مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية
المجلد (١٦) العدد (٤) نيسان (٢٠٠٩)

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
- مفاهيم وإرشادات -

نزار قاسم الصفار
مدرس مساعد/المعهد التقني نينوى

حسام حامد يونس
مدرس/المعهد التقني نينوى

الملخص

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وبما توفره من دفع للعملية التعليمية ورفع مستواها في كافة الجوانب، لذا يهدف البحث إلى تعزيز مفاهيم وأهمية إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات التعليم العالي لأنها فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر، فمن خلالها تتضافر الجهود للعمل كفريق واحد من اجل رفع مستوى الجودة وباستمرار، ونظرا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، لذلك فقد تضمن البحث جانبا نظريا يوضح بعض المفاهيم الأساسية والمبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة وجانبا إرشاديا لمؤسسات التعليم العالي لتهيئة المستلزمات الضرورية لهذا النظام فضلا عن مقترحات يمكن الاستفادة منها بهذا الخصوص.

المقدمة:

إن من أهم المواضيع الرئيسية التي أثارت اهتمام المنظمات الإنتاجية والخدمية في دول العالم هي فلسفة إدارة الجودة الشاملة فقد تطورت مفاهيم الجودة وفلسفتها وتحولت من مجرد مفهوم المنتج النهائي أو الخدمة النهائية للمستفيد إلى مفهوم جودة المنظمة ككل، لذلك لابد من ضبط كافة العمليات والأنشطة لهذه المنظمات ومنها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وهذا لا يأتي إلا من خلال هيكلية منظومة متطورة إداريا وفنيا لتحقيق تضافر الجهود من قبل العاملين في هذه المؤسسات لرفع مستوى المنتج التربوي (الطالب) وبما يتناسب مع متطلبات المجتمع وما يستلزمه من

جهود في تطبيق مجموعة معايير ومواصفات تعليمية وتربوية، وهذا يتطلب العمل بمواصفات قياسية عالمية تستطيع المنافسة في سوق العمل، لذا فان نجاح العملية التعليمية في أي بلد تعتمد على تطوير الأنشطة المتعلقة بإدارة الجودة الحديثة المعمول بها اليوم في العالم.

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال التركيز على المفاهيم الأساسية والمهمة وبشكل مبسط لنظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وما لهذه المؤسسات من أهمية ودور كبير في تنمية الموارد البشرية وبالتالي النهوض والارتقاء بالمجتمع.

مشكلة البحث:

عدم إعطاء بعض مؤسسات التعليم العالي الاهتمام الكافي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فضلا عن عدم معرفة عدد كبير من منتسبيها لمفاهيمه الأساسية.

فرضية البحث:

يفترض البحث إن بعض مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى توضيح للمفاهيم والمتطلبات الأساسية لتأهيلها لتطبيق هذا النظام.

هدف البحث:

تعزيز مفهوم وأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة لدى كليات ومعاهد التعليم العالي فضلا عن تقديم بعض الإرشادات لتأهيلها في تحقيق متطلبات هذا النظام.

منهجية البحث:

من اجل الوصول إلى هدف البحث تم اعتماد الأسلوب الموضوعي والأسلوب المعياري وعلى النحو التالي.

المبحث الأول: (الجانب النظري)

استخدم فيه الأسلوب الموضوعي حيث لا يوجد اختلاف في الآراء حول افتقار كثير من منتسبي مؤسسات التعليم العالي للمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في هذه المؤسسات.

المبحث الثاني: (الجانب الإرشادي)

استخدم فيه الأسلوب المعياري حيث تختلف أساليب المعالجات لتأهيل هذه المؤسسات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وقد تم اختيار وضع إرشادات مهمة لمعالجة الافتقار لهذا النظام.

المبحث الأول: الجانب النظري

مفهوم الجودة:

وردت عدة مفاهيم للجودة، فقد جاء مفهومها في المؤسسات الإنتاجية فأنها درجة مطابقة المنتوج لتحقيق رغبات المستهلك أو مدى مطابقة المعالم والخصائص الكلية للمنتوج أو الخدمة وقابليتها لتحقيق حاجة المستهلك (الشعباني، ٢٠٠٧،١١٨).

أما في المؤسسات العلمية والتربوية فقد عرفت بأنها الوصول إلى أفضل مردود بأقل كلفة واقصر طريق واقل جهد، وان أفضل مردود في هذا المجال هو حصول المتعلم على الأهداف العلمية والتربوية وتطبيقها سلوكاً وعملاً في ميادين الإنتاج ينعكس على نظم وقطاعات أخرى بالرضا والفائدة (العاني، ٢٠٠٢، ٨)، وقد جاء في تعريفها في المجال التربوي أيضا بأنها ترجمة احتياجات وتوقعات طلاب الخدمة أو المستفيدين بشان الخدمة إلى خصائص محددة تكون أساسا لتعظيم الخدمة التربوية وتقديمها لطلابها بما يوافق توقعاتهم (سيد مصطفى،٢٠٠٢،٣).

ولقد توجهت بعض مفاهيم الجودة في مؤسسات التعليم العالي توجها نحو تقانة الجودة وهو الأكثر اعتمادا في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان فقد اعتبرت الجودة في مؤسسة التعليم العالي هي طريقة للحياة العامة حيث أنها تشمل تحسين الإدارة والقيادة وتعطي أهمية خاصة للعمل ضمن الفريق وتضع المستفيد أول اهتمامها وتعتبر إن كل فاعل له مستفيدوه الذين قد يكونون داخليين أو خارجيين فضلا عن تأكيدها على تقويم

الخدمات و دور كل فرد بغض النظر عن مكانته في المؤسسة التعليمية وان علاقة الموظفين هي العنصر الجوهري في بناء الجودة (الثقافة والفنون،٢٠٠٧،١٢).

مفهوم ضبط الجودة:

هي كافة العمليات والفعاليات المنظمة التي من خلالها يمكن قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمواصفات لتلافي الانحراف (العاني، ٢٠٠٢، ٩) وقد تطورت هذه الفعاليات وتم استخدام الطرق الإحصائية بهدف ضبط الجودة وتلافي الانحراف وما يسمى بالضبط الإحصائي للجودة.

مفهوم تأكيد الجودة في الخدمة التعليمية:

يقصد بتأكيد الجودة تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، ليس فقط على ومراحل عملية إنتاج خدمة تعليمية مفيدة بل على نطاق اشمل يضم مراقبة الجودة على مستوى وظائف المنظمة الفعلية ككل.

وتركز أنظمة تأكيد الجودة على منع الانحرافات بينما تركز مراقبة الجودة على كشفها بعد حدوثها.

أهداف تأكيد الجودة في الخدمة التعليمية:

١. وضع أهداف لسياسة الجودة ومتابعة تنفيذها من منظور شامل.
٢. تصميم موازنات لمراقبة الجودة ومتابعة الأداء على ضوئها.
٣. تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة كأهداف متكاملة .
٤. تقييم نظام مراقبة الجودة من حيث فاعليته وتكلفته.
٥. تقليل المخاطر المترتبة على انخفاض الثقة بالخدمة التربوية او الاعتماد عليها، والمسؤوليات او النتائج المترتبة على ذلك (سيد مصطفى،٢٠٠٢،٤).

عناصر نظام تأكيد الجودة في الخدمة الجامعية

يتألف نظام توكيد الجودة من وظيفتين رئيسيتين هما مراقبة الجودة وهندسة الجودة.(سيد مصطفى،٢٠٠٢،٥)

أ. **مراقبة الجودة:**

يشير هذا التعبير إلى تصميم معايير مخططة من واقع خصائص تصميم البرنامج التعليمي/ التربوي، وتنفيذ سلسلة من القياسات المخططة لتقييم الأداء مقارنا بالمعايير . وذلك للتأكد من التوافق مع المواصفات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية أو الانحراف عن المعايير.

ب. **هندسة الجودة:**

يقصد بهندسة الجودة تخطيط استراتيجي تجاه تصميم الجودة في المنتج أو الخدمة، يبدأ بتحري رغبات وتوقعات المستفيدين مرورا بترجمة هذه الخصائص إلى تصميم معين في الخدمة، واختيار انسب السبل لتصميم عملية إنتاج أو تقديم الخدمة ويشمل هذا التخطيط التبوء بمشكلات الجودة الممكن وقوعها قبل بدء عملية إنتاج أو تقديم الخدمة (سيد مصطفى،٢٠٠٢،٥).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هي الطريقة التي تحقق إستراتيجية تضافر الجهد للعمل كفريق واحد من اجل رفع مستولى الجودة باستمرار وان رضا الزبون باستمرار هو الحكم الفصل، (العاني، ٢٠٠٢، ٢٥). وان تنفيذ نظام إدارة الجودة من قبل المنظمة بصفة فاعلة مرهون بتفهم العاملين فيها لوظائفهم ومجالات تطبيقها، كما ينبغي تحقيق التفاعل التام بين أجزاء النظام كوحدة متكاملة وليس كأجزاء معزولة بعضها عن البعض الآخر (القزار، ٢٠٠١، ٣).

وقد جاء في تعريفها في المجال العلمي والتربوي بأنها الجهود المبذولة من قبل العاملين في المؤسسات العلمية مع مستوى المنتج التربوي (الطالب) بما يتناسب مع متطلبات المجتمع وما يستلزمه من جهود في تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات

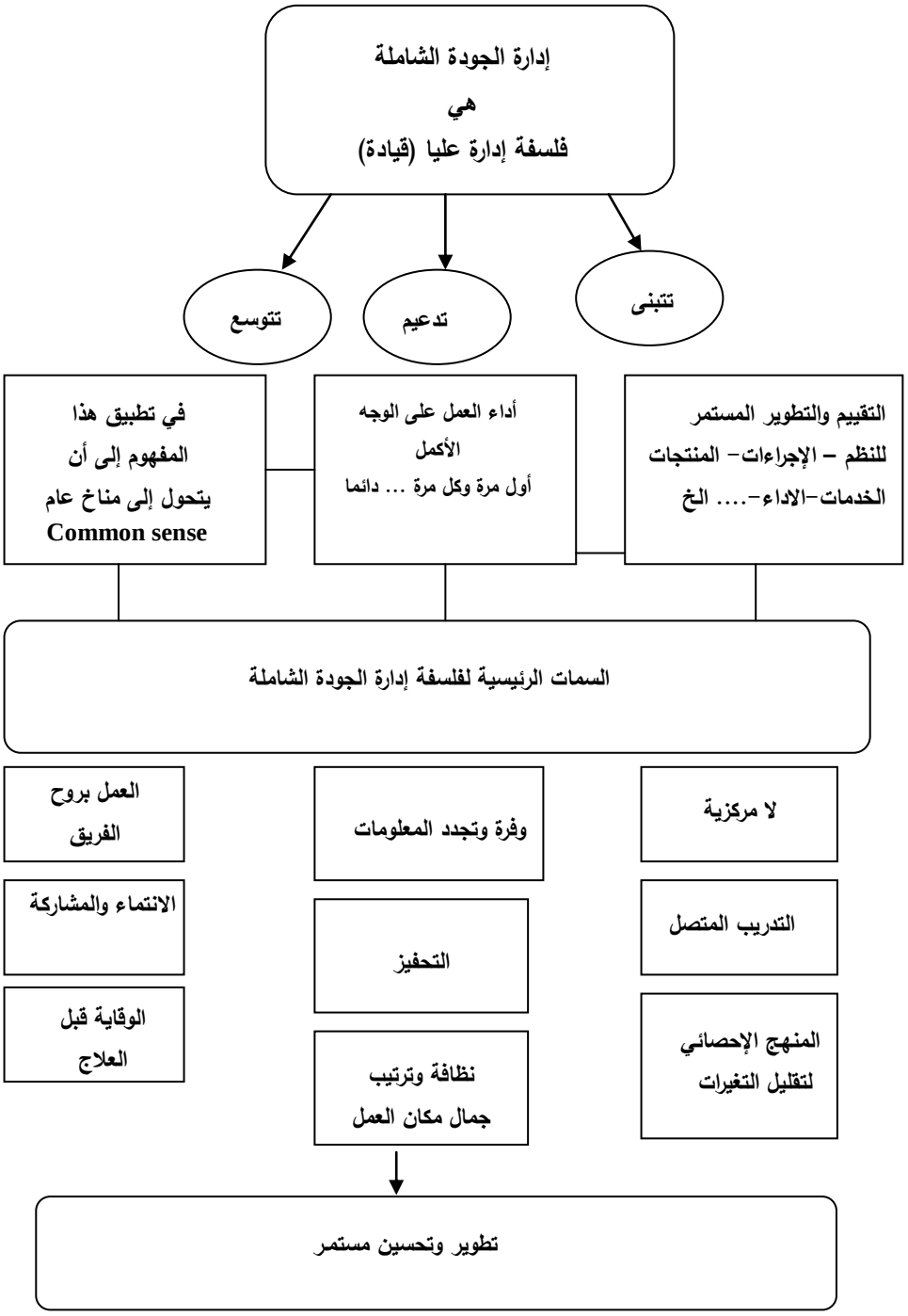
التعليمية والتربوية لرفع مستوى الطالب ومن خلال تضافر كل الجهود (أبو ملوح، ٢٠٠٥، ١) وعرفها رودس (Rhodes) في ١٩٩٤ انها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة (البنا، ٢٠٠١، ٣) .

مبادىء الجودة الشاملة:

مـــا يلـــي أهـــم مبـــادئ نظـــام إدارة الجـــودة الشـــاملة **(expertise،international،2005،37):**

١. الجودة مسؤولية كل العاملين في المنظمة.
٢. إرضاء العميل هدف اسمي للجودة.
٣. كلما زادت معلومات الإدارة العليا كلما كانت قراراتهم أفضل.
٤. التركيز على الإجراءات الوقائية أكثر من التصميمية.
٥. يجب ان يكون العمل نمطيا وليس عشوائيا.
٦. تطوير العمليات وليس تحميل المسؤوليات.
٧. الاهتمام بالأعمال الصغيرة بنفس الاهتمام بالإعمال الكبيرة.
٨. البشر هم أهم مورد لتحقيق الجودة الشاملة.

ويمكن تلخيص فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمخطط التالي (شكل١)



شكل (١) فلسفة إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

من المعلوم إن إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها في مختلف المنظمات بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تزاوله لذلك ويرى العديد من الكتاب وخبراء الإدارة الجامعية امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد، ويرون إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية، او هي تمييز وقياس ومحاولة إشباع حاجات الطلاب الحاليين والمرتقبين عن طريق معرفة حاجات المجتمع، ورجوعا إلى الأدوار والمهام الواجبة التنفيذ لتحقيق تلك الأهداف ولذلك فان إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثقافة جديدة يجب ان تتبناها الجامعات، وهي تهتم بالعناصر التالية(العاني،٢٠٠٢،٤٩).

١. التركيز على الطلاب والمستفيدين.
٢. اعتبار الجودة جزء رئيسي من إستراتيجية الحاجة .
٣. هي فلسفة واليات وأدوات أساسية في إدارة الحاجة.
٤. تركز على مشاركة العاملين والمديرين وتقوية الطاقات والإمكانيات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
٥. هي مطابقة لبرنامج التحسينات المستمرة فهي لا تنتهي.
٦. هي واسعة النطاق في جميع إرجاء الكليات والمعاهد.
٧. اعتبار كل فرد في الكلية او المعهد مسؤولا عن الجودة.
٨. شاملة للعمليات والأنشطة التي تطور وتركز على جميع جوانب الجودة.

مبادئ ديمنج في تحسين جودة الجامعات:

اقترح البروفسور ادوار ديمنج أستاذ الجودة في جامعة نيويورك برنامجا يمكن ان يطبق في الجامعات وكما يلي (العاني،٢٠٠٢،٥٠).

- خلق حاجات مستمرة للتعليم الجامعي.
- تبني خلق فلسفة جديدة للتطوير المستمر.

- منع الحاجة إلى التفتيش ١٠٠ ٠/٠ .
- عدم بناء القرارات الجامعية على اساس التكاليف فقط.
- تطبيق مبدا التحسينات المستمر.
- الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.
- توفير مبادىء جامعية واعية ديمقراطية.
- القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعات.
- الغاء الحواجز بين العاملين وقيادات الجامعات.
- منع الشعارات والتركيز على الانجازات والحقائق.
- منع استخدام الحدود القصوى للاداء–لا حدود للتفوق.
- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.
- تطبيق برنامج التحسينات المستمر لدى جميع الكليات.
- توثيق العمل على جوانب العمل المختلفة بالتبديل.

ضمان الجودة في العملية التعليمية:

ان مفهوم ضمان الجودة في العملية التعليمية هو التاكد من صلاحية العملية التعليمية بوصفها تطبيقا لتعليمات منهجية من اجل توليد الاهتمام وتحسين المقدرة والاستطاعة وتطويرها باتجاه موضوع محدد في تحويل مدخلات التعليم العالي إلى مخرجات ذات جودة مستهدفة، وكما نعلم فان جودة عملية التعليم ترتبط بعدد من الابعاد منها. (ميسر، ٢٠٠٧، ٥٩).

١. تطوير القدرات التي تساعد المؤسسات التعليمية في تنفيذ أنشطتها .
٢. التحسين المستمر للجانب المعرفي من حيث زيادة قيمة المعرفة او إضافة معرفة جديدة.
٣. التحسين المستمر للجانب العملي في اداء المهام على نحو صحيح وتحت أي مستوى.
٤. التحسين المستمر لمواصفات الأداء الجامعي الكلي.

المبحث الثاني: الجانب الارشادي

من اجل تهيئة مؤسسات التعليم العالي (كليات ومعاهد) لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ما يلي بعض النقاط الإرشادية والمتطلبات المهمة لهذه المؤسسات (دليل ارشادي، ٢٠٠٣، ١).

أولا: النظام التوثيقي:

لابد لمؤسسات التعليم العالي من وضع نظام توثيقي يساهم في تطبيق الجودة ويضمن فكرة التحسين المستمر ومن كافة الوجوه، ويجب ان يتضمن هذا النظام

١. دليل الجودة الذي يتضمن إجراءات العمل وحسب النظم والتعليمات
٢. تحديد المسؤوليات والعلاقات التنظيمية المتبادلة
٣. حفظ السجلات والمستندات وتحديثها وصيانتها،وإذا كانت هذه المستندات على الحاسبة يجب وضع دليل يوضح موقع تلك المستندات وتاريخ الإنشاء ومدة الاحتفاظ بها.
٤. صياغة أهداف ورؤية مستقبلية تنسجم وخطط وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ثم الإعلان عن هذه الأهداف داخل الكليات والمعاهد وخارجها.
٥. تحديد الأهداف التعليمية والبرامج العلمية والتقنية وتحديد صفات وخصائص الطالب لكل قسم من أقسام الكليات والمعاهد وتحديد الأساليب الخاصة لتقييم مستوى أداء المخرجات ومدى أهميتها للمجتمع.
٦. التركيز على البحث العلمي (النظري والتطبيقي)،وعلى ان يضمن مشاركة جميع اعضاء الهيئة التدريسية.
٧. تعزيز التعاون والتنسيق مع بقية المؤسسات لخدمة المجتمع.
٨. التوعية والإعلان عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: ادارة الموارد البشرية:

١. تعتمد جودة البرامج التعليمية التي تقدمها الكليات والمعاهد على كفاءة ومستوى أعضاء الهيئة التدريسية اولا والفنيين والإداريين ثانيا،لذلك لابد من استقطاب الكفاءات اللازمة وحسب التخصص المطلوب لتحقيق الأهداف العلمية والمتابعة المستمرة للتطور الحاصل في مجال تخصصهم سواء كان ذلك بالبحث المستمر او بالدورات التطويرية وحضور المؤتمرات داخل وخارج القطر.
٢. وضع خطة شاملة وموثقة لحجم ومؤهلات أعضاء الهيئة التدريسية وضمن النسبة الصحيحة (تدريسي/طالب) من اجل التدريس السليم وتشجيع البحث العلمي لخدمة المجتمع.
٣. وضع سياسات ومعايير تقييم كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية فضلا عن وضع الحوافز الخاصة بالمتميزين منهم.

ثالثا: ادارة البنية التحتية:

من اجل مواكبة التطور الحاصل بأقسام الكليات والمعاهد ولتحقيق جودة التعليم لابد من توفير وصيانة ما يلي:-

١. المنشات المخصصة للعملية التعليمية وضمن المواصفات المعروفة عالميا.
٢. التجهيزات والمعدات والآليات والبرامجيات (مركز الحاسبة، الانترنيت، وسائل تعليم حديثة).
٣. تحسين جودة الاتصال والنقل والإحصاء.

رابعا: التخطيط للخدمة التعليمية والمناهج:

يتطلب تحقيق جودة الأداء التعليمي ما يلي:-

١. تحديد أهداف البرامج التعليمية ومتطلباتها على ان ترقى بمستوى الطالب في مجال التخصص ومواكبة التطورات الدولية في المجال العلمي والتقني.

٢. تطوير البرامج والمناهج الدراسية بما يسمح بدخول سوق العمل والتفاعل مع حاجات المجتمع والدمج بين الممارسات العملية والنظرية ومواكبة التغييرات الحديثة وتخطيط المناهج يشمل الاتي:

أ. اجراءات ومراحل تصميم وتطوير المناهج وتفعيل عمل القطاعات الاستشارية.

ب. تحديد اساليب المراجعة والتحقق في كل مرحلة من مراحل التصميم والتطوير.

ج. تحديد المسؤليات والصلاحيات المتعلقة بالتصميم والتطوير.

د. المراجعة المستمرة للمناهج وجعلها مواكبة للتطورات المعاصرة واستجابة لاحتياجات المجتمع المتغيرة

٣. توفير القاعات الدراسية وورش العمل ومكاتب اعضاء الهيئة التدريسية والموظفين.

٤. الاهتمام بالانشطة اللاصفية للطلاب فضلا عن دعم المكتبة والمراجع والدوريات والمواد العلمية بصورة مستمرة.

٥. اجراء العديد من قياس الاداء لتقييم العملية التعليمية، مثل استبيان اراء الطلاب عن المادة وطرق التدريس او تقييم عضو الهيئة التدريسية ومدى مواكبته للتطورات الحديثة.

٦. عمل استبيان خاص بالخريجين القدامى وجهات العمل لمعرفة مدى تاهيلهم الأكاديمي على مسارهم الوظيفي.

٧. إجراء التصحيحات الضرورية للانحراف عن الأهداف الموضوعة مع وضع الخطط الوقائية، وبما يضمن تطبيق كل الإجراءات المعتمدة لتحقيق الأهداف والتحسين المستمر في الكليات والمعاهد.

خامسا القياس والتحسين المستمر:

وضع خطة لمراقبة تنفيذ عمليات التحسين وقياسها وذلك لتحقيق الآتي:

١. **المراجعة الداخلية لتطبيق اجراءت نظام الجودة:**

القيام بمراجعة نظام ادارة الجودة على فترات مخطط لها مسبقا لضمان الاستمرارية والكفاءة وفعالية النظام،وذلك بمراجعة كل من الملفات الاتية كحد ادنى:

أ. ملفات المادة الدراسية والواجبات والمشروعات والاختبارات وتوزيع الدرجات.

ب. ملفات الطلاب وتحتوي على سجلات الطلاب الدراسية

ج. ملفات المعامل والمختبرات وإرشادات تخص استخدام الأجهزة المتوفرة.

٢. **مراقبة العمليات:**

تقوم الكلية والمعهد بتحديد اجراءت المراقبة على العمليات التعليمية للتأكد من التطبيق فتعمل على تقويم المخرجات ومراقبتها من خلال الآتي:-

أ. الاجراءت التصحيحية.

ب. الاجراءات الوقائية.

المقترحات

١. الإعلان والتوعية عن مفهوم نظام ادارة الجودة الشاملة بكل الوسائل المتوفرة في كليات ومعاهد التعليم العالي(نشرات-مجلات-وملصقات).
٢. البدء بفتح دورات تطويرية لايضاح والتعريف بمفهوم وأهمية نظام ادارة الجودة الشاملة في جميع الكليات والمعاهد، يشرف عليها الكادر التدريسي الموجود في هذه الكليات والمعاهد من الذين لديهم معلومات عن هذا النظام على ان تتم ضمن فترة زمنية محددة
٣. تشكيل لجان في الجامعات والمعاهد لتهيئة مستلزمات نظام إدارة الجودة الشاملة ومن خلال التنسيق مع اللجنة الرئيسية في الوزارة بخصوص تطبيق المعايير التي سوف تعتمد وفي كافة المجالات الخاصة بالتعليم العالي

٤. بالإمكان البدء ببعض المستلزمات الرئيسة بهذا النظام وهو التطوير والتحسين المستمر.
٥. حث كافة التدريسيين بتطوير كفاءاتهم العلمية وتقديم المقترحات الخاصة بالتحسين المستمر لواقع التعليم العالي وبما يخدم العملية التعليمية.
٦. تطوير البنية التحتية لمؤسسات التعليم العالي وتخصيص الموارد اللازمة لها وضمن المقاييس والمعايير العالمية.

المصادر

١. العاني خليل إبراهيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الازو، (٢٠٠١، ٢٠٠٠) المكتبة الوطنية، (بغداد، ٢٠٠٢).
٢. القزاز، إسماعيل إبراهيم وآخرون، متطلبات التطبيق العملي لمواصفات الازو (٢٠٠١، ٢٠٠٠) لنظام إدارة الجودة الشاملة، دار الكتب والوثائق، المكتبة الوطنية، بغداد، (٢٠٠١).
٣. البنا رياض رشاد، إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب ارسائها، (٢٠٠١) وعلى موقع الانترنت
www.education.gov.bb/con fereneces/con 21
٤. احمد إبراهيم ميسر ومحمد مصطفى ليلى، منطلقات ضمان الجودة في أنشطة التعليم العالي العربي، مجلة بحوث مستقبلية العدد ١٩ شهر تموز كلية الحدباء الجامعة، جمهورية العراق: الموصل (٢٠٠٧).
٥. الشعباني، صالح إبراهيم، كلف الجودة واستراتيجية التوازن مع قيمة الجودة، مجلة بحوث مستقبلية العدد ١٩ شهر تموز جمهورية العراق، الموصل، (٢٠٠٧)
٦. أو ملوح، محمد يوسف، الجودة الشاملة في التدريس،مقالة لمدير مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، غزة وعلى الموقع.
www.almualem.net/maga/jawda003.hlml

٧. برنامج إدارة الجودة الشاملة لجامعة الملك عبد العزيز، دليل إرشادي للمواصفات الأساسية لتطبيق معايير الجودة تمهيد "للاعتماد الأكاديمي، الإصدار الأول، جمادي الثاني ١٤٢٤ (٢٠٠٣) وعلى الموقع:
www.kau-tqim-com/partal/paq.ph2.7

٨. سيد مصطفى احمد، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، الدوحة،(٢٠٠٢) وعلى الموقع:
www.moe-edu-kw/teacher-1/educal/on/eduqr/ic/d/gawda.fle/ta/m

9. International expertise association instructional program on guality chfrol and free maket requirement،PAT.EGYPT .18-30/OG/2005.

١٠. المنظمة العربية للتربية والثقافة والفنون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الوطن العربي، المجلة العربية للتربية، المجلد السابع والعشرون– العدد الأول (٢٠٠٧)، ملف العدد.