Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special, 98-111, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026922

The impact of strategic planning on total quality management to improve academic performance: A proposed applied model for business college specializations

Rafiaa T. Ahmed[1], Maan A. Mohammed[2]*, Huda Saad[3]
[1,2] Department of financial and banking technologies, Al-Hawija technical college, northern technical university, Iraq
[3] Department of organizational and work psychology and human resources management, faculty of humanities and social sciences, university of Oum El Bouaghi, Algeria
maanali-htc@ntu.edu.iq , houda.saad@univ-oeb.dz

Article information:
Published: 25–08– 2026

Corresponding author:
Maan A. Mohammed
maanali-htc@ntu.edu.iq

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

This study aims to build an applied model that explains the impact of strategic planning in activating total quality management to improve academic performance in business schools. To achieve this, the study seeks to explain the basic concepts of strategic planning and total quality management, and to establish the correlational and complementary relationship between them in the educational environment. The study relied on the descriptive analytical approach of previous literature and international standards for academic accreditation. The study concluded that strategic planning represents the basic guiding input, while total quality management provides the executive environment to raise the efficiency of academic performance outcomes (education, scientific research, and accreditation). The study recommends that business schools adopt the proposed model as a comprehensive administrative tool to achieve institutional excellence and keep pace with labor market requirements.

Keywords: Impact, strategic planning, total quality management, academic performance, Business colleges.

Conclusions:

1. Structural Integration: The literature has demonstrated a close integrative relationship between strategic planning and quality, where strategic planning represents the *thinking mind* that charts the course, while total quality management represents the *executive engine* and the culture of daily work.
2. Improving Academic Outcomes: Integrating the dimensions of strategic planning with the quality management domains directly contributes to enhancing academic performance indicators, particularly through updating educational programs and increasing international scientific publication rates in business schools.
3. Meeting Accreditation Requirements: The study demonstrated that adopting the proposed model facilitates business schools' compliance with the standards of international and local accreditation bodies, as it focuses on continuous evaluation and improvement.
4. Bridging the Skills Gap: The practical implementation of the model contributes to reducing the gap between academic curricula and the rapidly changing requirements of the financial and business markets by focusing on targeted learning outcomes.

تأثير التخطيط الإستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الأكاديمي: نموذج تطبيقي مقترح لتخصصات كليات الاعمال

رافع طلب أحمد[1]، معن علي محمد[2*]، هدى سعد[3]
[1،2]قسم التقنيات المالية والمصرفية، الكلية التقنية الحويجة، الجامعة التقنية الشمالية، العراق
[3]قسم علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أم البواقي، الجزائر
maanali-htc@ntu.edu.iq , houda.saad@univ-oeb.dz

معلومات البحث:
- تاريخ النشر: 2026 –08– 25

المؤلف المراسل:
معن علي محمد
maanali-htc@ntu.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY 4.0)

المستخلص:
تهدف هذه الدراسة إلى بناء نموذج تطبيقي يوضح أثر التخطيط الإستراتيجي في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الأكاديمي في كليات الأعمال. ولتحقيق هذا الهدف تسعى الدراسة إلى شرح المفاهيم الأساسية للتخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، وتوضيح العلاقة الارتباطية والتكاملية بينهما في البيئة التعليمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات السابقة والمعايير الدولية للاعتماد الأكاديمي. وخلصت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يمثل المدخل التوجيهي الأساسي، بينما توفر إدارة الجودة الشاملة البيئة التنفيذية لرفع كفاءة مخرجات الأداء الأكاديمي (التعليم، البحث العلمي، والاعتماد). وتوصي الدراسة بضرورة تبني كليات الأعمال للنموذج المقترح كأداة إدارية شاملة لتحقيق التميز المؤسسي ومواكبة متطلبات سوق العمل.

الكلمات المفتاحية: تأثير، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة، الأداء الأكاديمي، كليات الأعمال.

المقدمة:

خلال العقدين السابقين تنامى الإهتمام العالمي بإدارة الجودة الشاملة، وأخذت مؤسسات التعليم والتعليم العالي في الدول المتقدمة ثم الدول النامية بدراسة مبادئ وتوجهات إدارة الجودة، وذلك بسبب التطور التكنولوجي الذي انعكس بدوره على جميع المجالات ومنها التعليم الذي لابد له من التغيير في المقررات لتتناسب مع تغيرات العصر. (عبد القادر، 2018: 2)

ويوصف مفهوم الجودة كأحد سمات العصر الحالي، نظرا لاتساع استخدامه وزيادة الطلب عليه في كافة مناحي الأعمال الإنتاجية للمؤسسات، وذلك لاتساع نطاق المنافسة العالمية في أسواق الإنتاج المختلفة، وتعرف إدارة الجودة كفلسفة إدارية عصرية تعتمد على عدة مفاهيم حديثة للإدارة المعاصرة التي تعتمد على المرتكزات الأساسية للإدارة بالإضافة إلى الأساليب المبتكرة والمهارات المتخصصة، بهدف الإرتقاء بمستوى الأداء المتطور والمستمر (القرعاوي، 2021: 115)

ومن هذا المنطلق حققت معظم مؤسسات التعليم العالي في العالم تقدما في تطبيق الجودة الشاملة من خلال تطويرها لإدارة الأنظمة والإستراتيجيات الخاصة بها كمدخل للمنافسة وجودة المخرجات وبإشراك كافة العاملين في تحقيق الأهداف. (مرزوقة، 2014 :4)

هذا ويشهد قطاع التعليم العالي، وخاصة كليات الأعمال، تحولات متسارعة فرضتها عولمة المعرفة والتنافسية الشديدة في سوق العمل. ومن هنا تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة موجهة ترسم المسارات المستقبلية وتحدد الرؤى والأهداف بعيدة المدى ورغم ذلك، فإن صياغة الخطط الإستراتيجية وحدها لا تضمن النجاح ما لم تتصف بإطار مرن يحكم الممارسات اليومية، بما تقدمه ثقافة إدارة الجودة الشاملة. حيث إن التكامل بين الفكر الإستراتيجي وآليات الجودة الشاملة يعد الركيزة الأساسية للارتقاء بالأداء الأكاديمي حيث يسهم هذا الترابط في تطوير المناهج، وتعزيز البحث العلمي، وضمان كفاءة الخريجين ليكونوا قادرين على المنافسة في بيئة أعمال متغيرة. وبناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لربط العلاقة الفكرية بين هذه المفاهيم، وتقديم نموذج تطبيقي مقترح وموجه خصيصاً لكليات الأعمال لتجسير الفجوة بين النظرية والتطبيق وتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الخطط الإستراتيجية النظرية وبين آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل كليات الأعمال، مما يؤثر سلباً على جودة المخرجات التعليمية والأداء الأكاديمي العام. ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس التالي: ما تأثير التخطيط الإستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الأكاديمي في كليات الأعمال؟

وينبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية وهي:

- ما مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته لإدراة الجودة الشاملة في تحسين في تحسين الأداء الأكاديمي؟
- ما مستويات التخطيط الإستراتيجي، وما مهارات ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة ومخرجاتها؟

- ما عناصر ومراحل التخطيط الاستراتيجي؟
- ما مميزات التخطيط الإستراتيجي ومعيقاته؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما محاور التخطيط الإستراتيجي وكيف يمكن ربطها بإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الأكاديمي؟
- وكيف يمكن بناء نموذج تطبيقي مقترح يربط بين التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في توضيح العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الأكاديمي، ودرجة التأثير في المخرجات، ويمكن لنتائج الدراسة أن تكون موجها للإدارات لأخذ النقاط بالإعتبار عند وضع الخطط الإستراتيجية لرفع كفاءة إدارة الجودة الشاملة.

- الأهمية العلمية (النظرية): إثراء المكتبة بتقديم إطار نظري يربط بين الفكر الإستراتيجي المعاصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي. وسد النقص في الدراسات العربية التي تقدم نماذج تطبيقية محددة وموجهة خصيصاً لكليات الأعمال.

- الأهمية العملية (التطبيقية) تزويد صناع القرار وعمداء كليات الأعمال بدليل ونموذج عملي يسهم في تطوير الأداء الأكاديمي والتحسين المستمر. لمساعدة الكليات في استيفاء معايير الإعتماد الأكاديمي (المحلي والدولي) عبر تفعيل آليات الجودة لتلبية سوق العمل رفع كفاءة الخريجين بما يتناسب مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة ل:

- شرح مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميتة لإدراة الجودة الشاملة في تحسين في تحسين الأداء الأكاديمي.
- توضيح مستويات التخطيط الاستراتيجي، ومهارات ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة ومخرجاتها.
- تقديم عناصر ومراحل التخطيط الإستراتيجي.
- عرض مميزات التخطيط الإستراتيجي ومعيقاته وكيفية التغلب عليها.
- تفصيل محاور التخطيط الإستراتيجي وكيفية ربطها بإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الأكاديمي، وبناء نموذج تطبيقي مقترح يربط بين التخطيط الإستراتيجي والجودة الشاملة.

حدود الدراسة (الموضوعية والزمنية).

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة موضوعياً على بحث تأثير التخطيط الإستراتيجي بأبعاده الأربعة (التحليل البيئي، التوجه الإستراتيجي، الأهداف الذكية، تخصيص الموارد) كمتغير مستقل، في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بمحاورها الأربعة (إلتزام القيادة، التركيز على المستفيد، التمكين، التحسين المستمر) كمتغير وسيط، بهدف تحسين مخرجات الأداء الأكاديمي والإعتماد بكليات الأعمال كمتغير تابع، دون التطرق للأنظمة الإدارية أو المالية الأخرى الخارجة عن هذا الإطار.

الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة والمسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة في العام الجامعي 2026م، مع التركيز على الأدبيات والأبحاث الصادرة خلال السنوات العشر الأخيرة لضمان حداثة ومواكبة المعطيات العلمية للنموذج المستخلص.

الحدود المكانية والمجتمعية: تقتصر الحدود المكانية والمجتمعية للبحث على تخصصات وبرامج كليات الأعمال (إدارة الأعمال، المحاسبة، التمويل، التسويق)، وبالتالي فإن النموذج المستخلص والمقترح مصمم ليحاكي خصوصية هذه الكليات وبيئتها التنافسية والإعتمادية دون الكليات العلمية أو الإنسانية الأخرى.

التعريف الإجرائي للكلمات المفتاحية:

تأثير: وهو مجموع المخرجات التي تعمل على الحصول على السلوك المرغوب والتوجهات المطلوبة لدى متلقي الخدمة وبالتالي تبني العمل واقعيا للأهداف.

التخطيط الإستراتيجي: هو الجهود الرامية إلى وضع منهج منظم للعمل بسيناريو يتضمن الوقت والجهد والتكلفة والزمن المحدد مع وضع خطط بديلة في حال تقلب الظروف أو حدوث أزمات. وهو عملية منظمة لتحديد الرؤية، الرسالة، والأهداف بعيدة المدى للمنظمة، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتخصيص الموارد وتحقيق الميزة التنافسية.

إدارة الجودة الشاملة: وهي الوصول بمستوى المنتجات أو الخدمات إلى أعلى المواصفات التي ترضي الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء لتحقيق أعلى درجات التنافسية بين المؤسسات وتهدف إلى التحسين المستمر لكافة العمليات والأنشطة في المنظمة، من خلال التزام القيادة ومشاركة جميع العاملين لتلبية توقعات المستفيدين (الطلاب وسوق العمل).

الأداء الأكاديمي: يقصد به الطرق والأساليب التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس في إيصال المعلومة للطلاب بطرق نظرية وعملية، تهدف إلى استيعاب الطلبة وحفظهم للمعلومة وقدرتهم على استرجاعها وتوظيفها.

ويشكل مخرجات العملية التعليمية والبحثية والمجتمعية داخل المؤسسة التعليمية، وتقاس بمدى كفاءة التدريس، حجم وجودة النشر العلمي، ونسب توظيف الخريجين.

كليات الأعمال: وهي تخصص أكاديمي يضم أربعة أقسام في لمؤسسات الأكاديمية المتخصصة في تدريس علوم الإدارة، المحاسبة، التمويل، والتسويق، وتتميز بارتباطها الوثيق والمباشر بمتغيرات ومتطلبات قطاع المال والأعمال.

الفصل الثاني: الإطار النظري:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

كنتيجة لزيادة الوعي الثقافي والعلمي لدى المجتمعات، كان لابد من توفير خدمات تعليمية ذات جودة عالية بصورة مستمرة مما أدى بالمؤسسات التعليمية إلى إعادة حساباتها ومراجعة خططها وأساليبها وفق مبادى معينة تضمن الإنتاجية العالية بصيغ إدارية أكثر فاعلية في ضمان الجودة. (عبد القادر، 2018: 4)

وإدارة الجودة الشاملة تعني الأسلوب الإداري الذي يسعى لتقديم قيمة للجمهور الداخلي والخارجي من حيث تحسين وتطوير العمليات الإدارية واستمراريتها بشكل صحيح، وذلك بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من الخدمة، وهي التطور المتنامي للعمليات الإدارية عن طريق المراجعة والتحليل والبحث عن أنجح الوسائل لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة واعلى مستوى في جميع مراحل العمل (طلب وسعد، 2025: 142) هذا وقد تعددت تعريفات الجودة بحسب مجالاتها وتوقع المهتمين بها فهناك من يعتبرها أساس المنتج وتصميمه وفقا للعملاء، وهناك من يراه كترجمة لاحتياجات مستقبلية للمستفيدين بخصائص قابلة للقياس. (القرعاوي، 2021 :116) والإدارة تشير إلى الطرق التي تتبعها المؤسسة لتحسين الأداء بشكل مستمر بدءا بالإدارة العليا وانتهاءا بكافة العاملين وهي تنظيم وتخطيط وتوجيه ومراقبة سير الأنشطة المتعلقة بالجودة، وتوفير الإمكانات المادية والموارد اللازمة.

أما الجودة فتدل على الإيفاء بمتطلبات المستفيدين من الخدمة بأعلى المواصفات وذلك بتلافي النواقص في بداية مراحل العملية بشكل مرضي، وتشمل الجودة المنتجات والخدمات والمسؤولية الإجتماعية، والسعر وتاريخ التسليم. في حين تشير الشاملة إلى التعرف إلى إحتياجات المستفيدين بشكل كامل وتلبيتها وضمانها. (عبد القادر، 2018 :5)

ضرورات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

لعبت عدة عوامل مختلفة في الإقبال على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات نظرا للتغيرات والتطورات العالمية التي أحدثت ثورة في تكنولوجيا التعليم منها:

- نتيجة زيادة الطلب الإجتماعي على التعليم العالي، أصبحت الجامعات الحكومية غير قادرة على استيعاب الأعداد الهائلة- أدى تراكم أعداد الخريجين إلى البطالة المتزايدة لعدم قدرة أسواق العمل المحلية على استيعابها، مع عدم مناسبة المخرجات لاحتياجات سوق العمل. للراغبين بإكمال دراساتهم في التعليم العالي.
- توصف خطط التعليم في الوطن العربي بالتقليدية وعدم المواكبة للتطورات، والتركيز على الجانب النظري أكثر من الجانب العملي.
- النقص والحاجة إلى أعضاء هيئة التدريس في تخصصات معينة وازدياد أعدادهم في تخصصات أخرى.

ضعف مخرجات التعليم لدى طلبة الثانوية العامة والحاجة إلى تأسيسهم من جديد في بعض المهارات. (الصراريرة والعساف، 2008: 5)

ولهذا فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تشير إلى إيجابية النظام التعليمي بمدخلاته ومخرجاته وهي منهج عملي متطور وشامل يعتمد على الجهد الجماعي بروح الفريق، قائم على إحداث تغييرات جذرية تشمل التفكير والسلوك والتنظيم والقيم والمفاهيم وغيرها وذلك بما يتناسب مع احتياجات المجتمع وقيمه لتسيير عجلة التنمية المستدامة. (القرعاوي، 2021: 117)

المراحل التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة:

- مرحلة الفحص والتفتيش: وتعني إختبار مدى جودة المخرجات ومناسبتها لطلب السوق الخارجي ومتطلبات العمل وتشمل الأفراد والخدمات والمعدات والبيئة والأساليب التي تصنع المخرجات، وفي هذه المرحلة تتم جمع معلومات حول الأداء لعمل الإجراءات التصحيحية.
- مرحلة مراقبة الجودة: والتي تتم عبر الأساليب الإحصائية لجمع المعلومات وعمل خرائط المراقبة الإحصائية عبر العينات المختارة وتحليلها إحصائيا.
- مرحلة تأكيد الجودة: التي ركزت على أهمية الجودة كميزة تنافسية للمنتجات الخدمية والسلعية والتي تركز على الجودة النوعية وعلاقتها بالتكلفة مثل التصاميم والأداء والمطابقة (زواوي، 2020: 68)

وعلى مستوى العمل المؤسسي:

- مرحلة التخطيط: والتي يتم فيها وضع الخطط المفصلة، وتحديد الفريق القيادي للبرنامج مع تحديد الموارد اللازمة، وفق خطة زمنية لها بداية ونهاية وطرق التنفيذ.
- مرحلة التنظيم: والتي يتم فيها تنظيم العمل داخل الوحدات بإسناد المهام والواجبات ويتم فيها التدريبات اللازمة وتزويد الفرق بالتوجيهات الرأسية من الإدارة العليا والتوجيهات الأفقية على مستوى الفرق.
- مرحلة التنفيذ: وتعني هذه المرحلة البدء الفعلي بتنفيذ الخطوات نحو الأهداف المرجوة وعلى خط سير واضح ومحدد بعد توزيع المهام وتحديد السلطات ورفع القدرات والمهارات.
- مرحلة التقييم: وتأتي بعد تنفيذ المهام المحددة للفرق والأفراد، وتستخدم في هذه المرحلة عدة طرق لقياس النتائج. (القرعاوي، 2021: 21)

مرحلة حلقات السيطرة: وفي هذه المرحلة بلغت إدارة الجودة مراحل متقدمة في العمليات الإنتاجية على اعتبار النوعية سمة أساسية تسيطر بموجبها المنتجات الجيدة على الأسواق. (زواوي، 2020: 68)

عوامل فشل تطبيق الجودة الشاملة ومعوقاتها:

- المركزية الإدارية وضعف الكوادر البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقلة الموارد اللازمة.

- عدم القناعة بضرورة التغيير ومقاومته من قبل الإدارة والعاملين. (القرعاوي، 2021: 25)
- تطبيق برامج الجودة الشاملة دون وضوح الإستراتيجيات الناظمة لها.
- إنخفاض الدافعية لدى العاملين للاستمرارية في تطبيق البرنامج.
- ضعف برامج الإتصال بين الإدارة العليا والفرق المنفذة للبرنامج.
- نقص المهارات اللازمة لتطبيق البرنامج وعدم توفير التدريبات الاستباقية.
- قصور الخطط وعدم شموليتها.
- نقص الموارد المخصصة لتنفيذ البرنامج.
- قلة المعلومات المتوفرة وعدم كفايتها وصعوبة تحليلها. (زواوي، 2020: 71)

مبادئ الجودة الشاملة:

- ثقافة المؤسسة: وهي الثقافة التنظيمية المنسجمة مع الإتجاهات والقيم والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- التمكين والمشاركة: عندما يشارك العاملون في المؤسسة بوضع الأهداف بروح الفريق، يرتفع مدى التزامهم بتطبيق تلك الأهداف، وتحسين الخدمات المقدمة من خلال عملهم لتحقيق الأهداف المرجوة. (الصراريرة والعساف، 2008: 13)
- التركيز على المستفيدين: حيث تنطلق هذه الفكرة من مبدأ إرضاء الجمهور الداخلي والخارجي، فكسب رضا الجمهور الداخلي يضمن الولاء للمؤسسة والمشاركة في إنجاح مساعيها وتوظيف مهاراتهم في تلبية حاجات الجمهور الخارجي. (عبد القادر، 2018 :17)
- دعم الإدارة العليا واستعدادها لتقديم الدعم اللازم، وتبني إستراتيجية تتبع منهجية التطبيق الفعال.
- فعالية نظام الإتصال الصاعد والهابط والأفقي والداخلي والخارجي، وذلك لأهمية وصول المعلومات وردود الفعل السريعة لاتخاذ الإجراءات في وقتها.
- توفر قاعدة معلومات دقيقة وشاملة وسهولة تدفقها بين أعضاء الفرق. (زواوي، 2020: 70)
- التدريب: كل هدف جديد تضعه المؤسسة يحتاج إلى عمليات التدريب لمواكبة الأساليب والأدوات والطرق الناجحة لتنفيذه، ويحتاج التدريب للاستمرارية ومراجعة النتائج.
- الالتزام من قبل جميع الجهات العاملة في المؤسسة المعنية بتحقيق الجودة الشاملة، بدءا بالإدارة العليا وانتهاءا بجميع العاملين، حيث تمارس الإدارة العليا الدور القيادي في تنسيق الجهود وتوفير الإحتياجات اللازمة المادية واللوجستية والمعنوية، ويلتزم العاملون بطرق التنفيذ والمهام الموكلة إليهم. (الصراريرة والعساف، 2008: 14)
- وضوح الأهداف وغاياتها المستقبلية، كذلك وضوح الفلسفة التي تقوم عليها تلك الأهداف، والعمل على تنفيذها بوسائل حديثة تتناسب مع متطلبات العصر وأدواته.
- العمل على بناء الجودة من الأساس، بدلا من الاعتماد على التفتيش.
- الإبتعاد عن الحلول السهلة المؤقتة التي تؤدي إلى نتائج قصيرة المدى والإعتماد على الحلول المستدامة للحصول على نتائج مستمرة.
- التركيز على المخرجات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها والطلبة الدراسين وسوق العمل، حيث تعتبر المخرجات معيارا للنجاح في الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة. (القرعاوي، 2021: 118)
- التطوير والتحسين المستمر، المواكب للمتطلبات والمستجدات، لضمان أعلى مكانة في المنافسة في سوق العمل.
- التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الجودة التي تحتاج الى وجود رؤية واضحة وأهداف واقعية قابلة للتنفيذ، وتكون الأهداف متنوعة بين قصيرة المدى ومتوسطة المدى وبعيدة المدى.
- التحفيز المستمر للعاملين وتشجيعهم على التقدم المستمر، بإعطاءهم فرص للتطور والإبداع والمكافآت وفرص التقدم الوظيفي.
- التقييم المستمر بعد الانتهاء من كل خطوة، لمراجعة الأخطاء ومستوى التقدم، لتحسين الخدمات وزيادة الإنتاجية.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة والفجوة البحثية

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الصرايرة والعساف (2008) إلى تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في مؤسسات التعليم العالي من الناحيتين النظرية والتطبيقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عملية جمع المعلومات وتفسيرها وتبويبها، واستنتجت الدراسة بأن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة منهجية إدارية مناسبة لتنسيق الجهود الشاملة الساعية لإحداث تغييرات إيجابية تعمل على رفع مستوى أداء التعليم العالي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسة واضحة وإستراتيجية متقدمة لتحقيق أهداف التعليم العالي وتحسين مخرجاته.

أشارت دارسة عبد الحق وعياد (2020: 106-126) إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في ظل ثورة المعلومات، حتى أصبحت من أولويات إدارة التعليم العالي ومؤسساته من حيث القيادة الإدارية التي تسعى إلى ضمان الجودة في مستويات التعليم ، وبينت الدراسة أن سعي بعض المؤسسات للربحية لتحقيق أعلى مستويات الجودة ونوعية التعليم والتطور العلمي أدى إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات، ولتحقيق الجودة الشاملة للمؤسسات يجب أن تتمتع بأعلى درجات القيادة الإدارية للتوازن بين الربحية والتميز والتي بدورها تتطلب

توفير التدريب والتخطيط الجيد والكفاءات وفق معايير الجودة التي تحقق التنمية .

ألقت دراسة قعقاع (2021) الضوء على المفهوم الحديث للجودة الشاملة في التعليم الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية، لتحقيق النظام التعليمي للأهداف المنشودة، لكسب ثقة المجتمع والطلبة المستفيدين من خدماتها التعليمية، وركزت الدراسة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم ونظم إدارتها والمعوقات التي تعترضها.

رصدت دراسة العراقي (2025: 49-214) الدراسات العلمية المهتمة بالجودة الشاملة الخاصة بمؤسسات التعليم العالي كذلك المؤسسات الإعلامية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للفترة ما بين عام 2014-2019، وهدفت إلى الكشف عن الموضوعات والقضايا التي تطرقت لها تلك الدراسات، والأطر المنهجية التي اتبعتها، ونتائجها، وقدمت الدراسة رؤية نقدية مقارنة بين الدراسات وأوصت الدراسة بضرورة وضع أجندة بحثية للنهوض ببحوث الجودة الشاملة الخاصة بمؤسسات التعليم العالي.

تطرقت دراسة زواوي (2020) إلى مفهوم الجودة الشاملة وخصائصها ومبادئها، والمعوقات التي تقف أمام تطبيقها في المؤسسات الجامعية ، واستندت الدراسة إلى منهج الوصف التحليلي النظري للأدبيات السابقة، واستنتجت الدراسة بأن هناك العديد من المتطلبات لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بمفهومها المطلوب مثل دعم الإدارة العليا والتعاون بروح الفريق وقوة نظام الإتصال ، توفر المعلومات والتغذية الراجعة ، وأشارت الدراسة إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تعترض تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات أهمها عدم تعاون الإدارة العليا ، وعدم استمرارية الدافعية للإنجاز ، إنخفاض فعالية نظام الإتصال .

سلّط إيليم (2023: 198-184) من خلال دراسته الضوء على أهمية إدارة الجودة في قطاع التعليم، وضرورة اتباع نهج إستراتيجي لتحقيق التحسين المستمر والنجاح. حيث أن قطاع التعليم يعمل اليوم في بيئة معقدة وسريعة التغير، ولذلك تحتاج المؤسسات إلى تبني أسلوب يركز على الجودة للحفاظ على ميزتها التنافسية وتقديم أفضل تعليم لطلابها وكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمشاركة جميع أفراد المؤسسة من خلال القيادة، وتوجيه الطلاب نحو خدمة المؤسسة، وإدارة البيانات والمعلومات، وهي المبادئ لإدارة الجودة الشاملة. يقدم البحث خطوات إستراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتشمل تحديد الرؤية المؤسسية، وقياس رضا الطلاب، وتحليل العمليات وتحسينها، وضمان مشاركة الموظفين، وإنشاء عمليات لإدارة البيانات والمعلومات. وبهذه الطريقة سيتمكن الطلاب من تحقيق النجاح من خلال تقديم أفضل تعليم ممكن.

توجهت دراسة الذبحاوي (2021: 333-343) إلى بيان أبعاد التخطيط الإستراتيجي وتأثيره على أعضاء الهيئة التدريسية في إدارة الجودة الشاملة في الكلية التقنية الإدارية الكوفة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على استبانة جمع المعلومات طبقت على عينة شملت 25 من أعضاء الهيئة التدريسية ، وتكونت الإستبانة من خمس فقرات للإجابة عن أسئلة الدراسة واستنتجت الدراسة بأن هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة لتأثير أبعاد التخطيط الإستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة وأوصت الدراسة بضرورة الإستفادة من التجارب العالمية في مجال التخطيط الإستراتيجي لتحسين كفاءة جودة التعليم .

بحثت دراسة طلب وسعد (2025) في استكشاف الدور الذي تلعبه الإدارة الرقمية كمدخل لتطوير التخطيط الإستراتيجي لدى مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بدراسة الأدبيات السابقة ، واستنتجت الدراسة بأن الإدارة الرقمية تتسم بتعزيز المرونة والشفافية من خلال تحليل البينات الضخمة وتوظيفها في صياغة الخطط الإستراتيجية ، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا الأنظمة الإدارية ، وتدريب الكوادر الأكاديمية على استخدامات التحول الرقمي التكنولوجي وأدواته .

حدود الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد التخطيط الإستراتيجي الأكثر تأثيراً وساهمت الأدبيات السابقة في تحديد محاور الجودة ومؤشرات الأداء الأكاديمي التي بني على أساسها النموذج المقترح.

الفجوة البحثية: من خلال المراجعة الشاملة والتحليل النقدي للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، إتضح وجود فجوة بحثية واضحة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

التركيز على الجانب التجريبي: ركزت معظم الدراسات السابقة على قياس أثر التخطيط الإستراتيجي أو الجودة الشاملة بشكل منفصل باستخدام أدوات كمية كالإستبانات في بيئات مؤسسية عامة، دون تقديم إطار فكري تكاملي يربط بينهما كنظام واحد موجّه للتعليم العالي.

ندرة النماذج التطبيقية المتكاملة: تبين وجود نقص في الدراسات النظرية والتوثيقية التي تسعى إلى استخلاص وبناء نماذج مقترحة تجمع بين التخطيط الإستراتيجي كمدخل، والجودة الشاملة كعملية وسيطة، والأداء الأكاديمي كمخرج في نموذج واحد.

خصوصية تخصصات كليات الأعمال: ركزت أغلب البحوث التعليمية على قطاع التعليم الجامعي بشكل عام، دون مراعاة الخصوصية الإدارية والتنافسية لكليات الأعمال وارتباطها المباشر بمعايير الإعتماد الدولية المتطورة ومتطلبات سوق المال والأعمال المتسارعة.

ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة العلمية، حيث تميزت عن غيرها بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص وتطوير نموذج تطبيقي مقترح، يجمع بين الفكر الإستراتيجي وآليات الجودة الشاملة ليكون بمثابة دليل عملي موجه خصيصاً لتطوير الأداء الأكاديمي في كليات الأعمال.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة: إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التوثيقي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لطبيعة الأبحاث النظرية التي تهدف إلى بناء وتطوير نماذج فكرية جديدة عبر اتباع الخطوات التالية:

- المسح المكتبي الشامل: حصر الأدبيات، الكتب، والدراسات السابقة المعنية بالموضوع.
- التحليل المقارن: فحص النماذج الإدارية والأكاديمية السابقة وتحليل عناصر القوة والضعف فيها.
- الإستخلاص والربط: استخراج المحاور الأساسية والتي تربط التخطيط الإستراتيجي بالجودة الشاملة داخل كليات الأعمال.
- بناء النموذج: دمج المحاور والمعلومات في هيكل تطبيقي متكامل للنموذج المقترح ليناسب خصوصية تخصصات إدارة الأعمال.
- أدوات ومصادر جمع البيانات تعتمد الدراسة بشكل كامل على البيانات الثانوية من خلال المصادر التالية: - الأدبيات الأكاديمية: الرسائل الجامعية، البحوث المنشورة في المجلات العلمية المحكمة، والكتب المتخصصة في الإدارة والتعليم العالي. معايير الاعتماد.
- تقارير وأدلة هيئات الاعتماد الأكاديمي (المحلية والدولية الخاصة بكليات الأعمال لتحديد متطلبات الأداء الأكاديمي المتميز.
- التقارير الإستراتيجية: نماذج من الخطط الإستراتيجية وتجارب الجودة الناجحة في جامعات عالمية ومحلية رائدة.

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة:

المحور الأول ويجيب عن تساؤل الدراسة: ما مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته لإدراة الجودة الشاملة في تحسين في تحسين الأداء الأكاديمي؟

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى ذلك النوع من التخطيط الذي يعتمد على الفاعلية أكثر من الكفاءة، ويسعى إلى إنجاز أفضل النتائج، وهو الخطوة الأولى من خطوات الإدارة الإستراتيجية وتطلعاتها نحو المستقبل بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها بناء على تحليل الوضع القائم والمستقبلي فيما يخص البيئة المحيطة والقدرات التي تتمتع بها المنظمة ليتم بعد ذلك بترجمة الأهداف إلى برامج مخططة إستراتيجيا وقابلة للتنفيذ على أرض الواقع. (طلب وسعد، 2025: 140) والتخطيط الإستراتيجي يعتبر عملية ذهنية قائمة على إختيار الموقع المرجو للمؤسسة مستقبلا، وتبدأ هذه العملية بتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها لتطوير الإستراتيجيات المناسبة لتحقيقها واختيار الأفضل منها ، ودراسة عناصر القوة والضعف والفرص المتاحة والتحديات ، وبناءا على ذلك يتم وضع البرامج العملية التي تحقق الأهداف المنشودة وتجنب التهديدات بناءا على الإستعدادات ، ويقود ذلك إلى تطوير أعمال المؤسسة وأخذ مكانها المرموق الذي تسعى للوصول إليه ، تحقيق أعلى جودة تتلائم مع متطلبات الأسواق والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال ويستدعي ذلك إلتزام جميع العاملين بالمؤسسة بتلك الأهداف والإستراتيجيات وطرق تحقيقها. (الدوسري، 2017: 338)

أهمية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه في إدارة الجودة الشاملة لتحسين في تحسين الأداء الأكاديمي:

يعتبر التخطيط الخطوة الأساسية التي ترتكز عليها العملية الإدارية على مستوى المنظمة كلها، لضمان نجاح أية خطوة تقوم بها في تحقيق الميزة التنافسية بالتنسيق على كافة المستويات (صباح،2020) وتأتي أهمية التخطيط للمؤسسات على النحو التالي:

- وضع الخطط والأهداف والمستويات وتحديد المسؤوليات لضبط وتحسين نظام الإدراة وتطويره في مؤسسات التعليم العالي.
- رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسات الأكاديمية بأعضاءها في الهيئتين التدريسية والإدارية، وزيادة كفاياتهم.
- توفير المناخ المناسب والمتطلبات والأدوات الملائمة لطبيعة الأهداف، وتوفير التدريب المستمر.
- العمل بروح الفريق وإيجاد العوامل والأهداف المشتركة بين المؤسسة والعاملين فيها لتحقيق الترابط والتكامل.
- وضع مجموعة المقاييس التي تهدف إلى استمرارية تحقيق النجاح.
- التكيف مع التطورات التكنولوجية والبيئية المتغيرة.
- تشجيع العاملين في المؤسسات والمنظمات لوضع رؤية مستقبلية مشتركة.
- توفير قاعدة البيانات التي يحتاجها القائمون على تنفيذ العمل وتيسير الوصول إليها دون تعقيد المراحل. (طلب وسعد، 2025: 141)
- الدفع نحو تحسين العملية التربوية من حيث الأساليب في إيصال المعلومات وتطوير المناهج وطرق تطبيقها العملي، للوصول إلى مخرجات ملائمة ومواكبة لمتطلبات سوق العمل.
- تحقيق الهدف الأكبر وهو وصول المؤسسة الأكاديمية إلى مستوى عال من التقدير والمكانة بين الجامعات من حيث المخرجات وبيئة العمل ودعم البحث العلمي والتميز بجميع المجالات. (الصرايرة والعساف، 2008: 18)

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

وللتخطيط الإستراتيجي مجموعة من الأهداف للنهوض بالمؤسسات التعليمية وهي:

- القدرة على اتخاذ القرارات المستقبلية الناجحة.
- تحديد وتقييم نقاط الضعف والتحديات وخفض المفاجآت والقدرة على التغلب عليها بأقل الخسائر.
- تطوير مخرجات جديدة منسجمة مع متطلبات الأسواق بناءا على المجتمعات والبيئات المحيطة والتي تمكن الخريجين بالنسبة للجامعات من الحصول على فرص العمل الملائمة.

- تهيئة المناخ المناسب للتغيير الإداري وتحسين الإتصالات الداخلية بالمؤسسة وتبادل المعلومات بناءا على وضوح الرؤية والأهداف مما يقلل تعارض الأنشطة ويسهل متابعتها. (الدوسري، 2017: 339)

المحور الثاني: ويجيب عن تساؤل الدراسة: ما مستويات التخطيط الإستراتيجي، وما مهارات ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة ومخرجاتها؟

مستويات التخطيط الإستراتيجي:

ويقصد بالتخطيط الإستراتيجي فيما يتعلق بالجودة الشاملة بوضع الأهداف الرئيسية للحصول على مواصفات طويلة الأمد لجودة المخرجات أو المنتجات، كذلك تضع الإستراتيجيات محاور لربط الفرص بالعمل وتنميتها من خلال إدخال الجودة في مفاهيم خطوات العمل والتي تشمل:

المستوى العام: وهو الكيفية التي تتم فيها تنفيذ الأهداف والخطط وتتمثل في التوجهات البيئية في المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الجودة لتحقيق الربحية على المدى الطويل.

المستوى الكلي: وتعمل من خلاله عملية التخطيط على تنفيذ الأهداف المرتبطة بتحقيق الجودة على المدى الطويل.

المستوى الجزئي: ويشير إلى العمليات المفصلة على مستوى الأداء في كل مرحلة.[1] (عبد القادر، 2018: 71)

مهارات التخطيط الاستراتيجي:

لضمان نجاح التخطيط السليم يجب توافر المهارات التالية:

- المقدرة على التركيز وتحديد الأهداف بدقة وتوزيع المهام بشكل يمكن الجميع من القيام بمهامهم بدقة.
- المقدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة باستمرار بطريقة ديناميكية.
- المقدرة على الصبر والتحمل لتجاوز الضغوط العملية مع الثقة النجاح.
- مهارة الإتصال وتأتي عبر الإستماع الجيد والانتباه لما يقوله الآخرون للحصول على المعلومات المهمة لإستعمالها في تحقيق الأهداف والحصول على الإتفاق العملي. (الدوسري، 2017: 342)
- إيجاد ثقافة جديدة تتناسب مع طبيعة الأهداف المرجوة، بعيدا عن الثقافات التقليدية التي لم تعد تتوائم مع متطلبات سوق العمل.
- الترويج للأهداف والرؤية والثقافة الجديدة، بنشر مفاهيم الإستراتيجيات الجديدة لتحقيق الجودة الشاملة.
- تدعيم مهارات التفكير الإستراتيجي لدى الإدارات العليا ومنتسبي الجامعات.
- التدريب والتفسير للفلسفة والثقافة الجديدة ويتم تدريب العاملين على هذه الفلسفة والمبادئ من خلال التعلم على أسس التطبيق والأساليب والأدوات اللازمة لتحقيق النتائج المرغوبة. (طلب وسعد، 2025: 142)
- استقطاب الخبراء والاستشاريين ضمن فترة محددة من خارج المؤسسة لوضع الأسس والأهداف وطرق التطبيق وفرق العمل لدعم ومساندة الخبرات الداخلية ومساعدتهم على تنفيذ الأهداف والتغلب على التحديات. (الصراريرة والعساف، 2008: 19)
- البدء بتشكيل فرق العمل المكونة من عدة أفراد يؤمنون بالأهداف الموضوعة ولديهم الإستعداد لتنفيذها ويتمتعون بالولاء للمؤسسة والقدرة على التغلب وتخطي المصاعب وأن يتم منحهم الصلاحيات اللازمة للتنفيذ والمراجعة والتقييم وتقديم المقترحات والتعديلات الطارئة.
- توضيح الحوافز المخصصة للعاملين عند نهاية كل مرحلة ونجاح أهدافها، والحوافز قد تكون مادية ومعنوية وفرص للترقية والتقدم الوظيفي.
- المتابعة الحثيثة والإشراف المباشر من قبل رؤساء اللجان والإدارة العليا لضمان الوصول إلى الأهداف بحسب الخطط الموضوعة وإيجاد الحلول في الأزمات الطارئة والعقبات لتخطيها وإكمال المراحل وذلك توفيرا للوقت والجهد والمال. (طلب وسعد، 2025: 142)

المحور الثالث: ويجيب عن التساؤل الثالث للدراسة: ما عناصر ومراحل التخطيط الإستراتيجي؟

عناصر التخطيط الإستراتيجي:

هناك أربعة عناصر رئيسية يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي وهي:

- الرؤية المستقبلية: وهي تحديد البدائل التي يمكن إعتماد واحدة منها مستقبلا كأساس لجميع القرارات المبنية على المعلومات المتعلقة بتلك الرؤية وطرق تحقيقها.
- الطرق والاجراءات العملية لتحقيق الأهداف والخطط التفصيلية المربوطة بزمن محدد تحدد فيها المهام والواجبات والجهود المنوطة بالأفراد الذين تقع على عاتقهم عمليات التنفيذ وهي عملية تنظيمية للجهود والموارد والبرامج الزمنية.
- الفلسفة وهي الإتجاهات والقناعات التي تترسخ لدى الإدارة والعاملين للنهوض بالمؤسسة وبالتالي الإلتزام بتنفيذها.
- الهيكلة القائمة على تحديد الغايات والسياسات والإستراتيجيات وبالتالي وضع الخطط الإستراتيجية المفصلة لتطبيقها للوصول إلى أهداف المنظمة، وهي خطط وبرامج قصيرة المدى ومتوسطة المدى وبعيدة المدى. (الدوسري، 2017: 340)

- مراحل وضع إستراتيجية التطبيق والتي تمر ب:

- مرحلة التحضير والإعداد وفي هذه المرحلة التشاورية يتم الإستفادة من الخبرات المشتركة في وضع الأهداف وطرق التنفيذ والجهد المطلوب والوقت اللازم للتنفيذ والميزانية المقترحة.
- مرحلة التخطيط التي يتم فيها وضع تفاصيل المراحل تباعا.
- مرحلة التنفيذ والتي تعمل على المباشرة بالعمل بحسب الجدول الزمني والمهام المطلوبة.
- مرحلة التقييم ويجب أن تكون بعد كل مرحلة من المراحل ثم تأتي مرحلة التقييم الشامل. (الصراريرة والعساف، 2008: 20)

المحور الرابع: ويجيب عن تساؤل الدراسة وهو ما مميزات التخطيط الإستراتيجي ومعيقاته، وما طرق التغلب عليها:

مميزات التخطيط الإستراتيجي:

1. التخطيط عملية متنوعة الأبعاد ومتكاملة تؤدي إلى إيجاد الميزة التنافسية والصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة.
2. التخطيط الإستراتيجي ينطلق من التحليل المنهجي الذي يمكن المؤسسة من تخطي الصعاب والتغلب عليها وتجاوز مخاطرها بالإعداد المسبق لها بوضع إستراتيجيات توقع المخاطر.
3. يتمتع التخطيط الإستراتيجي يتجاوز فكرة الإدارة التقليدية إلى الإدارة الديناميكية المتحركة والمتغيرة بتغير البيئات والأهداف والإمكانات عبر صياغة نظرة شاملة مبنية على التفكير العقلاني التحليلي.
4. يركز التفكير والتخطيط الإستراتيجي على تحقيق أعلى تنافسية مستقبلية وليس فقط آنية من خلال تصورات توعية وأفكار ريادية غير مسبوقة. (الدوسري، 2017: 341)

معيقات التخطيط الإستراتيجي:

على الرغم من فوائد التخطيط إلا أنه يواجه العديد من المعيقات التي تعترض طريقه والتي تتمثل في:

- قلة الموارد المالية وصعوبة توفيرها.
- عدم وجود قاعدة معلومات يمكن الرجوع إليها وقت الأزمات.
- يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى وقت وجهد وتكلفة وكوادر مؤهلة ومدربة.
- عدم القدرة على تحديد الفرص والإستفادة منها في الوقت المناسب.
- عدم وجود الرغبة الحقيقية باستخدام التخطيط الإستراتيجي من قبل المسؤولين مما يدفعهم لمقاومة التغيير.
- التغيرات السريعة في بيئة العمل والتي من الممكن ان تؤدي الى فشل الخطط الاستراتيجية.
- عدم امتلاك المقومات او القدرات لوضح الخطط الاستراتيجية.
- عدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات في المستويات الادارية المختلفة وقصور الهيكل التنظيمي. (صباح ،2020: 32)

طرق التغلب على معيقات التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي مايلي

الالتزام الإداري بتدريب الكوادر وإشراك الموظفين في صياغة الخطط، كما يساعد تبني منهجيات مرنة لتحليل المخاطر واستخدام دورات التخطيط الاستراتيجي في سد الفجوات المعرفية وضمان تحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

ولتحقيق النجاح، يجب التعامل مع التحديات الرئيسية بطرق عملية:

مقاومة التغيير: يتم التغلب عليها بإشراك الموظفين وفرق العمل في مراحل الإعداد كافة، وتوضيح الرؤية والفوائد التي ستعود عليهم وعلى المؤسسة.

البيئة المتغيرة: لمواجهة التقلبات السريعة، يجب تبني التخطيط المرن (مثل تحليل السيناريوهات)، وإجراء مراجعة وتحديث مستمر للخطط. نقص المهارات والمعرفة: يمكن سد هذه الفجوة عبر إلحاق المديرين والفريق ببرامج تدريبية متخصصة، أو الاستعانة بخبراء ومستشارين استراتيجيين خارجيين.

- ضعف الموارد والتمويل: تتطلب وضع قائمة بأولويات المشاريع ذات التأثير الأكبر وتخصيص الموارد لها بكفاءة، بالإضافة إلى البحث عن بدائل تمويلية.
- ضعف المتابعة والقياس: لضمان التنفيذ الفعال، يجب وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة ومحددة، مع إنشاء نظام صارم للتقييم والمساءلة. (محمود، 2019: 279-309)

المحور الخامس: ماهي محاور التخطيط الإستراتيجي وكيف يمكن ربطها بإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الأكاديمي؟ وكيف يمكن بناء نموذج تطبيقي مقترح لتخصصات كليات الاعمال

وفي هذا المجال تتسابق كليات الأعمال الحديثة نحو تبني معايير مرجعية تضمن استدامة التميز المؤسسي والبرامجي وتلبي متطلبات التنافسية العالمية. وتؤكد هيئة إعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها (هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، 2024: 15) على أهمية مواءمة الخطط الدراسية مع احتياجات سوق العمل الفعلية والإطار الوطني للمؤهلات كركيزة أساسية لبناء برامج أعمال متينة. (AACSB, 2026: 42) بالتوازي مع ذلك، يتطلب نيل الاعتمادات الدولية المرموقة مثل تركيزاً أعمق على قياس الأثر المجتمعي والابتكار الرقمي في طرق التدريس. ومع ذلك، تشير الدراسات الأدبية إلى أن التحول نحو هذه الأنظمة لا يخلو من التحديات الإدارية والتنظيمية، حيث يرى Rubin and Martell (Robert and Martell, 2009: 270).أن كليات الأعمال تواجه مشهدًا متغيرًا يتطلب موازنة دقيقة بين ثقافة الإمتثال الأكاديمي وبين المرونة اللازمة لتطوير ممارسات ضمان جودة التعلم (AoL) بشكل مستمر.

وبناءً على الإستفادة المنهجية النظرية التحليلية، من الأدبيات والتقارير السابقة، تم بناء هذا النموذج التطبيقي المقترح لكليات الأعمال بأبعاده المختلفة ، لتلبية معايير الجودة الدولية ، وربط مخرجات التعلم الأكاديمية في كليات إدارة الأعمال بمتطلبات سوق العمل، كركيزة أساسية للتخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحسين الأداء الأكاديمي للجامعات ، و يحتوي على أربعة أقسام رئيسية (التسويق الرقمي، التمويل والاستثمار، المحاسبة، والإدارة والموارد البشرية) بالإ عتماد على التقييم القائم على الأداء الفعلي والمحاكاة الرقمية للأطر المهنية والدولية ، بتفعيل آلية حوكمة رقمية للتحسين الديناميكي المستمر للمناهج واستدامة جودتها وتوافقها المتزامن مع متطلبات بيئة الأعمال المتغيرة .

وبناءا على ما سبق نقدم المقترح ونبدأ بالجدول التالي:

جدول رقم (1)

أبعاد التخطيط الاستراتيجي	محاور إدارة الجودة	مؤشرات الاداء الأكاديمي المستهدفة (المخرجات والنتائج)	آليات القياس (أدوات التقييم المستمر)
التحليل البيئي الشامل (SWOT)	- التركيز على المستفيد (سوق العمل) . - التحسين المستمر للمناهج.	مواءمة التخصصات مع احتياجات سوق المال والأعمال والذكاء الإصطناعي.	- تقارير اللجان الإستشارية المشتركة مع الشركات والقطاع الخاص. - إستبانات رضا أرباب العمل.
صياغة التوجه الإستراتيجي.	- إلتزام القيادة الأكاديمية . - نشر ثقافة الجودة بين المنسوبين.	- تبني قيم النزاهة والتميز الأكاديمي. - وضوح الرؤية والرسالة لجميع العاملين.	إستبانات قياس الوعي بالخطة الاستراتيجية. - تقارير تقييم الأداء التنظيمي للكلية.
تحديد الأهداف الذكية (SMART)	- مشاركة وتمكين أعضاء هيئة التدريس . -التحسين المستمر للبحث العلمي.	- رفع معدلات النشر العلمي الدولي بكليات الأعمال. - إستيفاء معايير الإعتماد الدولي	-عدد البحوث المنشورة في أوعية مصنفة مثل (Scopus / WoS). - تقارير المطابقة مع معايير (AACSB)
تخصيص الموارد (البشرية والمالية)	-التزام القيادة بتوفير الميزانيات. - التدريب والتمكين المستمر للمنسوبين.	جودة البيئة التعليمية والتقنية. رفع كفاءة التدريس والتطوير المهني.	- نسبة الميزانية الموجهة للبحث العلمي والمختبرات الرقمية. - عدد الساعات التدريبية المنفذة للهيئة الأكاديمية.

يُظهر الجدول أعلاه شبكة العلاقات التكاملية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، وكيفية إنعكاسه على جودة الأداء الأكاديمي في كليات الأعمال. ويمكن تحليل هذه المعطيات وفق الآتي :

- العلاقة الارتباطية الأفقية المستمرة: لا يعمل أي بُعد استراتيجي بمعزل عن الجودة، فعملية التحليل البيئي (SWOT)(المدخلات) لن تحقق أهدافها ما لم تُرصَد توقعات المستفيدين (الطلاب وسوق العمل) عبر آليات التحسين المستمر (العمليات)، وهو ما يضمن بالنتيجة مخرجات تعليمية مواكبة لتطورات مجتمع المال والأعمال والذكاء الاصطناعي .
- تحويل القيادة من التنظير إلى الالتزام الفعلي: يربط هذا النموذج بين صياغة التوجه الإستراتيجي للكلية (الرؤية والرسالة) وبين إلتزام القيادة الأكاديمية بنشر هذه الثقافة، حيث يتجاوز النموذج النمط التقليدي للخطط الورقية، ليتحول التوجه الإستراتيجي إلى ممارسات يومية تُقاس بنسبة وعي ورضا المنسوبين.
- مأسسة البحث العلمي والإعتماد الدولي: يُترجم البُعد الخاص بـ الأهداف الذكية (SMART) إلى خطط تشغيلية لتمكين أعضاء هيئة التدريس، وتوجيه جهودهم نحو التميز البحثي. ويظهر الأثر التطبيقي لذلك في إرتفاع معدلات النشر الدولي في قواعد البيانات العالمية المرموقة مثل(Scopus) ، واستيفاء متطلبات هيئات الإعتماد الدولية مثل .(AACSB)
- كفاءة الإنفاق والتمكين: يُشير المحور الأخير في الجدول إلى أن تخصيص الموارد المالية والبشرية يظل قاصراً ما لم يقترن ببرامج تدريبية مكثفة تستهدف رفع كفاءة الكادر الأكاديمي وتطوير البنية التقنية، ويتم التحقق من ذلك كمياً عبر مؤشرات أداء دقيقة (KPIs) تقيس نسب الإنفاق الموجه للتطوير الفعلي.

ويتمثل هذا النموذ ج بتحديد المحاور التالية وفقا للرؤية والرسالة وطرق تطبيقها ما يلي:

جدول رقم (2)

المحور وفقا للرؤية والرسالة	الهدف الإستراتيجي	آلية التنفيذ	مؤشرات قياس الأداء
مواكبة المناهج الحديثة للأعمال الرقمية	دمج مهارات التحول الرقمي وتحليل البيانات في كافة البرامج الأكاديمية في كليات الاعمال	طرح مساقات حديثة مثل (تحليلات الأعمال) الذكاء الاصطناعي في الإدارة، التجارة الإلكترونية المتقدمة) وتحديث الخطط بنسبة 20% سنوياً.	نسبة المساقات التي تدمج برمجيات الأنظمة الإدارية بنسبة 50% من مواد التخصص. - مراجعتان كاملتان للخطط سنوياً
التعلم القائم على الممارسة والتطبيق العملي	تقليص الفجوة بين التعليم الأكاديمي والنظرية الإدارية وبين واقع الشركات.	تفعيل حاضنات الأعمال داخل الكلية، وإلزامية التدريب الميداني في شركات متطورة،	نسبة مساقات التخصص التي تعتمد على دراسة الحالات العملية بنسبة لا تقل عن 30% من التقييم (المستهدف: 70% من المساقات). نسبة الطلاب المشاركين في مشاريع تخرج لحل مشكلات حقيقية داخل

			شركات قائمة (المستهدف: 100%).
التميز البحثي في إقتصاديات الأعمال	توجيه البحث العلمي نحو معالجة تحديات الأسواق المحلية والإقليمية.	تشكيل مجموعات بحثية مشتركة مع قطاعات البنوك، الشركات الناشئة، والتجزئة لنشر أوراق علمية ذات قيمة مضافة.	عدد الأبحاث المنشورة في مجلات ذات معامل تأثير عالي تابعة لتصنيف ات عالمية الهدف: بحث واحد على الأقل سنوياً لكل عضو هيئة تدريس. قيمة التمويل الخارجي المستقطب من القطاع الخاص لدعم البحوث والدراسات الإدارية (المستهدف: نمو بنسبة 15% سنوياً).
قياس مخرجات التعلم والاعتماد الدولي	استيفاء متطلبات اعتما ضمان جودة التعليم	تطبيق نظام (AoL) لقياس مدى اكتساب الطلاب للمهارات الأساسية (التفكير النقدي، اتخاذ القرار الإداري، العمل الجماعي، الأخلاقيات المهنية).	نسبة تحقيق الطلاب للحد الأدنى من مهارات اتخاذ القرار الإداري في الاختبارات المعيارية (المستهدف: 85% من الطلاب).

ولقياس آلية التحسين المستمر في إدارة الأعمال لمعرفة مدى نجاح النموذج يتم الإعتماد على التغذية الراجعة من سوق العمل وذلك بإرسال إستبانات سنوية للشركات التي توظف خريجي الكلية لقياس مدى رضاهم عن مهارات الخريجين.

وبناءا على التقييمات الراجعة إذا أظهرت الإستبانات ضعفاً في "مهارات العرض والإلقاء والتفاوض" لدى الخريجين، يتم إدراج أنشطة المناظرات والعروض التقديمية كجزء إجباري من تقييم المواد الإدارية في الفصل التالي مباشرة.

ويمكن ربط مخرجات التعلم الأكاديمي في كلية إدارة الأعمال بسوق العمل مباشرة ومنهجياً من خلال صياغة المناهج والتقييمات، من خلال ثلاث مسارات عملية:

1. صياغة مخرجات التعلم بناءً على الأطر المهنية الدولية:

تصميم نواتج تعلم المقررات لتتطابق مباشرة مع المهارات المطلوبة في الشهادات المهنية العالمية، مما يضمن جاهزية الطالب للعمل فور التخرج:

- تخصص المحاسبة والتمويل: ربط مخرجات المقررات بمتطلبات شهادات (محاسب قانوني معتمد)، أو (محلل مالي معتمد).
- تخصص التسويق والإدارة: ربط المخرجات بمعايير الجمعية الأمريكية للتسويق أو معهد إدارة المشاريع.
- التطبيق الإستراتيجي: تصبح المادة الدراسية أداة تأهيل لرخصة مهنية دولية، وليس مجرد محتوى نظري.

2. التقييمات القائمة على الأداء الحقيقي:

- إلغاء أو تقليص الاختبارات النظرية التقليدية (الحفظ والتلقين)، واستبدالها بنظم تقييم تحاكي البيئة الفعلية للشركات.
- مشاريع المحاكاة الرقمية: إستخدام برمجيات محاكاة الأسواق والمنافسة (مثل محاكاة البورصة أو إدارة سلاسل الإمداد)، حيث تمنح درجة الطالب بناءً على ربحية وقرارات شركته الافتراضية.
- حل مشكلات الشركات القائمة على دراسات الحالة: يطرح القسم الأكاديمي مشكلة حقيقية تواجه شركة محلية، ويُكلف الطلاب كمستشارين إداريين بتقديم خطة حل متكاملة وعرضها أمام لجنة مشتركة من الأساتذة وممثلي الشركة.
- مشاريع التخرج التطبيقية: إستبدال البحث النظري بخطة عمل حقيقية لشركة ناشئة جاهزة للتمويل والتشغيل.

3. الشراكة المباشرة في التدريس والتقييم

- إدراج خبراء سوق العمل كجزء أصيل من العملية التعليمية داخل القاعة الدراسية:
- التعليم المشترك: تخصيص 20% من الساعات التدريسية للمساقات المتقدمة ليقدمها ممارسون وصناع قرار من قطاع البنوك، أو شركات التقنية، أو الاستشارات الإدارية.
- لجان التحكيم المهنية: إشراك ممثلين من قطاع الأعمال في تقييم مشاريع التخرج ومناقشتها، مما يمنح الطالب تقييماً واقعياً ومباشراً لمستوى مهاراته مقارنة بمعايير السوق.

وبناءً على التوجهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وضماناً لاستيفاء معايير الاعتماد الدولي المباشر، يركز هذا المقترح على صياغة مصفوفة تنفيذية تربط مخرجات التعلم الأكاديمية (ILOs) بالإحتياجات الفعلية لسوق العمل. ويعتمد هذا النظام على التقييم القائم على الأداء الفعلي والعملي عبر الأطر المهنية الدولية، بمعزل عن إستبيانات الرأي التقليدية، لضمان قياس حقيقي ومستدام لجودة العملية التعليمية.

صمم هذا الجدول التنفيذي التخصصي لربط مخرجات التعلم الأكاديمي (ILOs) بمهارات سوق العمل ومؤشرات الجودة الشاملة، ليغطي الأقسام الرئيسية الأربعة في كلية إدارة الأعمال، ومبني بالكامل على معايير الأداء الفعلي (دون استبيانات).

جدول (3)

المخرج الأكاديمي المستهدف	الأداة التنفيذية في المنهج	طريقة التقييم والربط المباشر مع السوق
إتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية.	تحليل القوائم المالية باستخدام برمجيات مثل Excel و Tableau	إختبار عملي لحل حالة تعثر مالي لشركة حقيقية وإعداد تقرير تقييم مخاطر.
إدارة الحملات التسويقية الرقمية.	بناء وإطلاق حملة تسويقية تجريبية على منصات التواصل وجوجل.	قياس العائد على الإستثمار الرقمي (ROI) المحقق للحملة الإفتراضية.
قيادة فرق العمل وحل النزاعات.	مشاريع جماعية طويلة المدى مقسمة لأدوار إدارية.	تقييم الأقران (Peer Evaluation) المبني على معايير الانضباط والإنتاجية المهنية.

الفصل السادس: ملخص النتائج والتوصيات

ملخص نتائج الدراسة

1. التكامل البنيوي: أظهرت الأدبيات وجود علاقة تكاملية وثيقة بين التخطيط الإستراتيجي والجودة، حيث يمثل التخطيط الإستراتيجي العقل المفكر الذي يرسم المسار، بينما تمثل إدارة الجودة الشاملة المحرك التنفيذي وثقافة العمل اليومية.
2. تحسين المخرجات الأكاديمية: يؤدي الدمج بين أبعاد التخطيط ومحاور الجودة بشكل مباشر إلى الإرتقاء بمؤشرات الأداء الأكاديمي، وتحديداً في تحديث البرامج التعليمية، ورفع معدلات النشر العلمي الدولي بكليات الأعمال
3. تلبية متطلبات الإعتماد: أثبتت الدراسة أن تبني النموذج المقترح يسهل على كليات الأعمال إستيفاء معايير هيئات الإعتماد الدولية والمحلية لكونه يركز على التقييم والتحسين المستمر .
4. سد فجوة المهارات: يساهم التطبيق الفعلي للنموذج في تقليص الفجوة بين المناهج الأكاديمية المطروحة والمتغيرات السريعة في سوق المال والأعمال، عبر التركيز على مخرجات التعلم المستهدفة.
5. أهمية القيادة: تبين أن التزام القيادات الأكاديمية العليا ودعمها لتمكين أعضاء هيئة التدريس هو العامل الحاسم في تحويل الخطط الإستراتيجية من وثائق نظرية إلى ممارسات جودة فعلية.

التوصيات:

بناءً على النموذج الذي تم عرضه والمتضمن آليات الحوكمة المقترحة، تُوصي الدراسة بالآتي:

1. التحول الرقمي الشامل لعمليات الجودة: أتمتة نظام قياس مخرجات التعلم (AoL) بالكامل وربطه بنظام إدارة التعلم (LMS) للحصول على تقارير دورية فورية لنتائج أداء الطلاب دون هدر ورقي أو زمني.
2. الإستثمار في البنية التحتية الذكية: تحديث المعامل الأكاديمية بالبرمجيات القياسية المعتمدة في سوق العمل لتشكل جزءاً أصيلاً من الساعات المعملية لجميع التخصصات.
3. إعادة صياغة سياسات الترقيات والتقييم الأكاديمي: ربط جزء من التقييم السنوي لأعضاء هيئة التدريس بمدى دمجهم للشهادات المهنية الدولية والمحاكاة العملية في مساقاتهم، وتطوير قدراتهم التدريبية الرقمية بانتظام.
4. تفعيل لجان التحكيم والتدريس المشترك: إلزام الأقسام الأكاديمية بإشراك ممارسين وخبراء من قطاع الصناعة والأعمال بنسبة لا تقل عن 20% في عمليات التدريس الفعلي وتحكيم مشاريع التخرج ومناقشتها.
5. المراجعة الدورية للأهداف ورفع سقف النسب المستهدفة في مصفوفة الجودة بشكل تدريجي كل عامين بما يتناسب مع نضج التجربة وتطور البيئة التعليمية.
6. تبني النموذج المقترح: وحث كليات الأعمال على إعتماد المخطط الهيكلي المستخلص كدليل إسترشادي لتكامل الخطط الإستراتيجية مع ممارسات الجودة اليومية .
7. تفعيل القيادة التشاركية: تمكين أعضاء هيئة التدريس والإداريين وإشراكهم في عملية صنع القرار وصياغة الرؤية الاستراتيجية لتقليل مقاومة التغيير
8. تطوير المناهج المستمر: إنشاء لجان إستشارية مشتركة مع قطاع المال والأعمال لمراجعة الخطط الدراسية وتحديثها دورياً بما يتوافق مع مهارات المستقبل والذكاء الإصطناعي .
9. دعم التميز البحثي: ربط الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس بمعدلات النشر العلمي في المجلات الدولية المصنفة) مثل Scopus لتطوير مؤشرات الأداء الأكاديمي.
10. التهيئة للاعتماد الدولي: الإستفادة من محاور الجودة الشاملة بالنموذج في سد الفجوات التنظيمية والتعليمية لاستيفاء معايير هيئات الاعتماد المرموقة مثل (AACSB).
11. الإستثمار في التدريب: عقد دورات وورش عمل مكثفة لمنسوبي الكليات لنشر ثقافة الجودة الشاملة وشرح آليات قياس

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلف أنه ليس لديه تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:
لا أحد.

References:

1. Al-Dhabhawi, D. J. (2021). Taʾthīr al-takhṭīṭ al-istirātījī ʿalā idārat al-jawdah al-shāmilah: Dirāsah istiṭlāʿiyyah li-ārāʾ al-tadrīsiyyīn fī al-Kulliyyah al-Taqniyyah al-Idāriyyah/Kūfah [The impact of strategic planning on total quality management: An exploratory study of the opinions of teaching staff at the Administrative Technical College/Kufa]. Majallat al-Jāmiʿah al-ʿIrāqiyyah, (50, Part 2), 333–343.
2. Al-Dosari, S. (2017). Al-ʿalāqah al-takāmuliyyah bayna al-takhṭīṭ al-istirātījī wa-idārat al-jawdah al-taʿlīmiyyah al-shāmilah [The integrative relationship between strategic planning and total educational quality management]. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah, Jāmiʿat Ṭanṭā, 68(4, Part 2), 335–363. https://doi.org/10.21608/mkmgt.2023.286105
3. Al-Sarārirah, K., & Al-Assaf, L. (2008). Idārat al-jawdah al-shāmilah fī muʾassasāt al-taʿlīm al-ʿālī bayna al-naẓariyyah wa-al-taṭbīq [Total quality management in higher education institutions between theory and practice]. Al-Majallah al-ʿArabiyyah li-Ḍamān Jawdat al-Taʿlīm, 1(1), 1–46.
4. Al-ʿIrāqī, S. A. S. (2025). Al-ittijāhāt al-ḥadīthah fī buḥūth al-jawdah al-shāmilah fī muʾassasāt al-taʿlīm al-ʿālī wa-al-taʿlīm al-iʿlāmī fī al-ʿālam [Modern trends in research on total quality in higher education and media education institutions worldwide]. Majallat Buḥūth al-Ittiṣāl al-Raqmī, 1(2), 49–214.
5. Al-Qaraʿāwī, H. (2021). Taṣawwur muqtaraḥ li-taṭbīq niẓām idārat al-jawdah al-shāmilah fī muʾassasāt al-taʿlīm al-ʿālī al-Suʿūdī [A proposed framework for implementing total quality management in Saudi higher education institutions]. Majallat al-Funūn wa-al-Adab wa-ʿUlūm al-Insāniyyāt wa-al-Ijtimāʿ, (69), 113–124.
6. Zawawi, N. (2020). Idārat al-jawdah: Āliyyātuhā wa-muʿawwiqātuhā [Quality management: Mechanisms and obstacles]. Majallat al-Qabas li-l-Dirāsāt al-Nafsiyyah wa-al-Ijtimāʿiyyah, (9), 58–73.
7. Sabah, A. (2020). Al-takhṭīṭ al-istirātījī wa-atharuhu ʿalā fāʿiliyyat taṭbīq mutaṭallabāt al-jawdah al-shāmilah: Dirāsah taṭbīqiyyah ʿalā Jāmiʿat Filasṭīn [Strategic planning and its impact on the effectiveness of implementing total quality requirements: An applied study at Palestine University] [Master's thesis, Al-Aqsa University, Deanship of Graduate Studies, Palestine].
8. Talab, R., & Saad, H. (2025). Al-idārah al-raqamiyyah ka-madkhal li-taṭwīr al-takhṭīṭ al-istirātījī li-muʾassasāt al-taʿlīm al-ʿālī [Digital management as an approach to developing strategic planning for higher education institutions]. Al-Maʿhad al-ʿArabī al-Dīmuqrāṭī, (25), 133–154.
9. ʿAbd al-Ḥaqq, B., & ʿAyyād, M. (2020). Al-mafāhīm al-asāsiyyah wa-idārat al-jawdah al-shāmilah fī al-taʿlīm al-ʿālī [Basic concepts and total quality management in higher education]. Majallat Dirāsāt fī al-Waẓīfah al-ʿĀmmah, 1(4), 106–126.
10. ʿAbd al-Qādir, B. ʿĪsā al-Sharīf. (2018). Naḥw taṭbīq idārat al-jawdah al-shāmilah ka-madkhal istirātījī li-l-idārah fī muʾassasāt al-taʿlīm al-ʿālī bi-al-Jazāʾir [Towards implementing total quality management as a strategic approach to management in higher education institutions in Algeria] [Doctoral dissertation in Management Sciences, Faculty of Economic Sciences, University of Algiers 3], 1–303.
11. Qaʿqāʿ, T. (2021). Idārat al-jawdah al-shāmilah fī muʾassasāt al-taʿlīm al-ʿālī: Al-mafāhīm, al-mabādiʾ, al-nuẓum wa-al-muʿawwiqāt allatī taḥūl dūna taṭbīqihā [Total quality management in higher education institutions: Concepts, principles, systems, and obstacles to its implementation]. Majallat al-Tamayyuẓ al-

al-khāṣṣah bi-kulliyyāt al-aʿmāl li-taḥdīd mutaṭallabāt al-adāʾ al-akādīmī al-mutamayyiz [Reports and guidelines of local and international academic accreditation bodies for business schools to identify the requirements for outstanding academic performance].

16. Hayʾat Iʿtimād Muʾassasāt al-Taʿlīm al-ʿĀlī wa-Ḍamān Jawdatihā. (2024). Dalīl al-Iʿtimād al-Urdunī li-l-Barāmij al-Akādīmiyyah [Jordanian Accreditation Manual for Academic Programs]. Amman, Jordan.

17. Association to Advance Collegiate Schools of Business [AACSB]. (2026). 2026 AACSB Global Standards for Business Education. AACSB International. Retrieved from aacsb.edu

18. European Foundation for Management Development [EFMD]. (2025). EQUIS standards & criteria. EFMD Global. Retrieved from efmdglobal.org

19. Rubin, R. S., & Martell, K. (2009). Assessment and accreditation in business schools: A changing landscape. Journal of Management Education, 33(3), 268-275. doi.org

Fikrī li-l-ʿUlūm al-Ijtimāʿiyyah wa-al-ʿUlūm al-Insāniyyah, (6), 207–215.

12. Maḥmūd, Y. ʿA. (2019). Barnāmaj muqtaraḥ li-l-taghalub ʿalā muʿawwiqāt taṭbīq al-takhṭīṭ al-istirātījī ladā mudīrī idārāt riʿāyat al-shabāb bi-Jāmiʿat Sūhāj [A proposed program to overcome obstacles to implementing strategic planning among directors of youth welfare departments at Sohag University]. Majallat ʿUlūm al-Riyāḍah, 32(12), 279–309. https://doi.org/10.21608/ssj.2019.231060

13. Marzouka, H. (2014). Athar al-takhṭīṭ al-istirātījī li-idārat al-jawdah al-shāmilah fī taḥsīn adāʾ al-ʿāmilīn fī al-jāmiʿāt al-khāṣṣah fī al-Urdun [The impact of strategic planning for total quality management on improving employee performance in private universities in Jordan] [Master's thesis, Middle East University, Faculty of Business, Jordan].

14. Eylem, Mentesogullar, (2023) Total Quality Management in Education: A Strategic Approach for Continuous Improvement and Success, Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, Issue No: 29, P. 184-198

15. Taqārīr wa-adillat hayʾāt al-iʿtimād al-akādīmī (al-maḥalliyyah wa-al-dawliyyah