

2020

## The Degree of Achieving Total Quality Management Standerds in Public Schools in Jordan from Teachers' Point of View درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين

Thuka Khalil Al-Rababa  
Mnmn06@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes>



Part of the [Education Commons](#)

### Recommended Citation

Al-Rababa, Thuka Khalil (2020) "The Degree of Achieving Total Quality Management Standerds in Public Schools in Jordan from Teachers' Point of View درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين," *Jordanian Educational Journal*: Vol. 5: No. 4, Article 15. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes/vol5/iss4/15>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jordanian Educational Journal by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين

نكاء خليل عبد القادر الربابعة

تاريخ قبول البحث 2019/3/2

تاريخ استلام البحث 2018/11/22

### ملخص:

هدفت الدراسة التعرف الى درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين، وبلغت عينة الدراسة (298) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة العاصمة عمان، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التحقق من صدقها وثباتها.

وتوصلت الدراسة الى أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين، جاءت متوسطة بجميع مجالاتها ، وعدم وجود فروق دالة احصائياً لأثر الجنس في درجة تحقيق ادارات المدارس في محافظة العاصمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود فروق دالة احصائياً لأثر متغير الخبرة في درجة تحقيق ادارات المدارس في محافظة العاصمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة، وإن الفروق غير داله احصائياً في اثر متغير المؤهل العلمي في درجة تحقيق ادارات المدارس في محافظة العاصمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة، واوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع مستوى ادارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية من خلال عقد برامج متخصصة في إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها ومبادئها ومعاييرها وما يرتبط بها من جوانب ذات علاقة لتكون واضحة لجميع الأطراف في المدرسة بحيث يسهل تطبيقها وتنفيذها.

**الكلمات المفتاحية:** المعايير، إدارة الجودة الشاملة، المدارس الحكومية.

## **The Degree of Achieving Total Quality Management Standards in Public Schools in Jordan from Teachers' Point of View**

**Thuka Khalil Abdulkader Al-Rababa**

### **Abstract:**

The study aimed to finding out the degree of achieving total quality management standards in public schools in Jordan from teachers' point of view. The study sample consisted (298) male and female teachers from the schools in the capital Amman governorate. The descriptive – survey methodology was used. To achieve the objectives of the study a questionnaire was developed and applied on the sample of the study after its validity and reliability were assured. The results of the study indicated that the degree of achieving total quality management standards was medium in all its fields from teachers' point of view. There were no significant differences in the degree of achieving total quality management standards by school administrations in the capital Amman governorate attributed to sex, experience and academic qualification variables. The study recommended the necessity of working to raise the level of total quality management in public schools through the preparation of specialized programs in total quality management and its concepts and principles for all employees in school, from administrators and teachers, so that it can be easy to apply.

**Keywords:** Standards, Total Quality Management (TQM), Public Schools.

## المقدمة

يتعرض العالم لثورة ضخمة متسارعة في التعليم الأساسي تنوعت أشكالها وتعددت مجالاتها إذ يدرك كل من له علاقة في العملية التعليمية أن التأسيس أو التعليم في الصغر أساس متين لإنتاج علوم مفيدة أو الارتقاء بها وبالتالي انعكاسها على العموم ، ومن هنا وجب على كل مختص أو صاحب علم أن يوجه المؤسسات التعليمية على مختلف مستوياتها انطلاقاً من اختصاصي التشريع وتصميم الخطط التعليمية الاستراتيجية مروراً بمعدي المناهج الدراسية لمصممي الوسائل التعليمية ومنتجها وصولاً لجوهر العملية التعليمية المعلم إلى بذل ما بوسعه للارتقاء بالعملية التعليمية في مختلف مجالاتها ، وسيراً نحو تحقيق هذا الارتقاء كان لزاماً على الجميع الالتفات لعلم قائم بذاته يبنى عليه تطوير المؤسسات وبرامجها إلا وهو العلم المتخصص بالجودة الشاملة والذي يسعى للارتقاء بمخرجات العمل والمؤسسات وصولاً لإنتاج أمثل وأكمل.

ويعد مفهوم الجودة أحد فروع علوم الإدارة الحديثة المهمة، ويعود تاريخ نشأتها إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد في اليابان حيث طبقت أسس الجودة على الصناعة فأحدثت نقلة تطويرية هائلة، تلتها الولايات المتحدة في الخمسينيات من القرن الماضي، ثم بدأ المفهوم يتسلل إلى جميع المهن وأنشطة الحياة في جميع أنحاء العالم ومنها التعليم (Al-Fatlawi,2008)، كما تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية، تركز على عدة مفاهيم إدارية حديثة مدروسة، تقوم على الدمج بين المبادئ الإدارية، والأفكار الابتكارية، والمهارات الفنية المتخصصة، بهدف الارتقاء بالأداء والوصول إلى التحسين والتطوير المستمرين. (Al Khatib,2000)

ومن الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها: تحسين الجودة الأدائية، وتقليل التكاليف، والاستغلال الأفضل للموارد، والكفاءة الإنتاجية والوصول إلى الجودة العالية، وتحقيق رضا المنتفعين وسعادتهم، والانتشار والمحافظة على كيان المؤسسة واستمرارها وتفوقها على الآخرين. (Alsulabi,2007)

والعمل على تبني إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي، لا يعني بالضرورة أن تصبح المؤسسات التعليمية منشآت تجارية، أو صناعية ربحية، ولكن ما يمكن الاستفادة منه بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التربوية هو إدخال أساليب إدارية تعليمية بهدف الحصول على مخرج تعليمي ذي جودة عالية، ومضاعفة إفادة المستفيد الأول منه وهو الطالب، وتشجيع المنافسة لتحقيق النتائج المرجوة. (Alawneh,2004)

وباعتماد الجودة الشاملة في الميدان التربوي يكون الهدف الأسمى تحقيق تعليم نوعي يهيئ الفرد والمجتمع لمتطلبات عصر الثورة التكنولوجية، وعصر التغير المتسارع، ويعطي الفرصة للفرد والمجتمع المقدرة على التعامل مع هذا الكم الهائل من المعرفة والتدفق المعلوماتي ويدربه على تنظيمها بسرعة واستخدامها باستمرار، وبهذا يخطو خطواته نحو التقدم والتطور بثقة واقتدار. (Julie,2002)

ومن العناصر المهمة والفاعلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي، كان دور مدير المدرسة، فقد عُدَّ قائدًا تربويًا يتميز بأثر كبير في المخرجات التعليمية، لذلك انصب اهتمام وزارة التربية على القيادة والدور القيادي لمدير المدرسة لتحسين مستوى أدائه أملاً في الوصول إلى تحسين مستوى المخرجات التعليمية. (Al sulabi,2007).

والجودة في التعليم مرتبطة بعمليات التعلم والتعليم والإدارة وذلك من أجل ربط التعليم بحاجات المجتمع وبناء ملكة الإبداع وتنميتها عند المتعلمين ويحدث التعلم عندما يحدث تفاعل بين المتعلم وبيئته ويمكن معرفة أن التعلم قد حدث عند ملاحظة التعديل والتغيير على سلوك المتعلم ودور التربويين هنا إتاحة الفرصة لحدوث التفاعل كي يحدث التعلم وبالتالي إحداث تغيير تربوي هادف وهذا يعني توفير كل الشروط والبيئة الصالحة للتعلم مما يستوجب وضع معايير للعمليات بما يشمل نظام محدد للتأكد من جودة التعليم.

وتكمن أهمية التعليم المدرسي في كونه اللبنة الأساسية في تحديد نوع المخرجات المتجهة نحو الجامعات وبالتالي يكون لها الأثر الكبير في تحديد مستوى الكفاءات التي ستوجه لسوق العمل على اختلاف مجالاته ما بعد اجتياز المرحلة الجامعية.

### مشكلة الدراسة

في ظل اهتمام عديد من الدراسات بإدارة الجودة الشاملة وخصوصاً في المجال التربوي، وكان من هذه الدراسات ما تعلق منها بالمدارس فقد دعت دراسات مثل: دراسة حمودة (Hamouda,2008) ودراسة أبو عبدة (Abu abdoh,2011) ودراسة الامير والعوامل (Al Ameer & Awamla,2011) الى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأساليبها في التعليم وذلك للعمل على تحسين المخرجات ورفع مستوى الأداء.

ومن خلال عمل الباحثة في المجال التربوي وعلاقتها التربوية والاطلاع على آراء الزملاء التربويين حول الواقع التعليمي في مدارسهم وآليات العمل المتبعة والمناخ الإداري السائد فيها وأثر

كل ذلك في تحقيق البيئة الإيجابية الملائمة لأركان العملية التعليمية وعلى رأسها من المعلمين والطلبة مروراً بالأجهزة الإدارية، فقد وجدت أن معظم المعضلات التي يواجهها العاملون في مدارسهم وتؤثر في نوع المنتج التعليمي كانت بسبب عدم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بيئاتهم المدرسية.

وقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن، من خلال محاولة الاجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية في المجالات الآتية: (نظم المعلومات الادارية، الهيكل التنظيمي، ادارة المصادر البشرية والمالية، التخطيط الاستراتيجي، البيئة التنظيمية، التقييم والرقابة، القيادة الادارية)، من وجهة نظر المعلمين؟
  2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتقويم فاعلية المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟
- اهمية الدراسة**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها موضوعاً حديثاً دعت الدراسات والمؤتمرات والندوات والنخب التربوية إلى تبنيه، لنشر ثقافة تطبيق معايير ضمان الجودة وتطبيق المعايير ذاتها لتكون مقياساً موضوعياً لإصدار أحكام منتمية إلى واقع العملية التربوية في المدارس ومن ثم القيام بعمليات التدريب والتأهيل اللازمة لتطوير أداء العاملين في مدارس وزارة التربية وفق هذه المعايير، كما تقدم للمشرفين التربويين تحديداً للأسس والمبادئ التي ينبغي تطبيقها في المدرسة الأردنية إذ تكمن أهمية الدراسة في:

- الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف في العملية التعليمية التعلمية في مدارس وزارة التربية والتعليم.
- إبراز الانجازات الفردية والجماعية استناداً إلى معايير ضمان الجودة.
- نشر ثقافة معايير ضمان الجودة بين العاملين في المدارس من إداريين ومعلمين وأولياء أمور وطلبة.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الاهداف الآتية:

1. التعرف الى درجة تحقيق معايير ضمان الجودة في المدارس الأردنية من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف الى الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تحقيق معايير ضمان الجودة لتقويم فاعلية المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

### حدود الدراسة

تتحدد الدراسة من حيث موضوعها بدرجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين، أما من حيث حدودها المكانية فهي تقتصر على المدارس الحكومية في العاصمة عمان، ومن حيث زمانها فقد أجريت في الفصل الدراسي الاول للعام الدراسي 2019/2018. وتمثلت الحدود البشرية للدراسة بعينيتها المختارة من المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان.

### مصطلحات الدراسة:

- **الجودة الشاملة:** هي الميزات التي من الواجب ان تتوافر في جميع عناصر المؤسسة من مدخلات وعمليات ومخرجات لتحقيق حاجات العاملين ورغباتهم ومتطلباتهم داخل المؤسسة والمجتمع المحلي (Alimat,2004).
- وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها الميزات التي توفرها وزارة التربية والتعليم من عناصر العملية التعليمية لتحقيق الاحتياجات التعليمية في المدارس للحصول على مخرجات ذات مواصفات جيدة.
- **إدارة الجودة الشاملة:** هي فلسفة ادارية تسعى إلى إشباع حاجات الطلبة والمجتمع، وتساعد المدرسة على تحقيق النمو والتطور المستمرين، وتساعدوا على تحقيق أهدافها وتحقيق الفاعلية القصوى والكفاءة المتميزة في المجالين العلمي والعملية (Najjar,1999).
- وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها الفلسفة التي تلجأ إليها وزارة التربية والتعليم لإشباع حاجات المعلمين والمتعلمين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية في المدارس الأردنية.

- **معايير الجودة:** هي المواصفات التي يجب توافرها في النظام التعليمي كجودة الادارة وجودة البرامج التعليمية وجودة المعلمين والابنية والتجهيزات المادية التي تؤدي الى مخرجات تتصف بالجودة وتقوم بتلبية احتياجات المستفيدين (Ali,2002).
- وتعرفها الباحثة اجرائياً: بأنها الطرق والوسائل الشاملة للعمل على تشجيع العاملين في المجال التربوي لإيجاد قيمة مضافة لتحقيق الجودة الشاملة في العملية التربوية.

#### الادب النظري

إن إصلاح التعليم يمر عبر عديد من القنوات في جميع أنحاء العالم، فمن هذه القنوات ما ينتجه إلى العمل على إصلاح المناهج، ومنها ما يتجه لإصلاح أساليب التدريس، ومنها ما ينظر إلى ضرورة تدريب المعلم وتزويده بالخبرات والمهارات الأساسية. وهناك ما يبحث في إصلاح الإدارة التربوية، والعمل ضمن معايير محددة مدروسة.

#### مفهوم الجودة

لقد كان ميدان الاقتصاد من أوائل الميادين التي اشتهر فيها مصطلح الجودة والجودة الشاملة، ومنها انتقل إلى التربية والتعليم، لذلك فقد وردت معظم التعريفات متفقة مع سوق العمل والاقتصاد ثم حورت لتؤدي الغرض منها في ميدان التربية والتعليم.

عرف ديمينج "رائد الجودة الشاملة الجودة بأنها تلك الدرجة من التميز الذي يمكن التنبؤ بها باستعمال المعايير الملائمة وقليلة التكلفة، المشتقة من المستهلك، بحيث ينطبق ذلك المبدأ على العملية الإنتاجية والمنتج النهائي معاً" (Majid & Ziadat,2008).

أما ساليس (Sallis,1994) فعرف الجودة بأنها أفضل حالة مثالية يمكن أن يكون عليها شيء ما بحيث لا يمكن التقليل منه.

تري الباحثة أن التعريفات السابقة تجمع على الاهتمام بالجودة من وجهة نظر العميل ومحاولة نيل رضاه عن المنتج أو الخدمة المقدمة له.

#### مفهوم الجودة الشاملة

في قاموس وبستر عرفت الجودة بأنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما كما تعني الامتياز لنوعية معينة من المنتج (Webster's Dictionary,1984).



أما عليمات (Alimat,2004) فعرف الجودة الشاملة بأنها مجموعة من الميزات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة من مُدخلات، وعمليات، ومخرجات لتحقيق حاجات العاملين، ورغباتهم ومتطلباتهم داخل المؤسسة والمجتمع المحلي.

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

عرّفها دليل الجودة الشاملة التابع لوزارة الدفاع الأمريكية بأنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تؤدي إلى التحسين المستمر لعمل المنظمات باستخدامها لأساليب إحصائية، ومصادر بشرية ومادية ضرورية، فضلاً عن جميع العمليات التي تتم داخل المنظمة وتلبي حاجات العميل بأفضل وأحسن صورة، حالياً ومستقبلاً. (Manasir,1994).

أما حمودة (Hamouda,2000) فقد عرفها بأنها فلسفة وأهداف عامة ومبادئ تعين وترشد المنظمة، وتقودها إلى التطور المستمر، باستخدام أساليب كمية، فضلاً عن توظيف الموارد البشرية الأفضل، وعدها أيضاً جميع العمليات التي تتم داخل المنظمة بحيث تؤدي إلى تحقيق حاجات المستهلكين الحاليين واستقطاب مزيد منهم.

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على تطبيق أساليب متقدمة للإدارة وتهدف إلى التحسين والتطوير المستمرين، وتسعى لتطبيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات (Alawneh,2004).

وعرفها إبراهيم (Ibrahim,2011) بأنها إحداث تغييرات جذرية ايجابية لكل شيء داخل المؤسسة التعليمية بهدف تحسين المؤسسة ككل للوصول الى أعلى جودة في مخرجاتها.

#### ادارة الجودة الشاملة في مجال التعليم

في مجال التعليم العالي فقد بدأ الأخذ بهذا المفهوم حديثاً، فلم يزد عدد المؤسسات التعليمية الآخذة به على (220) كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية حتى عام 1993م، ولكن هذا العدد أخذ بالزيادة (Lewis,1994) .

ويتتبع التطور في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، فهي في تزايد مستمر سواء في أمريكا أم الدول الأوروبية، أم اليابان، أم عديد من الدول النامية، أم الدول العربية (Nashwan,2004).

وفي العالم العربي، فقد كانت محاولات الإصلاح التربوي مرادفة لمحاولات تحسين الجودة، عُدّ تحسين التربية سلسلة من العمليات الإصلاحية لمعالجة المشكلات التي يعاني منها النظام التربوي

العربي، وذلك بتقديم الحلول المناسبة، وبذلك أصبح معيار الجودة منبثقاً من طبيعة المواجهة بين المشكلات وبين الحلول المطلوبة لها (Alawneh,2004).

ونظراً لأن مشكلة جودة التعليم تحتل الرتبة الأولى في سلم الأولويات للمنطقة العربية، فقد كان موضوع تحسين جودة التعليم على رأس سلم الأولويات في إطار العمل العربي من أجل تحقيق أهداف التعليم للجميع كما وكيفا (Alwarthan,2006).

#### مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة المدرسية

أشار أبو عبده (Abu abdoh,2011) بأن عديداً من الباحثين في المجالات التربوية، قديماً وحديثاً، على الأفكار التي نادى بها علماء الاقتصاد أمثال ديمنج وجوران وإيرفن، كما إعتمدوا مبادئهم التي صاغوها في مجال إدارة الجودة الشاملة، وذلك لمواكبة الميدان التربوي للعصر وتطور التعليم كما وكيفا، ولتجنب المشكلات والتخلف الذي طغى على ميدان التربية فيما مضى.

وقد تم الربط بين المبادئ الاقتصادية والمبادئ التربوية في إدارة الجودة الشاملة وتوضيحها من خلال التأكيد على ضرورة اقتناع جميع مستويات الإدارة التربوية في المدرسة بفكرة الجودة الشاملة، كما ولا بد من التزامهم بها، مع أهمية تحديد أهداف المدرسة بحيث تكون أهدافاً قصيرة المدى، منبثقة من رغبات المعنيين من طلبة و معلمين ومجتمع محلي، كما ولا بد من إشراكهم في تحديد هذه الأهداف. أما عن العلاقة بين الإدارة والعاملين، فيجب أن تتسم بالاحترام المتبادل، ويجب أن تلتزم الإدارة من جانبها بحفظ حقوق العاملين وتلبية رغباتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة التعليمية. ويضاف إلى ذلك ضرورة انفتاح المدرسة على المجتمع المحلي والبيئة المحيطة، واستغلالها لتحديد حاجاته وحاجات سوق العمل، وتصميم برامج تعليمية ومناهج دراسية وأساليب تعليمية مبتكرة وملائمة لتنفيذ الأعمال .ومن الأهمية بمكان ضرورة تحقيق التكامل بين المواد الدراسية المختلفة، والتركيز على قيمة الوقت كأحد الموارد الرئيسة في المدارس. ومن المبادئ أيضاً ضرورة توثيق كل ما يتعلق بالتحسين بشكل واضح ومنظم ليسهل عرضه والرجوع إليه عند الحاجة، والتأكيد على توظيف تكنولوجيا المعلومات، وضرورة إعداد قاعدة بيانات شاملة لكل جوانب العمل المدرسي، بحيث يتم تحديثها دورياً لخدمة اتخاذ القرارات، وتصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية واختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل والمجتمع المحلي (Alimat,2004)

فقد أضاف درادكة (Daradka,2001) مجموعة من المبادئ تتعلق بهذا المجال كضرورة تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة والتدريب والتقييم المستمر على مستوى المدرسة، على أن يتم هذا التقييم بواسطة جهاز متخصص يمتاز بالكفاءة ويهتم بالجودة التعليمية، وتكون مهماته تحديث هذه البرامج وتطويرها بما يتناسب مع سوق العمل ويواكب التطورات العلمية والعالمية، وضرورة التخفيف من التكاليف قدر الإمكان بضمان عدم التأثير في نتائج العمل بشكل سلبي، فضلاً عن ضرورة الاهتمام بالعمل الجماعي لا الفردي.

وأضاف الصالحي (Salihi,2003) مبادئ أخرى يرى أهميتها للتطوير الإداري في ظل الجودة الشاملة ومنها: توفير نظام تواصل فعال داخل المدرسة وخارجها، وضرورة التوجه نحو اللامركزية على مستوى الإدارة، وتفويض الصلاحيات للأفراد والجماعات، وتوفير معايير واضحة للرقابة والمتابعة المستمرة لمدى تحقيق الأهداف، والحاجة إلى الوقت الطويل للتطبيق وذلك لضخامة الجهود المبذولة في نشر الثقافة والتخطيط والتطبيق وصولاً إلى النتائج المرجوة.

#### الدراسات السابقة

دراسة ابوعبدة (Abu abdoh, 2011) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة المديرين فيها، فضلاً عن تحديد دور متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والسلطة المشرفة على ذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أجريت على مجتمع يضم جميع مديري ومديرات مدارس محافظة نابلس التابعة لكلتا السلطتين المشرفتين \_ السلطة الوطنية الفلسطينية، ووكالة الغوث الدولية \_ والبالغ عددهم (227) مديراً ومديرة. وتم اختيار عينة قوامها (132) مديراً ومديرة مدرسة بالطريقة العشوائية لتطبيق الدراسة، وزعت عليهم إستبانة مكونة من (104) فقرات موزعة على تسعة مجالات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، السلطة المشرفة) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، لصالح فئة الخبرة اقل من 5 سنوات).

**دراسة الامير والعوامل (Al ameer & Al Awamla,2011)** هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) مشرف ومشرفة منهم (139) مشرفاً، و(61) مشرفة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية من العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية. جرى إعداد استبانة تكونت من ثمانية مجالات هي: شؤون الطلبة، والتعليم والتعلم، والمنهاج، والموارد البشرية، والقيادة والتخطيط، والمجتمع المحلي، والموارد المادية، وأداء التربية والتعليم، وقد أظهرت النتائج أن مجال المنهاج جاء بدرجة مرتفعة بينما جاءت بقية المجالات بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير ضمان الجودة تعزى إلى متغيرات الدراسة: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

**دراسة حمودة (Hamouda,2008)** هدفت إلى معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر مديريها ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من عينة من مديري المدارس الخاصة الثانوية ومديراتها في العاصمة (عمان)، وبلغ عدد أفراد العينة (31) مديراً ومديرة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل المجالات كانت مرتفعة خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وشؤون الطلبة و حاجاتهم، وقد أرجعت الباحثة سبب ذلك إلى كون الفئة المستجوبة هم المدرء فمن الطبيعي أن يصفوا أنفسهم بهذه الصفة الجيدة فهم يريدون أن يكونوا متميزين في الإدارة من حيث التخطيط الاستراتيجي إلى جانب إبرازهم لأنفسهم بأنهم حريصون على تلبية حاجيات الطلبة ومعالجة مشكلاتهم و الاهتمام برفع مستوى تحصيل جميع الطلبة.

**دراسة ماجنز وبنجت (Magnus & Bengt,2006)** هدفت الدراسة تقويم مشروع التقويم الذاتي لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العليا بالسويد بما في ذلك تقويم الإجراءات والأدوات المستخدمة في المشروع. ومن أجل تقويم هذه التجربة أجريت مقابلات مع مدير التعليم الثانوي العالي وعشرة من مديري المدارس، كما طبق استبيان لجمع آراء العاملين التربويين الآخرين . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عديداً من الأشخاص لا يبدو أنهم يفكرون كثيراً حول ماهية الجودة في البيئة التي يعملون فيها، كما أن عديداً من المؤسسات تتجه إلى العمل بنظام التقويم الذاتي دون التفكير الكافي في مبررات ذلك وكيفية تنفيذه. فضلاً عن ذلك فإن العمل يتم بدون إعداد وتهيئة جميع المشاركين، وبدون مناقشة القيم الأساسية التي يستند إليها العمل.

**دراسة موسى ودافيد وستيفن (Moses , David & Stephen,2006)** هدفت الى التعرف إلى مدى تطبيق المدارس الثانوية في كينيا لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تصميم الدراسة العرضية، فقد استخدمت الاستبانة في جمع آراء وملاحظات (300) معلم، حول التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية لا يتمتعون بمهارات القيادة اللازمة لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة الضرورية للتحسين المستمر في المدارس. كما أن غالبية المدارس غير ملتزمة بالتخطيط الاستراتيجي الجيد، وهي لا تعزز مبادرات تطوير الموارد البشرية.

**دراسة هيرنانديز (Hernandez,2002)** هدفت إلى معرفة إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس تكساس الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (120) مشرفاً ومديراً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى رضا افراد العينة عن اداء مديريةية التعليم وعن طرق تقويم انجاز الطلبة، الا أن لهم بعض المطالب المتمثلة في استخدام افضل الاساليب لتقييم فاعلية ادارة الجودة الشاملة.

#### التعليق على الدراسات السابقة

تري الباحثة بأن هناك عديداً من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في المدارس ومنها دراسة ابوعبد (Abu abdo,2011) التي هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس، ودراسة الامير والعوامل (Al ameer & Al Awamla,2011) التي هدفت التعرف إلى درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ودراسة حمودة (Hamouda,2008) التي هدفت إلى معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر مديريها، ودراسة موسى ودافيد وستيفن (Moses , David & Stephen,2006) التي هدفت الى التعرف إلى مدى تطبيق المدارس الثانوية في كينيا لإدارة الجودة الشاملة، ودراسة هيرنانديز (Hernandez,2002) التي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس تكساس الأمريكية، وجميع الدراسات اخذت مجتمع الدراسة فيها من مدراء المدارس والمشرفين التربويين.

أما الدراسة الحالية فتحاول البحث في الموضوع ذاته الا انها تميزت عن الدراسات السابقة بالمجتمع المتمثل بالمعلمين، وكذلك استفادت من الدراسات السابقة في تحديد أهداف الدراسة وإغناء الادب النظري وكذلك تطوير اداة الدراسة (الاستبانة).

### الطريقة والاجراءات

#### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أغراضها بوصفه المنهج الأنسب للدراسة من حيث انسجامه وأهدافها وطبيعة الأسئلة التي تسعى إلى الإجابة عنها.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من المعلمين العاملين في المدارس الحكومية الثانوية في العاصمة عمان. وتم اختيار عينة عشوائية من المعلمين تكونت من (298) معلماً ومعلمة، وتبين النتائج في الجدول (1) توزع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية.

جدول (1): توزع افراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	101	298
	انثى	197	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فافل	237	298
	دراسات عليا	61	
الخبرة	10 سنوات افل	254	298
	أكثر من 10 سنوات	44	

#### اداة الدراسة

تم تطوير استبانة بهدف جمع البيانات المطلوبة من أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على أدبيات معايير ادارة الجودة الشاملة، اشتملت على قسمين رئيسيين: القسم الأول، ويختص بجمع البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة. والقسم الثاني، ويهدف إلى جمع تقديرات أفراد العينة واجاباتهم عن مجموعة من الفقرات المخصصة لقياس معايير الجودة الشاملة (نظم المعلومات الادارية، الهيكل التنظيمي، ادارة المصادر البشرية والمالية، التخطيط الاستراتيجي، البيئة التنظيمية، التقويم والرقابة، القيادة الادارية)، وذلك باستخدام تدرج ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين القيمة (5) التي تعني "درجة كبيرة جداً" والقيمة (1) التي تعني "درجة ضعيفة جداً". وتم استخدام التدرج الوارد في الجدول (2) المستخرج وفق المعادلة الآتية:  $1-5 = 4 / 3 = 1.33$ . إذ يمثل الرقم (5) تمثل الحد الأعلى للبدائل، و(1) يمثل الحد الأدنى للبدائل، أما (3) فيشير إلى مستويات تقييم المتوسطات الحسابية

(مرتفع، متوسط، منخفض) بالاستناد الى دراسة ابو عبدة (Abu abdoh, 2011) ودراسة حمودة (Hamouda, 2008).

### الجدول (2) تقديرات الأهمية النسبية لقيم المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط	درجة التحقق
2.33-1	منخفضة
3.67-2.34	متوسطة
5-3.68	مرتفعة

### صدق أداة الدراسة

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعة الأردنية، وذلك بهدف التعرف إلى آرائهم بشأن مدى ملائمة أداة الدراسة من حيث ملائمة فقراتها، سلامة صياغتها اللغوية، ووضوح معانيها. وبعد اجراء التعديلات المقترحة من الأساتذة المحكمين التي تمثلت بإعادة صياغة بعض الفقرات، وتعديل بعضها والغاء فقرة واحدة.

### ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة (0.89).

### متغيرات الدراسة

#### 1. المتغيرات المستقلة:

- الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى
- المؤهل العلمي وله مستويان: بكالوريوس فأقل، دراسات عليا.
- الخبرة ولها ثلاث فئات: أقل من 5 سنوات، من 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

#### 2. المتغير التابع:

- درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة.

### نتائج الدراسة

فيما يأتي عرض للنتائج التي توصلت اليها الدراسة من خلال الاجابة عن أسئلتها.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الاول: ما درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدرسة

الأردنية في المجالات الآتية: (نظم المعلومات الادارية، الهيكل التنظيمي، ادارة المصادر البشرية

والمالية، التخطيط الاستراتيجي، البيئة التنظيمية، التقويم والرقابة، والقيادة الادارية)، من وجهة نظر المعلمين؟

**الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التحقق لمجالات معايير ادارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً**

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
الخامس	نظم المعلومات الادارية	3.05	0.94	1	متوسطة
الثاني	الهيكل التنظيمي	2.9	1.00	2	متوسطة
الثالث	المصادر البشرية والمالية	2.78	1.00	5	متوسطة
الاول	التخطيط الاستراتيجي	2.81	1.02	3	متوسطة
الرابع	البيئة التنظيمية	2.79	1.02	4	متوسطة
السابع	التقويم والرقابة	2.67	0.98	6	متوسطة
السادس	القيادة الادارية	2.60	1.00	7	متوسطة

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تراوحت ما بين (2.60-3.05) وبدرجة تطبيق متوسطة للمجالات كافة وجاء ترتيب المجالات حسب المتوسط الحسابي على النحو الآتي: مجال التخطيط الاستراتيجي في الرتبة الاولى وحصل على متوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.02) ، وتلاها في الرتبة الثانية مجال الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.00)، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال المصادر البشرية والمالية بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.00)، وفي الرتبة الرابعة مجال البيئة التنظيمية بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (1.02).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بان المعلمين يرون بان الاهتمام بالجانب الاستراتيجي والجانب التنظيمي للعمل والموارد البشرية هي ذات اهمية في العملية التربوية وسيرها من خلال وجود خطط استراتيجية للعمل المدرسي بشكل منظم وأيضاً بان توزيع المهمات له تأثير في مخرجات العملية التربوية، وينظرون الى الموارد البشرية التي تمثلهم كجزء من العملية التربوية ولهم الدور الكبير في سير العملية التربوية وفقاً للمتطلبات المعرفية المتطورة.

وافقت هذه النتائج مع دراسة ابو عبدة (Abu abdoh,2011) والتي اظهرت وجود درجة تحقق متوسطة لمعايير ادارة الجودة الشاملة في مدارس العاصمة عمان، وكذلك انققت هذه النتائج مع نتائج دراسة حمودة (Hamouda,2000) والتي توصلت وجود حاجة الى دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في العاصمة عمان.



**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تحقيق معايير ضمان الجودة لتقويم فاعلية المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

**متغير الجنس**

**الجدول (4) نتائج اختبار (ت) لأثر الجنس على درجة تحقيق ادارات المدارس في محافظة العاصمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة**

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط	ذكر	101	2.91	0.72	1.84	0.07
	انثى	197	2.76	0.54		
الهيكل التنظيمي	ذكر	101	2.91	0.62	0.28	0.78
	انثى	197	2.89	0.53		
المصادر البشرية	ذكر	101	2.90	0.75	1.45	0.19
	انثى	197	2.77	0.70		
البيئة التنظيمية	ذكر	101	2.87	0.80	1.31	0.19
	انثى	197	2.75	0.62		
نظم المعلومات	ذكر	101	2.90	0.59	0.87-	0.39
	انثى	197	2.96	0.51		
القيادة والادارة	ذكر	101	2.58	0.60	1.69-	0.09
	انثى	197	2.71	0.68		
الرقابة	ذكر	101	2.92	0.47	1.87	0.06
	انثى	197	2.81	0.50		
الاداة ككل	ذكر	101	2.85	0.44	0.89	0.37
	انثى	197	2.80	0.50		

يتضح من الجدول (4) عدم وجود فروق دالة إحصائية لأثر الجنس على درجة تحقيق ادارات المدارس في محافظة العاصمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان المعلمين والمعلمات لديهم نفس الظروف ومتقاربين في معارفهم وخبراتهم ويتعرضون لنفس التدريب، لذا جاءت النتيجة بعدم وجود فروق بينهما.

واتفقت هذه النتيجة من نتيجة دراسة الامير والعوامله (Al ameer & Al 2011) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير ضمان الجودة تعزى إلى متغير الجنس.

## متغير الخبرة

الجدول (5) نتائج اختبار (ت) لأثر متغير الخبرة على درجة تحقيق ادارات المدارس في محافظة العاصمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط	10 سنوات فأقل	254	2.73	0.57	0.69-	0.49
	أكثر من 10 سنوات	44	2.80	0.63		
الهيكل التنظيمي	10 سنوات فأقل	254	2.89	0.53	1.05-	0.29
	أكثر من 10 سنوات	44	2.99	0.59		
المصادر البشرية	10 سنوات فأقل	254	2.78	0.79	0.83-	0.41
	أكثر من 10 سنوات	44	2.88	0.72		
البيئة التنظيمية	10 سنوات فأقل	254	2.78	0.65	0.10-	0.92
	أكثر من 10 سنوات	44	2.78	0.68		
نظم المعلومات	10 سنوات فأقل	254	2.79	0.55	0.11	0.91
	أكثر من 10 سنوات	44	2.78	0.54		
القيادة والادارة	10 سنوات فأقل	254	2.71	0.66	0.74	0.46
	أكثر من 10 سنوات	44	2.63	0.66		
الرقابة	10 سنوات فأقل	254	2.81	0.49	0.37-	0.71
	أكثر من 10 سنوات	44	2.84	0.49		
الاداءة ككل	10 سنوات فأقل	254	2.79	0.48	0.13-	0.90
	أكثر من 10 سنوات	44	2.80	0.47		

يتضح من الجدول (5) عدم وجود فروق دالة احصائياً لأثر متغير الخبرة على درجة تحقيق

ادارات المدارس في محافظة العاصمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة

وتعزو الباحثة ذلك إلى حجم الدورات والممارسات العملية التي تعرض لها المعلمون ذوي الخبرة التي تزيد عن عشرة سنوات، كما يعزى إلى أن نسبة الوارد لقطاع التربية والتعليم متذبذبة مقارنة بنسبة من يغادرون القطاع وبالتالي ينعكس سلباً في عدم الحرص على امتلاك الخبرات اللازمة.

وإنفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الامير والعوامل (Al ameer & Al Awamla,2011) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير ضمان الجودة تعزى إلى متغير الخبرة.

## متغير المؤهل العلمي

الجدول (6) نتائج اختبار (ت) لأثر متغير المؤهل العلمي على درجة تحقيق ادارات المدارس في محافظة العاصمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط	بكالوريوس	237	2.80	0.58	0.30-	0.76
	دراسات عليا	61	2.83	0.72		
الهيكل التنظيمي	بكالوريوس	237	2.90	0.55	0.35	0.73
	دراسات عليا	61	2.87	0.61		
المصادر البشرية	بكالوريوس	237	2.83	0.74	1.73-	0.08
	دراسات عليا	61	3.00	0.67		
البيئة التنظيمية	بكالوريوس	237	2.78	0.67	0.57-	0.57
	دراسات عليا	61	2.84	0.75		
نظم المعلومات	بكالوريوس	237	3.04	0.53	0.70-	0.48
	دراسات عليا	61	3.10	0.61		
القيادة والادارة	بكالوريوس	237	2.68	0.65	0.74	0.46
	دراسات عليا	61	2.61	0.66		
الرقابة	بكالوريوس	237	2.84	0.49	0.43-	0.67
	دراسات عليا	61	2.87	0.49		
الاداة ككل	بكالوريوس	237	2.81	0.48	0.29	0.77
	دراسات عليا	61	2.83	0.48		

يتضح من الجدول (6) أن الفروق غير دالة احصائياً في اثر متغير المؤهل العلمي في درجة تحقيق ادارات المدارس في محافظة العاصمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تجويد الادارة المدرسية والتعليم والعملية التعليمية لا يرتبط بشكل مباشر بالمؤهلات العلمية بقدر ما يرتبط بالخبرة والكفاءة والقيم التي يحملها الاشخاص وطموحاتهم إلى التحسين ومدى رضاهم عن العمل الذي يمارسونه وما قاموا به من انجازات. وإتفقت هذه النتيجة من نتيجة دراسة الامير والعوامل (Al ameer & Al 2011, Awamla) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير ضمان الجودة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

التوصيات: في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة فان الباحثة توصي بالآتي:

- ضرورة العمل على رفع درجة تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية من خلال عقد برامج متخصصة في إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها ومبادئها ومعاييرها وما يرتبط بها من جوانب ذات علاقة لتكون واضحة لجميع الأطراف في المدرسة بحيث يسهل تطبيقها وتنفيذها.

- إجراء مزيد من الدراسات المماثلة في باقي مناطق المملكة ومقارنة نتائجها وإجراء المعالجة اللازمة لتحقيق معايير الجودة في العملية التربوية.
- العمل على إعادة دراسة عملية توظيف إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي وفقاً لمتغير الجنس والخبرة.

### References

- Abu abdoh, Fatima (2011) **Degree of Implementation of Total Quality Management Standards in Nablus Governorate Schools from the Management Point of View**, Unpublished Master Thesis, An-Najah National University, Nablus Palestine.
- Al ameer, Mahmoud and Awamla, Abdullah (2011). The Degree of Application of Quality Assurance Standards in the Jordanian School from the Perspective of Educational Supervisors, **Jordanian Journal of Educational Sciences**, 7 (1), 59-76.
- Al Khatib, Ahmed (2000) Total Quality Management, Applications in University Management. **Journal of the Union of Arab Universities General Secretariat of the Union of Arab Universities**, specialized number (3), Yarmouk University, Jordan.
- Al sulabi, Mahmoud Eid Muslim (2007) **Total Quality and Patterns of Educational Leadership According to Hersi and Blanchard Theory and Their Relation to Job Satisfaction for Their Teachers and Their Performance**, Amman: Dar Al Hamed Publishing and Distribution.
- Alawneh, Maazouz (2004). The Extent to Which the Principles of TQM are applied in the Arab American University from the Point of View of its Faculty Members. **Conference on Quality in Education July 5, Palestinian University, Al Quds Open University, Ramallah.**
- Al-Fatlawi, Suhaila Mohsen (2008) **Quality in Education - Concepts, Standards, Specifications, Responsibilities**, 1<sup>st</sup> ed, Jordan, Dar Al Shorouk Publishing and Distribution.
- Ali, Nadia Hassan El Sayed (2002) Conceptualization of a Proposal to Develop the Education System in Saudi Arabia in Light of the Comprehensive Quality Standards. **Future Journal of Arab Education**. Number (27). Arab Center for Education and Development, Cairo.

- Alimat, Saleh Nasser (2004) **Total Quality Management in Educational Institutions - Implementation and Development Proposals**.1<sup>st</sup> ed. Amman: Dar Al Shorouk for Publishing and Distribution.
- alwarthan, Adnan bin Ahmed bin Rashid (2006) **The Extent to Which Teachers Accept the Overall Quality Standards in Education, A Field Study in the Province of Ahsa**. (Unpublished Master Thesis) King Saud University. Kingdom of Saudi Arabia.
- Daradka, Mamoun (2001) **Total Quality Management**. Amman, Jordan: Dar Safa for Publishing and Distribution.
- Hamouda, Sabah Selim (2008) **The Degree of Application of TQM in Private Secondary Schools in the Capital Amman from the Point of View of the Directors**, (Unpublished Master Thesis), Middle East University, Amman, Jordan.
- Hernandez, Justo Rolando, Jr. (2002). **Total Quality Management in Education: The Application of TQM in a Texas School District**. Dissertation Abstracts International, A 62/11.p.3639, May.
- Ibrahim, Lena (2111) **Total Quality in Education**. Amman: The Arab Community Library.
- Julie, Maha (2002) **Educational Requirements to Achieve Educational Quality**. Alexandria, Egypt: Dar Al Wafa Printing & Publishing.
- Lewis, Ralph G. & Smith, Douglas H (1994) **Total Quality in higher Education**. USA. Florida .St. Lucie Press, Delray Beach.
- Magnus Svensson and Bengt Klefsjo (2006) "TQM – Self Based – Assessment in Education Sector: Experiences from Swedish upper secondary school project, **Quality Assurance in Education**. 14(4).
- Majid, Sawsan Shaker and Ziadat, Mohamed Awad (2008) **Quality and Academic Accreditation of Public and University Education Institutions**. Amman, Jordan: Dar Al Safa for Publishing and Distribution.
- Manasir, Ali Falah (1994) **Total Quality Management in the Jordanian Electricity Authority**. (Unpublished Master Thesis). University of Jordan, Amman, Jordan.
- Moses Ngware, David Wamukuru and Stephen Odebero (2006) "Total Quality Management in Secondary Schools in Kenya: Extent of Practice, **Quality Assurance in Education**. 14(4).
- Najjar, Farid Ragheb (1999) **Management of Universities in Total Quality**. Cairo: Admiral for Publishing and Distribution.

- Nashwan, Jamil Amro (2004) Development of Competencies of Academic Supervisors in University Education in the Light of the Concept of Total Quality Management in Palestine. **Conference on Quality in Palestinian University Education, Al-Quds Open University, Ramallah, Palestine.**
- Salihi, Nabil Mahmoud (2003) **Development of School Administration in UNRWA schools in the governorates of Gaza in the Light of the Concept of Total Quality Management.** (Unpublished Doctoral Dissertation). Ain Shams University. Cairo, Egypt.
- Sallis, Edward (1993) **Total Quality Management in Education.** London. Kogan Page-Management Series.
- Webster's, Third (1976) **New International Dictionary of the English Language Unabridged,** Springfield, Massachusetts, U.S.A.