

## الجودة الشاملة في التعليم

بن فرحات سعيد

د. علوطي عاشور

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة المسيلة

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع الجودة الشاملة في التعليم بعرض الجوانب النظرية المرتبطة بالجودة في التعليم ونظرا لما تعانيه معظم مؤسساتنا من ضعف وسوء إدارة الموارد , وضعف المخرجات التعليمية , سلطنا الضوء في هذا المقال على هذا المفهوم الذي أصبح أسلوبا حديثا في التسيير البيداغوجي والإداري وتفعيل الأداء البشري . حيث أن التحدي الحقيقي يكمن في الإيمان بهذا المفهوم ووضع موضع التطبيق العملي. وخلصت الدراسة إلى ضرورة الالتفات إلى هذا المفهوم والعمل به بمؤسساتنا التعليمية والجامعية كأسلوب عمل حديث واعتباره من أهم الوسائل والأساليب الفعالة لتحسين بنية النظام التربوي والتعليمي بمختلف مكوناته البشرية والمادية والارتقاء بمستوى أدائه . فما هو هذا المفهوم وما هي فوائده ومبادئه؟ وما هي المعايير العالمية للجودة الشاملة في التعليم؟ وما هي معوقات تطبيقه وآليات تطبيقه في التعليم؟ فكيف يمكن إن نبدأ؟ وكيف يمكن الوصول إلى الغايات من تطبيق هذا المفهوم وهل يمكن توظيف الجودة الشاملة في مؤسساتنا التربوية بكل أنظمتها؟  
**الكلمات المفتاحية:** الجودة، جودة التعليم، الجودة الشاملة، المعايير، المنهاج، الكتاب المدرسي، التقييم.

### Abstract

The article examines the issue of global quality in high education which has recently become a method in teaching management and human performance activation. This article which emphasizes on the literature of development and global quality, and on previous studies so as to the article. And because of what ails most of our institutions of weakness and ill in resource management ,the output of education weakened , and to make it strong we focused in this article on the concept of the overall quality and the Steering Pedagogic and their characteristics multiple , as real challenge lies in faith in this concept and implemented in practically .

© مخبر التطبيقات النفسية والتربوية- جامعة قسنطينة 2- 2018

The study concluded that it is necessary to pay attention to this concept and work with our educational and university institutions as a modern work method. It is considering like one of the most effective means and methods to improve the structure of the educational system and its various human and material components. So what is this concept and what are its benefits and principles? And what are the global standards of total quality in education? And what are the obstacles and ways to apply it in education? So how can we start? And how we can get to the benefits of applying this concept? Can comprehensive quality be employed in our educational institutions in all its systems?

**Keywords:** Global Quality, High Education, Method, Educational Institutions.

## مقدمة

**الجودة** من المفاهيم الجديدة التي حظيت باهتمام العالم بأسره، حيث لاقت دراسة الجودة والسعي لتحقيقها اهتماماً كبيراً ليس لدى رجال الأعمال والصناعات فحسب، بل من قبل واضعي سياسات التعليم، وأصبح مفهوم الجودة مفهوماً من مفاهيم التعليم، والهدف هو الحصول على مخرج ذي كفاءة عالية ذلك أن دعم واهتمام الإدارة العليا بتطوير العنصر البشري يؤدي إلى النجاح التام في تطبيق مشروع إدارة الجودة الشاملة والعكس صحيح (هدى، 2006، ص:207)، ويتناول هذا المقال عرضاً مفصلاً لهذا المفهوم. وقد اكتسبت الجودة أهميتها من كونها تنبع من قيم الإنسان وفطرته، فالعمل الصحيح المتقن مدعاة للإعجاب والفخر، وليس أفضل من أن تمارس الجودة لتلامس معاني الأمانة والدقة والإخلاص والإتقان، بل والإحسان الذي هو أرقى معاني مراقبة الذات، وأداء العمل، انطلاقاً من رغبة ذاتية، وقيم أصيلة تؤمن بها، وتعمل بموجبها. لقد أصبح تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم عامة مطلباً ملحا من أجل التفاعل مع كافة متغيرات العصر المتسارعة، وتحقيق التنمية الشاملة المستدامة للمجتمع.

### أولاً: مفهوم الجودة

#### 1- لغة:

الجودة في أصلها اللغوي مأخوذة كما جاء في معجم لسان العرب لابن منظور من "جود" و"الجيد" نقيض "الرديء" و"جاد" الشيء جوده أي صار جيداً و"أجاد" أي أتى بالجيد من القول أو الفعل ويقال "أجاد" فلان في عمله وأجود وجاد عمله يجود جودة. (احمد اوزي، 2005، ص:32)

وهناك من يوحد بين مفهوم الجودة ومفهوم الإحسان والإتقان، ومنهم من يرى خلاف ذلك، حيث يرى أن الفرق بين الجودة والاتفاق تتمثل في أن الجودة تشمل جميع جوانب المؤسسة ولا بد من توافر معايير ومؤشرات للحكم فيها على الجودة، بينما الإتقان جزء من الجودة أشمل وأعم.

والإتقان مصدر مشتق من الفعل الرباعي المهموز (أتقن) بمعنى أحكم الأمر إحكماً جيداً ومصطلح الإتقان في القرآن الكريم جاء متمثلاً بالفعل الماضي المطلق غير المقيد بزمن ((وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَضَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ))، (النمل: 88) والإسلام صنف مراتب العباد اعتماداً على جودة عبادتهم من حيث عدة مفاهيم مثل الإسلام والإيمان والإحسان كما وضح ذلك النبي الصادق الأمين صلى الله عليه وسلم.

وجاء في أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم بصيغة المضارعة "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" رواه الطبراني في الأوسط، سلسلة الأحاديث الذهبية.

وبالتالي فإن مصطلح الإتقان أكثر فصاحة وبلاغة ودلالة من الجودة و نحن نرى أن الإتقان جزء من الجودة والجودة أشمل وأعم.

## 2- اصطلاحاً: الجودة:

ويدل معناها على إنتاج الشيء على أفضل وجه أو أداء عمل معين بصورة متقنة الجودة كنوع من الكمال والثبات حيناً، أو هي مطابقة للمواصفات حيناً آخر، وقد اعتبرت ملائمة الغرض والذي يمكن أن يعني إما تلبية شروط، أو مواصفات الزبون أو أهداف ومهام العمل أو الوظيفة.

(احمد اوزي، 2005، ص:32)

كما عرفت الجمعية الأمريكية الجودة بأنها: الخصائص أو الهيئة الكلية للخدمة أو المنتج الذي تظهر قدرته في إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية. (مجلة مخبر نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي، 2011، ص:26)

كما تم تعريفها اصطلاحاً بأنها: "تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد". (الإدارة العامة للتربية والتعليم،

(2005) كما جاء في دراسة (العرجة، 2009، ص:11-31)

وعرفت بأنها ثقافة "ثقافة جديدة في التعامل بمعايير متفق عليها عالمياً، وتسعى إلى الاستخدام الفعال للموارد البشرية، وبهدف إشباع احتياجات التنمية

الشاملة وتحقيق توقعات العملاء". (عبد الرحمن، 1996، ص:5) كما جاء في دراسة (العرجة، 2009)

أما المنظمة الدولية للتقييس (إيزو) فتعرف الجودة بأنها: عرض موجز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي إن تتحقق في منتج أو عملية ما فيما إذا كان أسلوب تحقيق الإيفاء بهذه المتطلبات ويجعل هذه العملية ممكنة (امحمد عواد وسوسن شاكر، 2008، ص:114)

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يرى الباحث أن الجودة عملية تسعى لوضع معايير عالمية غاية في الدقة والإتقان لكل مجال من المجالات، ويتم الاستناد إليها في الحكم على جودة المحتوى.

#### ثانيا: مفهوم جودة التعليم

كان من الطبيعي أن تتسرب مفاهيم الجودة من قطاعي الصناعة والاقتصاد إلى قطاع التعليم، شأن الكثير من المفاهيم والأفكار التربوية التي تعود في أصولها إلى ميادين أخرى، حيث أصبحت اليوم الجودة في التعليم مطلبا ملحا. (البيللاوي وآخرون، 2008، ص:14)

تعرف الجودة في المجال التعليمي بأنها " فلسفة شاملة للحياة" يعرفها البوهي على أنها: "مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر عن وضعية المدخلات، والعمليات، والمخرجات المدرسية، ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن" (البوهي، 2001: 376) كما ورد في دراسة (العرجة، 2009)، وهذا ما تمثله المنظومة التعليمية وعناصرها ومدى تكامل صفاتها من أجل تحقيق الأهداف. ويوضح التعريف كفاءة الإدارة التعليمية من خلال تكامل صفاتها من أجل تحقيق الأهداف ومن خلال تحكمها بمدخلات التعليم للحصول على مخرجات جيدة.

وأعتبرها عشبية أنها: "جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أم العمليات أم المخرجات، التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية". (عشبية، 2000: 583) كما ورد في دراسة (العرجة، 2009).

ولعل من أبسط التعريفات التي تناولت الجودة في التعليم: "بأنها ما يجعل التعليم متعة وبهجة". (الأنصاري ومصطفى 2002: 23) كما ورد في دراسة (العرجة، 2009)

ويرى الشافعي وآخرون (الشافعي وزملاؤه 2003: 79) أنها: "قدرة الإدارات التعليمية في مستوياتها ومواقعها المختلفة على الأداء بالدرجة التي تمكنها من تخريج خريجين يمتلكون من المواصفات ما يمكنهم من تلبية احتياجات التنمية في

مجتمعهم طبقا لما تم تحديده من أهداف ومواصفات لهؤلاء الخريجين".  
(العرجة، 2009)

كما جاء في تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2002 تحت عنوان "جودة التعليم" إن الاهتمام بتجويد التعليم يعكس مدى تقدم أي دولة وتكون تلك الأهمية في أساليب تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم وتعتبر إدارة الجودة الشاملة طريق للإدارة تهدف إلى رفع الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسة وتشمل تنظيمها بكاملها كل قسم وكل نشاط وكل فرد في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية. (المشهوراوي، 2003، ص: 146) كما ورد في دراسة (العرجة، 2009، ص: 11-31).

وقد أورد السايح أن مفهوم الجودة وفقا لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم والذي أقيم في باريس في أكتوبر (1998) ينص على أن الجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل:

- المناهج الدراسية بما فيها الكتاب المدرسي
- البرامج التعليمية.
- الطلاب وهيئة التدريس.
- المباني والمرافق والأدوات.
- توفير الخدمات للمجتمع المحلي.
- التعليم الذاتي الداخلي.
- تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولي

وبناءً على ما سبق البحوث العلمية والدراسات السابقة نرى أن جودة التعليم تعني:

مدى تطابق المخرجات مع المواصفات التي وضعت من أجلها المدخلات التي تلبي حاجات الطلبة وحاجات المجتمع ، فهي تلك الجهود المبذولة لرفع وتحسين جودة المنتج التعليمي بما يتناسب مع خصائص الطلبة.

وتجدر الإشارة هنا إن الجودة في التربية والتكوين تعني الجودة الشاملة التي تنطبق على البرامج والمناهج بكل مكوناته ومنها: الكتاب المدرسي وعملية التدريس والتحصيّل والإدارة التربوية والتجهيزات الأساسية والبيداغوجية والفضاءات التعليمية وغيرها. (مجلة عالم المعرفة مجلة محكمة المغرب، ج1 العدد 22-23، ص: 181)

### الجودة الشاملة:

#### 1- مفهوم ونشأة الجودة الشاملة

وقبل التفصيل في الموضوع يجدر بنا ان نلقي نظرة تاريخية مختصرة عن نشأة وتطور الجودة الشاملة.

تعد الجودة الشاملة (Total Quality) من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية.

ففي بداية الخمسينات من القرن الماضي ابرز المفكر " فيجن باوم" مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (Total Quality Control)، حيث عرف مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة بأنها عبارة عن نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لحاجات و رغبات المستهلك ويتضمن تطوير وصيانة الجودة، وقد أشار ' فيجن باوم' بان الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء كانوا يقومون بأعمال إدارية أو فنية ، كما أكد ' باوم' يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد دائما بان مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الأولى.(سليمان المصري، 2007، ص:86)

وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية وضع "ادوارد ديمينج" مجموعة من الأفكار تدور حول فكرة التكامل في المؤسسة كلها، وذلك من أجل التوصل إلى منتج جديد وكان الأساس لهذه الأفكار أن المؤسسة تعمل من أجل إيجاد كفاءة في ملمحها النهائي.

وقد حملت مبادئ ديمينج وأفكاره الملامح الرئيسية لما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة امراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة. (الترتوري وجويحان، 2006، ص:43-44).

وحسب (المدهون والطلاع، 2006) تعتبر اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ومبادئ ديمينج واتجاهاته الجديدة واستفادت منها، ثم ساعدها فيما بعد في ذلك أحد عمالقة الجودة ومنظريها وهو جوران، وفي نهاية خمسينات القرن العشرين أتاحت اليابان لهما تطبيق النظريات التي يناديان بها، حتى ظهر العملاق الياباني في السبعينات من القرن نفسه مطبقاً أحدث نظريات واتجاهات الجودة الشاملة وفرق العمل.

وفي بداية السبعينات من القرن الماضي قام "فيليب كروسبي" بتطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتبر ان المنافسة مع اليابان تستدعي تضافر كافة المجهودات لخلق و تطوير منظومات الإدارة المتكاملة في المؤسسات المختلفة، ورغم التشابه الكبير في الأسس والمبادئ العامة

التي تجمع بين "ديمنج وجوران وكروسبي" باعتبارهم قمم هذا المجال ، فان كلا منهم قد تميز بطريقة و رؤية خاصة تجعله متفردا في بعض الجوانب والنواحي المختلفة، كما ظهر في اليابان أسانذة كبار في هذا المجال عاصروا ديمنج أو عملوا بعده مثل ""ايشيكاوا و تاجوشي "" وغيرهم الذين عملوا لتطوير النظريات والأسس التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة وجعلها أداة للتطوير المستمر .

فالجودة فكرة موجودة منذ آلاف السنين ولكنها كمهنة وعمل إدارة لم تنشأ إلا حديثا وأصبحت من المفاهيم المعاصرة ويؤكد (فؤاد العاجز وجميل نشوان) على أن فلسفة الجودة تعود إلى العالم الأمريكي ""ادوارد ديمنج"" والذي يسمى بابي الجودة.

هذا وفي أواخر الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي حدثت تطورات كبيرة في مفهوم الجودة وإدارتها على سبيل المثال نظام حلقات الجودة Quality Circles) وفريق الجودة (Quality Team) كما برز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة.(سليمان المصري،2007، ص:88)

وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات عديدة من مثل الخدمات الصحية، الرقابة البيئية، وتوليد الطاقة النووية وغيرها، كذلك برزت تعريفات مستحدثة في جودة الحياة (Quality of life) وجودة بيئة العمل (Quality of work).

كما ظهرت معايير دولية للجودة وضعتها المؤسسات الدولية للتقييس والمطابقة في خمس مجموعات من المعايير وهي (ISO 9000-9004) كل هذه المفاهيم بالإضافة الى نظريات الرواد الثلاثة للجودة كانت الأساس لما يعرف في العالم ككل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وكانت الأصوات المنادية بالجودة التعليمية وفعاليتها على غرار القطاعات الاقتصادية فكانت نقطة تحول هامة على طريق الإصلاحات التعليمية المرتكزة في أساسها على المبادئ الصحيحة لإدارة الجودة الشاملة.

وقد تعرض الرواد الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة بشروحات وافية لآليات تحسين جودة التعليم، حيث دعا ديمنج إلى تطبيق برنامج (14) مبدأ على التعليم ، أما ""جوران"" فقد دعا إلى استحداث مجلس أعلى للجودة الجامعية، ودعا كروسبي إلى تطبيق مبادئ الجودة المقترنة به على الجامعات، وبذلك حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم وحظيت إدارة الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على

هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة .

ولذلك توجد عدة مبررات وأسباب تدعو إلى الاهتمام بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم عامة ولعل أهمها: (محمد ومتولي، 2006، ص:21)

- تؤدي إلى خفض التكاليف.
- تمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها.
- تحقق الميزة لكليات الجامعة في السوق.
- تساعد كليات الجامعة في الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل: ISO 9000 والاعتماد الأكاديمي.
- تساهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة.
- تعمل على تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المؤسسة والمصالح الإدارية
- تنمي الشعور بوحدة المجموعة والعمل بروح الفريق.
- تحرز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع الإدارات .

## 2- الجودة الشاملة في التعليم

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل معاني كثيرة بالنسبة للباحثين، ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة للدكتور (خفاجي 1995) هي: " نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والتأكيد على التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات". (الترتوري وجويحان، 2006، ص:29)

والجودة الشاملة يقصد بها في التربية والتعليم مجموعة من الخصائص والسمات، التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية، وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع. (البيلاوي واخرون، 2008، ص:21)

لقد تعددت مفاهيم الجودة الشاملة التي وضعها الباحثون، وذلك على اعتبار أن كلاً منهم نظر إلى الموضوع من زاوية مختلفة، فمثلاً تعرف الجودة الشاملة: "بأنها إنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال التجديد والتحسين المستمر". (العرجة، 2009، ص:16)

ويشار إلى أنها العملية التي تهتم بالمستفيدين، ومقابلة حاجاتهم من خلال العمل على التحسين المستمر. ويؤكد آخرون على أن الجودة المقبولة هي رضا المستفيدين عن الخدمة المقدمة لهم من قبل المؤسسة التعليمية، وعرفها آخر بأنها: "أسلوب تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".

ويشير مفهوم الجودة الشاملة في التعليم لمعنيين مترابطين أحدهما واقعي، والآخر حسي فاللتزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل: معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية ومعدلات تكلفة التعليم يشير للمعنى الواقعي، أما المعنى الحسي للجودة فيرتكز على مشاعر أو أحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم.

وتُعرف الجودة في السياق التربوي والتعليمي: "بأنها الوفاء بمتطلبات وتوقعات الطلبة وأطراف معنيين آخرين". (العرجة، 2009)

ويستنتج (العرجة، 2009) من خلال استعراض المفاهيم السابقة للجودة الشاملة أنها: أداة الإدارة الهادفة التي تعمل على تحقيق رغبات الفرد بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة التي تقدم إليه.

### 3- فوائد الجودة الشاملة :

فوائد الجودة الشاملة متعددة أهمها:

- أ- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوات وتحديد المسؤوليات.
- ب- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية، الاجتماعية والنفسية، والروحية.
- ج- ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.
- د- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين في المدرسة.
- هـ- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع.
- و- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المدرسة.

ز- تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.  
ح- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.  
ط- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.  
ي- تطبيق نظام لجودة يمنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

ومن خلال الفوائد السابقة الذكر نجد أن الجودة الشاملة في التعليم ركزت على ثلاثة محاور:

- أولاً: المتعلمون: وذلك من رفع كفاءتهم، التقليل من شكاوهم، الوفاء بمتطلباتهم، زيادة الوعي لديهم.
  - ثانياً: الإدارة المدرسية: من خلال وضوح الأدوار، الإجراءات الوقائية، ورفع مستوى العاملين فيها والتقليل من شكاوى أولياء الأمور والعمل بروح الفريق.
  - ثالثاً: المجتمع: وذلك من خلال تحقيق الرضا، توفر ذوي الكفاءات العالية والاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي. (العرجة، 2009، ص: 17)
- من هنا نقول أن أهمية الجودة في التعليم لا بد أن تتوفر في:

مراجعة المنتج التعليمي واكتشاف نقاط الضعف في حلقات التعليم والعمل على تطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات للحفاظ على مستوى جودة التعليم من خلال أسلوب الجودة الشاملة الذي يركز أكثر على المناهج المدرسية وكل عناصرها القائمة ويعمل على تحسينها من ناحية إدارية وفنية أو تخطيطية أو تنفيذية أو تقييمية حيث: " يعد المنهاج الدراسي عنصراً رئيساً من عناصر العملية التعليمية، وتعدد المعايير والصفات الواجب توافرها في المنهاج لیتسم بالجودة والفعالية. وجودة المنهاج حسب (الأمين، 2001) تعني بشكل أو آخر: "جودة الكتاب المدرسي الذي يمثل الأداة الأولى للمنهاج.

#### 4- مبادئ الجودة الشاملة في التعليم:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المؤسسة هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنتج حتماً في

تحقيق مستوى متميز من الجودة، و تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد هذه المبادئ، ولذلك سوف نقوم بعرض تلك الآراء ، وقد أدى ارتفاع تكلفة التعليم وسوء نوعية بعض المخرجات التعليمية وضعف ارتباطها بسوق العمل الذي يؤثر سلبا على معدلات التنمية الى الاهتمام بالجودة الشاملة التي تعتمد على المبادئ الرئيسية التالية:

حيث يرى فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد ال ثاني في دراسته إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية ان المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة هي:

- أ- التركيز على العميل.
- ب- أداء العمل صحيحا من المرة الأولى.
- ج- التحسين المستمر.(فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد ال ثاني، 2008، ص:111)

ويرى محمد العزاوي أن المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة تتمثل بما يلي:

- ا-التخطيط الاستراتيجي.
  - ب-الإسناد والدعم.
  - ج-مشاركة العاملين في العمليات.
  - د-التحسين المستمر للعمليات والجودة.
  - هـ-اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
  - و-تحقيق رضا المستفيد.
  - ز- التدريب والتطوير.(العزاوي، 2005، ص: 59)
- ويرى عبد الرحمن توفيق ان إدارة الجودة الشاملة تشتمل على 6 مبادئ رئيسية هي:

- التركيز على العميل الأول.
  - التركيز على العمليات والنتائج معا.
  - الوقاية من الأخطار مقابل فحص.
  - حشد خبرات الجودة العاملة.
  - اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
  - إرجاع الأثر. (عبد الرحمن توفيق، 2011، ص:40)
- ومن خلال العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، نستنتج أنه على الرغم من تباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية في ضبط جودة التعليم الذي يعتمد على المبادئ الرئيسية التالية:

- أ- القيادة الفعالة.
  - ب- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
  - ج- التخطيط الاستراتيجي
  - د- المشاركة والعمل الجماعي والعمل بروح الفريق .
  - هـ- التركيز على رضا المستفيد وتلبية احتياجاته الحقيقية .
  - و- التحسين المستمر والتميز والاهتمام بتدريب الهيئة التعليمية والإدارية.
  - ي- التركيز على الوقاية بدل من البحث عن العلاج، أي الانتقال من اكتشاف الأخطاء إلى منع حدوث الأخطاء.
  - ك- تعزيز الانتماء إلى المؤسسة التعليمية والولاء لمهنة التعليم.
  - ل- ضبط جودة التقييم من قبل الإدارة التربوية لتقديم خدمات متميزة واعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من إنجازها.
  - م- تبني نظام متابعة تنفيذي لإجراءات التطوير التربوي والإداري.
- استنتج (سلمان المصري، 2007) أن كثيراً من هذه المبادئ ليست جديدة ولكنها موجودة وتستهمل منذ عقود، ولكن ما هو مختلف بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الطريقة التي تبلورت فيها كل المبادئ والأساليب الإدارية معا لتكون إطار عمل مشجع تم تجميعه بناءً على بعض المعتقدات الأساسية المتفق عليها.

#### 5- معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم :

- أما معوقات تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، فيؤكد (فؤاد العاجز وجميل نشوان) على أنه بالرغم من السمات والمميزات لإدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي بشكل عام إلا أن تطبيقها يصادف العديد من المعوقات والصعوبات أهمها:
- المركزية في اتخاذ القرار التربوي لأن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لا مركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيداً عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء.
  - مقاومة التغيير أي عدم تقبل الإداريين والعاملين أساليب التطوير والتحسين، لأنها تتطلب منهم مهارات وكفايات لا يستطيعون تحملها كما تسبب لهم ضعفاً مع سلطتهم الإدارية.
  - ضعف الأنماط القيادية لدى المديرين والإداريين أصحاب القرار في الميدان التربوي.
  - ضعف العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، وضعف عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات.

وعلى صعيد التعليم الجامعي، يعزو (حسين العلوي) أسباب الصعوبات والتحديات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية إلى عدة أسباب أهمها:

- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات العربية.
- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات العربية.
- تقادم الهياكل الإدارية والتشبيث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب الانفكاك عنها.
- ترسيخ الاعتماد على المركزية، أي الاعتماد على الفرد وإضعاف دور المجموعات والمجالس.
- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.
- ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.

ونؤكد انه من بين أهم الأسباب للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة هو مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج إدارة الجودة الشاملة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة أو الجامعة، يضاف إلى ذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة أو الجامعة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم.

ومما سبق نرى أن التغلب على هذه المعوقات تتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، وإن نجاح أو فشل الجامعة أو المؤسسة التعليمية في رحلة تحسين الجودة تعتمد على مدى تفهم والتزام ومشاركة وكفاءة المديرين في الجامعة أو المؤسسة التعليمية من كل المستويات ، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وتدريب عالي المستوى وأساليب تكنولوجية حديثة لتطبيق هذه العملية.

### تطبيقات الجودة الشاملة في التعليم

#### 1- المعايير العالمية للجودة الشاملة:

أضحى إصلاح نظام التعليم موضوعاً تكاثرت فيه المعارف، ومجالاً للدراسة والبحوث العلمية، في الدول المتقدمة والنامية سواء، واتخذ هذا الإصلاح في الولايات المتحدة الأمريكية شكل "الموجات" التي تتزامن وتتلاطم في بحر لحي واسع، دون أن تقضي الموجات اللاحقة على ما سبقها من موجات، والثابت أن إصلاح نظام التعليم في أمريكا كان موضوع عناية السياسيين والاقتصاديين

والفلاسفة والتربويين منذ ثلاثينات القرن العشرين. (العرجة، 2009، ص:26) " والمعايير التربوية عبارة عن موجّهات أو خطوط مرشدة Guidelines متفق عليها من قبل خبراء التربية والمنظمات القومية، تعبر عن المستوى النوعي الذي يجب عليه جميع مكونات العملية التعليمية من طلاب ومعلمين وإدارة ومناهج ومصادر تعليم وتعلم وأساليب تقويم، ومباني وتجهيزات...

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية من أهم الدول التي أولت اهتماما واضحا بحركة المعايير في التعليم واتخاذها كأساس لإصلاح النظام التعليمي الأمريكي. (سوسن شاكر، 2014، ص:162)

يرى جل الباحثين أن بداية حركة المعايير الحديثة ترجع إلى نشر التقرير الأمريكي الشهير (أمة في خطر A Nation At Risk) الذي نشر عام 1983 وسبب تغييرا كبيرا في خطابات الإصلاح التعليمي، وكذلك القلق الشديد للمجتمع الأمريكي على مستقبل ونوعية التعليم السائد، ومدى المصادقية في هذا النوع من التعليم، إذ أنه يرى أن المؤسسات التعليمية أضعف من مواجهة الخطر الذي يواجه الأمة، وذلك بسبب الإهمال الشديد لهذه المؤسسات.

وقدم تقرير "أمة في خطر" مجموعة من التوصيات الهامة لإصلاح نظام التعليم الأمريكي ومنها:

- ضرورة تبني المدارس والكليات والجامعات لمعايير عالية المستوى، وأكثر قابلية للقياس.

- وأن ترفع الكليات والجامعات من متطلبات الالتحاق بها.

- وضرورة تطوير إعداد المعلم، وجعل التدريس مهنة أكثر احتراما، من خلال إعداد معلمين في ضوء المعايير التربوية السائدة لكي يتمكنوا من التدريس بكفاءة.

- ويجب تقويم المؤسسات التعليمية التي تقدم برامج الإعداد المعلم من خلال مقابلة خريجها لتلك المعايير خاصة بالكليات والجامعات.

- ورفع مستوى الكتب المدرسية وغيرها من أدوات التعلم والتعليم وتحديثها لضمان محتوى أكثر صرامة.

وهكذا فإن الشعور بالحاجة إلى تعليم فعال على تحسين حياة الأمريكيين، أدى إلى ضرورة تقويم شامل لأهداف وسياسات نظم التعليم وليس في أداء هذه النظم فحسب، ومن ثم العمل على إنشاء معايير تربوية، يتم بموجبها تقويم وتطوير النظام التعليمي (سوسن شاكر، 2014، ص:163)

وقد أدت المخاوف المتزايدة حول الإعداد التربوي لشباب الأمة الأمريكية، بعد نشر تقرير أمة في خطر، أنت إلى أن يصدر وزير التربية والتعليم الأمريكي، وليام بينيت William Bennet عام 1988 تعليماته إلى جهات الاعتماد الأمريكية بأن لا تقوم بمنح الاعتماد الأكاديمي لأية مؤسسة تعليمية إلا وقد استجابت لتلك النداءات من مؤسسات التعليم الأمريكية.

في عام 1987 وضعت معايير عالمية لأداء نظم الجودة أطلق عليها – ISO 9000 – ويمثل هذا الرمز الحروف الأولى من International Standard of Organization أي المنظمة الدولية لتوحيد القياس، ولم يقتصر تطبيقها على المنتجات الصناعية فحسب، وإنما امتد ليشمل الخدمات التعليمية وأصبح الالتزام بهذه المعايير أساساً للتنافس. (رافده الحريري، 2011، ص:375)

وتمثل معايير الايزو مجموعة من المبادئ التي إذا ما توفرت فإنها تضمن تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية. وتشير الأدبيات إلى ان هناك اثني عشر معياراً من معايير الايزو 9000 لها صلة قوية في مجال المؤسسات التعليمية والتربوية وهي:

- المسؤوليات الإدارية، أي مسؤولية الإجازة في قيادة نظام الجودة.
- نظام الجودة: يقصد به جودة الخطة التي تضعها المؤسسة التعليمية لتوفير الخدمات المتميزة.
- مراجعة العقود: المقصود بهذا المعيار وجود عقد بين الطالب والمؤسسة التعليمية بالالتزام الأخلاقي أو التعهد بتوفير المتطلبات.
- مراقبة التصميمات أي تصميمات المنتجات الخدمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية إلى المنتفعين.
- ضبط المشتريات: الحصول على سلع أو خدمات من مورد خارجي واتصاف المشتريات بالجودة.
- المنتجات الموجهة للمستفيد: مدى ملائمة المنتج مه متطلبات العميل.
- ضبط ومراقبة العمليات التعليمية التي تمثل جميع الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات.
- ضبط المنتجات غير المطابقة للمواصفات: إذا كان الطالب هو المنتج فان الطالب الراسب هو المنتج غير المطابق للمواصفات، أما إذا لم يكن المنتج المقصود هو الطالب، فان المنتجات غير المطابقة قد تكون في قدم طرق التدريس أو المقصود معايير التقويم او قدم الكتب التدريسية والمواد المساندة.
- الإجراءات الوقائية والتصحيحية: إن الجودة الشاملة لا تكتفي بتصحيح العيوب، وإنما تبحث عن الأسباب الجذرية لحدوث الخلل وذلك لإزالته.

- ضبط سجلات الجودة: ويقصد بها جميع المعلومات التي تحتفظ بها لمعرفة أن النظام يسير حسب الخطة الموضوعية والإجراءات المحددة.  
- مراقبة الجودة الداخلية: المتابعة المستمرة والتأكد من اتخاذ الإجراءات المحددة في انجاز الأعمال.

- تدريب وإدارة العاملين: توفير التدريب المناسب للعاملين وتوضيح مهامهم وفق متطلبات الجودة الشاملة.

ويعود تطبيق هذه المعايير على المنظمات والمؤسسات بالكثير من النفع مثل: توفير إطار يمكن من خلاله تحديد الحد الأدنى من الأداء المقبول لضمان الموقف التنافسي للمؤسسات، واكتساب ثقة ورضا العملاء، واختزال التكاليف وتحسين الإنتاجية في سوق عالمية متغيرة من خلال الاستثمار الصحيح للموارد ووقت الأعضاء العاملين بالمؤسسة التعليمية، وتطوير نظام فعال للتقويم الذاتي وضمان الجودة الداخلية. (رافده الحريري، 2011، ص: 376)

وبعد عرض هذه المعايير المختلفة للجودة الشاملة في التعليم يمكن لنا تلخيصها في المجالين الإداري وفي المجال التعليمي فيما يلي :

- **معايير مرتبطة بالطلبة:** ومنها نسبة عدد الطلاب إلى المعلمين، ومتوسطة تكلفة الفرد ، والخدمات المقدمة.

- **معايير مرتبطة بالمعلمين:** مثل مدى مساهمتهم في خدمة المجتمع ، وثقافتهم المهنية والعلمية والنفسية ومدى إحاطتهم بالعلوم الإنسانية والاجتماعية للتعامل مع الظاهرة الإنسانية وحسن الاتصال واحترامهم لطلابهم ومدى اكتسابهم مهارات التدريس الفعال من العرض والإلقاء وفهم الأنماط وغير ذلك...

- **معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية:** مثل جودة الكتاب المدرسي. جودة المنهج ومستواه ومحتواه، ومدى ارتباطه بقيم وتوجهات المجتمع وبالأهداف والغايات المسطرة وطريقته وأسلوبه بالواقع.

- **معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية:** مثل التزام القيادات بالجودة، والعلاقات الإنسانية والاتصال وروح فريق العمل، واختيار الإداريين وتدريبهم وتأهيلهم للوظيفة.

- **معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية:** مثل: تفويض السلطات ،وحسن اختيار الأفراد للمنتصب والمهام المناسبة لهم وللمهمة وحسب مواصفات الوظيفة واعتماد المعايير العلمية والموضوعية في التعيين والعمل عامة.

- معايير مرابطة بالإمكانات المادية: مثل قدرة المبنى على تحقيق الأهداف والملاءمة للنشاط، ومدى استفادة الطلاب والتلاميذ من المرافق العلمية والتربوية والترفيهية مثل المكتبة والملعب والورشات والأجهزة والأدوات والتقنيات.

- معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع مثل: مد وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع والبيئة المحيطة بها والمشاركة في حل مشكلاته، والتفاعل بين المدرسة، بمواردها البشرية والفكرية والمادية وبين المجتمع وبقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

## 2- آليات تحقيق الجودة الشاملة في التعليم

للإدارات التربوية دور فعال في تحسين الأداء وتطويره داخل المؤسسات التربوية، ويتمكن القادة من تحقيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من خلال خلق بيئات تربوية ذات جودة شاملة وتحسين نتائج الاختبار ووسائل التقويم مع الاهتمام الشديد في عمليات تعلم التلاميذ والمعلمين والإداريين، وإعادة النظر في رسالة المؤسسة التربوية، ووضع تصور مثالي للرؤية والعمل المطلوب إنجازه، بالإضافة إلى التوجيه المحكم لبرامج العملية التربوية والتعرف على متطلبات المجتمع وحاجات التلاميذ والتعرف على نوعية التعليم الذي يساهم في تحقيق الأهداف المستقبلية.

ومن الضروري الحصول على موافقة جميع العاملين واتفاقهم على أفضل الطرق لتحقيق رضا التلاميذ والمجتمع، والتأكيد على ضرورة العمل الجماعي والمشاركة في تطوير المستمر وتشكيل فرق لفحص الجودة وعقد جلسات عملية لتقويم الجودة مع الاستمرار بتدريب العاملين من أجل الجودة، ويرى برنامج Burnham المشار إليه في (المرجع السابق: 225) أن هناك عدة أمور تساعد على تطبيق الجودة الشاملة وهي: (رافده الحريري، 2011، ص: 379)

أ- **الدافعية:** المؤسسة التربوية بحاجة إلى زيادة دافعية العاملين تجاه العمل، ويتم تحقيق ذلك من خلال الربط بين حاجاتهم داخل المؤسسة التربوية وحاجات الأفراد الخاصة.

ب- **فريق العمل:** تزداد فاعلية العمل عن طريق ربطه بروح الفريق.

ج- **التغيير وعدم مقاومته:** من الضروري مواكبة التغيير الحادث داخل المؤسسة أو خارجها.

د- **التدريب والتكوين للعنصر البشري** : ويعني تحسين الأداء عن طريق إشباع حاجات العاملين على أن يكون التدريب محددًا لحاجاتهم ومرتبطة بالأهداف المرجوة.

ه- **الأدوار والمسؤوليات**: أي تطبيق الجودة الشاملة باعتبارها مسؤولية كل فرد، مما يستوجب تحديد أدوار العاملين.

ولكي تتمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق الجودة الشاملة و مواكبة الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي المتسارع في كل ميادين الحياة، فإنها تحتاج إلى إعادة النظر في عناصرها وذلك من خلال إدراك وفهم محاور إدارة الجودة الشاملة والتي نوردتها فيما يلي:

أ- جودة المناهج الدراسية بكل عناصرها

ت- جودة الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية

ج- جودة المعلم وطرق التدريس. (رافده الحريري، 2011، ص: 382)

د- جودة التلميذ.

ه- جودة المباني التعليمية والتجهيزات والبيئة التعليمية.

و- جودة تقويم أعمال التلاميذ.

ي- جودة مصادر التعلم أي ينبغي أن تتنوع مصادر التعلم في المدارس كالمكتبات والمخابر ومراكز التدريب، وان تتوافر فيها بنية تكنولوجية متكاملة وملائمة للتعلم الذاتي.

### الخاتمة

إن تقدم المجتمعات وتخلفها مرتبط بنظامها التعليمي ارتباطًا وثيقًا حيث أصبح السباق اليوم بين الأمم هو سباق معرفي علمي بالدرجة الأولى والاستثمار في العنصر البشري من خلال البرامج والمناهج المعدة له، وقد أصبح تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم وفي كل عناصر العملية التعليمية خاصة مطلبًا ملحا من أجل التفاعل مع كافة متغيرات العصر. فنظام الجودة الشاملة قادر على تحويل المؤسسة من النمط الإداري التقليدي المألوف الذي يركز على العمل الفردي والنشاط المناسباتي والجمود إلى النمط الإداري الذي يعتمد على العمل المؤسسي من خلال فريق العمل المدرب والمؤهل الذي يركز على أساليب عمل جديدة وابتكارية من أجل إرضاء المستفيدين. وفي الأخير نخلص إلى التأكيد على ضرورة الالتفات إلى هذا المفهوم والعمل به بمؤسساتنا التعليمية والجامعية

كأسلوب عمل حديث واعتباره من أهم الوسائل والأساليب الفعالة لتحسين بنية النظام التربوي والتعليمي بمختلف مكوناته البشرية والمادية والارتقاء بمستوى أدائه.

### قائمة المراجع والهوامش

#### \* القرآن الكريم.

#### \* الأحاديث النبوية الشريفة.

1. ابن منظور، محمد (2003) لسان العرب، ج2، التحدي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
2. احمد اوزي (2005) جودة التربية وتربية الجودة، ط1، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء.
3. توفيق أحد مرعي، محمد محمود الحيلة (2014) المناهج التربوية الحديثة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
4. جمال الدين لعويسات (2003) إدارة الجودة الشاملة، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
5. رافده الحريري (2011): الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
6. رشدي احمد طعيمة وآخرون (2008): الجودة الشاملة في التعليم، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
7. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي(2006): المنهاج التعليمي والتدريس الفاعل، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
8. سوسن شاكر مجيد(2014): الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
9. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات (2015): إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
10. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات (2008): الجودة في التعليم دراسات تطبيقية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

11. عبد الرحمان توفيق (2011): الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، جمهورية مصر .
  12. فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني (2008): إدارة الجود الشاملة، ط1، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان.
  13. محمد عبد الوهاب العزاوي (2005): إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
  14. محمد عطوه مجاهد والمتولي اسماعيل بدير (2006): الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي مع التطبيق على كلية التربية، المكتبة العصرية، جمهورية مصر العربية.
  15. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان(2006): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن..
  16. هدى بنت صالح أبو حميد (2006):الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، معهد الإدارة العامة، الرياض- المملكة العربية السعودية.
- ثانيا: المجلات والمؤتمرات**
17. مجلة عالم التربية، الجودة في التربية والتكوين، ج1، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء-المغرب.
  18. كتاب مخبر تطوير نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي(2011): إصدارات المخبر، الكتاب السنوي الأول، مقالات في الجودة التعليمية، بحث في المفاهيم والمعايير والتجارب جامعة الحاج الأخضر- باتنة.
  19. جامعة البحرين، كلية التربية: المؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي(2005)، المجلد الأول- مملكة البحرين.