

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي السودانية  
**Obstacles to the application of total quality management in Sudanese Higher Education institutions**

د. فيصل محمد عبد الباري توتو\* - جامعة النيلين - قسم علم الاجتماع (السودان)

[fisaltoto20@neelain.edu.sd](mailto:fisaltoto20@neelain.edu.sd)

تاريخ النشر: 2022-06-01	تاريخ القبول: 2022-05-19	تاريخ الإرسال: 2022-02-07
-------------------------	--------------------------	---------------------------

### الملخص:

أصبحت الجودة الشاملة أسلوب للإدارة الحديثة التي تهدف إلى تطوير أداء المؤسسات التعليمية من خلال بناء ثقافة عميقة للجودة تركز على الفكرة الشاملة لتطوير هذه المؤسسات بطريقة تسمح لها بمواكبة التطورات العالمية من خلال مسايرة المتغيرات الدولية والإقليمية والمحلية من أجل لتكيف معها. لقد أتجهت معظم مؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم للعمل على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل العمل على تحقيق درجة عالية من التحسين المستمر في الإنتاج العلمي ورفع كفاءة العاملين في هذه المؤسسات لضمان الحصول على خريجين لديهم المعرفة الأساسية التي تؤهلهم للمنافسة في سوق العمل بكفاءة عالية على المستويين المحلي والعالمي.

هدفت الدراسة إلى معرفة المعوقات والتحديات التي واجهت مؤسسات التعليم العالي في سبيل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك العديد من المعوقات التي حالت دون تطبيق هذه المؤسسات لنظام الجودة الشاملة، أهمها: عدم اهتمام الإدارة بالجودة الشاملة وما يمكن أن تحققه من فوائد تعود بالنفع لصالح المؤسسة. وكذلك ضعف الموارد المالية، وغياب التدريب المستمر للموارد البشرية، فضلاً عن عدم وجود رؤية موحدة لكيفية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي، السودان.

### Abstract:

Total quality has become a method of modern management that aims to develop the performance of educational institutions by building a deep culture of quality that focuses on the comprehensive idea of developing these institutions in a way that allows them to keep pace with global developments by keeping pace with international, regional and local changes in order to adapt to them. Most higher education institutions around the world have tended to work on the application of the total quality management system in order to achieve a high degree of continuous improvement in scientific production and raise the efficiency of workers in these institutions to ensure that graduates have the basic knowledge that qualifies them to compete in the labor market efficiently. high at both the local and global levels.

The study aimed to know the obstacles and challenges that faced higher education institutions in order to implement the total quality management system. The study concluded that there are many obstacles that prevented these institutions from applying the total quality system, the most important of which are: the lack of management understanding and awareness of the importance of total quality and the benefits it can achieve for the benefit of the institution. As well as the weakness of financial resources, the absence of continuous training for human resources, as well as the lack of a unified vision of how to implement the total quality management system.

**Keywords:** Quality, Total Quality Management, Institutions of higher education, SUDAN.

\* فيصل توتو

## 1. مقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) في وقتنا الحاضر، من المفاهيم الإدارية الشائعة في مختلف القطاعات سواء كانت تعليمية أو غيرها، وقد بدأ يظهر بشكل واضح في ثمانينات القرن الماضي بهدف تحقيق رضى الزبون، ثم تم تعميم المصطلح ليشمل مختلف مجالات الحياة (مقداد، 2021، ص443).

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الإبتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

إن نظام إدارة الجودة الشاملة بدأت كمفهوم وكتطبيق في المنظمات الخاصة والمشآت الصناعية، ثم امتد هذا المفهوم ليشمل مجال الخدمات بشكل عام، وعلى رأسها الخدمات التعليمية، وخصوصا منها التعليم العالي، إذ أن النجاحات التي حققتها حركة الجودة في القطاعين الصناعي والتجاري، قد جذبت وبشدة، انتباه التربويين والإداريين ورؤساء المؤسسات التعليمية نحوها، ومن هنا بدأ التفكير في محاولة استعارة هذا المدخل من منبته الصناعي لتجريبه في الميدان التعليمي وبالأخص التعليم الجامعي (مهدي، 2007، ص417).

ولعل ما يُفسر الاهتمام المتزايد بجودة التعليم عموما، والتعليم العالي بوجه خاص، والإرتقاء بمستواه في معظم البلدان، هو الإيمان بأن بناء الإنسان هو الاستثمار الأمثل، وأن ذلك لا يكون إلا بالتعليم الجيد باعتبار أنه من بين الاحتياجات الرئيسية للمجتمعات التي تعمل على تلبية احتياجات الحاضر بما يتلاءم ومعطيات المستقبل، كما ساهمت التغيرات السريعة في البنى العلمية والثقافية والمعرفية والتكنولوجية التي يشهدها العلم في إعطاء أهمية لمدخل إدارة الجودة الشاملة القائم على التعليم المستمر، وبهذا أصبح على التعليم العالي مواكبة هذه التغيرات، بل أصبح عليه الآن أن يساند، إن لم يكن يقود عملية التغيير في المجتمع لأنه المسؤول الأول عن تنمية الموارد البشرية المبدعة التي تستطيع أن تحدث التغيير المنشود وتقوده بفعالية وابتكار (لحبيب، 2016، ص2-3).

وقد انطلقت المؤسسات الأكاديمية الكبرى، متمثلة في الجامعات، لتتبني مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها بهدف العمل على التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، وكذا رفع كفاءة العاملين بها بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تمكنهم من التنافس في كافة المجالات العلمية على المستويين المحلي والعالمي، وقد اعتمدت نظام الجودة الشاملة على توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية (مقداد، مرجع سابق ذكره، ص443).

**- إشكالية الدراسة:**

تنبع مشكلة الدراسة الحالية من واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة السودانية، فقد أصبحت الجودة سمة من سمات العصر الحديث، وضرورة حتمية تسعى لها كل المؤسسات من أجل البقاء والتنافس في مجال التعليم العالي، وتذلل لها كل الصعاب في كل المستويات لتصبح واقعاً معاشاً. وفي السودان، نلاحظ أن هناك جهداً مبذولاً لمحاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، فقد أنشئت الهيئة العليا للاعتماد والتقويم بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ العام 2003م، حيث وضعت هذه الهيئة معايير محددة للجودة الشاملة، لكي تطبق في كافة مؤسسات التعليم العالي السودانية وذلك بغرض التأسيس الجيد وتحقيق جودة ذات كفاءة عالية. وعلى الرغم من وجود إدارات للجودة الشاملة في العديد من مؤسسات التعليم العالي السودانية الحكومية منها والأهلية والتي تهدف إلى تنفيذ سياسة الهيئة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات إلا أن واقع الأمر يشير إلى غير ذلك، حيث لا يوجد أي أثر واضح وملحوس لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، لذا كان لا بد لنا من معرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها، لذلك نحاول من خلال هذه الدراسة التركيز على المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي السودانية في عملية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

**- أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه، وذلك من خلال الآتي:

- من الممكن أن تفيد نتائج الدراسة الحالية إدارات الجامعات السودانية في الإرتقاء بجودة الخدمات الجامعية، وتحسين مخرجاتها، وتعزيز سمعتها محلياً وعالمياً.
- كما يمكن أن يتوقع للمعالجات والتوصيات التي يمكن اقتراحها أن تساعد إدارات الجامعات السودانية في تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- كما يمكن للدراسة أن تفسح المجال أمام الباحثين في تناول جوانب وموضوعات أكثر عمقاً لم يتناولها البحث الحالي.

**- أهداف الدراسة:**

- تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيسي هو: معرفة المعوقات التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة السودانية، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة أهداف أخرى فرعية هي:
- التعرف على واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي السودانية.
  - التعرف على مدى إلمام مؤسسات التعليم العالي في السودان بثقافة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- الوصول إلى نتائج ومقترحات علمية يمكن أن تساعد متخذي وصناع القرار والعاملين بمؤسسات التعليم العالي بالسودان في عملية التخطيط لتطبيق ثقافة الجودة الشاملة.

- منهجية الدراسة:

أستخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكمي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها رسماً رقمياً، يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

وطبيعة بحثنا تقتضي الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة السودانية نظراً لطبيعة هذه المؤسسات وافتقارها للموارد المالية والبنى التحتية والإدارة التنظيمية الفاعلة وهذا ما أدى إلى مجموعة من المعوقات والتي أردنا أن نقف عند أهمها، ومحاولة وضع معالجات للحد منها، وذلك من خلال الاستفادة من تجارب بعض الدول الأخرى في هذا المجال.

2. الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة:

1.2. تحديد مفاهيم الدراسة:

1. الجودة في اللغة: Quality

الجودة مشتقة من جادَ وجوذةً وجوُدة، أي بمعنى صار جيداً، فعل الجيد، وهي تعني كذلك صفة الجيد، أو الصواب والحصافة، الحسن، الفاخر، الممتاز، وجاء في مختار الصحاح: يجود، وجودة: بفتح الجيم وضمها أي صار جيد (راضية، 2015، ص 25).

والجودة من منظور ديني هي كما قال الله سبحانه وتعالى (إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) (الكهف، 30). كذلك يقول الرسول صلى الله عليه وسلم (من غشنا فليس منا)، (أن الله يُحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) (مدحت، 2015، ص 49).

عرفها ديمينج (Edwards Deming) بأنها درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة، وتحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً (عبد الله 2015، ص 23).

ويعرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards Institute بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة أو مجموعة من الصفات والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة والتي تتوقف عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على اشباع حاجة محددة (بهجت وهشام، 2016، ص 19).

كما يُعرّف الجودة بأنها تعني التحسين المستمر في عملية تقديم الخدمة للطلبة في مؤسسات التعليم الجامعي، بما يؤدي إلى تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وصولاً إلى تحقيق أهدافها التعليمية في تزويد المجتمع

بخرجين ذوي جودة عالية (طارق وإيهاب، 2014، ص19). أيضا تعني التميز في جميع جوانب المؤسسة (Naagarazan & Arivvalagar, 2005, p.9).

## 2. الشاملة: Total

تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راض عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له (قعقاع، 2021، ص209).

تعني أيضا ادخال كل عناصر العمل بالمنظمة في التحديد الدقيق لحاجات ورغبات المستهلك أو المستفيد من سلع وخدمات المنظمة والعمل على بذل ما يمكن من جهد، جماعي وفردى، في سبيل تلك الغايات (مقداد، مرجع سابق ذكره، ص444).

## 3. الجودة الشاملة:

يقصد بها في التعليم مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التعليم وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع (حسن وآخرون، 2008، ص21).

ويعرفها Jablonski بأنها عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق العمل.

كما عرفها Rio Sal College هي العملية التي يمكن من خلالها رفع مستوى القائمين بالتدريس والنظام والكلية في ضوء توقعات الطلاب من خلال عملية متقنة، يستطيع القائمين بالتدريس والطلاب تطوير جودة التعليم، أيضا عرفها عفيفي على أنها التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة وفق نظم محددة موثقة تقود إلى تحقيق رسالة المؤسسة التعليمية في بناء الإنسان من خلال تقديم الخدمة التعليمية المميزة وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة (ديمنغ وروبيرت، 2009، ص61).

## 4. مفهوم إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث أن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها "نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعد في اتخاذ القرار والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات (محمد وأغادير، ب.د، ص29).

وقد عرفها Edward على أنها "فلسفة ومنهجية يمكن أن تساعد المؤسسات على تحقيق التغيير من خلال وضع جداول أعمالها الخاصة للتعامل مع الكم الهائل من الضغوط الخارجية الجديدة (Edward, 2002, p.3)

ويشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أنه "أسلوب متكامل في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية، ليوافق الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بكفاءة أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة (راضية، مرجع سابق ذكره، ص39). ويعرفها Rhodes بأنها "عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تُوظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة، أو أنها عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية، ليس في إنتاج الخدمة فحسب، ولكن في توصيلها الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محلياً وعالمياً، وزيادة نصيبها في سوق العمل (محمود وآخرون، 2013، ص18).

أيضاً تعني تحسين للطريقة التقليدية لممارسة الأعمال سواء كانت تجارية أو الصناعية أو تعليمية لضمان المنافسة على مستوى عالمي (Dale & Thomson, 2012, p.1).

فقد عرفها (Brocka & Brocka) على أنها الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة في تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة (خضر، 2000، ص76).

أيضاً تُعرف على أنها "ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن، وتعني أيضاً فلسفة ومبادئ إرشادية للتحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية والاستخدام الناجح للمصادر البشرية وأنها درجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالاً وفي المستقبل (سليمان، 2010، ص25).

فإدارة الجودة الشاملة إذا هي فلسفة إدارية تسعى لتحقيق أقصى استفادة من الموارد والمصادر المتضمنة لمؤسسة ما لتحقيق الأهداف المرجوة وتركز على إشباع احتياجات العملاء من خلال عمل وإجراء تحسينات مستمرة في نظم وعمليات تلك المؤسسة، ومن ثم فإن معتقداتها تركز على تدعيم وتقوية دور العاملين ومعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء وارضائهم. هذا فضلاً عن كونها تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل ويشكل مسؤولية التشغيل أو الأداء منذ التعامل مع الموارد ومروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل ويتوجه مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال جهود فرص العمل للوفاء بأهداف عريضة مثل تحسين ونقص التكلفة والنمو، ولا يقتصر هذا المفهوم فقط على المنظمات الصناعية بل أيضاً المنظمات الخدمية مثل منظمات التعليم العام والجامعي (فتحي، 2014، ص18).

أيضا تعني الجودة الشاملة إجراء متسق لتطوير الجودة نحو الدرجة المتوقعة من الاتساق والمثابرة، أيضا هي ملائمة للاستخدام بطريقة تجعل كل فرد المؤسسة يشارك في الجهد المبذول لصنع منتجات أو خدمات مناسبة للاستخدام (Mohamed & Amer, 2014, p.296)

#### 5. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

اتجهت عدد كبير من المؤسسات التعليمية في الآونة الأخيرة، نحو تطبيق مفهوم الجودة الشاملة لا سيما، مؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم بما فيها المؤسسات التعليمية في بعض الدول العربية لا سيما، مصر والسعودية والكويت والسودان وغيرها من الدول.

غير أن ما ينبغي التنبه عليه أن المؤسسات التعليمية وطبيعة العمل فيها تختلف عن المؤسسات الإنتاجية، الأمر الذي يقتضي إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة، وعليه فإننا نحاول أن نتطرق إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

بالنسبة لمفهوم الجودة في التعليم، فليس من السهل تحديده، ذلك لأن التعليم ليس سوقا ولا مصنعا للسلع، لذا فإن فكرة الجودة في التعليم فيها شئ من التعقيد. وفي هذا الصدد قد ذهبت سالي براون إلى أن الجودة في التعليم تمثل كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والمهارية لدى الطلاب، وكل ما يؤدي إلى تحسين مستوى الفهم والاستيعاب، ويزيد من قدراتهم على توصيل المعلومات بشكل فعال واستثمارها عند التصرف مع الأمور التي تواجههم، وفيما يدرسون ويتعلمون (محسن، 2009، ص104).

وتُعرّف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بأنها "عملية استراتيجية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة. كما تعني القيام بتوجيه كافة الأنشطة والعمليات الأكاديمية والإدارية والمالية وعلى كافة المستويات في منظومة التعليم العالي لإشباع رغبات سوق العمل والطلاب عن طريق التطوير والتحسين المستمر (أحمد، 2020، ص255).

وتعني الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التعليمي لرفع مستوى المنتج التربوي وهو (الطالب)، بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع المنتج التربوي من خلال تضافر جهود كل العاملين في قطاع التعليم (ديمنغ وروبيرت، مرجع سابق ذكره، ص45).

أيضا تعني مراجعة المنتج التعليمي واكتشاف نقاط الضعف في حلقات التعليم والعمل على تطوير التعليم من خلال تقييم النظام التعليمي خاصة في المناهج الدراسية وكل عناصرها القائمة والعمل على تحسينها من ناحية إدارية وفنية أو تخطيطية أو تنفيذية أو تقييمية وتشخيص جوانب القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات من خلال وضع معايير الجودة الشاملة وتنفيذها (سعيد، 2020، ص401).

ومن هنا يقصد بإدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي: أداء العمل بإسلوب صحيح مُتقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققا الأهداف التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علميا (ديمنغ وروبيرت، مرجع سابق ذكره، ص45).

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن الإشارة إلى الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: (بودلال ومسعودي، 2014، ص.ص 60-61)

- التميز: وهذا يعني أن المؤسسات التعليمية عليها أن تهتم برغبات واحتياجات المجتمع ومؤسساته وتوقعاتهم من خلال المعلومات المرتدة وذلك من أجل تقديم مخرجات تناسب هذه الرغبات والاحتياجات.
- التركيز على الجودة بمعناها الواسع: وهذا يتطلب بطبيعة الحال معرفة الخصائص الممكن قياسها في المخرجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية والتي تلاقي القبول في سوق العمل ومنظمات المجتمع المختلفة.
- التحسينات المستمرة: وهذا يتطلب ابتعاد المؤسسة التعليمية عن التحسينات على فترات متباعدة والتركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات وفي المجالات المختلفة الإدارية والأكاديمية والخدمية.... الخ.
- التركيز على العمل الجماعي التعاوني وإفساح المجال للكوادر البشرية في المؤسسة التعليمية من إبراز ما تملكه من مواهب وقدرات لأغراض التطوير.
- تكون عملية اتخاذ القرارات في ضوء البيانات والمعطيات المسجلة والموثقة بدقة لغرض تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر في المؤسسة التعليمية.
- إيجاد نظام للحوافز والمكافآت الذي يضمن المزيد من العطاء والإبداع من قبل الأفراد في المؤسسة التعليمية.
- اعطاء الصلاحيات لرؤساء الوحدات الإدارية والعلمية والابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- وجود قيادة فعالة تمثل القدوة الحسنة بالنسبة للعاملين وتمتاز بالموضوعية وتهتم بالعمل الميداني أكثر من رفع الشعارات.
- توفير التقنيات الحديثة للاتصال والمعلومات التي توثق الأنشطة والفعاليات التعليمية والإدارية.
- الاهتمام بكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتعزيز والإجراءات وغيرها.

## 2.2. الدراسات السابقة:

- دراسة علي حمود علي (2011) هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تجربة مؤسسات التعليم العالي بالسودان في سعيها لضمان جودة مخرجاتها، وذلك من خلال النظر في اهتمام نظام التعليم العالي في السودان منذ إنشائه بضمان جودة مخرجاته، بدءا بقيام الجامعات السودانية منذ نشأتها بتطبيق أساليب تضمن جودة مخرجاتها، وذلك بالتدقيق في اختيار مدخلاتها وفق ضوابط أكاديمية صارمة. واستعرضت الدراسة نشأة الهيئة العليا للتقويم والاعتماد بالتعليم العالي في السودان من خلال رؤيتها ورسالتها ومبررات قيامها، و جهودها نحو



تبنى مبدأ الجودة باعتبارها حلقة من حلقات ضمان جودة مخرجات التعليم العالي. خلصت الدراسة في محورها الأخير إلى جهود الهيئة في إعداد وتبني المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي في السودان، وذلك من خلال الإشارة إلى الأهمية، الأهداف، ومجالات و محاور معايير ضمان الجودة. كما خلصت الدراسة إلى أن المعايير التي تمت صياغتها عبر مراحل متعددة لم تجد بعد المجال لتطبيقها على أي من مؤسسات التعليم العالي في السودان.

- دراسة نبيلة باديس (2017) هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتمثلت أهمية الدراسة في كونها تتضمن تحليل لمحاور إدارة الجودة الشاملة في جامعة عباس لغرور خنшла من وجهة نظر الطلبة، بحيث يمكن توسيعها والتعمق فيها أو الاستفادة منها من طرف مختلف الهيئات الإدارية في الجامعات الوطنية والباحثين في هذا المجال، وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك قبول ورضا إلى حد كبير من طرف الطلبة على وجود الكثير من معالم الجودة في الجامعة محل الدراسة.

- دراسة طيباوي وعلوطي (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، تم تطبيق الدراسة على (51) أستاذ من حملة الماجستير والدكتوراه بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة مرتفعة إلى جانب ارتفاع مستوى التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرؤية والرسالة والأهداف.

- دراسة حسين وعباد وبابكر (2019) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية بالجامعات السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بولاية الخرطوم. اتبع الباحثون في الدراسة المنهج الوصفي، شمل مجتمع الدراسة على (300) عضو هيئة تدريس عن طريق العينة العشوائية البسيطة وتوصل الباحثون إلى عدة نتائج أهمها: سعي كليات التربية لتفعيل دور الطلاب وإشراكهم في عمليات التعليم والتعلم إلى جانب اهتمام كليات التربية بتدريب منسوبيها وتقويم أداءهم. ضعف الاهتمام بتطوير المناهج ومحتوى المواد الدراسية بما يتناسب مع الاتجاهات الحديثة للتعليم وكذا عدم وجود آلية تقويم شاملة للمناهج الدراسية.

- دراسة مرتضى يونس بشير (2020) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الجودة والتقويم الذاتي بمؤسسات التعليم العالي بولاية النيل الأبيض، قام الباحث بتصميم استمارة استبيان مكونة من (51) مؤشرا موزعة على سبعة معايير. وللتأكد من صلاحية الأداء استخدم الباحث الصدق الظاهري والصدق الذاتي. تكونت عينة الدراسة من (60) عضوا من هيئة التدريس بالجامعة. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع تطبيق الجودة بمؤسسات التعليم العالي بولاية النيل الأبيض جيد، وأن النجى التحتية لتلك المؤسسات ضعيفة.

- دراسة شادية أحمد شرفي (2012) هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال التركيز على ثلاثة محاور هي: مدى إلمام وانتشار ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي وواقع الهيكلية والدعم الإداري والمالي بما يخدم تطبيق معايير إدارة الجودة فيها، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد نشر كاف لثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي السودانية بالصورة المرجوة. كما أن الهيكلية الإدارية والممارسات بهذه المؤسسات لا تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما بينت الدراسة أن أكثر المشاكل التي ذكرت في الدراسة سببا في إعاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها بهذه المؤسسات.

### 3.2. مراحل إدارة الجودة الشاملة:

ارتبط مفهوم الجودة الشاملة بالوجود الإنساني، وظل يتطور بتطور الحضارة الإنسانية عبر مراحل متعددة يمكن اجمالها في الآتي: (محمد، 2014، ص.ص 16-17)

- **الفحص: Inspection** تتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن ت تلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل.
- **ضبط الجودة: Quality Control** يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تتضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة، وكما يقول Dale Bestfield بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلع أو الخدمة، وبالتالي فـضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة. ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب احصائية حديثة لمراقبة الجودة، ووفقا لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.
- **تأكيد الجودة: Quality Assurance** وتسمى بمرحلة ضمان الجودة، وقد أدت زيادة العيوب في المنتجات الحربية والمدنية في العشرينات من القرن الماضي إلى البحث عن التخطيط ورقابة الجودة وارتبطت بالتخطيط الاحصائي للجودة، وظهرت برامج متعددة لزيادة الدافعية اتجاه منع الأخطاء (مقداد، مرجع سابق ذكره، ص، 446). إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة To provide confidence بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وبناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان.
- **إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management** بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

- مرحلة الانتشار: وتبدأ هذه المرحلة عندما يُعزز الانتماء للمؤسسة التعليمية من قبيل منسوبها، وشعور الجميع بالمسؤولية الفردية والجماعية والعمل ضمن فريق عمل واحد بعيداً عن الذاتية، وذلك لتنفيذ ما تم التخطيط له في المراحل الأولى
- مرحلة التطوير المستمر: يعتبر التحسين المستمر أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك انطلاقاً من مبدأ أن الجودة عملية غير منتهية، وأهم متطلبات هذه المرحلة هو استمرار البحث في تحسين المدخلات في العملية التعليمية إلى جانب استمرار التدريب بشكل مستمر لجميع منسوبي المؤسسة التعليمية وكذا الأخذ بمبدأ التحفيز الجماعي (سامي، 2014، ص 127).

#### 4.2. وظائف وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

##### 1. وظائف الإدارة في التعليم:

هناك وظائف رئيسية تقوم بها الإدارة أياً كان نوعها، سواء كانت إدارة عامة أو إدارة أعمال أو إدارة تعليمية أو غيرها، ويمكن إجمال الوظائف التي تقوم بها الإدارة التعليمية فيما يلي: (مقداد، مرجع سابق ذكره، ص 447).

- التخطيط: أي الرؤية المنظمة والمبرمجة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهو يضع الإطار العام لما ينبغي القيام به وطريقة ذلك من أجل تحقيق الأهداف.
- اتخاذ القرار: أي الاختيار من بين البدائل المطروحة، وتقدير الأولويات، وكيفية الاستفادة من العناصر البشرية والإمكانيات المتاحة.
- التنظيم: ويتعلق بتصنيف المهمات الكفيلة بتحقيق الأهداف، وبرمجة العمل، وتحديد المسؤوليات، وتقسيم مراحل التنفيذ، وتنظيم استخدام العناصر البشرية والاستفادة من الموارد المتاحة.
- الضبط والإشراف: وهي من العمليات التي تتعلق بالتوجيه اليومي، والإشراف على سير العمل، وتذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض سير العمل.
- التقييم والتوجيه: وهما من عمليات الإدارة الحديثة حيث تطبق المعايير الخاصة بالإنجاز والإنتاج في ضوء الأهداف الموضوعية وتأمين المعلومات الفنية اللازمة للإدارة.

##### 2. أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تتمثل أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية: (ديمنغ وروبيرت، مرجع سابق ذكره، ص.ص 51-52)

- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني.
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم.
- الاهتمام بمستوى الأداء لكل العاملين بالمؤسسة.
- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها.

- الوقوف على المشكلات التعليمية في الميدان.
- التواصل التربوي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة.
- ضبط وتطوير النظام الإداري بالمؤسسة.
- ضبط شكاوى الطلاب وأولياء أمورهم.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى كل العاملين بالمؤسسة.
- تمكين إدارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة.

## 5.2. مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تتولى أنظمة التعليم في جميع أنحاء العالم مسؤولية إعداد الموارد البشرية للعمل في جميع المجالات المهنية الصناعية والتجارية والحرفية، وعندما تكون إدارة الجودة الشاملة حاجة ملحة للمؤسسات الإنتاجية والخدمية، فإذا كان الأمر كذلك، فمن باب أولى أن تبدأ من المؤسسات التعليمية وإدارة عملها لأن مخرجات المؤسسة التعليمية الجيد ستكون بالضرورة مدخلات جيدة في نظم المؤسسات الخدمية والإنتاجية الأمر الذي سيؤدي إلى اسهام المؤسسة التعليمية التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة بصورة غير مباشرة في نجاح برامج الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية. وعلى هذا الأساس هناك عدد من المبررات التي تستدعي التوجه نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي: (محسن، مرجع سابق ذكره، ص.ص 117-118).

- ✓ الحاجة إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية لتقليل الفوارق بين الدول.
- ✓ إعادة النظر في أنظمة التعليم القائمة على أساس الكم في استيعاب المتعلمين والتوجه نحو تطبيق استراتيجيات النوع من أجل تحسين مخرجات العملية التعليمية.
- ✓ ظهور الحاجة إلى التكامل والانسجام بين مختلف عناصر ومكونات التعليم العالي من هيئة تدريس، وإدارة المؤسسة التعليمية، وأولياء الأمور، والطلبة.
- ✓ ظهور ملامح الضعف في انتاجية العاملين في مؤسسات التعليم العالي والحاجة إلى نظام جيد للمساءلة والمحاسبة على الإنتاجية.
- ✓ حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى ايجاد السبل للتوصل إلى معرفة حقيقية لتطوير الأداء والإنتاجية.
- ✓ الحاجة إلى مصداقية المستفيدين حول انتاجية مؤسسات التعليم العالي وقدرتها.

## 6.2. فوائد تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

- توجد عدد من الفوائد لتبني فلسفة الجودة الشاملة في التعليم العالي أوردها محسن في النقاط التالية:
- (محسن، المرجع السابق، ص 115-116).
- تحسين جودة ونوعية الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة باستمرار، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم نحو التعلم والاكتساب المعرفي والمهاري.

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين في الجامعة بما فهم:
  - الإدارات التعليمية من خلال اعدادها وتزويدها بثقافة الجودة الشاملة.
  - الأساتذة من خلال تدريبهم المستمر وتبصيرهم بمعايير جودة الأداء والتخطيط والتقييم والمتابعة المستمرة.
  - تحسين طرائق التدريس وتطويرها بما يستجيب لمستجدات المناهج واتجاهاتها الحديثة.
  - خفض تكاليف الخدمة التعليمية من خلال تطبيق معايير الجودة في الإنفاق والعمليات وطريقة تقديم الخدمة واستخدام الموارد والتجهيزات على أكمل وجه.
  - زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على منافسة غيرها من المؤسسات فيما تقدمها من خدمات ومنتجات مميزة بين مخرجات المؤسسات الأخرى.
  - تنمية مهارات العاملين ورفع قدراتهم من خلال التدريب المستمر.
  - توفير التدريب اللازم للعاملين وتمكينهم من مواكبة التطور الذي تشهده مؤسسات التعليم العالي في بلدان العالم المتقدم.
  - تنمية روح الفريق الواحد والعمل التعاوني بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
  - تقليل الأخطاء أو منع حدوثها في العملية التعليمية.
  - توفير القدرة على الإبداع لدى جميع العاملين في المؤسسة.
- 7.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:
- كما تم ذكره سابقاً، فقد تطور مفهوم الجودة من اكتشاف الأخطاء إلى منع الأخطاء، وقد أدى ارتفاع تكلفة التعليم وسوء بعض المخرجات التعليمية، وضعف ارتباطها بسوق العمل الذي يؤثر سلباً على معدلات التنمية إلى الاهتمام بضبط جودة التعليم الذي يعتمد على المبادئ التالية: (حسن، مرجع سابق ذكره، ص 28-29).
- ❖ **التركيز على العميل: Focus on Customer** ينبغي أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها والكفاح من أجل تحقيق كل التوقعات، ويُقصد بالعميل هنا: الطالب، والمجتمع، وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين.
  - ❖ **القيادة: Leadership** يجب أن تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة.
  - ❖ **مشاركة العاملين: People Involvement** ضرورة التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم بدءاً من القاعدة إلى القمة، كل حسب موقعه، وبنفس الأهمية، الأمر الذي سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية.
  - ❖ **التركيز على الوسيلة:** وهو الفرق الجوهرية بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تنبئ أولاً بأول.

- ❖ اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق: أن القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات، بل تحليلها، ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.
- ❖ التحسين المستمر: يجب أن يكون التحسين المستمر هدفا دائما للمؤسسات التعليمية.
- ❖ الاستقلالية: Autonomy حيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الاستقلالية.

### 8.2. متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

- إن وضع معايير للجودة الشاملة في الجامعات والمؤسسات التعليمية لتحسين مستوى الخدمة التعليمية وتحسين مستوى الخريج يتطلب تدافع عدة عوامل أهمها: (طارق، 2014، ص.ص 140-141)
- اهتمام إدارة الجامعة بجودة مدخلات عملية التعليم الجامعي والعملية التعليمية نفسها ومخرجاتها.
  - أهمية تواجد الإدارة الجامعية بسوق العمل، حيث يجب أن تتحرى جيدا عن احتياجات وتوقعات هذا السوق من الخريجين مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الاحتياجات والتوقعات تتغير من وقت لآخر.
  - تحديد مستويات الجودة في كل مجالات وأنشطة الأداء بحيث تستهدف الأداء بلوغها من خلال برنامج التطور المستمر.
  - التدريب والتطوير المستمر لكافة مستويات العاملين مثل تدريب المديرين على الأداة.
- بالإضافة إلى هذه العوامل لكي ينجح نظام الجودة الشاملة بشكل جيد، من الضروري أن يركز على الأشياء التي تميزه عن غيره من خلال تحديد المجالات التالية:
- كيفية التعرف على احتياجات سوق العمل.
  - كيفية تحويل الاحتياجات إلى المواصفات المرغوب فيها في الخريج.
  - كيفية اختبار الطلاب وتقديم المشورة لهم.
  - كيفية مراقبة تقدم الطالب.
  - كيفية اختيار أعضاء هيئة التدريس.
  - كيفية تطوير أعضاء هيئة التدريس.
  - كيفية تقييم طرائق التدريس والمقررات الدراسية.

### 3. واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالسودان:

من خلال العرض السابق لإدارة الجودة الشاملة والمفاهيم المرتبطة بها، يتضح أن الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي هي عبارة عن مجموعة من المعايير والسمات التي ينبغي أن تتوفر في جميع مراحل العملية التعليمية بالجامعة، سواء ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التي تلي احتياجات المجتمع ومتطلباته، إلى جانب تلبية احتياجات ورغبات المتعلمين التي تتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية بالجامعة. كما أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تعد من الاتجاهات الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة الشاملة

وايجاد قاعدة من القيم والمبادئ التي تجعل كل فرد في المؤسسة الجامعية يعلم أن الجودة مسئوليته، وقد أخذت الدول المتقدمة بتطبيق هذه المفاهيم في التعليم مع بداية التسعينات من القرن الماضي (فكري، 2017، ص.ص 194-195).

والمتتبع لمسيرة تطور التعليم العالي من خلال الاهتمام بالجودة الشاملة في السودان يجد أنه مع بداية ثورة التعليم العالي صدر أول قانون للمجلس القومي للتعليم العالي عام 1972م (قانون المجلس القومي للتعليم العالي لسنة 1972م) ثم أعقبه صدور قانون تنظيم التعليم العالي نوفمبر 1975م، حيث ضم تشكيل المجلس حينها عددا من الوزراء الإقليميين ورؤساء مجالس إدارات مؤسسات التعليم العالي ومديريها ورئيس المجلس القومي للبحوث وعدد من الأعضاء من ذوي الخبرة في التعليم العالي، وأمن قانون التعليم العالي لسنة 1975م على توسيع هيكل التعليم العالي بالبلاد، وضرورة ربط مؤسساته بالبيئة واحتياجات المجتمع، ثم صدر على ضوء هذا القانون قرار بقيام أول جامعتين إقليميتين بالولايات هي (جامعة الجزيرة وجامعة جوبا) وتوسعت قاعدة التعليم العالي بإلحاق كل المعاهد والكليات المتخصصة التي كانت تتبع للمصالح والوزارات الحكومية للتعليم العالي، وصدرت أوامر تأسيس لها، كما أنشئت بعض المعاهد والكليات الوسيطة بمعاونة البنك الدولي وهي معهد أبو حراز الزراعي ومعهد أبو نعامه الزراعي وكلية الهندسة الميكانيكية بعطبرة.

وحتى نهاية الثمانينات، لم يتجاوز عدد مؤسسات التعليم العالي في السودان سبع عشر مؤسسة منها أربعة جامعات حكومية وأحد عشر كلية ومعهد عالي حكومي وجامعة أهلية واحدة إضافة إلى جامعة القاهرة بالخرطوم، وعُدل قانون تنظيم التعليم العالي في العام 1990م (قانون تنظيم التعليم العالي لسنة 1990م) بعد قيام ثورة الإنقاذ ثم أعقبته تعديلات في الأعوام 1992م، و1995م، لمواكبة المستجدات والمتغيرات العالمية إلى جانب تهيئة مناخ تشؤيعي يلائم مستجدات المرحلة، ويُرسى دعائم ومرتكزات ثورة التعليم العالي التي أحدثت نقلة كمية ونوعية في مسار التعليم العالي (فكري، المرجع السابق، ص 195).

وشكلت حقبة التسعينات مرحلة جديدة في مسار التعليم العالي في السودان، حيث سجلت تلك الفترة توسعا كبيرا في قطاع التعليم الجامعي والعالي في البلاد، تمثل في قيام جامعات جديدة، حكومية وأهلية وخاصة مع عشرات الكليات التقنية ومراكز تنمية المجتمع مع إزدياد أعداد الطلاب المنتسبين لهذه المؤسسات وإقبال القطاع الخاص على الإستثمار في التعليم العالي وظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد، وقد ظلت هذه المؤسسات التعليمية خلال الفترات القليلة الماضية تعتمد على الكفاية الكمية لمخرجاتها دونما إهتمام كبير بالكفاية النوعية مما أغرق سوق العمل في البلاد بأعداد كبيرة من الخريجين الأمر الذي أحدث إختلالاً في ميزان العرض والطلب على العمالة. فالنمو المضطرد في أعداد الطلاب بمؤسسات التعليم العالي لم يصاحبه نمو موازي في المباني والتجهيزات والأجهزة والتقنيات وكذلك أعداد ومؤهلات أعضاء الهيئة التدريسية وأيضاً في الخدمات الطلابية إضافة إلى إزدحام قاعات المحاضرات وما يترتب على ذلك من أسلوب التدريس الذي غالباً ما يكون بطريقة نظرية تخيلية بالإستعانة بالمحاضرة والسيورة وذلك بسبب عجز

الإمكانات والتجهيزات المعملية والوسائل السمعية والبصرية عن مجازاة الأعداد الضخمة من الطلاب (سليمان، مرجع سابق ذكره).

ومن جانب آخر، ومن خلال سعي الوزارة لضبط جودة التعليم العالي والإرتقاء به فقد عملت علي إنشاء الهيئة العليا للتقويم والإعتماد في العام 2003م لتتولى مهام ومسئوليات إحداث التغيير النوعي المطلوب ولتسهم بفعالية في تحسين وتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في السودان على ضوء المعايير الوطنية لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي. وقد إنطلقت الهيئة منذ ذلك التاريخ في التعامل مع قضية الجودة الشاملة بمساعدة مؤسسات التعليم العالي على إنشاء وحدات ومراكز فاعلة للتقويم الذاتي وضمان الجودة والإعتماد كإستجابة ضرورية في سبيل تطوير البرامج وتنمية القدرات والإمكانات المادية والبشرية بهدف مواكبة التطورات العالمية الراهنة في مجالات التعليم الجامعي لتتمكن هذه المؤسسات من مسابرة المتغيرات الدولية والإقليمية والمحلية إلى جانب تحقيق مبدأ إنسجام العملية التعليمية مع متطلبات سوق العمل وخطط التنمية الإقتصادية. ويتم تحقيق ذلك وفقاً للمعايير الموضوعية من قبل الهيئة العليا للتقويم والإعتماد (فكري، مرجع سابق، ص 196).

ومن خلال قراءة الواقع بمؤسسات التعليم العالي في السودان، نلاحظ أن معظم الجامعات قد أصبح لديها وحدات ومراكز للتقويم الذاتي ولجان للجودة الشاملة والاعتماد والتي تتمثل أهدافها في نشر وتعزيز ثقافة ومفاهيم التقويم الذاتي والجودة الشاملة وضمان الجودة والاعتماد الذي يحقق التميز في الأداء، وجميع هذه المؤسسات قد وضعت إطاراً تفصيلياً تربط من خلاله الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال مجموعة من العناصر متمثلة في (البرامج الأكاديمية، والمناهج الدراسية، وهيئة التدريس، والمرافق الجامعية، والعمليات الإدارية، ودعم ومساندة الطلاب، التقويم والتغذية الراجعة، وغيرها)

وعلى صعيد السياسات العامة للدولة، نجد أن الخطط الاستراتيجية القومية المتعاقبة، لم تغفل مسألة التأكيد على أهمية الجودة الشاملة في منظومة التعليم لضمان مخرجات عالية الجودة تؤدي إلى التشجيع على البحث والإبتكار والريادة العلمية، وعلى ضوء ذلك فقد تم صياغة أهداف استراتيجية كلية للوصول بالعملية التعليمية إلى مستويات الجودة التي تلبى متطلبات التنمية المستدامة في السودان وجاءت الأهداف الاستراتيجية للدولة متمثلة في: (الخطة الخمسية 2007-2011م، ص 10-11).

- تحسين نوعية التعليم وتجويد مخرجاته.
- بناء القدرات في النظام التعليمي لخلق أجيال قادرة على المنافسة.
- إعداد خريجين ذوي مهارات وكفاءة عالية قادرين على تلبية متطلبات التوجه التنموي للبلاد.
- إعداد صياغة المناهج والمقررات الدراسية بما يتسق مع تلك التوجهات وحاجات الدولة الراهنة والمقبلة.

وبناء على ما سبق ذكره من محاسن وإيجابيات عن واقع الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالسودان، يمكن لنا أن نلاحظ ذلك على المستوى النظري فقط، إذ ليس هناك تطبيق فعلي لأنظمة الجودة



الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالسودان، سواء كان ذلك من جانب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو من جانب الهيئة العليا للتقويم الذاتي والاعتماد أوحى من جانب الجامعات، حيث لا زالت مؤسسات التعليم العالي في السودان تعاني إلى يومنا هذا من تحديات كثيرة في تطبيق الجودة الشاملة، والمتتبع لواقع مؤسساتنا التعليمية في السودان حديثا وقديما، لا يكاد يرى أي جامعة سودانية قد صنفت من ضمن 1000 جامعة على مستوى العالم وهذا وإن دل على شئ إنما يدل على عدم جودة مخرجات الأنظمة التعليمية بهذه الجامعات (سليمان، مرجع سابق ذكره).

وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أن أول جامعة سودانية – وهي جامعة الخرطوم قد جاء تصنيفها في المرتبة 1216 حسب تصنيف (Webometrics) في يناير من العام 2012م، كما لم يرد ذكر اسم أي جامعة سودانية في تصنيف شنغهاي للجامعات العالمية منذ إطلاق هذا التصنيف للمرة الأولى من العام 2003م، وفي مقابل ذلك، ومن خلال النظر إلى واقع مؤسسات التعليم العالي في بعض البلدان العربية كما هو الحال في المملكة العربية السعودية ومصر، والإمارات والأردن والجزائر والكويت وغيرها، نجد بعضا من جامعاتها تحتل مواقع متقدمة في التصنيفات مقارنة بجامعاتنا السودانية. وذلك بالرغم من حداثة تأسيسها، فهي لم تكن لتصل إلى مثل هذه المراتب المتقدمة لولا التزامها الجاد بأساليب إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة منسوبها وضمان جودة مخرجاتها وتميزها في ممارسة ثقافة الجودة الشاملة الشئ الذي انعكس أثره ايجابيا في أحداث نقلة نوعية في التدريس الجامعي وتقديم الخدمات التعليمية والبحثية المواكبة للمعايير العالمية للجودة الشاملة وضمان الاعتماد الأكاديمي في مختلف مجالات العلوم وخدمة المجتمع (سليمان، مرجع سابق ذكره).

وحتى تستطيع مؤسسات التعليم العالي في السودان تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لا بد من رسم خطط علمية دقيقة لمواجهة هذه التحديات، وإلا فإن وضع الجامعات في البلاد قد يتدهور بصورة أكثر مما هو عليه الآن.

#### 4. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من المشاكل تؤدي إلى فشل كثير من برامج إدارة الجودة الشاملة، والتي تقف حجر عثرة أمام تطبيقها بنجاح، ويمكن توضيحها فيما يلي:

##### 1.4 معوقات تتعلق بالقيادة:

ونعني بها تلك المعوقات ذات العلاقة المباشرة بالإدارة العليا للمؤسسة أو قياداتها، وهنا يمكن أن نشير إلى بعض المعوقات منها: عدم إلزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد يعود ذلك إلى قلة التدريب والخبرة غير الكافية، وذلك أن الإدارة ما لم تكن مقتنعة ومؤمنة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتلتزم بذلك فمن غير الممكن تجاوز عقبات التطبيق، فالمطلوب من المؤسسة التعليمية القيام بالبحث والتقصي عن شؤون المؤسسة والاستماع إلى مشاكل أعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين معا وتدريبهم على الوسائل

التكنولوجية الحديثة بالإضافة إلى ربط الأقسام والكليات المختلفة بشبكة اتصال فعالة (مقداد، مرجع سابق، ص454).

نضيف أيضا خوف مسئولي الإدارات الوسطى والعاملين من القيادات العليا من التردد في اتخاذ القرارات مما قد يمنعهم من اتخاذها في المواقف التي تمنحهم فيها اللوائح حق التصرف، أضف إلى ذلك التغيير المستمر في القيادات الإدارية والذي ينجم عنه عادة تغيير في الاستراتيجيات وفي طرق واجراءات العمل، إلى جانب صعوبة التحكم في نظام إدارة الجودة واتخاذ القرارات على أسس غير مبنية على فهم عميق لطبيعة العمل (بوكميش، 2011، ص140).

كما نضيف الفشل في غياب الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، إذ أن إدارة الجودة الشاملة هي مسعى استراتيجي يتطلب رؤية بعيدة المدى، في حين أن غياب مثل هذه الرؤية لدى قيادة المؤسسة يمثل أحد أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما نضيف مشكلة أخرى تتعلق بسوء تقدير أهمية إدارة الجودة الشاملة من طرف القيادة، ويعود ذلك إلى قصور في فهم وإدراك الإدارة العليا لأهمية إدارة الجودة الشاملة والتقليل من شأنها، وعدم معرفة الفوائد التي قد تنجر عن تطبيقها بسبب غياب النظرة الاستراتيجية لدى هؤلاء القيادة.

#### 2.4. معوقات تتعلق بالموارد البشرية:

الموارد البشرية هي الأساس في وجود الكلية أو الجامعة وبدونهم لا يمكن أن تقوم، وهي تتمثل في أعضاء الهيئة التدريسية الذين يمثلون أحد أركان العملية التعليمية، بالإضافة إلى الموارد البشرية الأخرى الداعمة للعملية التعليمية وهم العاملون في مختلف الإدارات داخل الجامعة أو الكلية، وبدونهم لا يمكن أن تسير العملية التعليمية بيسر ونجاح.

ففي حالة عدم انخراط القوى البشرية في مسعى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يشعر العاملون أنهم غير معنيين بإدارة الجودة الشاملة وكأنه أمر خاص بالإدارة العليا لا شأن لهم به ويرجع ذلك الأمر إلى غياب فرص المشاركة وعدم الاهتمام بنشر الوعي بثقافة الجودة الشاملة وعدم إتاحة فرص كافية للحوار والنقاش وحرية ابداء الرأي والاتصالات الأفقية والرأسية، لذا فمن الضروري لانجاح هذا المسعى لا بد من انخراط ومشاركة أفراد المؤسسة فيه والتزامهم المستمر به ومسؤوليتهم تجاهه (لحبيب، مرجع سابق ذكره، ص200).

أيضا لا بد من الإشارة إلى مشكلة أخرى تتعلق بمقاومة التغيير سواء كان من طرف الإدارة العليا أو العاملين، حيث أن عمليات تحسين الجودة تتطلب تغييرا شاملا وكاملا في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، إضافة إلى مشكلة أخرى تتعلق بتخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير جديدة بالنسبة إليهم.

كما نشير إلى معوق آخر يرتبط بعدم الاهتمام الكافي بتدريب وتنمية الموارد البشرية، حيث تبقى فرص التدريب محدودة ومحصورة في عدد قليل من الموظفين دون غيرهم في المؤسسة.

#### 3.4. معوقات تتعلق بالمناهج الدراسية:

وتعرف المناهج الدراسية بأنها مجموعة من الخبرات التي تقدمها المؤسسة للمتعلمين لديها بما يساعدهم على اكتساب الخبرات والمهارات تحت إشرافها بهدف تحقيق أقصى حد ممكن للنمو الشامل والمتكامل للمجتمع، فالمناهج الدراسية الضعيفة تقلل من جودة التعليم وتضعف أداء الأستاذ وتحد من فرص إمكانية مشاركة الطلاب بفعالية في القسم، كما أن كثرة عدد الطلاب داخل الأقسام يجعل عملية متابعة الدرس من قبل الطالب أمراً شاقاً وبالتالي فإن ضعف المناهج الدراسية يجعل الطالب غير مبتكر ومبدع مما يصعب عليه مواكبة التطور العلمي والمعرفي (بانقا، 2019، ص 265).

#### 4.4. معوقات تتعلق بالبحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي أحد أهم وظائف التعليم الجامعي، فهناك دور مهم تقوم به الجامعة في تنمية المعرفة من خلال البحوث العلمية، إذ لا يمكن لنا أن نتصور بأن هناك جامعة بالمعنى الحقيقي، إذا ما أهملت البحث العلمي أو لم تضع له أهمية، ولا يخفى على أحد أن التطورات الكبرى التي حدثت في مختلف مجالات العلوم على اختلاف مسمياتها كان أساسها البحث العلمي (مقداد، مرجع سابق، ص 455).

#### 5.4. معوقات تتعلق بالمجتمع العام:

يمثل المجتمع بالنسبة للمؤسسات التعليمية مجالاً هاماً للتخطيط، لذلك كان لا بد من الاستفادة من المجتمع العام الذي تقيم فيه المؤسسة، غير أننا نرى في الآونة الأخيرة وجود ضعف في هذه العلاقة رغم المساعي الحثيثة لتحسينها مما يستدعي الأمر الاهتمام من قبل الجامعات لاستغلال قدراتها وكفاءاتها وبحوثها في خدمة المجتمع الذي كان وما زال ليصل إلى مراحل متقدمة من التطور لولا الجامعات وما تحمله من قيم ورسائل نبيلة.

#### 6.4. معوقات تتعلق بالتمويل:

من المعروف لكي تنجح أي مؤسسة تعليمية، لا بد من توفير مصادر ضخمة للتمويل حتى يتسنى لها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن معظم المؤسسات التعليمية التي تفتقر لأنظمة الجودة الشاملة كان أساسها شح مواردها المالية.

#### 7.4. معوقات تتعلق بكيفية التطبيق:

وهي تلك المعوقات التي لها علاقة مباشرة بكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والتي تتمثل في: (لحبيب، مرجع سابق، ص 202).

- عدم وجود أسلوب موحد يضمن تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معاً، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوباً فقط.
- تبني المؤسسة التعليمية لأساليب في إدارة الجودة الشاملة غير ملائمة أو مناسبة لها مما يؤدي ذلك إلى فشل هذا النهج برمته، بل يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله.

- اعتماد المؤسسة التعليمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخبراء، حيث يتم الاعتماد كلياً على خبراء في الجودة أكثر من الاعتماد على العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل تدريجي من قبل المؤسسة التعليمية، الذي بموجبه يتم ادخال تغييرات في مجالات محددة ومنتقاة ثم الانتقال إلى مجالات أخرى، فمعظم المؤسسات تعمل على تطبيق الجودة دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي، الأمر الذي أدى إلى فشل معظم هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة.

#### 5. خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية بصفة عامة، ومؤسسات التعليم الجامعي بصفة خاصة، وقد تزايد الاهتمام بعملية الجودة الشاملة في منتصف السبعينات من القرن العشرين، وبخاصة في الثمانينات للعديد من العوامل التي فرضتها ظروف هذه الفترة بسبب التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي، الأمر الذي دفع بمعظم مؤسسات التعليم العالي في البلدان المختلفة بما فيها السودان إلى إعادة النظر في أهدافها وبرامجها وطرائقها لمواجهة هذه التغيرات، بل والتأثير فيها ومراجعة ما تقدمه حتى يؤدي إلى إعداد خريجين على درجة عالية من الجودة والكفاءة.

ويأتي الاهتمام بنظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، لكونها أصبحت جزءاً من اهتمامات معظم الدول والحكومات باعتباره أسلوباً جديداً لنموذج الإدارة الرشيدة التي تمكنها من مواكبة العصر من خلال مساهمة التغيرات العلمية والتقنية المتسارعة من أجل التكيف معها.

وقد اتجهت مؤسسات التعليم العالي في بلادنا نحو الشروع في تبني وتطبيق نظام الجودة الشاملة بهدف تحقيق التحسين المستمر في الإنتاج التعليمي ورفع كفاءة العاملين بما يضمن لها الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم للمنافسة في سوق العمل في كافة المجالات.

بالرغم من سعي مؤسسات التعليم العالي في السودان نحو تطبيق الجودة الشاملة، إلا أن هناك معوقات وتحديات وقفت أمامها في سبيل تحقيق ذلك، وهي متنوعة، بعضها يتعلق بالإدارة، وبعضها يتعلق بالموارد البشرية، وأخرى تتعلق بالمنهج الدراسية ومصادر التمويل، ومنها ما يتعلق بكيفية التطبيق. وعلى ضوء هذه المعوقات تقترح الدراسة حزمة من التوصيات والمقترحات التي يُمكن أن تُساهم في ترقية وتطوير ثقافة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي السودانية وهي:

- العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وذلك من خلال عقد ورش تثقيفية وتدريبية تبين أهمية ممارسة ومتابعة كل عمليات ومراحل الجودة.
- التوجه نحو زيادة الاستثمارات في تنمية وتطوير البنيات التحتية والتكنولوجية مما يساعد في دعم وتحسين عمليات الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية.

- ضرورة العمل على إعادة هيكلة النظام الإداري بما يُسهم في تنفيذ ومتابعة عمليات إدارة الجودة الشاملة.
  - رسم خطة محددة لتطبيق معايير الجودة الشاملة والعمل على تنفيذها.
  - ضرورة تشجيع وتحفيز العاملين القائمين بأمر الجودة الشاملة.
  - ضرورة التنسيق مع المؤسسات التعليمية الأخرى بما يكفل الوصول إلى منظومة من المعايير وقواعد مقارنات التطوير وآليات قياس الأداء استرشادا بالمعايير الدولية.
  - تحليل عمل المؤسسة التعليمية بشكل مستمر وجعل الجودة الشاملة في بؤرة اهتمامها.
  - ضرورة اختيار القيادات الجامعية وفقاً لمعايير موضوعية علمية وإدارية وإعدادها بحيث تصبح تلك القيادات من العوامل التي تُسهم في إنجاح أي تغيير تربوي مفيد يشجع على الابتكار والتجديد ضمن منظومة إدارة الجودة الشاملة.
  - العمل على تنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية جامعية راسخة لتأكيد الجودة الشاملة وعمليات تنفيذها لدى جميع العاملين بالجامعة سواء للطلاب أو للكوادر الأكاديمية والإدارية، ومن أبرز تلك القيم: التعاون بروح الفريق، والمحافظة على الوقت، والرغبة في الابتكار والتجديد، والتحسين المستمر، والتي تعكس مدى الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة.
  - ضرورة العمل على إنشاء مراكز لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات السودانية تتبع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووحدات تقويم داخل كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي لتطوير إمكاناتها وتحقيق أهدافها ومعالجة جوانب القصور.
  - ضرورة العمل على وجود آلية للرقابة والمحاسبة في كافة الإدارات الموجودة بمؤسسات التعليم العالي.
- ختاماً، واستشرافاً للمستقبل، لقد بدأ واضحاً أن التوجه نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي قد أصبحت ضرورية باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الحديثة، وخياراً استراتيجياً لكل مؤسسة تعليمية تنظر بوعي ما للجودة الشاملة من أهمية كبيرة في تحسين الإنتاج العلمي ورفع كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية والحصول على خريجين لديهم المعارف والمهارات والخبرات التي تجعلهم أكثر استفادةً من معطيات الثورة العلمية والتقنية الحديثة.

#### 6. قائمة المراجع:

- 1- أبو الحسن سامي أحمد، (2014)، الارتقاء بفاعلية هيئة التدريس: تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وانعكاسه في جودة التعليم، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- أبو النصر مدحت محمود، (2015)، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

- 3- إسماعيل محمد صادق، (2014)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 4- الأمين فكري كباشي، (2017)، تطبيق معيار الجودة في الحوكمة والإدارة بمؤسسات التعليم العالي بالسودان- تجربة عمادة الجودة والتطوير الأكاديمي بجامعة النيلين، مجلة الدراسات العليا، المجلد7، العدد28، السودان، ص ص182-217.
- 5- باديس نبيلة، (2017)، أهمية محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي- دراسة استطلاعية من وجهة نظر طلبة جامعة خنشلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد3، العدد2، ص ص334-360.
- 6- بوكميش لعلي، (2011)، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- بشير مرتضى يونس، (2020)، واقع تطبيق الجودة والتقويم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي بولاية النيل الأبيض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس 2019-2020، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث العلمية، العدد14، السودان، ص ص100-123.
- 8- بلية لحبيب، (2016)، خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة القانون الدولي والتنمية، المجلد4، العدد2، الجزائر، ص ص121-146.
- 9- بن فرحات سعيد، (2020)، معايير الجودة الشاملة في التعليم، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد10، العدد1، الجزائر، ص ص395-417.
- 10- بوزيان راضية، (2015)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر.
- 11- البيلاوي حسن، وآخرون، (2008)، الجودة الشاملة في التعليم: مؤشرات تميز ومعايير الاعتماد، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 12- توفيق قعقاع، (2021)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: المفاهيم النظم والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد6، الجزائر، الصفحات 207-215.
- 13- حسين بانقا، وآخرون، (2019)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية بالجامعات السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الإدارة التربوية، العدد21، السودان، ص ص157-279.
- 14- خضر كاظم حمود، (2000)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، عمان.
- 15- الخطة الاستراتيجية ربع القرنية، الخطة الخمسية للعام 2007-2011م.
- 16- ديمنج، روبيرت هاغستروم، (2009)، إدارة الجودة الشاملة: أسس ومبادئ وتطبيقات، ترجمة: هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 17- راضي بهجت، العربي هشام يوسف، (2016)، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر.
- 18- ربيعي مازن، الشمري مازن، كزار مازن، (2013)، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 19- زيدان سليمان، (2010)، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 20- السامرائي مهدي، (2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- 21- سرحان فتحي، (2014)، إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، دار الشريف للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- 22- سعدية طيباوي، عاشور علوطي، (2019)، واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري- دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة حوليات جامعة الجزائر1، العدد33، الجزائر، الجزء4، ص ص402-426.

- 23- سليمان أماني سليمان، (2019)، مدى تطبيق بعض معايير إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة الخرطوم وجامعة السودان العالمية الخاصة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد3، العدد2، ص ص21-45.
- 24- الطيب شادية أحمد شرفي، (2021)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السودانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأكاديمية للبحوث والدراسات، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد1، العدد6، فلسطين، ص ص36-76.
- 25- عامر طارق عبد الروؤف، المصري إيهاب عيسى، (2014)، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 26- عبد الله سليمان زكريا، "واقع ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في السودان"، تاريخ الاسترداد 2012/10/4، <https://www.alrakoba.net/733881> تم الاطلاع عليه في (2022/1/30).
- 27- عطية محسن علي، (2009)، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 28- علي بودلال، عبد الكريم مسعود، (2014)، الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول، المجلة الجزائرية للمالية العامة، الجزائر، العدد4، ص ص49-71.
- 29- قانون المجلس القومي للتعليم العالي لسنة (1972).
- 30- محمد أحمد عطية، (2020)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، المجلد3، العدد5، ص ص248-265.
- 31- محمد علي حمود علي، المعايير الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي: السودان أنموذجا، المؤتمر العربي الدولي الأول، (2011/5/12-10)، جامعة الزرقاء، الأردن.
- 32- مسلم عبد الله حسن، (2015)، إدارة الجودة الشاملة: معايير الأيزو، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 33- مقداد علي، (2021)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مجلة جسور المعرفة، المجلد7، العدد5، الجزائر، ص ص442-458.
- 34- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قانون تنظيم التعليم العالي والبحث العلمي لسنة (1990م) متاح على الرابط التالي: <http://www.arabwomenlegalemap.org/document%20legalsystem> <http://www.arabwomenlegalemap.org/document%20legalsystem> بحث%20العلمي، لسنة%201990%20والمعدل%20إلى%20حد%20PDF.201995، تم الاطلاع عليه في (2022/2/7).
- 35- Sallis, E. (2002). Total Quality Management in Education. 3rd Ed. Stylus Publishing Inc. USA.
- 36- Dale, H. Besterfield & Thomson (2012) Total Quality Management. 3rd Ed. Published by Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd., licensees of Pearson Education in South Asia.
- 37- R.S. Naagarazan & A.A. Arivalagar (2005). Total Quality Management. New Age International (P) Limited. New Delhi.
- 38- Hasan, M, Hani, A. (2014). Total Quality Management in Higher Education: A Review, International Journal of Human Resource Studies, Vol.4, No.3, p.p 294 – 307.