معهد الدراسات التربوية
قسم أصول التربية

تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديريات التعليمية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص: إدارة وتخطيط تربوي

إعداد الباحث

علي محمد علي المداعي

إشراف

أ.د/ صلاح الدين أحمد جوهر
أستاذ الإدارة التعليمية(غير المتفرغ)
قسم أصول التربية
معهد الدراسات التربوية
جامعة القاهرة

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين
أستاذ أصول التربية ووكيل
معهد الدراسات التربوية
لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة
جامعة القاهرة

١٤٣٤هـ / ٢٠١٣م

﴿ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ صلى وَيُعَلِّمُكُمُ ٱللَّهُ قلى وَٱللَّهُ بِكُلِّ شَيۡءٍ عَلِيمُۢ ﴿٢٨٢﴾ ﴾ البقرة: ٢٨٢

صَدَقَ ٱللَّهُ ٱلۡعَظِيمِ

معهد الدراسات التربوية

قسم أصول التربية

الاسم: **علي محمد علي المداعـــي** **الجنسية:** يمني

تاريخ ومحل الميلاد: مأرب– اليمن–١٩٨٣م

الدرجة العلمية: ماجستير

التخصص: إدارة وتخطيط تربوي

المشرفون: أ.د/ صلاح الدين أحمد جوهر أ.د/نجوي يوسف جمال الدين

عنوان الرسالة: " تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديريات التعليمية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة".

مستخلص الرسالة:

تهدف الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديريات التعليمية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وتعرف واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية بالمديريات التعليمية بمحافظة مأرب في ضوء إدارة الجودة الشاملة، والكشف عن أهم المعوقات التي تعيق تطوير أدائهم، ومعرفة مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير أدائهم الإداري في مجالات(القيادة الإدارية– التخطيط الاستراتيجي– خدمة المجتمع)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من خمسة مجالات تم تطبيقها على عينة الدراسة(مديرون– نواب– رؤساء أقسام) والبالغ عددهم(١١٢) موزعين على(١٤) مديرية تعليمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديريات التعليمية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات الدالة:

- **تطوير الأداء الإداري.**
- **القيادات التربوية.**
- **المديريات التعليمية.**
- **إدارة الجودة الشاملة.**

معهد الدراسات التربوية
قسم أصول التربية

الأسم: علي محمد علي المداعـــي

الدرجة العلمية: الماجستير في التربية

التخصص: إدارة وتخطيط تربوي

عنوان البحث:

" تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديريات التعليمية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ".

لجنة المناقشة والحكم:

١- أ.د. **صلاح الدين أحمد جوهر**
أستاذ غير المتفرغ بقسم أصول التربية بمعهد الدراسات التربوية **مشرفاً ورئيساً**

٢- أ.د. **نجوي يوسف جمال الدين**
أستاذ أصول التربية ووكيل المعهد لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة **مشرفاً وعضـــواً**

٣- أ.د. **سهير محمد حوالة**
أستاذ أصول التربية وعميد المعهد **عضـــــــــواً**

٤- أ.د. **نهلة عبد القادر هاشم**
أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية والتربية المقارنة بكلية التربية- جامعة عين شمس **عضـــــــــواً**

معهد الدراسات التربوية
قسم أصول التربية

قرار لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

بناءً على موافقة السيد الأستاذ الدكتور/ نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث بتاريخ ٢٠١٣/٨/٢٨م على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على رسالة الماجستير المقدمة من الباحث/ علي محمد علي المداعـي إلى قسم أصول التربية" تخصص: إدارة وتخطيط تربوي" بمعهد الدراسات التربوية– جامعة القاهرة بعنوان **" تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديريات التعليمية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة".**

وقد تشكلت لجنة المناقشة والحكم من السادة:

أ.د. صلاح الدين أحمد جوهر أستاذ غير المتفرغ بقسم أصول التربية بالمعهد مشرفاً ورئيساً

أ.د. نجوي يوسف جمال الدين أستاذ أصول التربية ووكيل المعهد لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة مشرفاً وعضـواً

أ.د. سهير محمد حوالة أستاذ أصول التربية وعميد المعهد عضـــواً

أ.د. نهلة عبد القادر هاشم أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية والتربية المقارنة بكلية التربية ـ جامعة عين شمس عضـــواً

وقد اجتمعت اللجنة بالتشكيل أعلاه في تمام الساعة الثانية عشرة ظهراً من يوم السبت الموافق ٢٠١٣/١٠/٥م بقاعة الأستاذ الدكتور/ عبد الفتاح جلال بالمقر الرئيسي لمعهد الدراسات التربوية جامعة القاهرة– لمناقشة الباحث مناقشة علنية فيما ورد بالرسالة، وبعد المناقشة والحكم اقترحت اللجنة منح **الطالب/ على محمد علي المداعـــى درجة الماجستير في التربية. تخصص: إدارة وتخطيط تربوي بتقدير " ممـــتاز ".**

الإهداء

مع خالص تقديري وصادق تحياتي أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

روح والدي رحمة ودعاء بالمغفرة

أمي وإخواني حباً وتحقيقاً للحلم....

زوجتي وابني حباً وتقديراً

أساتذتي فضلاً وعرفاناً ....

كل من يبحث عن التطوير والتجديد

كل المخلصين والشرفاء في مواقع أعمالهم

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ملء السماوات وملء الأرض وملء ما بينهما وملء ما شئت من شيء بعد،،

الحمد لله القائل: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِيٓ أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ ٱلَّتِيٓ أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَٰلِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَٰلِحًا تَرْضَىٰهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ ٱلصَّٰلِحِينَ ﴿١٩﴾﴾ النمل: ١٩ وأصلي واسلم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبة وسلم القائل: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

ومن هذا المنطلق أتوجه بالحمد والشكر لله عز وجل الذي أسبغ علي نعمه وأعانني حتى أكمل هذا العمل العلمي، وفي هذا المقام لا أملك إلا أن انسب الفضل إلى أهل الفضل – بعد فضل الله – مقدماً آسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان وعظيم الامتنان إلى أستاذي العالم الجليل والمربي الفاضل **الأستاذ الدكتور/ صلاح الدين أحمد جوهر**، أستاذ الإدارة التعليمية بمعهد الدراسات التربوية جامعة القاهرة، الرمز والقيمة والقدوة، والذي شرُفت بالتتلمذ على يديه، فلسيادته مني خالص الشكر والتقدير على تفضله بالإشراف على هذه الدراسة، فقد وجدت منه النصح السديد، والتوجيه الرشيد، والصبر الشديد ومنحنى من وقته وجهده وغزارة علمه وأفكاره النيرة ما أعانني على إنجاز هذا العمل، وحقيقة أقول: أني مهما كتبت من كلمات الثناء وعبرت بجمل التقدير لا استطيع أن أوفيه حقه، فأسأل الله أن يجزيه عني وعن طلاب العلم خيرا الجزاء وأن يمده بالصحة والعافية.

كما يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص شكري و تقديري إلى الإنسانة الكريمة أستاذتي الفاضلة **الأستاذ الدكتور/ نجوى يوسف جمال الدين** أستاذ أصول التربية، ووكيل معهد الدراسات والبحوث التربوية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة القاهرة، على كل ما قدمته لي من جهد ومساعدة بناءة، وتوجيهات سديدة انعكست على جميع ثنايا هذه الدراسة، فمهما قلت في حقها من كلمات الشكر وعبارات الثناء فإني لا أستطيع أن أوفيها حقها فجزاها الله عني خير الجزاء.

جزيل الشكر والتقدير للأستاذتين الفاضلتين على تفضلهما، وتكرمهما، مشكورتين بقبول مناقشة وتحكيم الرسالة رغم ضيق وقتهما وكثرة مسئوليتهما، وهو ما يعد إثراءً علمياً للرسالة، أستاذتي القديرة **الأستاذ الدكتور/ سهير محمد حوالة** أستاذ اصول التربية، وعميد معهد الدراسات والبحوث التربوية جامعة القاهرة، **والأستاذ الدكتور/ نهلة عبد القادر هاشم** أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، فلهن مني كل الشكر والتقدير والاحترام، وجزاهن الله عني خير الجزاء.

كما لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتوجه بالشكر والامتنان إلى أسرة معهد الدراسات التربوية عامة، وقسم أصول التربية خاصة، وأخص بالذكر أستاذتي القديرة **الأستاذ الدكتور/ نادية يوسف جمال الدين** وأستاذي الجليل **الأستاذ الدكتور/سامي محمد نصار**، اللذان أفاضا علىّ بتوجيهاتهما المخلصة

فجزاهما الله عني خير الجزاء. واقدم شكري وتقديري إلى السادة المحكمين على استبانة الدراسة، وأفراد عينة الدراسة، والأخوة الزملاء، وإلى كل من ساهم بالرأي أو المشورة أو قام بجهد مهما كان حجمه، وأخص بالذكر الدكتور/عبدالناصر سودان والدكتور/ علي بن علي العباب مدير عام التربية والتعليم بمحافظة مأرب، والأستاذ/ عبدالله سعيد عطيه مدير التربية والتعليم بمديرية حريب محافظة مارب و الأستاذ/ أحمد الهلالي المدير العام لمحلات التاج للطباعة صنعاء، وكل من حمل تجاهي مشاعر نبيلة من الزملاء والأصدقاء فجزاهم الله عني خير الجزاء والشكر كل الشكر لكل الحضور الذين شرفوني بحضورهم.

ولأسرتي عليّ واجب، والدي الذي رباني على حب العلم والعلماء، فستبقى كلماته نجومٍ أهتدي بها ما حييت فأسال الله له الرحمة والمغفرة، ووالدتي الغالية أطال الله في عمرها، وأمدها بالصحة والعافية، والتي لم تبخل علي يوماً بعطائها ودعائها، فأسال الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتهما، وإلى إخوتي جعلهم الله عونا لي، ورمز العطاء زوجتي الغالية وولدي محمد فأشكر لهما صبرهما وتحملهما ومشاركتهما لي كل خطوات هذه الدراسة فلهما مني كل الشكر والحب والتقدير.

كل الشكر والوفاء لبلدي الحبيب اليمن السعيد الذي أوفدني للدراسة، والشكر لمصر الكنانة شعباً وأرضاً وإنساناً على كرم الضيافة، وحسن العشرة، وسمو الأخلاق، فلم أشعر فيها يوماً بالغربة والاغتراب ولم أجد في فيها إلا ما يسرني مما يجعلني لا أنساها ما حييت وأسال الله أن يحفظها وأهلها من كل شر ومكروه.

وأخيراً فأني لا أعتقد أني بلغت الغاية وأصبت الهدف فالكمال لله وحده، فهذا جهدي بين أيديكم فإن كنت قد وفقت فمن عند الله، وإن كنت قد أخطأت أو قصرت فمن عندي، ولا أقول لكم كما قال الهدهد لسيدنا سليمان ﴿ وَجِئْتُكَ مِن سَبَإٍ بِنَبَإٍ يَقِينٍ ﴾ ولكني أقول لكم ما قاله إخوة يوسف لأخيهم ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلْعَزِيزُ مَسَّنَا وَأَهْلَنَا ٱلضُّرُّ وَجِئْنَا بِبِضَٰعَةٍ مُّزْجَىٰةٍ فَأَوْفِ لَنَا ٱلْكَيْلَ وَتَصَدَّقْ عَلَيْنَآ إِنَّ ٱللَّهَ يَجْزِى ٱلْمُتَصَدِّقِينَ ﴾. صدق الله العظيم.

ولله الحمد من قبل ومن بعد إنه نعم المولى ونعم النصير.

الباحث/علي محمد علي

قائمة المحتويات

الموضـــــــــــوع	الصفحة
قائمة المحتويات	أ – ج
قائمة الجداول	د
قائمة الأشكال	هـ
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١ - ٢٤
المقدمة.	١
الدراسات السابقة.	٤
مشكلة الدراسة.	١٦
تساؤلات الدراسة.	١٨
أهداف الدراسة.	١٩
أهمية الدراسة.	١٩
منهج الدراسة وأداتها.	٢٠
حدود ومجتمع الدراسة.	٢١
مصطلحات الدراسة.	٢١
خطوات سير الدراسة.	٢٣
الفصل الثاني **الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة**	٢٥ ـ ٨٠
مقدمة.	٢٥
أولاً: إدارة الجودة الشاملة في التعليم.	٢٥
ثانياً: الإطار المفاهيمي لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية.	٤٩
ثالثاً: مجالات تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بالمديريات التعليمية:	٥٥
١ – **المجال الأول:** القيادة الإدارية.	٥٥
٢ – **المجال الثاني:** التخطيط الاستراتيجي.	٦٨
٣ – **المجال الثالث:** خدمة المجتمع.	٧٨
الخلاصة.	٧٩

الموضـــــــوع	الصفحة
الفصل الثالث **واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية بالمديريات التعليمية في اليمن. (الواقع النظري)**	٨١-١٠٥
مقدمة.	٨١
أولاً: واقع الإدارة التعليمية اليمنية.	٨١
ثانياً: المديريات التعليمية.	٨٤
ثالثاً: الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية باليمن.	٨٥
رابعاً: مهام واختصاصات وزارة التربية والتعليم وفروعها بالمحافظات والمديريات.	٨٩
خامساً: مشكلات أداء القيادات التربوية باليمن.	٩٥
سادساً: دواعي تطوير أداء القيادات التربوية باليمن.	٩٨
سابعاً: خطط واستراتيجيات تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية باليمن.	٩٩
الخلاصة.	١٠٤
الفصل الرابع **واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية بالمديريات التعليمية بمحافظة مأرب في ضوء إدارة الجودة الشاملة. (الواقع الميداني)**	١٠٦-١١٨
مقدمة.	١٠٦
أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.	١٠٦
ثانياً: منهج الدراسة.	١٠٦
ثالثاً: أداة الدراسة الميدانية.	١٠٧
رابعاً: حدود الدراسة.	١١٣
خامساً: مجتمع وعينة الدراسة.	١١٣
سادساً: إجراءات تطبيق الاستبانة	١١٦
سابعاً: المعالجة الاحصائية.	١١٧

الموضوع	الصفحة
الفصل الخامس **النتائج والمقترحات والتوصيات**	١١٩ ـ ١٤٦
مقدمة.	١١٩
أولاً: نتائج الدراسة الميدانية:	١١٩
أ- عرض النتائج على مستوى مجالات أداة الدراسة.	١١٩
ب- عرض النتائج المتعلقة بمعرفة دلالة الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة.	١٣٠
ج- النتائج العامة.	١٣٧
ثانياً: المقترحات الإجرائية.	١٣٩
ثالثاً: التوصيات	١٤٤
رابعاً: الدراسات المستقبلية	١٤٦
المراجع	١٤٧ ـ ١٥٩
أولاً: المراجع العربية.	١٤٧
ثانياً: المراجع الأجنبية.	١٥٨
الملاحق	١٦٠ ـ ١٧١
ملحق (١) الدراسة الاستطلاعية	١٦٠
ملحق (٢) قائمة بأسماء السادة الأساتذة المحكمين	١٦١
ملحق (٣) الاستبانة في صورتها النهائية	١٦٢
ملحق (٤) خطابات تسهيل مهمة الباحث	١٦٧
ملحق (٥) خريطة الجمهورية اليمنية	١٧١
ملخص الدراسة باللغة العربية.....	١ - ٣
ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.....	1-4

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١	توقعات السكان والطلبة في اليمن من٢٠٠٠-٢٠١٥م	٩٥
٢	قيم معاملات الثبات والصدق لمجالات الدراسة	١١٠
٣	توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة	١١٢
٤	قيمة الوسط المرجح وتقديره اللفظي	١١٢
٥	المديريات التعليمية محل الدراسة	١١٣
٦	تفصيلات مجتمع الدراسة الاصلي "عينة الدراسة"	١١٤
٧	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع العينة حسب متغيرات الدراسة	١١٥
٨	تفصيلات عينة الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة والمعادة والصالحة للتحليل.	١١٧
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرات المجتمع على جميع فقرات المجال الأول: الواقع الحالي للأداء الإداري	١٢٠
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرات المجتمع على جميع فقرات المجال الثاني: معوقات تطوير الأداء	١٢٢
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرات المجتمع على جميع فقرات المجال الثالث: القيادة الادارية	١٢٥
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرات المجتمع على جميع فقرات المجال الرابع: التخطيط الاستراتيجي	١٢٧
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرات المجتمع على جميع فقرات المجال الخامس: خدمة المجتمع	١٢٩
١٤	نتائج تحليل التباين الاحادي لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير المؤهل	١٣١
١٥	نتائج الاختبار التائي لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير التخصص	١٣٢
١٦	نتائج تحليل التباين الاحادي لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير الوظيفة	١٣٤
١٧	نتائج تحليل التباين الاحادي لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير الخبرة	١٣٦

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
١	نموذج بالدريج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣٧
٢	نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي	٣٨
٣	مراحل أنموذج(الجبوري) التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية	٧٤
٤	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم باليمن	٨٦
٥	الهيكل التنظيمي لمكتب التربية والتعليم بمحافظة مأرب	٨٧
٦	الهيكل التنظيمي للمديريات التعليمية بمحافظة مأرب	٨٨
٧	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل	١١٦
٨	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص	١١٦
٩	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة	١١٦
١٠	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	١١٦

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- الدراسات السابقة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهج الدراسة
- حدود ومجتمع الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- خطوات سير الدراسة

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

- **المقدمة.**

تعتبر التربية من أهم الوسائل التي تستعين بها كافة الدول في حل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق الرفاهية والتقدم، وتعد الإدارة التربوية العصرية أساس أي تطوير أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه وفي سبيل تطور المجتمع وتنميته الشاملة، وتعتمد الإدارة التربوية الحديثة على الديمقراطية وعلى العلاقات الإنسانية والمشاركة، ويأتي العنصر البشري في اختياره وتأهيله وتدريبه في أولويات هذا التطوير.

وعلى الرغم من أهمية الإدارة كعنصر رئيس في المنظومة التربوية وما نشر عنها من كتب ودراسات عديدة ومتنوعة، فقد بقي هذا العنصر محدودا إلى تاريخ غير بعيد، ولا يرتقي إلى مستوى الضرورة العاجلة التي أضحت إحدى مميزات جداول أعمال المؤتمرات والندوات العربية والعالمية ومحاور مناقشاتها وتوصياتها.

حيث أصبحت الدول العربية، في أطار السعي إلى تحقيق الجودة في منظوماتها التربوية، تولي اهتماما خاصا للإدارة التربوية، وضرورة مراجعتها والارتقاء بها تشريعا وممارسة لتلعب الدور المطلوب منها لتحقيق الجودة في المجال التربوي(١)

فالتربية الحديثة تهدف إلى استثمار التعليم من خلال إعداد الإنسان للحياة وتوظيف طاقاتها من أجل خدمة المجتمع ولكي تحقق التربية أهدافها المنشودة فهي بحاجة إلى إدارة فعالة وهادفة ومتطورة، لأن جوهر الإدارة هو كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد بشري وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي السريع ومواجهة تحديات العصر، ولذلك أصبحت إدارة المؤسسات التعليمية مسئولة عن مواكبة هذا التقدم والتغيير السريع والتكيف معه مما يتطلب أن تكون الهيئات الإدارية للمؤسسات التعليمية على مستوى عال من المسئولية وأن تعمل على تقبل الأنماط الإدارية الحديثة واستيعابها للمرحلة الحالية والمستقبلية.(٢)

ويعد التطوير التربوي أساس كل تطوير حضاري ولا يمكن أن يحدث تطور بالفعل من غير تجديد وتطوير إداري، لذلك أصبح تطور الإدارة التربوية أمراً ملحاً، ويأتي العنصر البشري في اختياره وتأهيله وتدريبه في أولويات هذا التطوير (٣)

---

(١) – المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم(٢٠٠٩).دليل تطوير الإدارة التربوية والمدرسية في ضوء متطلبات الجودة ،تونس، ص٥

(٢) – أحمد بدح(٢٠٠٧)"درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية" **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، عمان، العدد ٤٤،ص٤٩

(٣) – المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٠٩). دليل تطوير الإدارة التربوية والمدرسية في ضوء متطلبات الجودة، تونس، ص ٥