	8	20	3
اليمن	22	160	50
السودان	37	225	80
تونس	10	75	37
المغرب	32	240	100
الجزائر	33	245	120
موريتانيا	3	20	10

يبين المشهد المنخفض في الجدول رقم (١) أن الاستثمارات الرأسمالية السنوية الجديدة حتى في هذا المشهد هي عدة ملايين من الدولارات وعشرات الملايين لكل بلد. وكما هو مبين أعلاه نصيب الجزائر على رأس أخفض دولة في الاستثمار في مجال التعليم العالي والبحث العلمي. نضرب غياب الجامعات الخاصة كأهم نظرة ورؤية مستقبلية للجودة الشاملة في الجامعات...

ومن هنا فإن ضخامة الاستثمارات الرأسمالية ومن ثم النفقات المترتبة على تشغيلها كل ذلك يستدعي إعادة النظر في مؤسسات التعليم العالي ليس على اعتبارها استثماراً تجارياً بمفهوم الأعمال والأرباح وإن كانت لا تخلو بطبيعة الحال من ذلك، وإنما النظر إليها على أنها جزء أساسي وحيوي من نظام التعليم العالي الوطني بكل ما يتبع ذلك من حقوق وواجبات والتزامات وفي مقدمة ذلك (ابراهيم بدران، ٢٠١١، ص ٢٥):

- التعاون ما بين المؤسسات العامة لزيادة حجم الكتلة الحرجة من مفردات التعليم العالي سواء كان ذلك في أعضاء هيئة التدريس أو في المختبرات أو أي شيء ممكن في إطار من التعاقد على الخدمات وبالتبادل ما بين أطراف التعاقد.
- التعاقد ما بين الحكومة وما بين الجامعات العامة على تنفيذ برامج محددة سواء للبحث والتطوير أو إنشاء المراكز العلمية أو التأهيل والتدريب أو كل ما له علاقة بدور الجامعة في تعجيل النمو الاقتصادي والاجتماعي وذلك وفق ضوابط يحددها التعاقد.
- تكليف الجامعات العامة مشتركين أو منفردين يعمل على حل المشكلات المختلفة وتطوير برامج تنموية في المحافظات والمناطق وفق تعاقدات خاصة.
- شمول الجامعات بأية شبكات للاتصالات أو المعلومات.
- الاستخدام المشترك للمختبرات إما من خلال انتقال الطلبة أو من خلال أنظمة المختبرات الافتراضية VirtualLabs أو كليهما.

٣. متطلبات لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والمبادئ الستة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة (كأمريكا واليابان) والعديد من الدول الأوروبية وبعض الدول النامية وما تلي هذا التطبيق من نجاحات للمؤسسات التي تبنت ذلك الأسلوب علي مستوى تحسين المنتج وزيادة الطلب علي تلك المنتجات في المجال الاقتصادي والصناعي والتكنولوجي؛ أوجد مبرراً قوياً وميلاً شديداً لتطبيق هذا الأسلوب بالنظام والمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، وذلك للتحقق الكبير الذي أحرزه هذا المفهوم في تلك المؤسسات، حيث تزايد عدد المؤسسات التربوية التي تخضع لنظام الجودة الشاملة، فقد تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تبنت إدارة الجودة الشاملة من (٧٨) ثمان وسبعين مؤسسة عام ١٩٨٠ إلي (٢١٩٦) مؤسسة عام ١٩٩١م بالإضافة إلي الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي ظهرت تزايد عددها ازدياداً مطرداً، ونظراً للنجاحات الهائلة التي

حققتها المدارس الثانوية والإعدادية في العديد من الولايات والمناطق بأمريكا بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل من مدينة (نيوتاون) بولاية (كاناتيك) الأمريكية (Newton School in Connecticut) عام ١٩٩٠م بناء علي مفاهيم الجودة الشاملة (لديمنج)، وكذلك تجربة مدينة ديترويت (Detroit) التعليمية عام ١٩٩٣م بعد تدريب الكوادر الإدارية المناسبة في مدارسها، ومدارس (مت جيكومب) الثانوية في مدينة (ستيك) بولاية لسكا (MT. EdgecumbeHighSchoolinStick) عام ١٩٩٨م، والتي أصبح نظام الجودة الشاملة نظاما ومنهج حياة لكل من الطلاب والمعلمين والعاملين، وقد أوجد النجاح الكبير للمدارس الأمريكية والأوروبية في تطبيقه مبررا لتطبيق هذا النهج الجديد في مجال التعليم، ومن المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي (الرشيد، محمد، ٢٠٠٥، ص١٧٦):

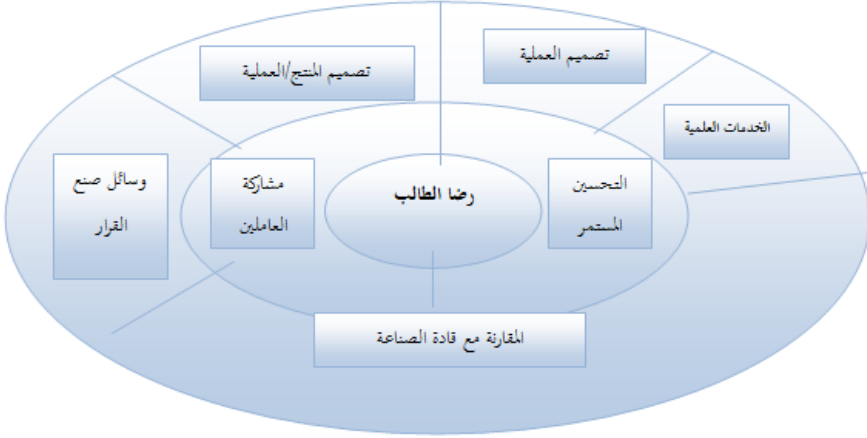
تعتمد المؤسسة الجامعية العلمية ضمن استراتيجياتها على إدارة جودة شاملة تمكنها من تحقيق أهدافها، وتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحاليين والمرتبين بأقل تكلفة ممكنة.

يمكننا التعرض لأهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي

(OOTIE M.CHRISTIAN, 1999, , p19- 20)

١-مبدأ التركيز:

يعد التركيز على الطالب وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة الجامعية العلمية كانت، وهذا ما يراه أغلب الباحثين، حيث يكون الطالب المحور الذي تركز عليه الجودة الشاملة، ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية في الشكل الموالي (مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجيم الطائي ص٣٣١):



الشكل رقم (١٠): عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الطالب (Source:

Kraiweski, lee and ritzman, larry, , 1993, p141)

انطلاقاً مما سبق يمكن استخلاص أن التركيز على الطالب هو من أهم فرص نجاح المؤسسة الجامعية العلمية في الفكر الترويجي للفكر والمعرفة الحديث الذي جاء به Kotler وزملاؤه، الذي يعتمد على الطالب كنقطة بداية ونهاية نشاط المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، وذلك من خلال دراسة سلوكه العلمي والفكري، كما أن تحديد الزبون يحقق للمؤسسة الجامعية العلمية عدداً من الفوائد أهمها (قاسم نايف علوان المحياوي، ٢٠٠٦، ص ١٥٠).

- تحسين عوائد المؤسسة الجامعية العلمية: إنّ التركيز على الطالب يؤدي إلى كسبه بمستوى عالٍ من الرضا، وهذا يحقق ولاءً عالياً لديهم، مما يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي في البيئة العلمية.
- تلبية حاجات العاملين في التعرف على مستوى رضا الطالب عن الخدمات العلمية المقدمة التي تقدم إليه، يساعد على تحسين جودة أداء الخدمة.
- التركيز على تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة، إذ أن الاهتمام بالطالب يؤدي إلى توجيه جهود العاملين بالمؤسسة الجامعية العلمية نحو تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح.

- التركيز على الطالب يؤدي إلى تحقيق الميزة المستدامة، إذ أن شعور الطالب بأن الجامعة تهتم به وتسعى إلى تلبية حاجاته ورغباته يؤدي إلى تعميق الإخلاص والولاء لخدمتها.

كما أن فكرة رضا الطالب في فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنطلق من مبدأ رضا الطالب الخارجي والداخلي أي الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية العلمية من أقسام وإدارات وأفراد، حيث يرى بول أن أية وظيفة من وظائف الجامعة بصفتها منظمة وجدت من أجل تلبية حاجات الطالب، ولذلك فإنّ أية وظيفة ينبغي أن تستهدف تحقيق رضا الطالب، ويؤكد هذا ضرورة التركيز على الزبون الداخلي والخارجي، فكل عامل من المنظمة هو زبون داخلي، ويصعب تحقيق الطالب (المستفيد) دون تحقيق رضا العامل الداخلي (الفرد العامل بالجامعة).

يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية العلمية والتحصيل العلمي أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات الجامعية الخدمية على حد سواء حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوة العمل التي بإمكانها تقليل تكاليف التلف والضياع والأخطاء، لأجل الارتقاء بجودة منتج المؤسسة الجامعية العلمية مقارنة مع التحصيل العلمي المنافس في الجامعات، والاستجابة لرغبات الطلبة المختلفة.

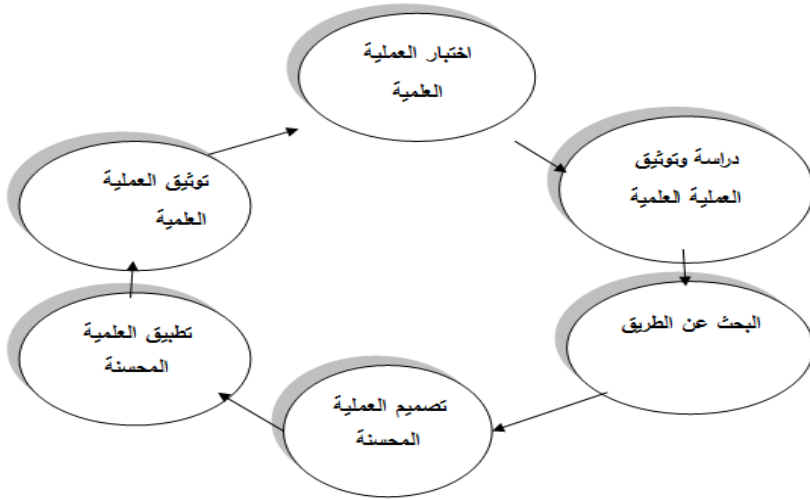
٣- مبدأ التحسين المستمر:

تؤكد فلسفة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات الجامعية العلمية، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.

عرف JM Juran تحسين الجودة على أنها "الخلق المنظم لتغيير مفيد (قاسم نايف علوان المحياوي، ٢٠٠٦، ص152):

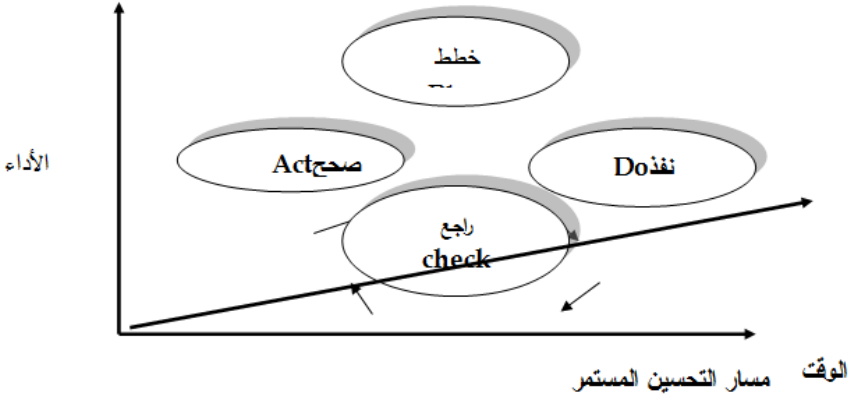
إنّ فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات، لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصرا

أساسيا في تخفيض الانحرافات على مستويات النشاط العلمي، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات التحصيلية العلمية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق أعلى مستوى من الرضا الطالب كنتيجة لتقديم قيمة المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة المعلومات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من جهة أخرى، كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل رقم (٠٢): عملية التحسين المستمر للتحصيل العلمي على مستوى المؤسسة العلمية الجامعية (سونيا محمد البكري، ٢٠٠٣/٢٠٠٤، ص ٢٤٠).

كما أن المفهوم الأساسي لمبدأ التحسين المستمر ينبع من سلسلة من الخطوات حسب دورة ديمنغ PDCA حسب الشكل رقم ٠٣. الموالي (مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجيم الطائي، ص ٣٥٩).



الشكل رقم (٠٣): يبين خطوات التحسين المستمر حسب دورة ديمنغ PDCA

المرحلة الأولى: الإعداد أو التخطيط (Plan)

حيث يقوم فرق حل المشاكل بالمؤسسة العلمية الجامعية بغداد لمعالجة موضوع تحسين المنتج العلمي أو العلمية وذلك باستعمال مجموعة من الوسائل الإحصائية أهمها: مخطط باريتو، مخطط ضبط الجودة، المدرج التكراري، قوائم المراجعة، مخطط التشتت، مخطط تحليل العملية، مخطط السبب والنتيجة، بيت الجودة.

المرحلة الثانية: التنفيذ (Do)

يقوم الفريق بتنفيذ خطة التحسين المتفق عليها ومراقبة سير نشاطها بصفة مستمرة، والتغيير فيها إذا ما استلزم الأمر.

المرحلة الثالثة: الدراسة أو التدقيق (Check)

خلال هذه المرحلة يهتم الفريق بدراسة النتائج المتحصل عليها خلال التنفيذ ومقارنتها بالنتائج المرجوة أو المتوقعة سابقا، وفي حالة وجود خلل فلا بد من إعادة تقييم الخطة أو إيقاف العمل بها.

المرحلة الرابعة: التصرف أو التصحيح (Act)

إذا كانت النتائج المتحصل عليها ناجحة ومرضية يتم تطبيق التغيير، أما إذا كانت سلبية يتم استبعاد التغيير وإعادة الدورة.

٤-مبدأ القيادة الموجهة:

إنّ التطورات الحديثة والمتسارعة في أساليب المنافسة وظهور إدارة الجودة الشاملة، من أهم أسباب الاهتمام بالقيادة كعملية أساسية لنجاح أهداف المؤسسة العلمية الجامعية، لذا يجب أن يتسم القائد بمجموعة من المواصفات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسته أهمها (١١):

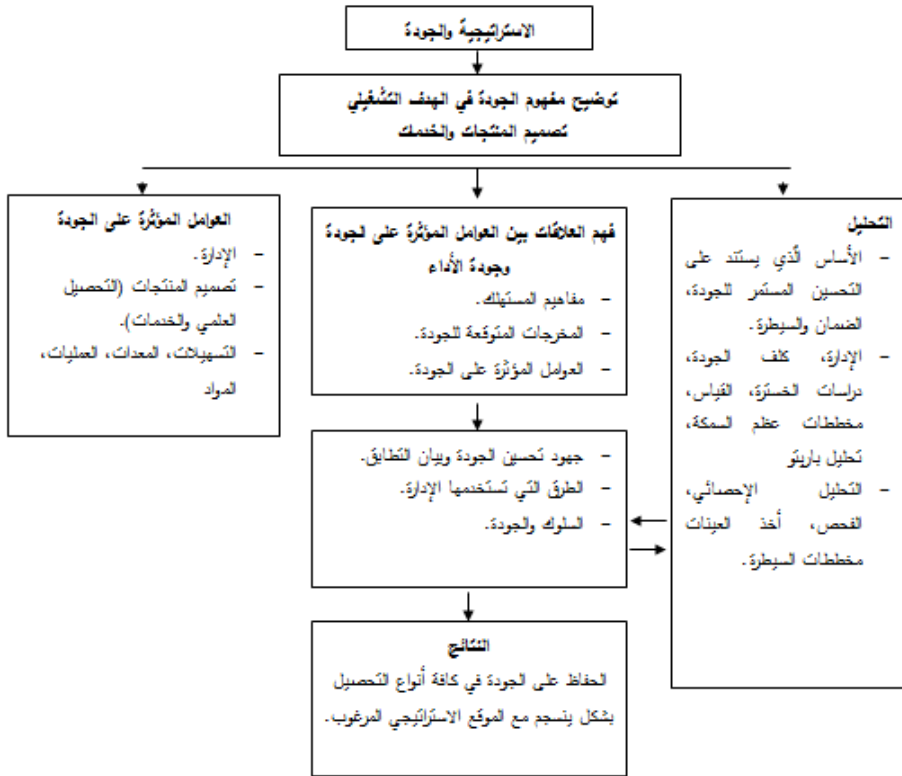
- التمكن من تحديد مبادئ إدارة الجودة بشكل مفهوم واضح.
- العمل بمبدأ التحسين المستمر لأجل الوصول إلى هدف العيب الصفري.
- تشكيل فرق عمل تسعى إلى حل مشاكل الجودة والتحسين المستمر.
- النجاح في إقناع العاملين بأن:
- ✓ الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة خلال عملهم يحقق لهم أهدافهم وتطلعاتهم.
- ✓ إشباع حاجاتهم متوقف على مدى وعيهم وإدراكهم بإدارة الجودة وزيادة الإنتاجية والتحسين المستمر.
- ✓ تحقيق استراتيجية المؤسسة العلمية الجامعية متوقف على مدى تحقيق أهداف الجودة.

٥-مبدأ التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أساس الجودة الشاملة كونه يهتم بتحديد أهداف وأنشطة المؤسسة، ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر قابلية دعم الميزة التنافسية من خلال التجديد والابتكار والتحسين المستمر، والشكل رقم ٠٤ يوضح الدور الاستراتيجي للجودة.

٦- مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق:

لابد للمؤسسات العلمية الجامعية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن تعتمد على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد اقتراحات أو توقعات أفراد خاصة مع تطور العلم والتكنولوجيا وظهور أساليب تقلل حالات عدم التأكد والمجهول وذلك بالاعتماد على الأساليب الكمية مثل: شجرة القرار، أو استعمال نظام المعلومات الإدارية والحاسوبية (قاسم نايف علوان المحياوي، ٢٠٠٦، ص ١٥٣):



الشكل رقم (٠٤): الدور الاستراتيجي للجودة قاسم نايف علوان المحياوي، ٢٠٠٦، ص ١٥٤):

هذه المبررات وغيرها أكدت على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي تحتاج جهودا لا تتوقف لتحسين الأداء، كما تهدف إلي تحسين المدخلات والعمليات

والمخرجات التعليمية ألا وهم الطلاب باعتبارهم محور العملية التعليمية في أي نظام تربوي، ويرى الباحثان أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن تحقق الفوائد التالية:

١. ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
٢. الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب: الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
- ٣- زيادة كفايات الإداريين والمحاضرين والعاملين بالمؤسسات الجامعية العلمية ورفع مستوي أدائهم.
- ٤- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات الجامعية والمجتمع.
- ٥- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية مهما كان حجمها ونوعها.
- ٦- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلبة والمجتمع المحلي.
- ٧- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة الجامعية للعمل بروح الفريق.
- ٨- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- ٩- تحديد مجالات التنمية المجتمعية بشكل عملي تطبيقي بعيدا عن الكلام النظري.

خاتمة توصيات:

من خلال ما سبق ذكره نجد أن رسالة الجامعات في العصر الحاضر تقوم بدور بالغ الأهمية في حياة الأمم والشعوب على اختلاف مراحل تطورها الاقتصادي والاجتماعي، إذ لم تعد مقصورة على الأهداف التقليدية من حيث البحث عن المعرفة والقيام بالتدريس، بل امتدت الرسالة لتشمل كل نواحي الحياة العلمية والتقنية

والتكنولوجية، الأمر الذي جعل من أهم واجبات الجامعات المعاصرة هو أن تتفاعل مع المجتمع لبحث حاجاته وتوفير متطلباته.

وإن من ضمن أهم متطلبات المجتمع هو الوصول إلى مراتب عالية في ابتكار التقانات المتقدمة والتقدم التقني والتكنولوجي، ولا يتم ذلك إلا بتفعيل رسالة الجامعات في تنشيط حركة البحث العلمي، وربط البحث العلمي في الدراسات العليا بقضايا التنمية وفتح قنوات التعاون والتنسيق والاتصال بين الجامعات وقطاعات التنمية المختلفة.

وركزنا في هذا العمل على توصيات تخص المهام والمميزات والمبررات لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية لدى المؤسسات الجامعية؛ كي تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات العلمية الجامعية وللوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة الجامعية؛ لا بد من توفر العديد من المتطلبات ومنها:

- ١- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ٢- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث إن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة، تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات العلمية الجامعية.
- ٣- تنمية الموارد البشرية لدى الدكاترة أو المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة مع تحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد العلمي المعرفي المطلوب.
- ٤- مشاركة جميع الدكاترة في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- ٥- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.

- ٦- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلبة والمحاضرون والخارجون الذين هم عناصر المجتمع المحلي، مع إخضاع تلك الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.
- ٧- تعويد المؤسسة العلمية الجامعية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.
- ٨- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق؛ لأجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.
- ٩- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- ١٠- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة العلمية الجامعية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة.
- ١١- استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية بعيدا عن الذاتية.

قائمة المراجع:

١. ابراهيم بدران، التعليم العالي الدور الاجتماعي وآفاق التعاون، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١١).
٢. الرشيد، محمد، الجودة الشاملة في التعليم والمعلم، (السعودية: مجلة تربوية ثقافية جامعية، العدد ٤، جامعة الملك سعود ٢٠٠٥).
٣. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، (عمان: دار الشروق، ٢٠٠٦).
٤. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٤/٢٠٠٣).

5. OOTIE M.CHRISTIAN, **la qualité, revue de gestion d'entreprise, ENPED**, (Boumerdés, N°9, mai, 1999,), p19- 20
6. Kraiweski, lee and ritzman, larry, "**Opération management strategy and analysis**", Adison- wesley publishing, 1993.
7. Adam, evere hand Ebert, Roland "**Production and opération management coucepts, Models behaviour**", p- hall 05, 1996, p898.