الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

ميـــدان:علوم التسيير

تخـــصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

من إعداد الطالبة: بحورة إلهام

بعنـــــــوان:

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية غارداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 28 /05/ 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوقليمينة عائشة	أستاذ مساعد" أ "	جامعة غارداية	رئيسا
بهاز الجيلالي	أستاذ مساعد" أ "	جامعة غارداية	مشرفا ومقررا
نور الدين طالب احمد	أستاذ مساعد" ب "	جامعة غارداية	مناقشا
مراد عبد القادر	أستاذ مساعد " أ "	جامعة غارداية	مساعد مشرف

السنة الجامعية: 2015/ 2016

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى عليه وسلم :

{تعلموا العلم فان تعلمه من خشية الله,وطلبه عبادة,ومذاكرته تسبيح }

إلى منارة العلم ,المصطفى الأمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

بسم من سمى نفسه الودود اهدي ثمرة هذا المجهود إلى أخف كلمة على اللسان وأثقلها في الميزان إلى التي طاعتها بعد الأحد وقبل كل أحد إلى الكلمة الطيبة واللحن الشجي والصدر الحنون وصاحبة الفضل "أمي" حفظها الله .

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى من كلّت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى القلب الكبير الذي علمني وكان مصدر قوتي واحترامي " أبـي" أطال الله في عمره.

إلى من سكنوا القلب والروح وكانوا بلسما للجروح ومصدرا لسعادتي في هذه الحياة إخوتي وأخواتي.

إليكن أخواتي ورفيقات دربي، وكل صديقاتي وأعز الأصدقاء

إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أساتذتي لا سيما الأستاذ: بهاز جيلالي وكل أساتذة القسم علوم التسيير.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي هدانا إلى هذا الطريق وشرفنا بإنجاز هذا العمل البسيط وحبب إلينا السهر على إنجازه ومنحنا البركة في وقتنا وأيدنا بالتوفيق حتى إتمامه راجين من المولى عز وجل أن ينير علينا نعمته ويزيدنا من علمه وينفعنا بعلمنا ويرفعنا إلى العلى فله الحمد والشكر كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على خير الأنام نبينا وشفيعنا محمد عليه أفضل صلاة وتسليم

أتقدم بالشكر إلى أستاذنا الفاضل " بهاز جيلالي " على التعاون والتوجيهات التي قدمها لي

كما أخص بالشكر الدكتورة "شرع مريم "والأستاذة "بهاز لويزة " والأستاذ "مراد عبد القادر" على كافة المساعدات والتوجيهات التي لم يبخلوا علي بها

وكل الشكر لكل من مدنا ولو بقسط من المساعدة وكل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل

كما أتوجه بالشكر إلى جميع السادة محكمي أداة الدراسة

ونخص بالشكر الجزيل والعرفان إلى كل من اشعل شمعة في دروب عملنا

" أساتذة كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير"

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة (الأساتذة – المديرين – المشرفين – المفتشين – الإداريين). لتحقيق أهداف البحث ، أجريت الدراسة على عينة من مجتمع المدرسي والذي يتمثل في بعض المتوسطات بولاية غارداية البالغ عددهم (07) متوسطات بالإضافة إلى المفتشين بمدرية التربية والتعليم. تم اختيار عينة الدراسة البالغ عددها (120) لتطبيق الدراسة. وللتعرف إلى مدى تطبيق إدارة جودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تم توزيع استبان حيث تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية بولاية غارداية كانت متوسطة.
- أشارت النتائج إلى أن أعلى مبدأ في درجة التطبيق هو " مبدأ التحسين والتطوير المستمر " الذي يطبق بدرجة مرتفعة مما يعطي مؤشرا ايجابيا على اهتمام المؤسسات التعليمية بتطبيق هذا المبدأ.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبدأ التدريب والتزام الإدارة بالجودة كان متوسط وذلك بسبب قلة استقطاب الخبراء في مجال الجودة الشاملة لتدريب العاملين والمسيرين للمؤسسات التعليمية وقصور تدريبهم على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى افتقار المؤسسات التعليمية إلى وجود سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ليس هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة _ التعليم _ المؤسسات التعليمية.

Abstract

This study aims to identify the status of the application of total quality management (TQM) in the Algerian educational institutions from the point of view of the study sample (professors, managers, supervisors, inspectors and administrators). To achieve the objectives of the research, the study was conducted on a sample of the school community, which is represented by seven

middle schools, in Ghardaia easily chosen, in addition to inspectors of Directorate of Education. The study selected a sample of (120). And to identify the extent to which the (TQM) was applied in the educational institutions, a survey was distributed where there the accuracy of the study tool and its stability with appropriate statistical means was validated. The study concluded with a number of findings, including:

- the level of application of total quality, in the educational institutions of the Wilaya of Ghardaia, was average.
- The results indicated that the highest application level was the "principle of continuous improvement and development", which is a positive indication of the interest of the educational institutions to apply this principle.
- The results showed that the degree of application of the principle of training and management commitment to quality was average because of the lack of attracting experts in the field of the total quality to train the workers and managers of educational institutions and lack of training on how to implement total quality management, in addition to the lack of educational institutions to a clear and written policy for how to apply comprehensive quality management.
- there were no differences with statistical significance at the 0.05 level of significance in the level of application of total quality from the viewpoint of the study sample that could be due to personal biases.

Key words:

Total Quality Management, Education, Education Institutions.

فهرس المحتويات

العنـــــوان	الصفحة
الإهداء	II
الشكر	III
الملخص	VII
فهرس المحتويات	VII
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	VII
المقدمة	أ- د
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
تمهيد	07
المبحث الأول: الأدبيات النظرية	
المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي	
1- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي	08
2- الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي	11
3- محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي	11
4- معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي	12
5- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي	14
6- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي	15

فهرس المحتويات:

7- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي	15
8- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي	16
9- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي	17
10- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي	18
11- مستلزمات نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي	19
المطلب الثاني: الإصلاحات التربوية في الجزائر	
1- مفهوم الإصلاح التربوي وشروطه	20
2- حتمية تطبيق الإصلاحات التربوية في الجزائر	22
3- الإصلاحات التربوية المنتهجة في الجزائر	23
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
المطلب الأول : الدراسات الأجنبية	25
المطلب الثاني: الدراسات العربية	26
المطلب الثالث: الدراسات المحلية	27
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
تمهيد	32
المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية	
المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة	33
المطلب الثاني: أداة الدراسة	34
المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة	36

فهرس المحتويات:

المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج دراسة الميدانية	
المطلب الأول: وصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية	41
المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان	46
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	61
خلاصة الفصل	66
الخاتمة	68
قائمة المراجع والمصادر	
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
01- I	أهم الإصلاحات التربوية المنتهجة خلال فترة (1976-2016)	23
01- II	المؤسسات محل الدراسة	32
02- II	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	33
03- II	درجات مقياس ليكارت الخماسي	35
04- II	مقياس التحليل	35
05- II	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	36
06- II	الاتساق الداخلي للاستبيان	37
07- II	نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات	38
08- II	توزيع أفراد العينة الجنس	40
09- II	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	41
10- II	توزيع أفراد حسب سنوات الخبرة	42
11- II	توزيع أفراد حسب المسمى الوظيفي	44
12- II	إجابات المستجوبين على عبارات المحور خاص بمبدأ التزام الإدارة بالجودة	45
13- II	إجابات المستجوبين على عبارات المحور خاص بمبدأ التحسين والتطوير المستمر	47
14- II	إجابات المستجوبين على عبارات المحور خاص بمبدأ التدريب	49
15- II	إجابات المستجوبين على عبارات المحور خاص بمبدأ المشاركة واتخاذ القرارات	51
16- II	إجابات المستجوبين على عبارات المحور خاص بمبدأ التركيز على المستفيدين	53
17- II	نتائج اختبار T- Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن مبدأ التزام الإدارة بالجودة	55
18- II	نتائج اختبار T- Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن مبدأ التحسين والتطوير المستمر	56
19- II	نتائج اختبار T- Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن مبدأ التدريب	56
20- II	نتائج اختبار T- Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن مبدأ المشاركة واتخاذ القرارات	57
21- II	نتائج اختبار T- Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن مبدأ التركيز على المستفيدين	58

22- II	اختبار T- Test للعينتين المستقلتين	58
23- II	اختبار التباين الأحادي لفحص اثر متغير المؤهل العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	59
24- II	اختبار التباين الأحادي لفحص اثر متغير الخبرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	60
25- II	اختبار التباين الأحادي لفحص اثر متغير المسمى الوظيفي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	61

قائمة الأشكال

رقم	عنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	41
02	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	42
03	توزيع أفراد حسب سنوات الخبرة	43
04	توزيع أفراد حسب المسمى الوظيفي	44

قائمة الملاحـق

الرقم	العنـــــــوان
01	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان
02	استمارة الاستبيان
03	تسهيلات المهمة
04	مخرجات SPSS

المقـدمة

1. توطئة

إن المؤسسات الحكومية والخاصة المختلفة الأنشطة والأشكال، أصبحت مهددة بظهور التطورات المتلاحقة، والتقدم السريع في مختلف المجالات، وذلك في ظل العولمة والمعلوماتية،والمنافسة الشديدة، والتحديات المعاصرة الكثيرة، وهذا ما أدى بها إلى ضرورة اتخاذ جملة من الإجراءات والتدابير للتصدي لهذه التحديات والتعقيدات المتزايدة، وذلك من خلال انتهاج أسلوب علمي واعي للبحث والتفتيش عن أفضل الطرق التي توصلها إلى استثمار الطاقات الإنسانية بمرونة وكفاءة وفاعلية، حيث يجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق التميز والنجاح.

ومن بين الجوانب الإدارية الهادفة إلى تحقيق هذا التحول هي إدارة الجودة الشاملة Total Quality) (Management التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة المنتشرة والمستعملة لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته وحيث حققت نجاحات في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وهذا ما جعل الكثير من الباحثين يرون إمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية ،حيث قاموا بعدة دراسات وأبحاث في هذا الشأن وأكدوا من خلالها أن إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في المؤسسات التعليمية والتربوية ولكن المشكلة تكمن في الفهم الصحيح والتنفيذ الناجح لها لما تتطلبه من ركائز وآليات وأساليب.

وبالتالي فإن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية له دور كبير في المساهمة في نجاح هذه المؤسسات و تحقيق أهدافها دون إحداث هدر تربوي حيث أنه يساهم في تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعليم وهذا من خلال المشاركة والتعاون بين جميع المشاركين في العملية التعليمية، لذا أصبح من الضروري تعميم نظام الجودة الشاملة في كافة المدارس، حيث يساعد هذا التوجه المؤسسة التعليمية بطريقة منظمة على إحداث التغيرات المنشودة في دورة العمل المدرسي.

2. إشكالية الدراسة :

لعل من أبرز القضايا والنقائص التي يعاني منها التعليم في الجزائر، والتي تقلّل من كفاءته، وتحد من فعاليته هي القضية المتعلقة بنوعيته، ذلك أن تدني مستوى مخرجات التعليم العام يشكّل خطورة كبيرة على حاضر نظام التعليم ومستقبله، حيث نجد أن من بين هذه النقائص منها ما يتعلق بالمدرسين وبيئة العمل ومنها ما يتعلق بالإدارات التعليمية والمدرسية بالإضافة إلى غياب العمل الجماعي وغياب التكوين الجيد وطرق التقويم الدقيقة، وبالتالي فإن مشكل التعليم يكمن عموما في عدم جودته إذ يغلب على التعليم التلقين وسيادة الطابع التقليدي وتقيد فرص الإبداع وغياب النظرة المتكاملة في تكوين الفرد ،إن هذه

المشكلات يمكن التقليل منها أو معالجتها إذا تم إصلاح وتطوير الجهاز الإداري والتربوي داخل المؤسسة التعليمية وذلك بإقامة نظاما تعليميا ذو جودة عالية كحتمية لابد منها من اجل مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات الحاصلة في العالم بغية الحصول على مخرجات ذات جودة عالية، وبأقصر وقت وجهد، وأقل تكلفة.

ولمعالجة هذه المشاكل وتدارك هذه النقائص قامت السلطات المعنية القائمة على قطاع التربية والتعليم في الجزائر بإصلاحات تربوية متعددة مست جميع عناصر النظام التعليمي وذلك لجعله يتماشى مع المتغيرات الحاصلة في شتى المجالات لتحقيق الجودة التعليمية المنشودة.

من خلال ما سبق ذكره نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

3. الأسئلة الفرعية:

من الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح التساؤلات التالية:

1. هل تلتزم المؤسسة التعليمية بتبني الإدارة العليا لمفهوم الجودة من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
2. هل تلتزم المؤسسة التعليمية بمبادئ التحسين والتطوير المستمر من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
3. هل تلتزم المؤسسة التعليمية بمبدأ التدريب من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
4. هل تلتزم المؤسسة التعليمية بمبدأ المشاركة واتخاذ القرار من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
5. هل تلتزم المؤسسة التعليمية بمبدأ التركيز على المستفيد من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

4. فرضيات الدراسة:

1. تلتزم المؤسسة التعليمية بتبني الإدارة العليا لمفهوم الجودة كأحد عناصر الجودة الشاملة.
2. تلتزم المؤسسة التعليمية على التحسين والتطوير المستمر كأحد عناصر الجودة الشاملة.
3. تلتزم المؤسسة التعليمية على التدريب كأحد عناصر الجودة الشاملة.
4. تلتزم المؤسسة التعليمية على المشاركة واتخاذ القرار كأحد عناصر الجودة الشاملة.
5. تلتزم المؤسسة التعليمية على التركيز على المستفيد المستمر كأحد عناصر الجودة الشاملة
6. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

5. أهداف الدراسة:

إجمالا تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المحيط التربوي ويهدف هذا البحث عموما إلى استطلاع اتجاهات المشرفين والأساتذة والمدراء والإداريين في التعليم المتوسط بولاية غارداية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وبصورة أكثر تحديدا فإن هذا البحث يهدف إلى ما يلي:

- معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؛
- تحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقا في المؤسسات التعليمية؛
- التوصل إلى بعض النتائج التي من شانها المساهمة في تحقيق الجودة التعليمية المنشودة .

6. أهمية الدراسة:

جاءت أهمية هذه الدراسة كونها من الدراسات التي تبحث في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في الجزائر وبالتالي ستساعد نتائج هذه الدراسة في التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مما سيكون له نتائج ايجابية في عملية التخطيط للتعليم وعملية الإصلاح التربوي الذي تسعى وزارة التربية إلى إحداثه في نظام التعليم.

و تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية :

1- تناول احدث مداخل التطور ومن بينها مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية؛

2- التأخر الواضح في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية؛

3- ضعف مخرجات المدارس الجزائرية تشير إلى الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

7. أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

تنوعت أسباب اختيار الموضوع بين ما هو ذاتي، وما هو موضوعي:

الأسباب الذاتية:

- رغبتنا الملحة، وميولنا الشخصي لتناول هذا الموضوع نظرا لأهميته؛
- تماشي الموضوع المختار مع تخصص دراستنا إدارة الأعمال الإستراتيجية؛
- الرغبة في معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؛

أسباب موضوعية:

- حاجة المؤسسات التعليمية الجزائرية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق التميز؛

- من اجل لفت أنظار القائمين على المؤسسات التعليمية الجزائرية بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

8. حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

1- **الحدود المكانية** : اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المتوسطات ومديرية التربية والتعليم بولاية غارداية.

2- **الحدود الزمنية**: تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية من 2016/04/10 إلى غاية 2016/04/20

3- **الحد ود البشرية** : اشتملت هذه الدراسة على عينة من مشرفين و أساتذة وإداريين والمدراء ومفتشين بعض المتوسطات التعليمية بولاية غارداية.

9. منهج الدراسة

على ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها استخدمنا المنهج الوصفي للحصول على معلومات عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية باستخدام المعلومات الكمية والكيفية المناسبة التي تؤدي إلى فهم طبيعتها تم صياغة استنتاجات علمية تساعد في الإجابة على إشكالية الدراسة.

10. **هيكل الدراسة** :قسمنا الدراسة إلى فصلين :

الفصل الأول : سنعرض فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وقد قسم إلى مبحثين حيث خصصنا المبحث الأول للأدبيات النظرية وسنتطرق في المطلب الأول إلى عموميات إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي والمطلب الثاني سنتناول فيه تطبيق الإصلاحات التربوية المنتهجة في الجزائر والمبحث الثاني فخصصناه لأهم الدراسات السابقة و المتعلقة بموضوع البحث.

الفصل الثاني : وهو الفصل التطبيقي الذي سنتطرق فيه لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية وذلك من خلال القيام بإجراء دراسة ميدانية على بعض المؤسسات التعليمية بولاية غارداية لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية وذلك بتوزيع استبيان والقيام بمعالجته إحصائيا واستخلاص النتائج.

الفصـل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

تمهيد:

يعود الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم إلى تحديد توقعات المجتمع والمستفيدين من المؤسسات التعليمية والعمل على تلبيتها والمتابعة المستمرة لأنشطة المؤسسة والتكيف مع المتغيرات الفنية والاجتماعية والاقتصادية لملائمة الخرجين لسوق العمل، ونشر ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة واستخدام أساليب علمية لتنمية الموارد التعليمية والمناهج وتقنيات التعليم.

وقد تواجه المؤسسات التعليمية المقبلة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة جملة من التحديات المتشابكة مثل إعادة النظر في أهداف المؤسسة وتحديد أدوارها، وتنظيم مسؤوليات العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء، وكذلك التخطيط لسلسلة متصلة من أعمال التدريب وتنفيذها سواء برامج التنمية المهنية أو توجيه السلوك القيادي في المستويات الوظيفية المختلفة وذلك من أجل الوصول إلى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التدريسي.

ومن خلال هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

- المبحث الأول: سنعرض فيه الأدبيات النظرية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وقد قسم إلى مطلبين حيث خصصنا المطلب الأول لعموميات حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم والمطلب الثاني سنتناول فيه الإصلاحات التربوية في الجزائر.
- المبحث الثاني: سنتطرق فيه إلى أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

تعد إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي إحدى أهم النظم الإدارية الحديثة ،لذلك يسعى القائمين على هذا المجال على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإحداث تطوير نوعي لعمل المؤسسات التعليمية بما يتلائم مع المستجدات التربوية والتعليمة ،ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية.

سنتطرق في المطلب الأول إلى عموميات حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم والطلب الثاني سنتناول فيه الإصلاحات التربوية المنتهجة في الجزائر

المطلب الأول: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم

أولا :مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

1_ مفهوم الجودة:

الجودة كمصطلح Quality كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualities" والتي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المؤسسة، المورد، العميل، المجتمع....الخ) [1].

- ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف بعض الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع:

* عرفها Joseph juranبأنها: "مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها" [2].

* وعرف Edward Deming الجودة بأنها: "درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة بمعنى المطابقة للاحتياجات" [3].

* كما عرفها Kauro Ishikawa : "بأنها تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها"[4].

* عرفتها الجمعية الفرنسية للتقييس AFNORعلى أنها : "قدرة مجموعة من الخصائص و المميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء " [1].

---

[1] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر، ط 4 ، عمان 2009، ص 32 .

[2] مأمون الدرادكلة ، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الصفاء للنشر، عمان،2001،ص 19 .

[3] سونيا محمد البكري ، **إدارة الجودة الكلية** ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ،2002 ،ص33 .

[4] خالد بن سعد ، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي** ، مكتبة الملك فهد، الرياض،1997 ،ص 72 .

- إن الاختلاف في المعاني التي يأخذها مصطلح الجودة حيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة، بل يأخذ أبعادا مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية واجتماعية وغيرها ومما سبق ذكره يمكن استخلاص ما يلي [2]:

1) الجودة لا تعكس التصور الشائع لها والتي تعني الأحسن بشكل مطلق بل بشكل نسبي وهي تعني الأحسن للعميل الذي قمت بإرضائه .

2) إن الجودة لا تنشأ من العدم ولكنها تنشأ من خلال علاقة تربط المنتج مع العميل والتي يجب أن تكون عميقة ودائمة .

3) تكتسي الجودة طابعا مرنا وهذا يتطلب من المنتج أن يتكيف ويضبط باستمرار منتجاته وخدماته وفق تطور حاجات ورغبات العملاء .

2_مفهوم الجودة الشاملة

يعد مصطلح الجودة الشاملة من المصطلحات التي شاعت في السنوات الأخيرة والتي انتشرت بشكل سريع بالرغم من حداثته ، ولقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة باختلاف الباحثين و وجهة نظرهم إليها، ومن ابرز هذه المفاهيم ما يلي:

* عرفت منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة على أنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقل تكلفة" [3].

* عرفها كروسبي Crosby : "بأنها الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مستقبلا ، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات وذلك للتشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات" [4].

* تعرف بأنها "فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي" [5].

---

[1] Daniel Duret , Maurice Pillet **: qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma** , 2eme édition , édition d'organisation, Paris 2002, P21

[2] حمود خضير كاظم، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الميسرة،عمان، 2000،ص 42 .

[3] محفوظ أحمد جودة ، **مرجع سبق ذكره**، ص 22 .

[4] سهام شيهاني، **إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي** ،الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة سعيدة يومي 13 و14 ديسمبر 2010، ص 4 .

[5] حمود خضير كاظم ، **إدارة الجودة و خدمة العملاء** ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،ط 1، عمان , 2009 ص16 .

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغيرات إيجابية جذرية في المنظمة وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا .

3_مفهوم الجودة الشاملة في التعليم المدرسي:

اهتم الباحثون في الميدان التربوي على تطبيق النظريات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي وذلك لحل المشكلات التي يعاني منها النظام التربوي من جهة، ولرفع مستوى المخرجات التعليمية كأحد روافد المجتمع بعناصر النجاح وقادة المستقبل من جهة أخرى.

يؤكد العجمي أن الاهتمام المنصب على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لا يهدف إلى تحويلها إلى مؤسسات صناعية أو تجارية ربحية، ولكن الاستفادة من هذا المدخل في التعليم يتم من خلال تطوير أساليب الإدارة التعليمية والتعليم، سعيا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من الجهود التعليمية كافةً، وهو المجتمع بكل مؤسساته، وجماعاته، وأفراده [1].

ويرى زياد أن إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي تعني إنجاز العمل بطريقة صحيحة متقنة تبعاً لمجموعة من المعايير التربوية، بهدف تحسين مستوى المنتج التعليمي بأقل الجهود والتكاليف وذلك من أجل تحقيق الأهداف التربوية التعليمية وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الخريجين ذوي الكفاءة العالية [2].

ويعتبر عليمات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية عبارة عن مجموعة من المعايير والخصائص الواجب تواجدها في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء ما تعلق منها بالمدخلات والعمليات والمخرجات، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والفرد والمجتمع المحلي وفقاً للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة[3] .

– الجودة الشاملة في التعليم هي بمثابة إستراتيجية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة .

كما يؤكدJohnson Et Craiy: أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تعتمد على ستة مفاهيم أساسية هي [1]:

1– فهم أصحاب المصلحة –المتعاملون – حيث تعتمد المدارس على ثقة العملاء و بالتالي يجب عليها تفهم متطلبات العملاء بل تجاوز تلك التوقعات في تحقيق جودة التعليم .

---

[1] محمد حسين العجمي، **متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية في ضوء أسلوب الاعتماد المؤسسي الأكاديمي، مجلة الثقافة والتنمية**، العدد السابع ، جمهورية مصر العربية،2003 .

[2] زياد مسعد محمد، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات تربوية التعليمية**، على رابط:
http://www.drmosad.com/index306. تاريخ الاطلاع 02-03-2016

[3] صالح ناصر عليمات ،"**الجودة الشاملة في المؤسسات التربيوية" (تطبيق ومقترحات التطوير)**،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،2008،ص 96 .

2- الأسلوب الواقعي في صياغة القرار :تعتمد القرارات على تحليل عميق للبيانات وخاصة تلك المرتبطة بالجودة حيث لابد أن تتضمن احتياجات التلاميذ وأصحاب المصلحة في المدارس .

3- المشاركة الجماعية :إن مشاركة جميع الأفراد هو استغلال لقدراتهم بما يعود بالفائدة على المنظمة .

4- مدخل العمليات : يتحقق التعليم بصورة أكثر كفاءة عندما تدار الأنشطة والموارد كعملية .

5- التحسين المستمر :أن يكون التحسين في العمليات والنتائج هو الهدف الدائم للمدارس .

ثانيا: الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي

عندما تكون إدارة الجودة الشاملة حاجة ملحة للمؤسسة الإنتاجية والخدمية فمن باب أولى أن تبدأ من المؤسسات التعليمية لأن مخرجات المؤسسة التعليمية الجيدة ستكون بالضرورة مدخلات جيدة في نظم المؤسسات الخدمية والإنتاجية الأخرى الأمر الذي سيؤدي بالنتيجة إلى إسهام المؤسسة التعليمية التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة بصورة غير مباشرة في نجاح برامج الجودة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية [2].

وعلى هذا الأساس أصبحت الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ضرورية وذلك للأسباب التالية[3] :

1 – تحسين مخرجات العملية التربوية؛

2 – وسيلة إرضاء التلميذ واعتباره العميل الأساسي في العملية التربوية؛

3 – استجابة لضرورة إجراء التحسينات في العملية التربوية بطريقة منظمة؛

4 –استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في العملية التربوية؛

5 – الحاجة لتغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسة التعليمية؛

6- ارتباط الجودة الإنتاجية في كافة مجالات العمل بالمؤسسات التعليمية؛

7 – تلبية تطلعات الخريجين الحاضرة والمستقبلية في الحصول على فرص عمل في سوق العمل .

---

[1] محمد بن راشد عبد الكريم الزهرائي ، تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية و التعليم أطروحة دكتوراه قياس والتقويم ، بجامعة أم القرى 2009 ،ص19 .

[2] يزيد قادة ، واقع **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير،تخصص حوكمت الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،2011، ص 41 .

[3] محمد جابر خلف الله : مقال بعنوان : **تطبيق معايير الجودة في التعليم**, على الرابط :
http://kenanaonline.com/users/azhar-gaper/posts/1369430 تاريخ الاطلاع21-02- 2016

ثالثا: محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي:

يمثل فهم محاور الجودة الشاملة في التعليم أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها فهذه محاور تعتبر الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، نظراً لأنها تشكل الأبعاد التي يرتكز عليها العمل التربوي، والتي لا بد من الاهتمام بها وعدم إغفال أي منها عند السعي إلى بناء الخطط التطويرية على مستوى مديريات التربية والتعليم وفي المدارس ورغم تعدد تلك المحاور إلا أنه يمكن تحديد أهمها فيما يلي[1] :

1. **جودة الطالب** :يعتبر الطالب محور عملية التعليم والتعلم وهو المستفيد الرئيسي من الجودة إذ يتم بناء شخصية الطالب بما يمتلك من معارف و مهارات وقيم لتتحقق فيه صفات الجودة وكذلك يتم الاهتمام بالخدمات المقدمة له، سواء كانت النفسية أو الإرشادية أو التوجيهية .

2. **جودة المعلم** يعتبر المعلم الأساس في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة في القسم والمختبرات، لذلك يجب أن يكون المعلم مؤهلا تأهيل أكاديميا عاليا إذ يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله من نشاط و مقدار ما يمتلكه من تمكن في مادته العلمية و اقتدار في إيصالها ورغبة في إعطائها .

3. **جودة المباني التعليمية و مرافقها و تجهيزاتها** : يجب أن تتوفر المباني الكافية و الآمنة ،وأن تتصف بالمعايير الموضوعة الخاصة بجودة المدرسة من حيث السعة والتهوية والإضاءة والنظافة البيئية وكذلك المرافق الصحية والتجهيزات والمختبرات ومصادر التعليم اللازمة من مكتبات وأجهزة حاسوب وغيرها .

4. **جودة البرامج والمناهج التعليمية** : يجب أن تعكس البرامج والمناهج التعليمية الأهداف التربوية التي تلبي حاجات الطلبة والمجتمع وأن تكون واضحة وتتصف بالمرونة والحداثة.

5. **جودة الكتاب المدرسي** : ضرورة اتصافه بالحداثة والتجديد الدائم للمعلومات واتصافه بالوضوح في الكتابة ووجود دليل للمعلم يرافق الكتاب المدرسي.

6. **جودة الإدارة و التشريعات و القوانين** : تنتقل الإدارة هنا لدور العمل القيادي الذي يحقق الأهداف بأعلى فاعلية بحيث تكون التشريعات والقوانين في المدرسة واضحة لجميع الموظفين وتسعى لتحقيق رسالة المدرسة بيسر وسهولة لبناء نظام الجودة واستمرار العمل على التحسين المستمر.

7. **جودة التقويم:** بالنظر إلى أهمية التحسين المستمر في نظام إدارة الجودة الشاملة وضرورة تحقيق مواصفات الجودة في عناصر العملية التعليمية فإنه ينبغي وضع معايير تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها

[1] صباح سليم حمودة ، **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين** ، رسالة ماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،عمان،2008،ص ص:31-32 .

والقياس عليها إلى جانب الاستفادة من التغذية الراجعة التحسينية وتوظيفها نحو التحسن و التقدم في جميع العناصر التعليمية.

رابعا: معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي

هناك العديد من المعايير التي يتم استخدامها في المجال التعليمي وتشمل [1]:

1. **معيار جودة عضو هيئة التدريس:** ويعني العمل على تأهيل عضو هيئة التدريس عمليا وسلوكيا وثقافيا ليعمل على إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع لذلك ينبغي أن توفر له فرص النمو المهني المستمر من خلال التدريب الفاعل و المستمر.
2. **معيار جودة الطالب** : يقصد به تأهيل الطالب علميا و اجتماعيا و ثقافيا و نفسيا ليتمكن من استيعاب الحقائق المعرفة.
3. **معيار جودة المناهج الدراسية** : يتضمن أصالة المناهج وجودة مستواها ومحتواها ومدى ارتباطها بالواقع ومواكبتها للتغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية.
4. **معيار جودة تقويم الطلاب** : يجب أن تتنوع أساليب تقويم أداء الطلاب وأن تساهم هذه الأساليب في التعليم والاستفادة من التغذية الراجعة ويشترط كذلك أن يتصف المقومون بالشفافية و العدالة و الموضوعية في أساليبهم، كذلك قدرة هذه الأساليب التقويمية المستخدمة على تحديد مستويات الطلاب.
5. **معيار جودة الإمكانيات المادية** : تتعدد الإمكانات المادية في المؤسسة التعليمية حيث تشمل جميع أنواع الأثاث و التجهيزات و المختبرات و المكتبات إضافة إلى التهوية والإضاءة والضوضاء .
6. **معيار جودة تقويم الأداء** : ويتضمن المؤشرات التالية:
   - إشراك العاملين بشكل نظامي في عملية التقويم؛
   - مدى القدرة على الاستجابة السريعة لنتائج التقويم؛
   - مدى فاعلية تقويم الأداء في تحسين مهارات العاملين؛
   - شمول عملية التقويم .
7. **معيار جودة الإدارة التعليمية** :إن جودة الإدارة في المؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد فإن فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح،

[1] محمد بن راشد عبد الكريم الزهراني، **مرجع سبق ذكره**، ص 23 .

ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة التعليمية جودة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة [1].

خامسا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

حققت المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المدخل مما استدعى تطبيق هذا المفهوم في مجال التعليم للحصول على جودة تعليمية ، وقد كان الفضل لإدوارد ديمنج في اكتشاف هذا المدخل ومن المبادئ التي استنتجها هي كالأتي[2] :

1- **التزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة:** إن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها يعتبر حجر الأساس في نجاح المنظمة لذلك يجب على إدارة المدرسة أن تلتزم بالجودة وأن تكون عملية التغيير لجودة المدارس من الأولويات .

2- **تشكيل فرق العمل** : يعتبر فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات والتي تتطلب من الإدارة تكوين فرق العمل من أفراد تكون لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات.

3- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** فالمطلوب ليس اكتشاف الأخطاء وإنما الوقاية منها قبل وقوعها وهذا يتحقق من خلال تفعيل دور فرق العمل وجماعات التحسين المستمر.

4- **التحسين المستمر:** إن التعليم بصفة عامة هو عملية متصلة تمتد بصفة مستمرة طوال الحياة لتشكل الإنسان و تنميه في مراحل حياته المختلفة و لهذا فالتحسين المستمر يهدف إلى تنمية الفرد وتطويره و تزويده بمهارات التكيف مع المتطلبات الحضارية و مواكبة المستجدات التربوية الحديثة و التفاعل مع برامج التنمية المختلفة [3].

5- **التركيز على العميل:** إن رضا العميل هو الهدف الأساسي لأي منظمة سواء في القطاع العام أو الخاص، يعتبر كل فرد "مورد وعميل" في مدرسة الجودة الشاملة ومستهلكي المدرسة هم التلاميذ وعائلاتهم ويصنف أولياء الأمور بأنهم من أهم العملاء و يرجع ذلك لاهتمامهم بتعلم أبنائهم

6- **تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة** : يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية إلى الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين فيها بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها [4].

---

[1] صالح ناصر عليمات، **مرجع سبق ذكره** ،ص 114 .

[2] أحمدالخطيب،**التعليم العالي الإشكاليات والتحديات** ،دار عالم الكتاب الحديث ،الأردن،2008،ص92 .

[3] يزيد قادة، **مرجع سبق ذكره**،ص 63

[4] عبدالفتاحمحمودسليمان،**الدليل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة** ،دارايتراكللطباعة،القاهرة،2003 ،ص26 .

7- استعمال حقائق البيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات: فالقرارات ليست مجرد تكهنات وأراء شخصية وارتجالية بل قرارات مدعمة بالحقائق وهذا يتطلب استخدام الوسائل الإحصائية التي تساعد في اتخاذ القرارات الروتينية والإستراتيجية[1].

إضافة لهذا فإن هناك مجموعة من المبادئ التالية [2]:

* تفويض المدير لجزء من الصلاحيات والسلطة الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء؛
* القيام بعمليات التخطيط العلمي داخل المدرسة وذلك بتحديد الأهداف المستقبلية؛
* وجود قنوات اتصال فعالة داخل المدرسة وخارجها؛
* تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي وتفعيل ممارستهم الإدارية والفنية؛

سادسا: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي:

لا يتم تطبيق أي شيء دون أن يكون مبررا لهذا التطبيق، فإدارة الجودة الشاملة لها مبررات كثيرة لتطبيقها في مجال التعليم، فهذه المبررات وغيرها تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي لا تتوقف عند تحسين الأداء وإنما تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات ولقد أشار (الرشيد) إلى مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي على النحو التالي [3]:

- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات؛
- عالمية نظام الجودة سمة من سمات العصر الحديث؛
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو الخاص في معظم دول العالم؛
- ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية .

سابعا: أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي

إن إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة هي أساس مهم لأداء أي عمل بإتقان، خاصة في مجال التعليم، و لا شك أن أهم الفروق بين مؤسسة تعليمية جيدة و أخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك المؤسسة، لذلك ارتأت الكثير من المؤسسات التعليمية و بالأخص في الدول المتقدمة تطبيق نظم الإدارة بالجودة الشاملة، الأمر الذي يضمن معه

[1] عواطف إبراهيم حداد، **إدارة الجودة الشاملة** ،دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص56 .

[2] محمد عطوة مجاهد، **المدرسة و المجتمع في ضوء مفاهيم الجودة** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية 2008، ص131 .

[3] عناية محمد خضير، **واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2007، ص 37.

خدمة تعليمية غير متذبذبة، وانضباطا إداريا يوفر مناخا للتوسع و التميز في الوقت نفسه، و يمكن تلخيص فوائد تطبيق الجودة الشاملة ونظمها في التعليم على النحو التالي [1]:

- تبني الديمقراطية المطلوبة في عملية التعليم من حيث اختيار المقررات المطلوبة حسب قدرات وإمكانيات الطلبة؛
- التركيز على الطالب وتحسين نوعية التعلم بدرجة سليمة في كافة مجالات باعتباره أهم المخرجات التعليمية المطلوبة؛
- تحسين كفاءات الإداريين والعاملين وعضو هيئة التدريس ورفع مستوى أدائهم ، من خلال التدريب المستمر؛
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب اتجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص الملائمة للتعلم الذاتي؛
- مشاركة جميع العاملين في الإدارة لكون كل فرد على علم و دراية واضحة بدوره و مسؤولياته ومشاركته في التحسين و التطوير؛
- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة اختلاف بيئاتهم؛
- زيادة الاحترام والتقدير المحلي، والاعتراف العلمي بالمؤسسة لما تقدمه من خدمات للطلاب وللمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

سابعا: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي:

إن خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم لا تختلف كثيرا عن خطوات تطبيقها في المصانع والمؤسسات الإنتاجية ، وإن المؤسسة التعليمية أيا كان مستواها عندما تعتزم الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في عملها لا بد لها من القيام بالخطوات التالية [2]:

أولا : نشر ثقافة الجودة الشاملة

إن الجودة الشاملة فلسفة إدارية وثقافية جديدة ينبغي أن تحل محل الثقافة التقليدية وهذه العملية تقتضي بأن تعمل المؤسسة التعليمية بقيادتها العليا على نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسات التعليمية و الإيمان بها والانحياز التام لتطبيقها وتحقيق ذلك يجب على المؤسسة التعليمية إتباع ما يلي:

1- تهيئة المناخ التعليمي الذي يقتضي تطبيق نظام الجودة الشاملة؛

2- تبصير جميع العاملين في المؤسسات التعليمية بمبادئ الجودة وأهميتها ومعاييرها وما تحقق من فائدة للأفراد والمجتمع والمؤسسات وما توفر من نوعية وتقليل الكلفة والهدر في الوقت والجهد .

[1] سوسن شاكر مجيد ،محمد عواد الزيادات، **الجودة في التعليم دراسات تطبيقية** ،دار الصفاء ،عمان،2001،ص 230

[2] محسن علي عطية ، **الجودة الشاملة و المنهج** ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ،ص142 .

ثانيا : التخطيط لتطبيق نظام الجودة

إن هذه الخطوة تتطلب دراية تامة بمدخلات نظام الجودة وعملياته ومواصفات مخرجاته ،يعنى أن المخططين يجب أن يمتلكوا رؤية واضحة عن جميع مدخلات البرنامج وعملياته وعليهم :

1 - تحديد أهداف المؤسسة التعليمية: بما أن درجة جودة الأهداف تحكمها درجة صلتها باحتياجات الطلبة والمجتمع وسوق العمل فإن ذلك يقتضي إيجاد مخرج تعليمي يلبي رغبات واحتياجات كل عملاء المؤسسة التعليمية؛

2- تحديد رسالة المؤسسة التعليمية في ضوء أهدافها؛

3- تحديد العملاء أو المستفيدين من الخدمة التعليمية؛

4- تحديد متطلبات العملاء والمواصفات التي يتوقعونها في المنتج (الخريج) أو الخدمة التعليمية؛

5- تحديد العوامل اللازمة للانتقال إلى نظام الجودة .

ثالثا: التنظيم لتطبيق نظام الجودة

إن تبني نظام تطبيق إدارة الجودة في التعليم يقتضي إعادة تنظيم العملية التعليمية لتستجيب إلى معايير نظام الجودة وعلى هذا الأساس فإن تنظيم الجودة يجب أن يتسم بما يلي :

1-وحدة الفعالية بين أقسام المؤسسة التعليمية والعاملين فيها؛

2- أن كل عامل في المؤسسة التعليمية يجب أن يكون على بينة من رسالة المؤسسة وأهدافها؛

3- تقليل المنافسة بين أقسام المؤسسة والعاملين فيها وتنمية روح الفريق في العمل؛

رابعا: تنفيذ نظام الجودة

إن تنفيذ خطة نظام الجودة يقع على فرق العمل داخل المؤسسة التعليمية إذ تحدد مجموعات صغيرة يطلق عليها دوائر الجودة تتولى كل مجموعة مهمات محددة في تطبيق نظام الجودة وتحدد كل مجموعة الأنشطة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ والكلفة التقديرية ووضع سبل التغلب على المعوقات المحتملة .

ثامنا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي:

إن تطبيق الجودة الشاملة بحاجة إلي إحداث متطلبات أساسية لدي المؤسسات التعليمية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع ، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية للوصول إلي رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التعليمية .

ومن هذه المتطلبات ما يلي [1]:

1- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المرجوة؛

2-تنمية الموارد البشرية : كالمعلمين وتطوير وتحديث المناهج واستخدام طرق تدريس حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر الحديث وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب؛

3- مشاركة العاملين :التأكيد على المشاركة الفعالة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية لتحسين مستوي الأداء؛

4- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد؛

5- التعرف علي احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين والخارجيين هم عناصر المجتمع المحلي ، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الأداء والجودة؛

6- جعل المؤسسة التربوية تقوم بممارسة التقويم الذاتي للأداء؛

7- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما؛

8- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات؛

9- استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية وبعيدا عن الذاتية؛

10- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة .

تاسعا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي:

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي قد يكتنفه بعض الصعوبات والتي يمكن التغلب عليها طالما وجدت إدارة فعالة ومتحمسة لهذا النظام، ويمكن تلخيص أهم القضايا في أربع عناوين رئيسية هي[2]:

أولاً: القضايا المتعلقة بالنظام التعليمي بشكل عام

1-عدم التنسيق بين نظامي التعليم العام والعالي ؛

2- الاكتفاء بالتخطيط قصير الأجل، والتركيز على مدخلات النظام أكثر منه على المخرجات؛

3- غياب النظام المؤسسي، وسيادة الأنظمة التي تعتمد أسلوب المركزية؛

---

[1] صلاح حمد، مقال بعنوان "**متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم**" على الرابط:
http://learnalex1.akbarmontada.com/t4-topic تاريخ الاطلاع 01-03-2016

[2] فايزة بنت محمد بن حسين اخضر، "**صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة جودة الشاملة في المؤسسات التعليمية**"، ورقة عمل بعنوان مشكلات تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العام، المؤتمر الوطني الثاني للجودة ،المملكة العربية السعودية ،2007 ،ص ص: 14-15 .

4 – عدم ربط تلبية حاجات سوق العمل بموضوع الجودة الشاملة، وبالتالي عدم قدرة السوق على توفير فرص عمل لمخرجات التعليم المختلفة؛

5– عدم وجود النموذج المثالي، الذي يمكن الاسترشاد بمنهجه الإداري، عند تطبيق نموذج الجودة الشاملة؛

6– قصور المناهج و طرائق التعليم : تتميز هذه المناهج بالقصور في محتواها و أساليب تقويمها و نقص وسائلها التعليمية وتعتمد على طرائق التعليم التي تقوم على الحفظ و التلقين [1].

ثانياً: القضايا المتعلقة بالهيئات التعليمية العليا ومؤسساتها التربوية

ويمكن تلخيص تلك الأسباب فيما يلي:

1– قلة التزام القيادة في المؤسسة التعليمية بالجودة، حيث يقارن العاملون بين ما يقول مديرهم وماذا يفعل؛

2– عدم وجود أسس أو معايير لقياس الجودة تشمل المخرجات والمدخلات التعليمية؛

3– البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ المناسب للتطبيق؛

4– محاولة حل المشكلات جميعها في وقت واحد والمتراكمة عبر سنوات طويلة؛

5– عدم إعطاء أهمية كافية لعملية قياس وتقويم الأداء؛

6– عدم تطبيق مبدأ المساءلة في حالة التجاوزات وتغلب المصالح الشخصية على العامة؛

7– الاعتقاد بأن التقنيات أهم من البشر، وتركيز المدارس على الدرجات أكثر من تركيزها على تطوير المهارات؛

8– عدم إقامة دورات تدريبية لمديري المدارس لترسيخ مفهوم علم اقتصاديات التعليم واستغلاله لرفع الكفاءة الداخلية للمدارس .

ثالثاً: القضايا المتعلقة بالطلبة

1– الكثافة الطلابية في بعض مدارس التعليم العام وهو أمر له أثاره السلبية في أداء المعلم وفي التعلم .

2– استمرار غالبية المؤسسات التعليمية في استخدام طرق التعليم التقليدية كالتركيز على الحفظ والتلقين، وقلة استخدام التقنية واستراتيجيات التعلم الحديثة وتوظيفها في التدريس، وإغفال استخدام التعلم الذاتي والمهارات العقلية العليا مثل: التفكير التحليلي، وحل المشكلات، والإبداع، والابتكار، ومهارات البحث .

[1] محمد جاد أحمد ، **التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي** ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، ط1، 2008 ص100.

رابعاً: القضايا المتصلة بالنظام المالي والتمويل

1. استمرار الاعتماد بشكل كبير على الحكومة كمصدر رئيسي لتمويل التعليم ومحدودية البدائل الأخرى .
2. ضعف النظام المالي ، فتطبيق الجودة في المؤسسة التعليمية يتطلب موارد مالية لتدريب العاملين في مجال الجودة .

مستلزمات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي ينبغي العمل بما يلي[1]:

1. تأسيس نظم معلوماتية توظف التقنيات الحديثة ووسائط الاتصالات المتطورة التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في المؤسسات التربوية إمكانية الحصول بسرعة وبدقة على البيانات الضرورية لتطبيق هذا النموذج؛
2. إعداد الكوادر التدريبية المؤهلة عن طريق عقد دورات مكثفة لتأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة حتى تقوم بتدريب العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة؛
3. التوسع في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات التعليمية؛
4. تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع بيئتها من حيث : قيمها ،معتقداتها ،تقاليدها وعاداتها؛
5. إعادة النظر في أساليب التقويم التربوي ووسائله؛
6. ضرورة التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي و العمل على تلبيتها؛

إضافة لكل هذا ومن أجل تحقيق نجاح إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها ينبغي مراعاة ما يلي[2]:

1. ارتباط تحقيق الجودة التربوية الحقيقية بدرجة كبيرة بالإصلاحات الخاصة بالتوجهات الجديدة؛
2. سرعة التغيير في النظم التعليمية و مرونتها وتجديد الأجهزة والمعدات؛
3. تلبية احتياجات المجتمع عن طريق تحقيق أقصى إمكانات أبنائه في التعلم والتحصيل؛
4. الحرص والمحافظة على استمرار التحسين والتطوير في الخدمة التعليمية[3]؛
5. الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في النظام التعليمي حتى يعمل الجميع باقتناع في نجاح تنفيذها؛
6. جودة النظام التعليمي تعتمد اعتمادا أساسيا على جودة المعلم الذي يقوم بتنفيذ الخطط التربوية حيث أن اكتساب المتعلمين أفضل تربية مرتبط بمن يقوم بتعليمهم بأفضل إعداد وتدريب؛
7. التزام جميع القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية والمعلمين والعاملين بمجال التربية وتأسيس الثقة بينهم.

---

[1] يزيد قادة، **مرجع سبق ذكره**، ص 58 .

[2] محسن عبد الستار محمود عزب، **تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة** ,المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 182 .

[3] محسن علي عطية ،**الجودة الشاملة والجديد في التدريس**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان, ط 1، 2009،ص113 .

المطلب الثاني الإصلاحات التربوية في الجزائر

أولا :تعريف الإصلاح التربوي:

الإصلاح التربوي هو عملية شاملة تتناول المتغيرات والعوامل المكونة للنظام التربوي وتهيئ الإنسان لقبول التطوير وتفهم أهدافه وتسيير عملية الانتقال إلى النظام المطور حتى يمكن تحقيق الاستفادة القصوى من التطوير ودفع القائمين على تطبيقه للاستفادة منه [1].

يعتبر الإصلاح التربوي رؤية تعكس فلسفة وفكرا يراد تجسيدها في الواقع لتحقيق أهداف متفق بشأنها وهو بطبيعته جزءا من مجموعة من العلاقات المتبادلة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للنظام التعليمي و الإصلاحات التي تتم حيث تعكس التغيرات التي تطرأ على الفكرة التي يكونها المجتمع عن مستقبله [2].

ويعرفه سيمونز بأنه: تلك التغيرات التي تحدث في السياسة التعليمية والتي من شأنها أن تحدث زيادة كبيرة سواء في الميزانية أو في المنحنى الهرمي للملتحقين بالمدرسة، أو في الأثر الذي تحدثه الاستثمارات التعليمية في التنمية الاجتماعية [3].

فالإصلاحات التربوية تختلف في مدى انتشارها اعتمادا على مدى ملاءمتها للوسط المطبقة فيه وقابليتها للتطبيق والتجريب وكلفتها المادية ودرجة التحمس إليها من قبل صناع القرار والمستفيدين والمنفذين [4].

ثانيا: شروط الإصلاح التربوي

إن عملية الإصلاح التربوي الشامل تتطلب جهدا و مالا ووقتا و لهذا يجب التريث قبل التأكد من أن هناك حاجة حقيقية للإصلاح و بعد ذلك لابد من القيام بمجموعة من الإجراءات الضرورية والتي تتمثل فيما يلي [5]:

-إيجاد هيكل دائم للبحث و المتابعة : إذ أن هناك حاجة إلى هيئة علمية توكل لها مهمة رصد الواقع والتحولات التربوية في ميادين التقييم و المتابعة وإصدار توصيات إصلاح المنظومة التربوية ، كما يجب أن توفر لها الإمكانيات والوسائل المادية وتمنح لها كامل الصلاحيات لإنجاز المهام المنوطة بها.

-توفير فرق من المربين و الباحثين: حيث أن الإصلاح هو عملية بحث علمي موضوعي ميداني يتطلب خبرات وكفاءات علمية عالية و موضوعية في تناول القضايا بعيدا عن التأثيرات الحزبية و الإيديولوجية.

---

[1] علي صالح جوهر: **الإصلاح التعليمي في العالم العربي – توجهات عالمية**–، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ط1، 2009، ص 18.

[2] عبد العزيز بن عبد الله السنبل: **التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط 1، 2002 ص 202

[3] بن زاف جميلة، **مرجع سبق ذكره**، ص 187 .

[4] عبد العزيز بن عبد الله السنبل، **مرجع سبق ذكره**، ص 203 .

[5] غيات بوفلجة ، **التربية و التعليم بالجزائر** ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، وهران ، ط02 ،2006 ، ص121 .

ولتحقيق النجاح لعملية الإصلاح التربوي على مستوى المدارس لابد من توافر مجموعة من العناصر أهمها [1]:

1- السماح للمدرسة بالتجديد واختيار طاقم العمل القادر على المشاركة ويتلاءم مع عملية التجديد؛

2- إشراك المدرسين في صناعة القرار: من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات الرأسية والأفقية وهنا تبرز الحاجة إلى المجالس المدرسية كوسيلة لإشراك المعلمين وأولياء الأمور في وضع وتطبيق استراتيجيات العمل المدرسي؛

3 - التركيز على التدريب المستمر والتنمية المهنية: لأن ذلك يساعد جميع العاملين على اكتساب الخبرات المهنية المطلوبة لتحقيق إصلاح إداري ناجح؛

4 - إنشاء نظام معلومات شامل للمدرسة يسهل تحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة؛

5 - توفير المكافآت وتطبيق العقوبات .

ثالثا: حتمية تطبيق الإصلاحات التربوية في الجزائر

أصبح إصلاح النظام التربوي ضرورة ملحة بسبب الوضع الراهن للمدرسة الجزائرية من جهة وبسبب التحولات في مختلف الميادين من جهة أخرى وأهم هذه التحولات هي [2]:

- على المستوى الوطني :إن اعتماد التعددية السياسية يستلزم نظاما تربويا يتبنى مفهوم الديمقراطية مما يترتب عنه تكوين روح المواطنة وكل ما يدعو إلى بناء القيم ومواقف التفتح والتسامح والمسؤولية.

-على المستوى الدولي :عولمة الاقتصاد تقتضي من النظام التربوي إعداد جيد للأفراد للمنافسة الشديدة التي تميز الألفية الثالثة .

أصبح الإصلاح التربوي في الجزائر ضرورة ملحة وذلك للأسباب التالية :

1- النقائص المسجلة في الميدان والتي تتجلى في التدني الملموس للمستوى التعليمي العام وانخفاض قيمة الشهادات الممنوحة وفي التسرب المدرسي وفي إقصاء الآلاف من التلاميذ من المدرسة سنويا؛

2- حرمان بعض المناطق المعزولة في الوطن من التمدرس؛

3- غياب الرؤية الواضحة وسوء الترابط بين مختلف أطوار المنظومة التربوية؛

إلى جانب التحديات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية ، هناك الكثير من النقائص الجلية والمدروسة من قبل بعض المنظمات العالمية وخاصة منظمة اليونسكو التي بينت بأن هناك نقائص في المنظومة التربوية الجزائرية لا يمكنها التماشي مع التحديات التكنولوجية الحالية مما يفرض علينا اتخاذ

[1] سلامة عبد العظيم حسين و عبد الحميد عبد الفتاح شعلان ، **اللامركزية في التعليم رؤية جديدة** ،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ،2008، ص47 .

1 يزيد قادة ، **مرجع سبق ذكره**، ص ص107 _108 .

إجراءات جديدة في إصلاح المنظومة التربوية تنبني على التحسين و التطوير المستمر و الانتقال من الجانب النظري للإصلاح إلى الجانب العملي بدءا بالأولويات.

رابعا : النظام التربوي الإصلاحات المنتهجة في الجزائر (1962– 2016)

أ – النظام التربوي في عهد الاستقلال: وهي فترة انتقالية كان يسودها عدة نقائص، فاقتصرت على إدخال تحويلات تدريجية تمهيدا لتأسيس نظام تربوي يساير متطلبات التنمية ،فكان ميدان التربية في الجزائر يتميز بـ [1]:

1. المنظومة التربوية غربية بمضامينها وتنظيمها ومهامها ومحدودة في طاقاتها.
2. عدد ضئيل من المتمدرسين بالنسبة لحاجيات وطموحات مجتمع حديث.
3. نسبة الأميين تزيد عن 85 %.

في هذه المرحلة تم تنصيب اللجنة الوطنية لإصلاح التعليم 64/63 كانت البداية تخص السيادة الوطنية ومن أهم هذه الإجراءات ما يلي [2]:

1. ترسيم تعليم اللغة العربية والدين الإسلامي في مناهج التعليم ؛
2. توجيه وتصحيح دروس مادة التاريخ؛
3. تكثيف الجهود الرامية إلى توفير إطارات التعليم؛
4. إبطال القوانين بالقوانين والإجراءات المدرسية التي تتعارض مع السيادة؛

– فالتعليم الابتدائي في هذه المرحلة يشمل ست سنوات دراسية تتوج بمسابقة السنة السادسة التي تمكن الناجح فيها بالالتحاق بالتعليم المتوسط [3].

– التعليم المتوسط يدوم 4 سنوات ويتوج بشهادة الأهلية التي عوضت فيما بعد بشهادة التعليم العام.

– التعليم الثانوي العام يدوم 3 سنوات ويحضر لمختلف شعب الباكالوريا (رياضيات – علوم تجربية – فلسفة).
أما ثانويات التعليم التقني فتحضرهم لاختبار الباكالوريا لشعب (تقني رياضيات – تقني اقتصادي).

ب – الفترة الثانية(1976–2016) :

ورثت الجزائر بعد استرجاع السيادة الوطنية هياكل وتنظيمات تعليمية تخدم المحتل الفرنسي أكثر من الوطن ، هذا ما جعل الجزائر تلجأ إلى سلسلة من الإصلاحات التربوية كان أهمها كما هو موضح الجدول التالي:

---

[1] إبراهيم هياق، **اتجاهات أساتذة التعليم المتوسط نحو الإصلاح التربوي في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، في علم الاجتماع التربية، جامعة متنوري، قسنطينة، 2011، ص 128 .

[2] عبد القادر فضيل، **المدرسة الجزائرية حقائق وإشكالات**، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر ،2009، ص 27 .

[3] النظام التربوي في الجزائر ، نقلا عن موقع المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية (pdf)، ص 18. http://www.infpe.edu.dz .اطلع عليه 05-03-2016.

جدول رقم (I – 01) :يلخص أهم الإصلاحات التربوية المنتهجة خلال فترة (1976–2016)

مرحلة الإصلاح	الإصلاحات المنتهجة
1976 –1980	_ صدور قانون 76-35 المتعلق بتنظيم التربية والتكوين والذي نص على إنشاء المدرسة الأساسية وتوحيد التعليم الأساسي وإجباريته، وتنظيم التعليم الثانوي. _ تحديد المضامين والطرق التعليمية بالتعميم التدريجي للتعليم. _ جعل وسائل التعليم ومضامين التعليمية منسجمة مع انشغالات المحيط.
1980 –1990	_ إقامة المدرسة الأساسية سنة 1980،تدوم فترة التمدرس الإلزامي فيها 9 سنوات . _ إدراج التربية التكنولوجية والإعلام الآلي في التعليم الثانوي العام. _ فتح شعب جديدة وتعميم تدريس مادة التاريخ لتشمل كل الشعب
1990–2000	_ تقسيم المدرسة الأساسية ذات 9 سنوات إلى طورين متكاملين: الطور الابتدائي يدوم 6 سنوات والطور المتوسط تدوم 3 سنوات
2000–2014	_ أضيفت إليها اللغة الفرنسية كلغة أجنبية أولى. _ استعمال الترميز العلمي والمصطلحات العلمية، استعمال الوسائل التعبيرية(العربية والفرنسية) _ –تنصيب السنة الأولى من التعليم المتوسط في إطار الإصلاح التدريجي والتربوي(نظام الأربع سنوات). _ وظهور اللغة الأمازيغية باعتبارها لغة وطنية. _ تم تنصيب الجذوع المشتركة في السنة الأولى ثانوي وهي: (جذع مشترك آداب، جذع مشترك علوم ،جذع مشترك تكنولوجيا).
2015–2016	_ انتهاج أسلوب الترشيد والعقلنة في تسيير و استعمال الموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة. –توسيع فتح الأقسام الخاصة التي تستقبل الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة – التكفل بالتلاميذ الماكثين في المستشفيات مدة طويلة. –تأسيس جهاز جديد للتقويم البيداغوجي بغية وضع حد للحفظ الآلي للمعارف. –دعم جهاز الإرشاد المدرسي في النظام التربوي للتكفل المبكر بالأبعاد النفسية والاجتماعية لدى التلاميذ. –تحسين مقاييس التمدرس وفق أهداف الإصلاح لا سيما تلك التي تتعلق باستعمال الزمن الدراسي وبمعدل التأطير. –اعتماد شروط ملائمة لاختيار المنتسبين الجدد لمهنة التعليم وتزودهم بالكفاءات الأساسية لممارسة المهنة قصد إدماجهم بسرعة.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف مديرية التربية مقدمة من مصلحة الاتصال

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في عملية البحث العلمي ذلك أنها تفيد الباحث في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي ،كما أنها تؤكد له أنه لم يتم تطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها في نفس الزاوية، ولا بالمنهج نفسه ،وبالتالي فهي تزود الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم التي يحتاجها، وهكذا يستفيد الباحث من ايجابياتها ويتجنب سلبياتها" [1].

و الدراسات السابقة إما تكون مطابقة ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة أو تكون مشابهة ويدرس فيها الباحث الجانب الذي لم يتناول في الدراسة [2].

- وبناءا على ذلك تم الاعتماد على بعض الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها في التعليم المدرسي ذلك للوقوف على نتائجها و الاستفادة من الأساليب و الإجراءات المتخذة.

وسنتناول في المطلب الأول الدراسات الأجنبية أما المطلب الثاني فسنتطرق إلى الدراسات العربية أما المطلب الثالث فخصصناه للدراسات المحلية

المطلب الأول: الدراسات الأجنبية :

دراسة كوتان (**2001**) بعنوان" تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي في مقاطعة سيتيكأ بولاية ألاسكا"[3]: هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام وقد وضعت معيار محدد لعملية التحسين المستمر للطلاب في ثانوية ايج كومب وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن التعليم أصبح أكثر وضوحا وأكثر تركيزا وملائما للفروق المختلفة للطلاب، وإمكانية تحسين العملية التدريسية عن طريق المناهج التي يتم تخطيط لها مسبقا، وزيادة عناية الطلاب بالدروس التي يحصلون عليها، ووجود تفاعلات ايجابية شخصية بين المعلمين والطلاب وكل فرد في المدرسة أصبح يؤكد على أهمية التعليم ،وأعضاء المدرسة يسعون إلى التنمية المهنية المستمرة والمدرسة لديها رؤية واضحة تجاه التطوير والتحسين المستمر.

دراسة موسز ودافيد وستيفن(2006) بعنوان "مدى تطبيق المدارس الثانوية في كينيا لإدارة الجودة الشاملة"[4]:هدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق المدارس الثانوية في كينيا لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تصميم الدراسة العرضية، حيث استخدمت الاستبيان في جمع آراء وملاحظات (300)معلم، حول

---

[1] فضيل دليو، **ملاحظات عملية حول انجاز مذكرة التخرج(دراسات في المنهجية)**، سلسلة دروس جامعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،2000،ص 104 .

[2] رشيد زرواتي، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية(أسس عملية وتدريبات)**، دار الكتاب الحديث، الأردن، 2004،ص 94 .

[3] Kathleen Cotton , Applying Total Quality Management Principles To Secondary Education, Mt. Edgecumbe High School Sitka, Alaska,2001

[4] نقلا عن فاطمة عيسى أبو عبده ، **درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة المديرين** فيها، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2011،ص 88 .

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.

المطلب الثاني: الدراسات العربية

1. **فاطمة عيسى أبو عبده (2011)** الرسالة قدمت لاستكمال لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية بعنوان" درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة المديرين" [1]:هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة المديرين ، ولتحقيق أهداف الدراسة أجريت على مجتمع يضم جميع مديري ومديرات مدارس محافظة نابلس التابعة لكلتا السلطتين المشرفتين _ السلطة الوطنية الفلسطينية، والبالغ عددهم (227) مديراً ومديرة. وتم اختيار عينة قوامها (132) مديراً ومديرة مدرسة بالطريقة العشوائية لتطبيق الدراسة، وزعت عليهم استبان مكونة من(104) فقرة موزعة على تسعة مجالات هي كالأتي: جودة السياسة الإدارية والتنظيمية ، معايير الجودة في أهداف التعليم، معايير الجودة في المناهج الدراسية، معايير جودة الكتاب المدرسي، معايير جودة أداء المعلم، معايير جودة طرائق وأساليب التدريس، معايير جودة الطالب، معايير جودة التقويم والامتحانات، معايير جودة مراقبة العملية التعليمية ومتابعتها.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدة توصيات كان من أهمها ضرورة وضع نظام وسياسات للمكافآت، والاعتراف بالتمايز على مستوى المجتمع المحلي والوطني بين مؤسسات التعليم الأساسي، بالإضافة إلى أهمية وضع اللوائح التنظيمية لترقيات المعلمين على أساس الإنجاز والإبداع والخبرة والعطاء في المهنة.

محمد عبد الإله الطيطي و معين حسن عطية جبر(2012) بعنوان" واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والإدارات المدرسية "[2]:تهدف هذه الدراسة التعرف إلى واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والإدارات المدرسية.وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم البالغ عددهم (660) مديراً ومديرة

[1] فاطمة عيسى أبو عبده، **مرجع سبق ذكره**.

[2] محمد عبد الإله الطيطي و معين حسن عطية جبر، **واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والإدارات المدرسية**، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2012، المجلد 14، العدد 1 ، ص 34 .

و(173) مشرفاً تربوياً، وتم اختيار عينة الدراسة البالغ عددها (146) مديراً ومديرة و(80) مشرفاً تربوياً بالطريقة العشوائية الطبقية. وللتعرف إلى متطلبات تطبيق جودة التعليم في المدارس الأساسية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، تم الاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة المتمثلة باستبيان يتكون من 60 فقرة لمتطلبات تطبيق جودة التعليم، موزعة على ثماني مجالات هي (المناخ الدراسي ، القيادة الفعالة ،نشر ثقافة الجودة، فريق العمل، قاعدة المعلومات ، توفير الإمكانيات، الاتصال الفعال ،التقويم المستمر للأداء) حيث تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. كما استخدم الباحثان المنهج الوصفي كمنهج للدراسة لمناسبته لمثل هذه الدراسات. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية و التعليم في فلسطين، كانت ضعيفة حيث بلغت نسبتها (52.8%).

علي بن محمدّ زهيد الغامدي(2014) بعنوان" معرفة درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدينة المنورة "[1]: هدفت هذه الدراسة معرفة درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدينة المنورة. وتكونت عينة الدراسة من (128) مشرفا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من العاملين في إدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة، وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بتطبيق ألفا كرونباخ، وجاءت قيم معاملات الثبات لكل مجالات الدراسة بقيمة ثبات عالية، حيث بلغ الثبات الكلي للأداة(96.0) وضمت الأداة (8) مجالات شملت: شؤون الطلاب، التعليم والتعلم، المنهاج، الموارد البشرية، التخطيط والقيادة، المجتمع المحلي، الموارد المادية، وإدارة التربية والتعليم. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية في مجالات الدراسة (شؤون الطلاب، التعليم والتعلم، المنهاج، الموارد البشرية، التخطيط والقيادة، المجتمع المحلي، الموارد المادية، وإدارة التربية والتعليم) كانت بدرجة متوسطة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0,05) في معايير تطبيق ضمان الجودة في المدارس السعودية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ومن توصيات هذه الدراسة تشكيل فرق عمل ضمان الجودة في المدارس برئاسة مديري مكاتب التربية والتعليم وعضوية مديري المدارس التابعة للمكتب والمشرفين التربويين والمعلمين المتميزين، وبعض قيادات المجتمع التربوية، لإصدار التشريعات والتوجيهات التي تساند وتؤيد وتوصف عمليات تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس .

[1] علي بن محمدّ زهيد الغامدي، **درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدينة المنورة**، دراسات العلوم التربوية، المجلّد 41، العدد 2، 2014 .

المطلب الثالث : الدراسات المحلية

دراسة مرداوي كمال وابن سيرود فاطمة الزهراء (2010) الملتقى الوطني لإدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة بعنوان " مدى إلمام وتأييد مديري المؤسسات التعليمية الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة "[1]: جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى إلمام وتأييد مديري المؤسسات التعليمية الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيقها في التعليم وكذا العوامل التي تشجعهم على تقبل مبادئ إدارة الجودة الشاملة و العوامل التي تحد من تقبلهم لهذه المبادئ و لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها 12من مدراء متوسطات بولاية قسنطينة وذلك بتوزيع استبيان مكون من 39 فقرة موزعة على 07مبادئ وهي على التوالي : الالتزام نحو إدارة الجودة الشاملة ، التركيز على المستفيدين ، التحسين المستمر ، المشاركة والتفويض، التعليم والتدريب ، الأدوات والتقنيات والمكافآت.

حيث أوضحت نتائج الدراسة بأن هناك ميل مديري المؤسسات التربوية إلى الموافقة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما يدل على إلمامهم و تأييدهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ،كما أوضحت الدراسة بأنه هناك إمكانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية و ذلك لوجود العديد من العوامل المساعدة على التطبيق والتي يمكن تعزيزها على الرغم من و جود بعض المعوقات والتي بحسب رأي المديرين أنه يمكن التغلب عليها إذا توفرت الرغبة في تبني إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي وتحقيق الأهداف التربوية .

يزيد قادة (2011) رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمت الشركات بعنوان" واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية " [2]:تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية حيث أجريت هذه الدراسة التطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة حيث كانت عينة الدراسة عددها 27 متوسطة أي بنسبة قدرها 52.94%من مجتمع الدراسة وقد اختار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية اقتصرت الدراسة على الاستبيان بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة والمقابلة لبعض موظفي مديرية التربية لولاية سعيدة حيث استهدفت الدراسة ثلاثة عناصر أساسية في النظام التعليمي وهم المدراء و الأساتذة والتلاميذ كون هذه العناصر الثلاثة تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح أو فشل أي نظام تعليمي وقد بصياغة ثلاثة استبيانات وجهت لكل من المدراء والأساتذة وتلاميذ السنة الرابعة متوسط وذلك بالتركيز على خمسة محاور أساسية للجودة الشاملة من المنظور التربوي وهي : جودة الإدارة المدرسية ، جودة الأستاذ ، جودة التلميذ ، جودة المنهج الدراسي وجودة المناخ التعليمي وملاءمته وقد توصلت الدراسة إلى

[1] مرداوي كمال وابن سيرود فاطمة الزهراء ، **على مدى تأييد مديري المؤسسات التعليمية الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة**، الملتقى الوطني لإدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي طاهر، سعيدة،2010 .

[2] يزيد قادة ، **مرجع سبق ذكره**.

النتائج التالية: تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء ،لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة التلاميذ.

علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإصلاح والتغيير في المؤسسات التعليمية والتربوية ومحاولة تطبيقها في هذه المؤسسات يمكن إبداء الملاحظات التالية:

1. تناولت الدراسات السابقة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من عدة جوانب ، فالبعض هذه الدراسات تناول المعايير أو المبادئ أو المتطلبات التي يجب تحقيقها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والبعض منها ركز على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي.
2. تطرقت الدراسات السابقة في مجملها إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتعريفها من قبل العديد من الباحثين والعلماء، وكيفية الاستفادة من تطبيقها في مجال التعليم.
3. ركزت بعض الدراسات السابقة على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وفق لمعاييرها في حين ركزت الدراسة الحالية على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وفق لمجموعة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة لما لها دور في تحقيق أهداف وتطلعات القائمين على قطاع التربية والتعليم.
4. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع الدراسات ،كما استخدمت الدراسات السابقة والدراسة الحالية الاستبيان أداة لجمع المعلومات من قبل أفراد عينة الدراسة .

الإضافة التي تميزت بها الدراسة الحالية:

بالرغم من استفادتنا من هذه الدراسات السابقة إلا انه من وجهة نظرنا فان هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

1. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث استهدفت الدراسة خمس عناصر أساسية في النظام التعليمي وهم المدراء والأساتذة والمفتشين والإداريين ومشرفي التربية
2. اختصت الدراسة الحالية بالبيئة المحلية وهي ولاية غارداية لدراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

خلاصة الفصل :

من خلال عرضنا لفصل النظري تبين لنا أن تبني المؤسسات التعليمية لمنهج إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى إحداث تغيرات إيجابية تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتضمن لها التفوق والتميز والرقي بمستواها التعليمي، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يرتكز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا المستفيدين والتحسين والتطوير المستمر ومشاركة العاملين كما يحتاج التطبيق الناجح لهذا المنهج توفر العديد من المتطلبات والمستلزمات الضرورية أساسها تفهم والتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة وإعداد الكوادر التدريبية المؤهلة وتدريبها على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة حتى تقوم بتدريب العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة؛ بالإضافة إلى ارتباط تحقيق الجودة التربوية بدرجة كبيرة بالإصلاحات الخاصة بالتوجهات الجديدة لذلك قامت الجهات القائمة على قطاع التربية والتعليم في الجزائر بإجراء إصلاحات جذرية متعددة مست جميع مكونات النظام التعليمي ووفرت لها جميع الإمكانيات من أجل إعداد منظومة تربوية تحقق لنا الجودة التعليمية المنشودة، هذه الإصلاحات كانت ملامحها بادية وآثارها واضحة في العديد من المجالات من اجل تحسين وتطوير العملية التعليمية.

الفصـل الثاني

دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية غارداية

تمهيد:

يعد الجانب التطبيقي (الميداني) في أي دراسة تدعيما للخلفية النظرية بهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة والوقوف على مدى تحقق تساؤلات البحث ومن ثم الحكم عليها بالقبول أو الرفض.

وباعتبار الدراسة الميدانية هي أساس أي بحث ومعيار حقيقا لموضوعية وعلمية أي دراسة ومحاولة لصب المعلومات النظرية في الواقع حاولنا قدر المستطاع وبكل جهودها تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية لمعرفة مدى تطبيق هذا في التعليم بالجزائر قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى بعض متوسطات ومديرية التربية بعاصمة ولاية غارداية وذلك للوقوف على مدى التزام وتطبيق هذه المتوسطات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد اخترنا مرحلة التعليم المتوسط باعتبارها مرحلة هامة من مراحل التعليم كونها تربط بين مرحلتين مهمتين وهما الطور الابتدائي والطور الثانوي فهي تتلقى مدخلاتها من التلاميذ من الطور الابتدائي، في حين نجد أن مخرجاتها ما هي إلا مدخلات للطور الثانوي وبالتالي إذا كانت هذه المدخلات ذات جودة فإنها حتما ستقود للحصول على مخرجات في نهاية التعليم الثانوي عالية الجودة تستفيد منها الجامعات وقطاع الأعمال والمجتمع بصفة عامة.

تم تقسيم هذا الفصل إلى :

- **المبحث الأول**: إجراءات الدراسة الميدانية
- **المبحث الثاني**: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

تضمن هذا المبحث بيان الإجراءات المنهجية التي قمنا بها لتطبيق الدراسة الميدانية، وذلك بهدف الوصول إلى إجابات عن أسئلة الدراسة. لذلك فقد اهتم هذا المبحث ببيان :منهج الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة والطرق المستخدمة للتحقق من صدق أداة وثباتها، ،بالإضافة لتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: طرق الدراسة

أولا: أسلوب الدراسة المعتمد:

بعد تحديد مشكلة الدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة العديد من المناهج البحثية، اتضح أن المنهج المناسب للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ثم وصفها وصفا دقيقا وذلك بجمع معلومات دقيقة عنها ثم تصنيفها و تنظيمها للوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساهم في الواقع المدروس.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مفتشين ومشرفين وإداريين وأساتذة ومديرين بعض المتوسطات بولاية غارداية والبالغ عددها 26 متوسطة بعاصمة ولاية غارداية، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 07 متوسطات وهي عينة ميسرة، حيث تم توزيع 120 استبيان على الفئات التالية :

المفتشين– المشرفون التربيون – الإداريين – هيئة التدريس– المديرين.

الجدول رقم (II – 01):المؤسسات محل الدراسة

متوسطة احمد هروبني (الثنية الجديدة)
متوسطة محمد بوضياف (الثنية العليا)
متوسطة وريدة مداد
متوسطة عبد الرحمان بن رستم
متوسطة سيدي عباز
متوسطة حي السماوي الجديد (العطف)
متوسطة البناء الجاهز (واد نشو)
مديرية التربية

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية من قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى بعض متوسطات بعاصمة ولاية غارداية حيث استهدفت الدراسة خمس عناصر أساسية في النظام التعليمي وهم المدراء والأساتذة والمفتشين والإداريين ومشرفي التربية ،كون هذه العناصر تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح أو فشل أي نظام تعليمي و لهذا ينبغي الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم عند القيام بأي إصلاح أو تغيير يمس المنظومة التربوية لأنهم في واقع الأمر هم الأعلم والأدرى بواقع التعليم في المدرسة الجزائرية، وقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

01– الاستبيان: اقتصرت الدراسة على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وقد قامت الباحثة بتطوير هذا الاستبيان وبناء فقراته من خلال الخطوات التالية :

- الإطلاع على البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- الإطلاع على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئ تطبيقها.
- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف، تم عرض الاستبيان على مجموعة الأساتذة المحكمين من أصحاب التخصص في هذا المجال والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، والجدول التالي يبين الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

جدول رقم (II – 02): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	120	%100
الاستبيانات الضائعة	20	%16,67
الاستبيانات المسترجعة	100	%83,33
الاستبيانات المستبعدة	13	%10,83
الاستبيانات الخاضعة للتحليل	87	%72,5

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

بالنظر للجدول السابق يتبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: 100 استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (83,33%) من العدد الموزع والبالغ 120 استبيان، كما يتضح لنا أن عدد المستبعدة كانت 13 استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها 87 بنسبة (72,5) من عينة الدراسة وتعتبر هذه النسبة تمثل مجتمع الدراسة كاملا وبالتالي يمكن تعميم النتائج.

02- بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة والمقابلة لبعض المفتشين بسلك التربية والتعليم وبعض مدراء المتوسطات بولاية غارداية.

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيان الموزع قمنا بتفريغه و معالجته من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم SPSS إصدار 20 والذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها.

و قد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية: القيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التشتت الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون.
- اختبار كولوجروف- سمرنوف (1- Sample K-S) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار t-test للعينة الواحدة
- اختبار التباين الأحادي Anova

➢ و قد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

جدول رقم (II-03) : درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتعرف إلى شدة الإجابة أفراد العينة الدراسة على فقرات الاستبيان تم احتساب المدى، أي الفرق بين أعلى تقدير وأدناه وقسم على ثلاثة كما يلي:

جدول رقم (II-04): مقياس التحليل

درجة التطبيق	مرتفع	متوسط	منخفض
المتوسط المرجح	3,67 فأكثر	2,34 - 3,66	1 - 2,33

المصدر : من إعداد الطالبة

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى :

$$\text{طول الفئة: } \frac{(5-1)}{3} = \frac{4}{3} = 1,33$$

وبذلك تكون القيم التالية هي المحددة لنوع الإجابة:

1. 2,33 أو اقل منها إجابة منخفضة.
2. (2,34_3,66) إجابة متوسطة.
3. اكبر من 3,66 إجابة مرتفعة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري (المحكمين):

-صدق أداة الدراسة يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها وللتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المشرف و بعض الأستاذة لتحديد مجالاته ولمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة، وفي ضوء الاقتراحات والتوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها وحذف البعض الآخر إلى أن تم ضبطه في صورته النهائية كما هو موجود في الملحق رقم "2".

2- ثبات أداة الدراسة :يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbachللتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين عباراته.

أ- اختبار ألفا كرونباخ: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (II-05) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

رقم	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	عبارات خاصة بمبدأ التزام الإدارة بالجودة	06	0.805
الثاني	عبارات خاصة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر	07	0.767
الثالث	عبارات خاصة بمبدأ التدريب	05	0.881
الرابع	عبارات خاصة بمبدأ المشاركة واتخاذ القرارات	05	0.863
الخامس	عبارات خاصة بمبدأ التركيز على المستفيدين	06	0.875
جميع الفقرات		**29**	**0.923**

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل:

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (عبارات خاصة بمبدأ التزام الإدارة بالجودة) كانت 0,805 وهي قيمة عالية أما بالنسبة للمحور الثاني (عبارات خاصة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر) فكانت 0.767 وهي قيمة عالية نسبيا في حين نجد قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث (عبارات خاصة بمبدأ التدريب) 0.881 وهي قيمة عالية جدا أما المحور الرابع (عبارات خاصة بمبدأ المشاركة واتخاذ القرارات) ،0.863 وهي قيمة عالية أيضا بينما المحور الخامس(عبارات خاصة بمبدأ التركيز على المستفيدين) فكانت 0.875 أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.923 وهي نسبة ثبات عالية جدا حيث نلاحظ أن جميع القيم السابقة اكبر من 0,60 مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالثبات وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

ب– الاتساق الداخلي الاستبيان: حيث يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

جدول رقم (II –06): الاتساق الداخلي الاستبيان

عنـــــــــــــــوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
عبارات خاصة بمبدأ التزام الإدارة بالجودة	0,751	0.00
عبارات خاصة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر	0,701	0.00
عبارات خاصة بمبدأ التدريب	0,824	0.00
عبارات خاصة بمبدأ المشاركة واتخاذ القرارات	0,774	0.00
عبارات خاصة بمبدأ التركيز على المستفيدين	0,719	0.00

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل:

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه بأنه هناك ارتباط قوي بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,01

حيث نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين المحور الثالث"مبدأ التدريب "والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 0,824 وهي درجة ارتباط عالية ،وهذا معناه انه كلما زاد مستوى تدريب العاملين والمسيرين للمؤسسات التعليمية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة كلما كانت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية اكبر.

كما انه هناك ارتباط موجب وقوي بين المحور الرابع " مبدأ المشاركة واتخاذ القرارات " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة0,774 وهي درجة عالية،بينما معامل الارتباط بين المحور الأول " مبدأ التزام الإدارة بالجودة " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 0,751 ، حين نجد معامل الارتباط بين المحور الخامس " مبدأ التركيز على المستفيدين " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 0,719 وهي درجة مرتفعة نسبيا حيث بلغ معامل الارتباط بين المحور الثاني" مبدأ التحسين والتطوير المستمر " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 0,701 وهي درجة عالية نسبيا، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجميع هذه المحاور بحيث أنه لهذه المحاور تأثير كبير وفعال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

ج– توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولمجروف– سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا،ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم (II – 07) نتائج اختبار كولموجروف– سمرنوف في توزيع البيانات

المحور	عنـــــوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات خاصة بمبدأ التزام الإدارة بالجودة	06	1,235	0,095
الثاني	عبارات خاصة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر	07	0,697	0,716
الثالث	عبارات خاصة بمبدأ التدريب	05	1,219	0,102
الرابع	عبارات خاصة بمبدأ المشاركة واتخاذ القرارات	05	1,185	0,120
الخامس	عبارات خاصة بمبدأ التركيز على المستفيدين	06	1,133	0,154
جميع الفقرات		**29**	**0,856**	**0,456**

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

H0 =البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا

H1=البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة Z للمحور الأول " عبارات خاصة بمبدأ التزام الإدارة بالجودة " تساوي 1,235، وأن مستوى الدلالة يساوي 0,095 > 0.05 أي أننا نقبل H0 ونرفض H1 وبهذا نستنتج بأن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا بالنسبة لهذا المحور .

كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني " عبارات خاصة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر " تساوي 0.697، وأن مستوى الدلالة يساوي 0,716 > 0.05 أي أننا نقبل H0 ونرفض H1 وبهذا نستنتج بأن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا بالنسبة لهذا المحور .

كما يظهر أن قيمة Z للمحور الثالث " عبارات خاصة بمبدأ التدريب " تساوي 1,219، وأن مستوى الدلالة يساوي 0,102 > 0.05 أي أننا نقبل H0 ونرفض H1 وبهذا نستنتج بأن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا بالنسبة لهذا المحور .

يتضح كذلك بأن قيمة Z للمحور الرابع " عبارات خاصة بمبدأ المشاركة واتخاذ القرارات " تساوي 1,185، وأن مستوى الدلالة يساوي 0,120> 0.05 أي أننا نقبل H0 ونرفض H1 وبهذا نستنتج بأن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا بالنسبة لهذا المحور .

كما يتضح لنا بأن قيمة Z للمحور الخامس " عبارات خاصة بمبدأ التركيز على المستفيدين " تساوي 1,133، وأن مستوى الدلالة يساوي 0,154> 0.05 أي أننا نقبل H0 ونرفض H1 وبهذا نستنتج بأن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا بالنسبة لهذا المحور كذلك .

ويتضح من الجدول أن قيمة Z لجميع عبارات الاستبيان كانت 0,856 وان مستوى الدلالة لجميع الفقرات 0,456 وهي أكبر من 0.05 أي أننا نقبل H0 ونرفض H1 وبهذا نستنتج بأن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا وبتالي يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية .

المبحث الثاني:عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد أن عرضنا في المبحث السابق لإجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبيان) من حيث بنائه، وحساب صدقه وثباته، وتحديد الأساليب الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة .

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية.

المطلب الأول: وصف وتحليل الاستبيان

خصائص المجتمع لأي دراسة علمية يتضح من خلال وصف المتغيرات التي تتناولها تلك الدراسة وصفا دقيقا، ومن الأمور الطبيعية في أي دراسة علمية أن يكون هناك تفاوتا وتباينا واختلافا بين أفراد مجتمع الدراسة تبعا لاختلاف خصائصهم، ونظرا لتنوع مؤهلاتهم العلمية ، وتبعا لاختلاف أجناسهم أو خبراتهم العملية.

وفي هذه الدراسة فإن خصائص مجتمع الدراسة تتناول المجالات أو المتغيرات التالية : الجنس، ويتعلق بكون المستجيب ذكر أو أنثى، والمؤهل العلمي ، ويتناول بيان مؤهلات المستجيبين من الجنسين، وكذلك الخبرة المهنية للمستجيب، أما المجال الأخير فيتعلق بالمسمى الوظيفي للمستجيب.

أولا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية

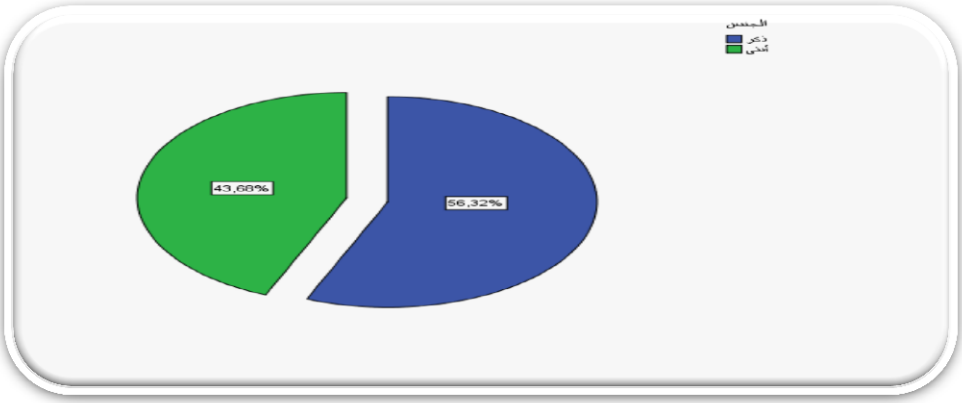
I. الجنس:

الجدول رقم (II-08):يوضح توزيع أفراد العينة الجنس

البيـــــان	التكـــــرار	النسبـــــة %
ذكر	49	56,3
أنثى	38	43,7
المجموع	**87**	**100,0**

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

شكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل:

من الجدول أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور56,32% بينما بلغت نسبة الإناث 43,68%و هذا ما يدل على أن جل المؤسسات التعليمية تسير من قبل فئة الذكور.

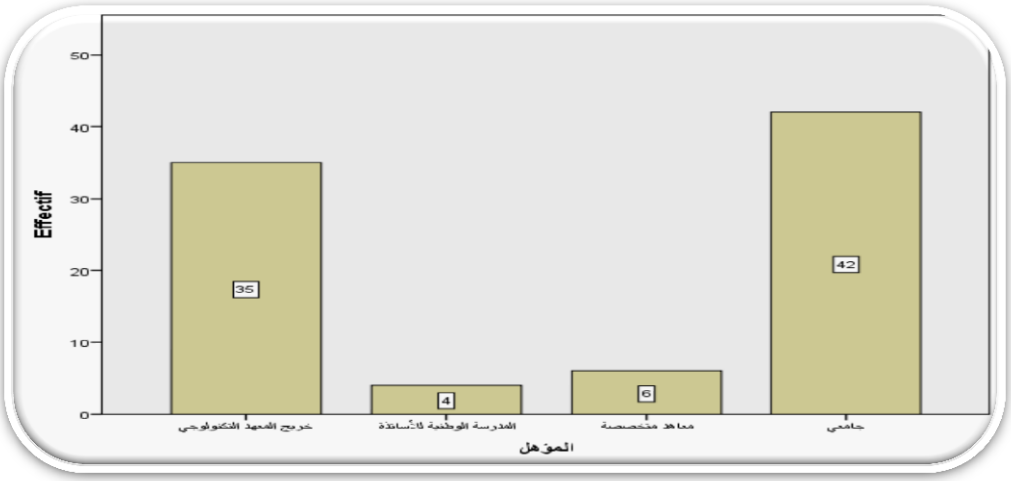
II. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (II-09):يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة%
خريج المعهد التكنولوجي	35	40,2
المدرسة الوطنية للأساتذة	4	4,6
معاهد متخصصة	6	6,9
جامعي	42	48,3
المجموع	**87**	**100,0**

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

شكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل:

من الجدول أعلاه يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين هم من خريجي الجامعات حيث بلغت نسبتهم 48,3 % في حين نجد أن نسبة خريجي المعاهد التكنولوجية بلغت 40,2 % بينما بلغت نسبة خرجي المعاهد المتخصصة بلغت 6,9% أما نسبة المستجوبين الذين هم خريجي المدرسة العليا للأساتذة فكانت 4,6% هذا ما يدل على أن معظم المسيرين للمؤسسات التعليمية قد أتموا دراساتهم العليا بالجامعات وهذا ما يجعلهم يمتلكون الكفاءات والمؤهلات العلمية الضرورية التي تسمح لهم بالمساهمة بفعالية في إنجاح العملية التعليمية والتعلمية وبالتالي تحقيق الجودة المنشودة في مخرجات .

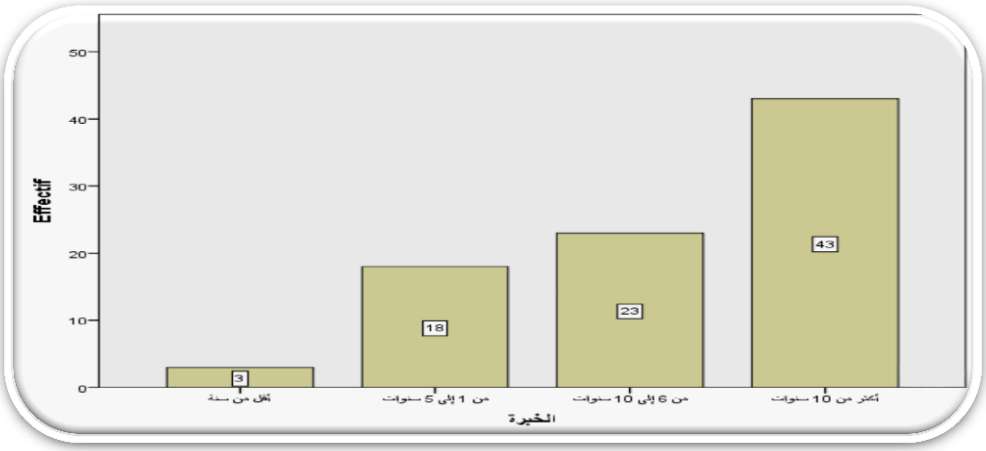
III. سنوات الخبرة

الجدول رقم (II-10):يوضح توزيع أفراد حسب سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة%
أقل من سنة	3	3,4
من 1 إلى 5 سنوات	18	20,7
من 6 إلى 10 سنوات	23	26,4
أكثر من 10 سنوات	43	49,4
المجموع	**87**	**100,0**

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

شكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات بنسبة 49,4% في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من من 6 إلى 10 سنوات 26,4% بينما نجد نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من سنة إلى 5 سنوات 20,7% بينما الذين خبرتهم المهنية اقل من سنة كانت بنسبة 3,4% وهذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدميه مهنية تجعلهم على دراية تامة بكل ما يحدث داخل المؤسسات التعليمية وعلى الإصلاحات التي مست المنظومة التربوية وهذا ما يجعلهم يتحلون بالموضوعية والمصداقية في ملأ الاستبيان.

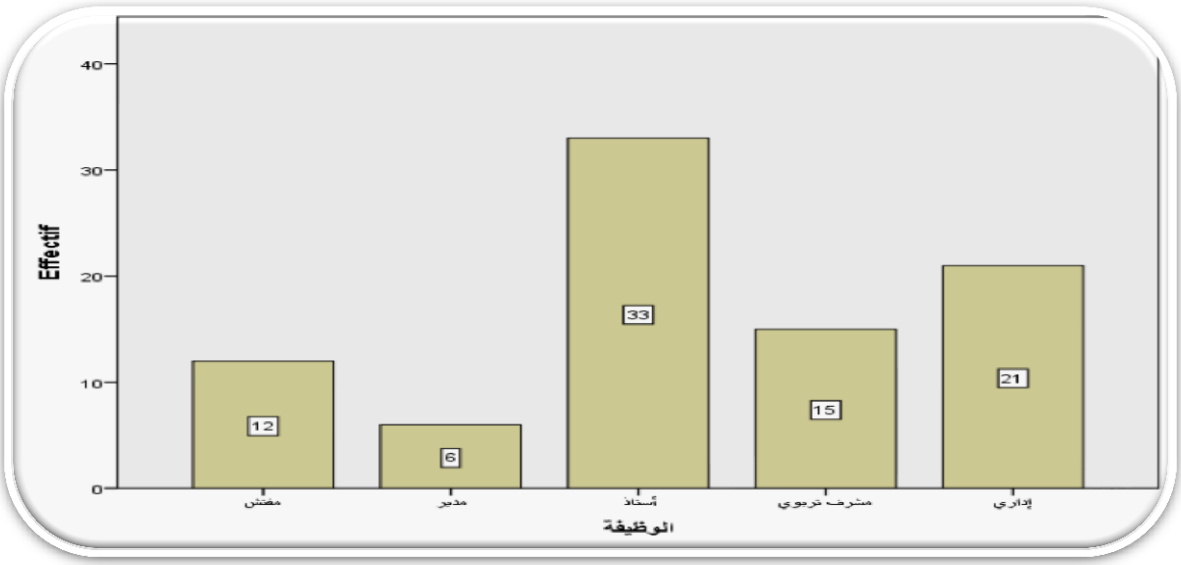
IV. المسمى الوظيفي

الجدول رقم (II-11):يوضح توزيع أفراد حسب المسمى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة%
مفتش	12	13,8
مدير	6	6,9
أستاذ	33	37,9
مشرف تربوي	15	17,2
إداري	21	24,1
المجموع	**87**	**100,0**

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

شكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين كانوا أساتذة حيث بلغت نسبتهم37,9% بينما نسبة المستجوبين الإداريين فبلغت نسبتهم 24,1% في حين نجد نسبة المشرفين التربويين 17,2% أما نسبة المفتشين فكانت 13,8% في حين بلغت نسبة المستجوبين من المدراء 6,9% .

المطلب الثاني : تحليل محاور الدراسة

أولا: الوصف الإحصائي لمتغير الدراسة " مبدأ التزام الإدارة بالجودة"

- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الأول "**خاصة بمبدأ التزام الإدارة بالجودة**" ثم حساب المتوسط الكلي لجميع العبارات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (II-12):يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول

الرقم	العبـــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
01	يوجد التزام من قبل الإدارة المدرسية بتطبيق نظام الجودة	3,678	0,842	**مرتفعة**	**2**
02	توجد سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تحقيق جودة التعليم المدرسي	3,459	1,043	**متوسطة**	**5**
03	توفر إدارة المدرسة المناخ المناسب لانجاز العمليات التعليمية والإدارية بجودة عالية.	3,747	0,967	**مرتفعة**	**1**
04	يتم عقد الاجتماعات الدورية الفاعلة التي تناقش المشكلات التي تعترض تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	3,172	0,954	**متوسطة**	**6**
05	أهداف إدارة المدرسة واضحة ومحددة تهدف لنشر ثقافة الجودة الشاملة لدى جميع الموظفين.	3,471	0,887	**متوسطة**	**4**
06	تصدر الإدارة اللوائح والأنظمة والتعليمات التي تتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3,597	0,895	**متوسطة**	**3**
	المجموع	**3,52**	**0,664**	**متوسطة**	

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

تحليل:

نلاحظ من الجدول السابق أن أعلى المتوسط الحسابي كان للعبارة الثالثة والتي تنص " توفر إدارة المدرسة المناخ المناسب لانجاز العمليات التعليمية والإدارية بجودة عالية" حيث بلغ (3,747) بانحراف معياري قدره (0,967) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على هذه العبارة كان مرتفع.

تليها العبارة الأولى والتي تنص " يوجد التزام من قبل الإدارة المدرسية بتطبيق نظام الجودة" بمتوسط حسابي بلغ (3,678) وبانحراف معياري قدر بـ (0,842) وهذا يدل على أن درجة تطبيق هذه العبارة مرتفع أيضا وفقا لإجابات عينة الدراسة.

في حين نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السادسة والتي تنص " تصدر الإدارة اللوائح والأنظمة والتعليمات التي تتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة" بلغ (3,597) بانحراف معياري قدره (0,895) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على هذه العبارة كان متوسط.

أما بالنسبة للعبارتين الخامسة والثانية فكان متوسطهما الحسابي (3,471)و (3,459) بانحراف معياري قدره (0,887) و(1,043) على التوالي مما يدل على أن درجة تطبيق لكلتا العبارتين متوسط أيضا وفقا لإجابات عينة الدراسة.

بينما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة والتي تنص " يتم عقد الاجتماعات الدورية الفاعلة التي تناقش المشكلات التي تعترض تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة" بلغ (3,172) بانحراف معياري قدره (0,954)مما يدل على أن درجة تطبيق هذه العبارة متوسط أيضا وفقا لإجابات عينة الدراسة.

وتبين النتائج المسجلة في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول "الخاصة بمبدأ التزام الإدارة بالجودة" من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول (3,52) وبانحراف معياري قدره (0,664) هذا ما يعني أن درجة التزام المؤسسة التعليمية بتبني مفهوم الجودة متوسط وفقا لإجابات عينة الدراسة ويرجع ذلك إلى تدني دعم الإدارة العليا و التزامها بتطبيق الجودة الشاملة بالإضافة قصور الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة في الميدان التربوي وافتقار المؤسسات التعليمية إلى وجود سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقصور توعية العاملين بأهمية الجودة الشاملة وغياب السياسات والبرامج والأنظمة لكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: الوصف الإحصائي لمتغير الدراسة " مبدأ التحسين والتطوير المستمر ".

- تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثاني " خاصة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر" من ثم حساب المتوسط الكلي لجميع العبارات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (II-13):يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبـــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
01	توفر إدارة المدرسة الوسائل والتقنيات التعليمية الحديثة.	3,758	0,792	مرتفعة	4
02	يتم الاعتماد على الأساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات	3,678	0,921	مرتفعة	6
03	طرق التدريس المعتمدة بعيدة عن التلقين وتشجع على البحث والإبداع	3,586	0,896	متوسطة	7
04	أتبادل الخبرات مع زملائي من اجل تحقيق التحسين المستمر	4,16 1	0,697	مرتفعة	1
05	يتم بشكل دوري ومستمر تحديث المناهج التعليمية المعتمدة في التدريس	3,712	1,066	مرتفعة	5
06	مكتبة المدرسة غنية بالمراجع والكتب	4,103	0,940	مرتفعة	2
07	تشجع إدارة المدرسة أي اقتراح أو مبادرة لتحقيق التحسين المستمر.	4,000	0,928	مرتفعة	3
	المجموع	**3,857**	**0,5797**	**مرتفعة**	

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

تحليل:

نلاحظ من الجدول السابق أن أعلى المتوسط الحسابي كان للعبارة الرابعة والتي تنص " أتبادل الخبرات مع زملائي من اجل تحقيق التحسين المستمر" حيث بلغ (4,161) بانحراف معياري قدره (0,697) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على هذه العبارة كان مرتفع.

تليها العبارة السادسة والتي تنص " مكتبة المدرسة غنية بالمراجع والكتب " بمتوسط حسابي بلغ (4,103) وبانحراف معياري قدر بـ (0,940) وهذا يدل على أن درجة تطبيق هذه العبارة مرتفع أيضا وفقا لإجابات عينة الدراسة.

في حين نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السابعة والتي تنص " تشجع إدارة المدرسة أي اقتراح أو مبادرة لتحقيق التحسين المستمر" بلغ (4,000) بانحراف معياري قدره (0,928) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على هذه العبارة كان مرتفع.

أما بالنسبة للعبارتين الأولى والخامسة التي تنصان على "توفر إدارة المدرسة الوسائل والتقنيات التعليمية الحديثة" و" يتم بشكل دوري ومستمر تحديث المناهج التعليمية المعتمدة في التدريس " فكان متوسطهما الحسابي (3,758) و(3,712) بانحراف معياري قدره (0,792) و(1,066) على التوالي مما يدل على أن درجة تطبيق لكلتا العبارتين مرتفع أيضا وفقا لإجابات عينة الدراسة.

بينما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثانية والتي تنص " يتم الاعتماد على الأساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات " بلغ (3,678) بانحراف معياري قدره (0,921)مما يدل على أن درجة تطبيق هذه العبارة مرتفع وفقا لإجابات عينة الدراسة.

في حين نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة " طرق التدريس المعتمدة بعيدة عن التلقين وتشجع على البحث والإبداع" بلغ (3,586) بانحراف معياري قدر بـ (0,896) مما يدل على أن درجة تطبيق هذه العبارة متوسط وفقا لإجابات عينة الدراسة.

ويتبين لنا من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني "الخاصة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر " من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الثاني (3,857) وبانحراف معياري قدره (0,579) وهذا ما يدل على درجة أن التزام المؤسسات التعليمية بتطبيق بمبدأ التحسين والتطوير المستمر مرتفعا من وجهة نظر عينة الدراسة، ويتضح ذلك من خلال تشجيع الإدارة على تبني الوسائل والتقنيات التعليمية الحديثة والاعتماد على الأساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات بالإضافة إلى تبادل الخبرات من اجل تحقيق التحسين المستمر.

ثالثا: الوصف الإحصائي لمتغير الدراسة" خاصة بمبدأ التدريب "

- تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثالث " خاصة بمبدأ التدريب " من ثم حساب المتوسط الكلي لجميع العبارات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (II-14):يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبـــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
01	أستفيد من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية لتحسين أدائي بشكل دوري	3,528	0,9634	متوسطة	3
02	يتم الاستعانة بمتخصصين في مجال الجودة التعليمية للتدريب على تطبيقها	3,287	1,066	متوسطة	5
03	يتم تدريب العاملين على مبادئ وأسس عمليات جودة التعليم المدرسي	3,310	1,082	متوسطة	4
04	تعقد دورات تدريبية مستمرة لتأهيل الأساتذة للوقوف على التطور العلمي والاطلاع على احدث الأساليب التدريسية	3,609	0,992	متوسطة	1
05	تحدد الاحتياجات التدريبية وفقا لمعايير الجودة وحسب الأولويات	3,597	1,061	متوسطة	2
المجموع		**3,46**	**0,850**	**متوسطة**	

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

تحليل:

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أعلى المتوسط الحسابي كان للعبارة الرابعة والتي تنص " تعقد دورات تدريبية مستمرة لتأهيل الأساتذة للوقوف على التطور العلمي والاطلاع على احدث الأساليب التدريسية " حيث بلغ (3,609) بانحراف معياري قدره (0,992) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على هذه العبارة كان متوسط.

تليها العبارة الخامسة والتي تنص " تحدد الاحتياجات التدريبية وفقا لمعايير الجودة وحسب الأولويات " بمتوسط حسابي بلغ (3,597) وبانحراف معياري قدر بـ (1,061) وهذا يدل على أن درجة تطبيق هذه العبارة متوسط أيضا وفقا لإجابات عينة الدراسة.

في حين نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الأولى والتي تنص " أستفيد من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية لتحسين أدائي بشكل دوري " بلغ (3,528) بانحراف معياري قدره (0,963) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على هذه العبارة كان متوسط.

أما بالنسبة للعبارتين الثالثة والثانية التي تنصان على " يتم تدريب العاملين على مبادئ وأسس عمليات جودة التعليم المدرسي "و" يتم الاستعانة بمتخصصين في مجال الجودة التعليمية للتدريب على تطبيقها " فكان متوسطهما الحسابي (3,310)و (3,287) بانحراف معياري قدره (1,082) و(1,066) على التوالي مما يدل على أن درجة تطبيق لكلتا العبارتين متوسط أيضا وفقا لإجابات عينة الدراسة.

و يتبين من خلال الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث "الخاصة بمبدأ التدريب" من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الثالث (3,46) وبانحراف معياري قدره (0,850) وهذا يعني أن درجة التزام المؤسسة التعليمية بمبدأ التدريب متوسط وفقا لإجابات عينة الدراسة ويمكن لهذه الدراسة أن تفسر هذه النتيجة بان تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يحتاج إلى وجود مسيرين وكوادر مؤهلة ولديهم إلمام كاف بمفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها،وهذا الأمر غير موجود فعلا ويتضح ذلك من خلال قصور تدريب العاملين والمسيرين على آليات تطبيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى ندرة استقطاب الخبراء في مجال الجودة الشاملة لتدريب العاملين والمسيرين للمؤسسات التعليمية

رابعا: الوصف الإحصائي لمتغير الدراسة" مبدأ المشاركة واتخاذ القرارات "

- تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الرابع " خاصة بمبدأ المشاركة واتخاذ القرارات " من ثم حساب المتوسط الكلي لجميع العبارات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (II-15):يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الرابع

الرقم	العبـــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
01	أشارك في صنع القرارات وحل المشكلات التعليمية التي تواجهنا	3,816	0,896	مرتفعة	1
02	أشارك في وضع أهداف المدرسة وأسعى بجد في تحقيقها	3,758	0,889	مرتفعة	3
03	أعمل ضمن فريق عمل في المؤسسة وأتشارك مع الجميع لتحقيق الأهداف.	3,804	0,938	مرتفعة	2
04	تتم عملية صناعة القرار بالمشاركة ودون إقصاء لأي أحد	3,620	1,059	متوسطة	4
05	تتخذ القرارات بالمدرسة على أساس نظام معلومات وقاعدة بيانات دقيقة	3,494	0,986	متوسطة	5
	المجموع	**3,699**	**0,768**	**مرتفعة**	

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

تحليل:

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أعلى المتوسط الحسابي كان للعبارة الأولى والتي تنص " أشارك في صنع القرارات وحل المشكلات التعليمية التي تواجهنا " حيث بلغ (3,816) بانحراف معياري قدره (0,896) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على هذه العبارة كان مرتفع.

تليها العبارة الثالثة والتي تنص " أعمل ضمن فريق عمل في المؤسسة وأتشارك مع الجميع لتحقيق الأهداف." بمتوسط حسابي بلغ (3,804) وبانحراف معياري قدر بـ (0,938) وهذا يدل على أن درجة تطبيق هذه العبارة مرتفع أيضا وفقا لإجابات عينة الدراسة.

في حين نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثانية والتي تنص " أشارك في وضع أهداف المدرسة وأسعى بجد في تحقيقها " بلغ (3,758) بانحراف معياري قدره (0,889) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على هذه العبارة كان مرتفع.

أما بالنسبة للعبارة الرابعة والتي تنص " تتم عملية صناعة القرار بالمشاركة ودون إقصاء لأي أحد "فكان متوسط الحسابي (3,620) بانحراف معياري قدره (1,059) على التوالي مما يدل على أن درجة تطبيق هذه العبارة مرتفع أيضا وفقا لإجابات عينة الدراسة.

بينما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة والتي تنص " تتخذ القرارات بالمدرسة على أساس نظام معلومات وقاعدة بيانات دقيقة " بلغ (3,494) بانحراف معياري قدره (0,986) مما يدل على أن درجة تطبيق هذه العبارة متوسط وفقا لإجابات عينة الدراسة.

ويتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع"الخاصة بمبدأ المشاركة واتخاذ القرار " من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول (3,699) وبانحراف معياري قدره (0,768) وهذا يعني أن درجة التزام المؤسسة التعليمية بمبدأ المشاركة واتخاذ القرار مرتفع وفقا لإجابات عينة الدراسة ويتضح هذا من خلال ضمان مشاركة جميع العاملين في عملية صناعة القرار وتحديد الأهداف وهذا ما يعرف بمسؤوليات المشاركة في إدارة المدرسة، والمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات من العملية التعليمية والتعلمية.

خامسا: الوصف الإحصائي لمتغير الدراسة " مبدأ التركيز على المستفيدين"

- تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الخامس " خاصة بمبدأ التركيز على المستفيدين" من ثم حساب المتوسط الكلي لجميع العبارات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (II-16):يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس

الرقم	العبـــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
01	يمكن قياس التطوير في المؤسسة عن طريق معرفة واستقراء رضا المستفيدين	3,643	0,964	متوسطة	6
02	من المهم جدا التعرف على حاجات وتوقعات المستفيدين بصورة دائمة ومستمرة	3,850	0,883	مرتفعة	2
03	يحتاج التطوير إلى الأخذ بآراء المستفيدين الداخلين والخارجين	3,701	0,977	مرتفعة	5
04	تهتم المؤسسة بتحقيق رضا التلاميذ وأوليائهم أثناء مسارهم الدراسي	3,885	0,784	مرتفعة	1
05	تعالج المدرسة الشكاوي المقدمة من المستفيدين من الخدمة التعليمية بشكل كفؤ وفعال	3,805	0,950	مرتفعة	3
06	توفر إدارة المدرسة أنشطة ترفيهية وتعليمية تلبي الاحتياجات الفعلية للتلميذ	3,712	0,938	مرتفعة	4
	المجموع	**3,766**	**0,720**	**مرتفعة**	

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

تحليل:

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أعلى المتوسط الحسابي كان للعبارة الرابعة والتي تنص " تهتم المؤسسة بتحقيق رضا التلاميذ وأوليائهم أثناء مسارهم الدراسي" حيث بلغ (3,885) بانحراف معياري قدره (0,784) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على هذه العبارة كان مرتفع.

تليها العبارة الثانية والتي تنص من المهم جدا التعرف على حاجات وتوقعات المستفيدين بصورة دائمة ومستمرة " بمتوسط حسابي بلغ (3,850) وبانحراف معياري قدر بـ (0,883) وهذا يدل على أن درجة تطبيق هذه العبارة مرتفع أيضا وفقا لإجابات عينة الدراسة.

في حين نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة والتي تنص تعالج المدرسة الشكاوي المقدمة من المستفيدين من الخدمة التعليمية بشكل كفؤ وفعال " بلغ (3,805) بانحراف معياري قدره (0,950) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على هذه العبارة كان مرتفعة.

أما بالنسبة للعبارتين السادسة والثالثة التي تنصان على " توفر إدارة المدرسة أنشطة ترفيهية وتعليمية تلبي الاحتياجات الفعلية للتلميذ "و" يحتاج التطوير إلى الأخذ بآراء المستفيدين الداخلين والخارجين "فكان متوسطهما الحسابي (3,712)و (3,701) بانحراف معياري قدره (0,938) و(0,977) على التوالي مما يدل على أن درجة تطبيق لكلتا العبارتين مرتفعة أيضا وفقا لإجابات عينة الدراسة.

بينما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الأولى والتي تنص " يمكن قياس التطوير في المؤسسة عن طريق معرفة واستقراء رضا المستفيدين " بلغ (3,643) بانحراف معياري قدره (0,964)مما يدل على أن درجة تطبيق هذه العبارة متوسط وفقا لإجابات عينة الدراسة.

ويتبن من خلال الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس "الخاصة بمبدأ التركيز على المستفيد " من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الخامس (3,766) وبانحراف معياري قدره (0,720) وهذا ما يدل على درجة أن التزام المؤسسات التعليمية بتطبيق لمبدأ التركيز على المستفيدين مرتفعا أيضا من وجهة نظر عينة الدراسة ، ويمكن تفسير ذلك في أن غالب عينة الدراسة ينظر إلى رضا المستفيد في الميدان التربوي كمؤشر لتطوير وتحسين ،وهذا نظرا لفلسفة الجودة الشاملة في التعليم تنطلق من أهمية التركيز على المستفيدين وإشباع حاجياتهم وتلبية رغباتهم من خلال التعرف على حاجات وتوقعات المستفيدين بصورة دائمة ومستمرة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى

H0: لا تلتزم المؤسسة التعليمية بتبني مفهوم الجودة كأحد عناصر الجودة الشاملة

H1: تلتزم المؤسسة التعليمية بتبني مفهوم الجودة كأحد عناصر الجودة الشاملة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات مبدأ التزام الإدارة بالجودة مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي

جدول رقم (II – 17) يوضح نتائج اختبار T- Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن مبدأ التزام الإدارة بالجودة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة Sig
التزام الإدارة بالجودة	3,521	0,664	7.318	0,000

*معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات مبدأ التزام الإدارة بالجودة قدر ب 3,521 و بانحراف معياري قدره 0,664 وهذا ما يقابل درجة تطبيق متوسطة إلا أن مستوى الدلالة المعنوية sig= 0,00 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة وهي أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تلتزم بتبني مفهوم الجودة كأحد عناصر الجودة الشاملة

الفرضية الثانية

H0: لا تلتزم المؤسسة التعليمية على التحسين والتطوير المستمر كأحد عناصر الجودة الشاملة

H1: تلتزم المؤسسة التعليمية على التحسين والتطوير المستمر كأحد عناصر الجودة الشاملة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات مبدأ التحسين والتطوير المستمر مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي

جدول رقم (II–18) يوضح نتائج اختبار T– Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن مبدأ التحسين والتطوير المستمر

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة Sig
التحسين والتطوير المستمر	3,857	0,579	13.792	0,000

* معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل:

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات مبدأ التحسين والتطوير المستمر قدر ب 3,857 و بانحراف معياري قدره 0,579 وهذا ما يقابل درجة تطبيق مرتفعة إلا أن مستوى الدلالة المعنوية sig= 0,000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة وهي أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تلتزم بمبدأ التحسين والتطوير المستمر كأحد عناصر الجودة الشاملة.

الفرضية الثالثة

H0: لا تلتزم المؤسسة التعليمية على التدريب كأحد عناصر الجودة الشاملة.

H1: تلتزم المؤسسة التعليمية على التدريب كأحد عناصر الجودة الشاملة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات مبدأ التدريب مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي

جدول رقم (II–19) يوضح نتائج اختبار T– Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن مبدأ التدريب

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة Sig
مبدآ التدريب	3,466	0,850	5.118	0,000

* معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات مبدأ التدريب قدر ب 3,466 و بانحراف معياري قدره 0,850 وهذا ما يقابل درجة تطبيق متوسطة إلا أن مستوى الدلالة المعنوية 0,00 =sig وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة وهي أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تلتزم بمبدأ التدريب كأحد عناصر الجودة الشاملة.

الفرضية الرابعة

H0: لا تلتزم المؤسسة التعليمية على المشاركة واتخاذ القرار كأحد عناصر الجودة الشاملة

H1: تلتزم المؤسسة التعليمية على المشاركة واتخاذ القرار كأحد عناصر الجودة الشاملة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات مبدأ المشاركة واتخاذ القرارات مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي

جدول ر رقم (II –20) يوضح نتائج اختبار T– Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن مبدأ المشاركة واتخاذ القرارات

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة Sig
المشاركة واتخاذ القرارات	3,699	0,768	8.482	0,000

*معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات مبدأ المشاركة واتخاذ القرارات قدر ب 3,699 و بانحراف معياري قدره 0,768 وهذا ما يقابل درجة تطبيق مرتفعة إلا أن مستوى الدلالة المعنوية sig=0,000 وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة وهي أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تلتزم بمبدأ المشاركة واتخاذ القرارات كأحد عناصر الجودة الشاملة.

الفرضية الخامسة

H0: لا تلتزم المؤسسة التعليمية على التركيز على المستفيد كأحد عناصر الجودة الشاملة.

H1: تلتزم المؤسسة التعليمية على التركيز على المستفيد كأحد عناصر الجودة الشاملة.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات مبدأ التركيز على المستفيد مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي

جدول رقم (II –21) يوضح نتائج اختبار T– Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن مبدأ التركيز على المستفيدين

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة Sig
التركيز على المستفيدين	3,766	0,720	9.921	0,000

* معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات مبدأ التركيز على المستفيدين قدر ب 3,766 و بانحراف معياري قدره 0,720 وهذا ما يقابل درجة تطبيق مرتفعة إلا أن مستوى الدلالة المعنوية sig= 0,00 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة وهي أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تلتزم بمبدأ التركيز على المستفيدين كأحد عناصر الجودة الشاملة.

6– **الفرضية السادسة:** هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغيرات الشخصية (الجنس– المؤهل– الخبرة – المسمى الوظيفي)

أولا : اختبار T–Test للعينات المستقلة تأثير متغير الجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 : لا يوجد فروق في إجابات للذكور والإناث على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الجنس .

H1: يوجد لا يوجد فروق في إجابات للذكور والإناث على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الجنس.

جدول رقم (II –22) اختبار T-Test للعينات المستقلة تعزى لمتغير الجنس بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة

			اختبار levene			اختبار T-TEST		
الجنس	العدد	متوسط الحسابي	الفرضيات	F	sig	الفرضيات	T	Sig
ذكر	49	3,7098	$h_0: \sigma^2_{ذ} = \sigma^2_{انثى}$	0,124	0,726	$h_0: \bar{\chi}^2_{ذ} = \bar{\chi}^2_{انثى}$	0,930	0,355
أنثى	38	3,6004	$h_1: \sigma^2_{ذ} \neq \sigma^2_{انثى}$			$h_1: \bar{\chi}^2_{ذ} \neq \bar{\chi}^2_{انثى}$	0,948	0,346

*معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل :

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة F=0,124 وقيمة الدلالة المعنوية sig=0,726 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة0,05 ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث.

أما بالنظر إلى اختبار Test-T فإن قيمة t= 0,930 وقيمة الدلالة المعنوية sig=0,355 بالنسبة للذكور أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة t= 0,948 وقيمة الدلالة المعنوية sig= 0,346 بالنسبة للإناث وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد فروق في إجابات للذكور والإناث على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى الجنس ونرفض الفرضية البديلة.

ثانيا: تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغير المؤهل العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (II-23) :**يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغير المؤهل العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

	عبارات خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
المؤهل العلمي	النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fفيشر	الدلالة المعنوية Sig
	بين المجموعات	152,730	80	1,909	0,533	0,905
	داخل المجموعات	21,500	6	3,583		
	المجموع	174,230	86			

*معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل:

يتبن لنا من الجدول أن قيمة فيشر بلغت F=0,533 وقيمة الدلالة المعنوية sig= 0,905 وهي اكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص عدم توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثا: تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغير الخبرة المهنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (II –24) :**يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغير الخبرة المهنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

	عبارات خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
	النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fفيشر	الدلالة المعنوية Sig
الخبرة المهنية	بين المجموعات	66,184	80	0,827	1,861	0,222
	داخل المجموعات	2,667	6	0,444		
	المجموع	68,851	86			

*معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل:

بالنظر إلى النتائج المحصل عليها في جدول أعلاه أن قيمة فيشر بلغت F=1,861 وقيمة الدلالة المعنوية sig= 0,222 وهي اكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص عدم توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

رابعا: تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المسمى الوظيفي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

الجدول رقم (II –25) :**يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغير المسمى الوظيفي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

	عبارات خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
المسمى الوظيفي	النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
	بين المجموعات	126,454	80	1,581	0,522	0,912
	داخل المجموعات	18,167	6	3,028		
	المجموع	144,621	86			

*معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

التحليل:

يتبن لنا من الجدول أعلاه أن قيمة فيشر F=0,522 وقيمة الدلالة المعنوية sig=0,912 وهي اكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص عدم توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

خلاصة الفصل:

لقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسات محل الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية كان بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة وقد تباينت درجات تطبيق بين كل مبدأ وأخر هذا ما يدل على انه هناك إمكانية لتطبيق هذا المنهج الحديث في المؤسسات التعليمية الجزائرية وذلك لوجود العديد من العوامل المساعدة على تطبيقه والتي يمكن تعزيزها والاستفادة منها والعمل على تعزيز الايجابيات وفوائد تبني إدارة الجودة الشاملة على الرغم من وجود بعض المعوقات التي تحد من تطبيق هذا المنهج في المؤسسات التعليمية والتي بحسب رأي بعض المديرين والمفتشين انه يمكن التغلب عليها ومعالجتها وتطوير التشريعات التي تحد من تطبيقها في المؤسسات التعليمية إذا ما توافرت الرغبة في تبني إدارة العليا لمفهوم الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى التعليم في المؤسسات التعليمية بالجزائر وتحقيق الأهداف التربوية.

الخـاتمة

الخاتمة:

لقد شكلت المستجدات المعرفية والتكنولوجية والإدارية الحديثة تحديات وعوامل كبرى للتعليم في الجزائر التي تؤثر بشكل ومباشر وغير مباشر في بنية التعليم وبيئته وأهدافه ومناهجه واستراتيجياته، مما ينعكس أثره بالكامل على المنظومة التربوية، وذلك وفقا لمتغيرات العصر الحالي وقد أدى هذا إلى أن يحتل تطوير المنظومة التربوية مكانة هامة في المجتمعات ومن ابرز الأنماط السائدة هي تطوير المؤسسات التعليمية وفقا لإدارة الجودة الشاملة وعلى المؤسسات التعليمية الجزائرية أن تتبنى ذلك أن أرادت تحسن العملية التعليمية وتطويرها.

هذا ما دفع الجهات المسؤولة عن قطاع التربية والتعليم للقيام بإصلاحات جوهرية مست قطاع التربية والتعليم وجميع مكونات النظام التعليمي حيث أوكلت هذه المهمة إلى اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية والتي أعطيت لها كافة الصلاحيات من أجل إعداد منظومة تربوية تحقق لنا الجودة التعليمية المنشودة من خلال إعطائنا منتج تعليمي ذا جودة عالمية ،هذه الإصلاحات كانت آثارها واضحة في العديد من المجالات حيث أدت إلى الاهتمام بالتلميذ وجعله محور العملية التعليمية و عطت عناية كبيرة للتكوين والتدريب بالنسبة للمعلمين ومختلف الموظفين الإداريين .

من أجل تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية و لمعرفة مدى تطبيق هذا المنهج الإداري الحديث في التعليم بالجزائر قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على مستوى متوسطات ولاية غارداية ومديرية التربية وذلك للوقوف على مدى التزام وتطبيق هذه المتوسطات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

النتائج والتوصيات:

1- نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية التي قمنا بها في المؤسسات التعليمية، ثم التحليل الإحصائي لأراء مجتمع الدراسة خلصت إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة متوسطة وقد تباينت درجات تطبيق بين كل مبدأ وأخر.
- وأشارت النتائج إلى أن أعلى مبدأ في درجة التطبيق هو " مبدأ التحسين والتطوير المستمر " الذي يطبق بدرجة مرتفعة ما يعطي مؤشرا ايجابيا على اهتمام المؤسسات التعليمية بتطبيق هذا المبدأ .
- أظهرت النتائج أيضا أن درجة تطبيق كل من المبدأين التركيز على المستفيدين والمشاركة واتخاذ القرارات كان مرتفع.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبدأ التدريب والتزام الإدارة بالجودة كان متوسط وذلك بسبب قلة استقطاب الخبراء في مجال الجودة الشاملة لتدريب العاملين والمسيرين للمؤسسات التعليمية وقصور تدريبهم على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى افتقار المؤسسات التعليمية إلى وجود سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقصور توعية العاملين بأهمية الجودة الشاملة
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوي المعنوية 0,05 في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- بعد قيامنا بالمقابلة مع بعض المفتشين و المديرين توصلنا إلى مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال إجابتهم على سؤال ما هي المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهي كالأتي:

* محدودعدم وجود تنسيق بين الجهات التعليمية ضمن المؤسسة التعليمية الواحدة (غياب التنسيق الإداري)
* الافتقار إلى خطة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
* محدودية برامج التدريب وانعدامها في مجال إدارة الجودة الشاملة

2- التوصيات الدراسة:

لدعم النتائج الايجابية وكتلافي السلبيات فقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية تركز على مجموعة من القيم (العمل الجماعي- المشاركة في اتخاذ القرارات – التطوير المستمر للمهارات).
- اقتناع الإدارة بأهمية تبني نظم إدارة الجودة الشاملة المختلفة في المدرسة.
- زيادة الوعي التربوي بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة لتحسين نوعية مخرجات القطاع التعليمي.
- ضرورة تركيز إدارة المؤسسة على عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام التعليم.
- لابد من تأهيل وتدريب القائمين على المؤسسات التربوية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- اعتبار جودة نظام التعليم مسؤولية جميع العاملين والمسيرين للمؤسسات التعليمية.

❖ آفاق الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن اقتراح الدراسات والبحوث التالية:

1. إجراء دراسة للتعرف على العوامل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

2. اقتصرت هذه الدراسة على المتوسطات بولاية غارداية ويقترح إجراء دراسة مشابهة في التعليم الثانوي و التعليم الأساسي للوقوف على مدى صدق هذه النتائج قبل تعميمها .
3. إجراء دراسات أخرى مماثلة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
4. تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير المؤسسات التعليمية بالجزائر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

I. القران الكريم

II. الكتب

1- أحمد الخطيب،التعليم العالي الإشكاليات والتحديات ،دار عالم الكتاب الحديث ،الأردن،2008

2- بوفلجة غيات ، التربية و التعليم بالجزائر ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، وهران ، ط02 ،2006 .

3- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة، عمان، 2000،

4- خالد بن سعد ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد،الرياض،1997

5- الدرادكة مأمون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر، عمان،2001.

6- رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية(أسس عملية وتدريبات)، دار الكتاب الحديث، الأردن، 2004 .

7- سلامة عبد العظيم حسين و عبد الحميد عبد الفتاح شعلان ، اللامركزية في التعليم رؤية جديدة ،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ،2008.

8- سوسن شاكر مجيد ،محمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم دراسات تطبيقية ،دارالصفاء،عمان،2001،

9- سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ،2002 .

10- عبد العزيز بن عبد الله السنبل: التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2002 .

11- عبد القادر فضيل، المدرسة الجزائرية حقائق وإشكالات، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر ،2009،

12- عبد الفتاح،محمود سليمان،الدليل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ،دارايتراكللطباعة،القاهرة،2003

13- علي صالح جوهر الإصلاح التعليمي في العالم العربي – توجهات عالمية– المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ط1، 2009.

14- عليمات صالح ناصر، "الجودة الشاملة في المؤسسات التربيوية" (تطبيق ومقترحات التطوير)،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2008

15- فضيل دليو، ملاحظات عملية حول انجاز مذكرة التخرج(دراسات في المنهجية)، سلسلة دروس جامعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،2000.

16- محسن عبد الستار محمود عزب، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة ,المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،2008 .

17- محسن علي عطية ، الجودة الشاملة و المنهج ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة 2008

18- محسن علي عطية ،الجودة الشاملة والجديد في التدريس، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان, الطبعة الأولى 2009

19- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان ،4، 2009.

20- محمد جاد أحمد ، التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي، العلم الإيمان للنشر والتوزيع ،الإسكندرية، الطبعة الأولى 2008

III. المجلات :

21- بن زاف جميلة، تأهيل المعلم في ضوء الإصلاحات التربوية الجديدة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،العدد13، ديسمبر 2013.

22- محمد حسين العجمي، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية في ضوء أسلوب الاعتماد المؤسسي الأكاديمي ، مجلة الثقافة والتنمية، العدد السابع، جمهورية مصر العربية،،2003.

23- محمد عبد الإله الطيطي و معين حسن عطية جبر، واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والإدارات المدرسية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2012، المجلد 14، العدد 1

24- نورية بن غبريط، منشور الإطار المتعلق بالسنة الدراسية 2015-2016، رقم 258/و.ت./أ.خ.و/15 ،2015.

IV. المذكرات

25- إبراهيم هياق، اتجاهات أساتذة التعليم المتوسط نحو الإصلاح التربوي في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، في علم الاجتماع التربية، جامعة متنوري، قسنطينة ، 2011.

26- صباح سليم حمودة ، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان،2008.

27- عبد الحميد جديد، الآثار النفسية المترتبة عن الإصلاحات الأخيرة في المنظومة التربوية بدءا من الموسم 2003- 2004 ،مذكرة لنيل شهادة الليسانس تخصص علم النفس المدرسي، جامعة غارداية ،2011

28- علي بن محمدّ زهيد الغامدي، درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدينة المنورة، دراسات العلوم التربوية، المجلّد 41، العدد 2، 2014

29- عناية محمد خضير، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين،2007.

30- فاطمة عيسى أبو عبده، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة المديرين فيها، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2011

31- محمد بن راشد عبد الكريم الزهرائي ، تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية و التعليم اطروحة دكتوراه قياس والتقويم ، بجامعة أم القرى 2009 .

32- يزيد قادة ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمت الشركات، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان،2011.

V. الملتقيات

33- سهام شيهاني، إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ،الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة سعيدة يومي 13 و14 ديسمبر 2010 .

34- فايزة بنت محمد بن حسين اخضر، "صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة جودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"،ورقة عمل بعنوان مشكلات تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العام، المؤتمر الوطني الثاني للجودة،المملكة العربية السعودية ،2007

35- مرداوي كمال وابن سيرود فاطمة الزهراء ، على مدى تأييد مديري المؤسسات التعليمية الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني لإدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي طاهر، سعيدة،2010

VI. المواقع الكترونية

36- النظام التربوي في الجزائر ، نقلا عن موقع المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية (pdf)، http://www.infpe.edu.dz

37- صلاح حمد، مقال بعنوان "**متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم**" على الرابط:

38- محمد جابر خلف الله : مقال بعنوان : **تطبيق معايير الجودة في التعليم**، على الرابط :

http://kenanaonline.com/users/azhar-gaper/posts/136943

39- زياد مسعد محمد، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات تربوية التعليمية**، على الرابط:

http://www.drmosad.com/index306

39- http://salimprof.hooxs.com/t1073-topic /21:50

40- http://learnalex1.akbarmontada.com/t4-topic

المراجع الأجنبية:

41- Daniel Duret , Maurice Pillet : qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma , 2eme édition , édition d'organisation, Paris 2002

42- Kathleen Cotton , Applying Total Quality Management Principles To Secondary Education, Mt. Edgecumbe High School Sitka, Alaska,2001

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الدكتورة الشرع مريم
الدكتور بوخاري عبد الحميد
الأستاذة بهاز لويزة

الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: ماستر إدارة الأعمال الإستراتيجية

استمارة استبيان

في إطار التحضير مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "**مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية**" و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها لنا ستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير. ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة، نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي: خريج المعهد التكنولوجي ☐ مدرسة وطنية للأساتذة ☐

معاهد متخصصة ☐ جامعي ☐

3- الخبرة المهنية:

أقل من سنة ☐ من 1- 5 سنوات ☐

من 6 -10سنوات ☐ أكثر من 10سنوات ☐

4 المسمى الوظيفي: مفتش ☐ مدير ☐ أستاذ ☐ مشرف تربوي ☐ إداري ☐

الجزء الثاني :

إدارة الجودة الشاملة في التعليم: هي فلسفة إدارية لقيادة المؤسسات التعليمية ترتكز على إشباع احتياجات التلاميذ وأوليائهم والمجتمع ، وتحقق للمؤسسة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها، بفعالية وكفاءة عاليتين, وتشمل الجودة الشاملة المدرسية جميع المدارس، والإدارات والعاملين والتلاميذ المستفيدين من عمليات التحسين المستمرة، والمستفيدين من مخرجات هذا القطاع

ملاحظة: ضع علامة (X)في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
	1- عبارات خاصة بمبدأ التزام الإدارة بالجودة					
01	يوجد التزام من قبل الإدارة المدرسية بتطبيق نظام الجودة					
02	توجد سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تحقيق جودة التعليم المدرسي					
03	توفر إدارة المدرسة المناخ المناسب لانجاز العمليات التعليمية والإدارية بجودة عالية.					
04	يتم عقد الاجتماعات الدورية الفاعلة التي تناقش المشكلات التي تعترض تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .					

05	أهداف إدارة المدرسة واضحة ومحددة تهدف لنشر ثقافة الجودة الشاملة لدى جميع الموظفين.					
06	تصدر الإدارة اللوائح والأنظمة والتعليمات التي تتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
2- عبارات خاصة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر						
07	توفر إدارة المدرسة الوسائل والتقنيات التعليمية الحديثة.					
08	يتم الاعتماد على الأساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات					
09	طرق التدريس المعتمدة بعيدة عن التلقين وتشجع على البحث والإبداع					
10	أتبادل الخبرات مع زملائي من اجل تحقيق التحسين المستمر					
11	يتم بشكل دوري ومستمر تحديث المناهج التعليمية المعتمدة في التدريس					
13	مكتبة المدرسة غنية بالمراجع والكتب					
14	تشجع إدارة المدرسة أي اقتراح أو مبادرة لتحقيق التحسين المستمر.					
3-عبارات خاصة بمبدأ التدريب						
15	أستفيد من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية لتحسين أدائي بشكل دوري					
16	يتم الاستعانة بمتخصصين في مجال الجودة التعليمية للتدريب على تطبيقها					
17	يتم تدريب العاملين على مبادئ وأسس عمليات جودة التعليم المدرسي					
18	تعقد دورات تدريبية مستمرة لتأهيل الأساتذة للوقوف على التطور العلمي والاطلاع على احدث الأساليب التدريسية					
19	تحدد الاحتياجات التدريبية وفقا لمعايير الجودة وحسب الأولويات					
4-عبارات خاصة بمبدأ المشاركة واتخاذ القرارات						

20	أشارك في صنع القرارات وحل المشكلات التعليمية التي تواجهنا					
21	أشارك في وضع أهداف المدرسة وأسعى بجد في تحقيقها					
23	أعمل ضمن فريق عمل في المؤسسة وأتشارك مع الجميع لتحقيق الأهداف.					
24	تتم عملية صناعة القرار بالمشاركة ودون إقصاء لأي أحد					
25	تتخذ القرارات بالمدرسة على أساس نظام معلومات وقاعدة بيانات دقيقة					
5–**عبارات خاصة بمبدأ التركيز على المستفيدين وهم** :(**التلاميذ, أولياء الأمور والمجتمع**....)						
26	يمكن قياس التطوير في المؤسسة عن طريق معرفة واستقراء رضا المستفيدين					
27	من المهم جدا التعرف على حاجات وتوقعات المستفيدين بصورة دائمة ومستمرة					
28	يحتاج التطوير إلى الأخذ بآراء المستفيدين الداخلين والخارجين					
29	تهتم المؤسسة بتحقيق رضا التلاميذ وأوليائهم أثناء مسارهم الدراسي					
30	تعالج المدرسة الشكاوي المقدمة من المستفيدين من الخدمة التعليمية بشكل كفؤ وفعال					
31	توفر إدارة المدرسة أنشطة ترفيهية وتعليمية تلبي الاحتياجات الفعلية للتلميذ					

الملحق رقم 03: تسهيلات المهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: ...../ك.ع.ق.ت.ع.ت.ق.ت.ع.ت/2016

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

غرداية في: 11 أفريل 2016

إلى السيد: مديري متوسطات دائرة غرداية

الموضوع: تسهيل مهمة للطلبة

في إطار التحضير لإعداد رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر،يشرفنا أن نطلب من سيادتكم تقديم تسهيلات قصد تمكين الطلبة من إثراء مذكرتهم.

عنوان المذكرة: واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية

الطالب(ة):

01- باحورة الهام

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

رئيس القسم
رئيس قسم علوم التسيير
الإمضاء: طالب أحمد نور الدين

الإمضاء السيد
* مديرية متوسطة *

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الرقم: ...../ك.ع.ق.ت.ع.ت.ف.ع.ت/2016

غرداية في: ...

إلى السيد :مدير
مديرية التربية بغرداية

الموضوع: تسهيل مهمة للطلبة

في إطار التحضير لإعداد رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر،يشرفنا أن نطلب من سيادتكم تقديم تسهيلات قصد تمكين الطلبة من إثراء مذكرتهم.

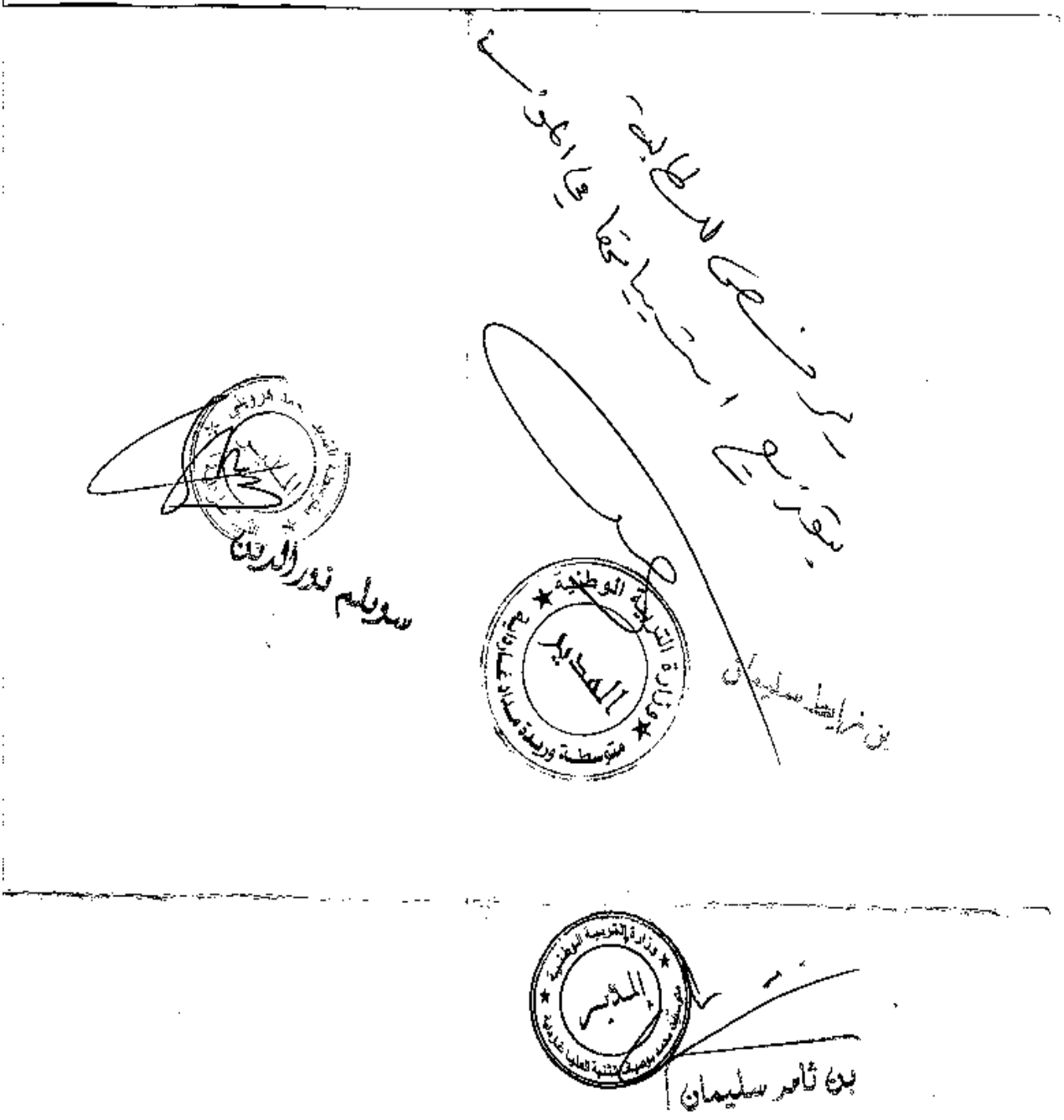
عنوان المذكرة: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

الطالب(ة):

01- بحورة إلهام

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

رئيس القسم


المدير
بن ثامر سليمان
سويلم نور الدين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

غرداية في: ...

إلى السيد :مدير
مديرية التربية بغرداية

الموضوع: تسهيل مهمة للطبة

في إطار التحضير لإعداد رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر،يشرفنا أن نطلب من سيادتكم تقديم تسهيلات قصد تمكين الطلبة من إثراء مذكرتهم.

عنوان المذكرة: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

الطالب(ة):

01- بحورة إلهام

250
2016/04/07

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

رئيس القسم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

الرقم: ...../ك.ع.ق.ت.ع.ت.ق.ع.ت/2016

غرداية في: [illegible]

إلى السيد :مدير
مديرية التربية بغرداية

الموضوع: تسهيل مهمة للطلبة

في إطار التحضير لإعداد رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر،يشرفنا أن نطلب من سيادتكم تقديم تسهيلات قصد تمكين الطلبة من إثراء مذكرتهم.

عنوان المذكرة: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

الطالب(ة):

01- بحورة إلهام

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

رئيس القسم

محمد الطاهر

الملحق رقم 04: مخرجات spss

1- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان

أ.1 : اختبار الفا كرونباخ للجزء الأول (عبارات خاصة بمبدأ التزام الإدارة بالجودة)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.805	6

أ.2 : اختبار الفا كرونباخ للجزء الثاني (عبارات خاصة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.767	7

أ.3 : اختبار الفا كرونباخ للجزء الثالث (عبارات خاصة بمبدأ التدريب)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.881	5

أ.4 : اختبار الفا كرونباخ للجزء الرابع (عبارات خاصة بمبدأ المشاركة واتخاذ القرارات)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.863	5

أ.5 : اختبار الفا كرونباخ للجزء الخامس (عبارات خاصة بمبدأ رضا المستفيدين)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.875	6

أ.6 : اختبار الفا كرونباخ الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.923	29

Correlations

		مج1	مج2	مج3	مج4	مج5	المجموع
مج1	Pearson Correlation	1	,486**	,590**	,398**	,401**	,751**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87	87
مج2	Pearson Correlation	,486**	1	,462**	,484**	,331**	,701**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,002	,000
	N	87	87	87	87	87	87
مج3	Pearson Correlation	,590**	,462**	1	,511**	,467**	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87	87
مج4	Pearson Correlation	,398**	,484**	,511**	1	,495**	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	87	87	87	87	87	87
مج5	Pearson Correlation	,401**	,331**	,467**	,495**	1	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000		,000
	N	87	87	87	87	87	87
المجموع	Pearson Correlation	,751**	,701**	,824**	,774**	,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	87	87	87	87	87	87

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2- اختبار كولومجروف- سمرنوف (1- Sample K-S) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		مج1	مج2	مج3	مج4	مج5	المجموع
Paramètres normaux[a,b]	N	87	87	87	87	87	87
	Moyenne	3,5211	3,8571	3,4667	3,6989	3,7663	3,6620
	Ecart-type	,66414	,57967	,85054	,76849	,72044	,54378
Différences les plus extrêmes	Absolue	,132	,075	,131	,127	,121	,092
	Positive	,064	,068	,093	,106	,075	,064
	Négative	-,132	-,075	-,131	-,127	-,121	-,092
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,235	,697	1,219	1,185	1,133	,856
Signification asymptotique (bilatérale)		,095	,716	,102	,120	,154	,456

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الوسط الحسابي والإنحراف المعياري :

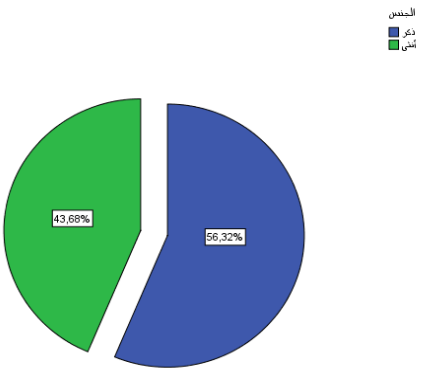
Statistiques descriptives

	متوسط حسابي	الإنحراف المعياري
يوجد التزام من قبل الإدارة المدرسية بتطبيق نظام الجودة	3,6782	,84212
توجد سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تحقيق جودة التعليم المدرسي	3,4598	1,04330
توفر إدارة المدرسة المناخ المناسب لإنجاز العمليات التعليمية والإدارية بجودة عالية	3,7471	,96711
يتم عقد الإجتماعات الدورية الفاعلة التي تناقش المشكلات التي تعترض تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	3,1724	,95488
أهداف إدارة المدرسة واضحة ومحددة تهدف لنشر ثقافة الجودة الشاملة لدى جميع الموظفين	3,4713	,88711
تصدر الإدارة اللوائح والأنظمة و التعليمات التي تتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3,5977	,89520
توفر إدارة المدرسة الوسائل والتقنيات التعليمية الحديثة	3,7586	,79190
يتم الإعتماد على الأساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات	3,6782	,92125
طرق التدريس المعتمدة بعيدة عن التلقين وتشجع على البحث والإبداع	3,5862	,89640
أتبادل الخبرات مع زملائي من أجل تحقيق التحسين المستمر	4,1609	,69673
يتم بشكل دوري ومستمر تحديث المناهج التعليمية المعتمدة في التدريس	3,7126	1,06649
مكتبة المدرسة غنية بالمراجع والكتب	4,1034	,94049
تشجع إدارة المدرسة أي اقتراح أو مبادرة لتحقيق التحسين المستمر	4,0000	,92761

أستفيد من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية لتحسين أدائي بشكل دوري	3,5287	,96254
يتم الإستعانة بمتخصصين في مجال الجودة التعليمية للتدريب على تطبيقها	3,2874	1,06649
يتم تدريب العاملين على مبادئ وأسس عمليات جودة التعليم المدرسي	3,3103	1,08167
تعقد دورات تدريبية مستمرة لتأهيل الأساتذة للوقوف على التطور العلمي والإطلاع على أحدث الأساليب التدريسية	3,6092	,99249
تحدد الإحتياجات التدريبية وفقا لمعايير الجودة و حسب الأولويات	3,5977	1,06159
أشارك في صنع القرارات وحل المشكلات التعليمية التي تواجهنا	3,8161	,89610
أشارك في وضع أهداف المدرسة وأسعى بجد في تحقيقها	3,7586	,88876
أعمل ضمن فريق عمل في المؤسسة واتشارك مع الجميع لتحقيق الأهداف	3,8046	,93807
تتم عملية صناعة القرار بالمشاركة ودون اقصاء لأي أحد	3,6207	1,05919
تتخذ القرارات بالمدرسة على أساس نظام المعلومات وقاعدة بيانات دقيقة	3,4943	,98681
يمكن قياس التطوير في المدرسة عن طريق معرفة واصتقراء آراء المستفيدين	3,6437	,96421
من المهم جدا التعرف على حاجات وتوقعات المستفيدين بصورة دائمة ومستمرة	3,8506	,88303
يحتاج التطوير إلى الآخذ بأراء المستفيدين الداخليين والخارجيين	3,7011	,97784
تهتم المؤسسة بتحقيق رضا التلاميذ و أوليائهم أثناء مسارهم الدراسي	3,8851	,78393
تعالج المدرسة الشكاوي المقدمة من المستفيدين من الخدمة التعليمية بشكل كفؤ وفعال	3,8046	,95039
توفر إدارة المدرسة أنشطة ترفيهية وتعليمية تلبي الإحتياجات الفعلية للتلميذ	3,7126	,93893
مج1 (عبارات خاصة بمبدأ التزام الإدارة بالجودة)	3,5211	,66414
مج2 (عبارات خاصة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر)	3,8571	,57967
مج3 (عبارات خاصة بالتدريب)	3,4667	,85054
مج4 (عبارات خاصة بمبدأ المشاركة واتخاذ القرارات)	3,6989	,76849
مج5 (عبارات خاصة بمبدأ رضا المستفيدين وهم : التلاميذ ، الأولياء ، المجتمع ، ...)	3,7663	,72044
المجموع الكلي	3,6620	,54378
N valide (listwise)		

4- المنحنيات البيانية والدوائر النسبية و الجداول التكرارية لمختلف عناصر القسم الأول (الجنس ، المؤهل ، الخبرة ، المسمى الوظيفي)

أ- الجنس :



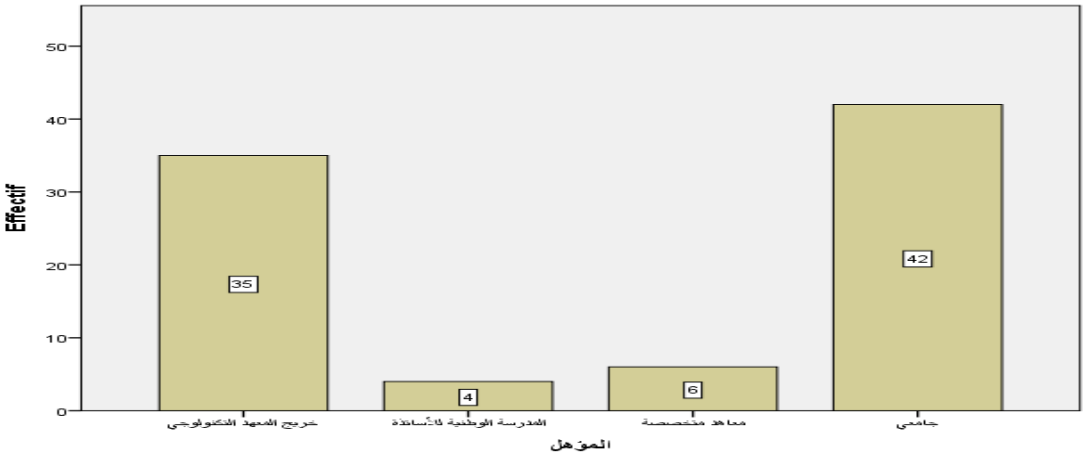
الجنس

		التكرار	النسبة المئوية
Valide	ذكر	49	56,3
	أنثى	38	43,7
	Total	87	100,0

ج- المؤهل :

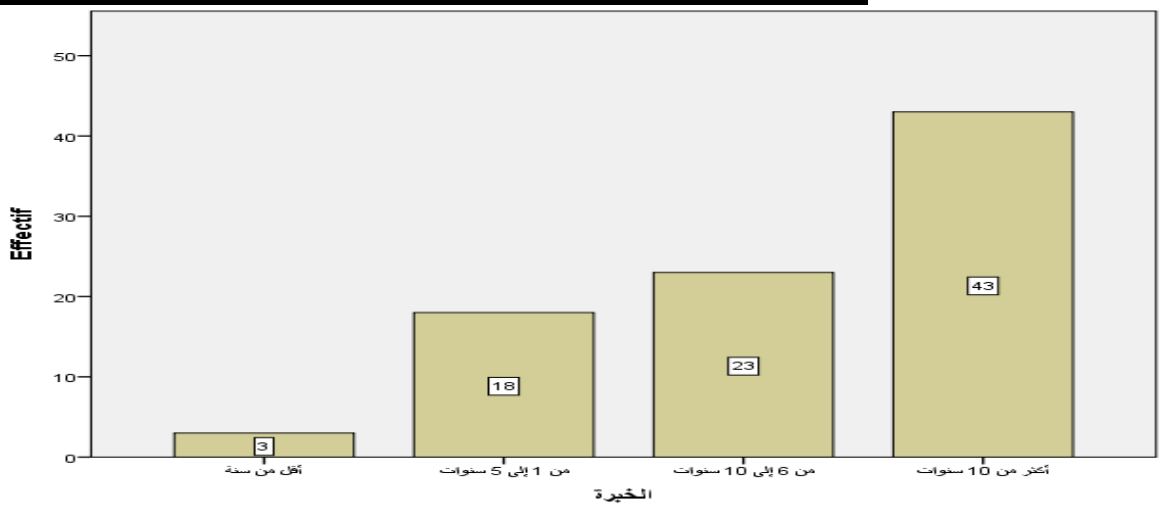
المؤهل

		Effectifs	Pourcentage%
Valide	خريج المعهد التكنولوجي	35	40,2
	المدرسة الوطنية للأساتذة	4	4,6
	معاهد متخصصة	6	6,9
	جامعي	42	48,3
	Total	87	100,0



د- الخبرة :

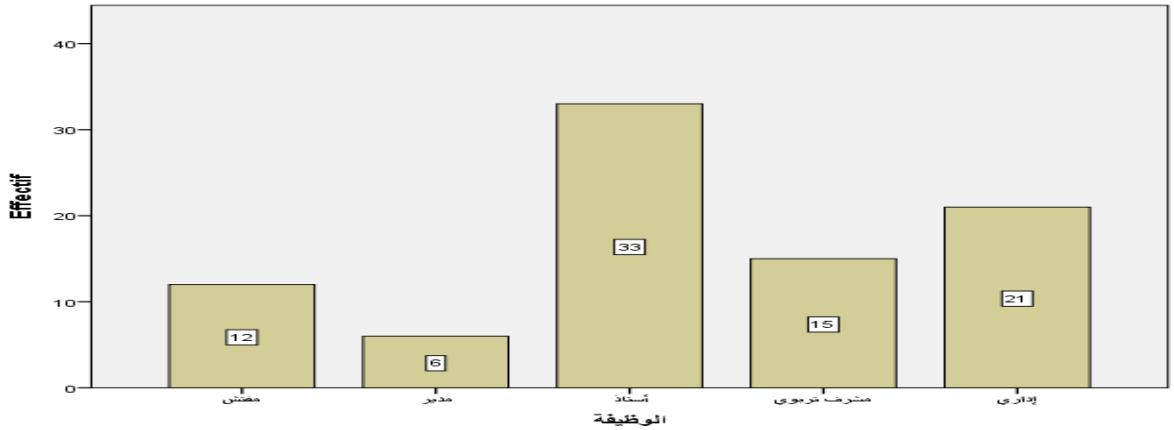
		Effectifs	Pourcentage%
Valide	أقل من سنة	3	3,4
	من 1 إلى 5 سنوات	18	20,7
	من 6 إلى 10 سنوات	23	26,4
	أكثر من 10 سنوات	43	49,4
	Total	87	100,0



هـ- المسمى الوظيفي :

الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage%
Valide	مفتش	12	13,8
	مدير	6	6,9
	أستاذ	33	37,9
	مشرف تربوي	15	17,2
	إداري	21	24,1
	Total	87	100,0



Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مج1	87	3.5211	.66414	.07120

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
مج1	7.318	86	.000	.52107	.3795	.6626

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مج2	87	3.8571	.57967	.06215
مج3	87	3.4667	.85054	.09119
مج4	87	3.6989	.76849	.08239
مج5	87	3.7663	.72044	.07724

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
مج2	13.792	86	.000	.85714	.7336	.9807
مج3	5.118	86	.000	.46667	.2854	.6479
مج4	8.482	86	.000	.69885	.5351	.8626
مج5	9.921	86	.000	.76628	.6127	.9198

1-إختبار ANOVA الخاص بـ(المؤهل + الخبرة + الوظيفة مع مج أسئلة القسم الأول " عبارات خاصة بمبدأ التزام الإدارة بالجودة ")

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤهل	Between Groups	56,216	18	3,123	1,800	,043
	Within Groups	118,014	68	1,736		
	Total	174,230	86			
الخبرة	Between Groups	13,955	18	,775	,960	,513
	Within Groups	54,895	68	,807		
	Total	68,851	86			
الوظيفة	Between Groups	32,173	18	1,787	1,081	,390
	Within Groups	112,448	68	1,654		
	Total	144,621	86			

2-إختبار ANOVA الخاص بـ(المؤهل + الخبرة + الوظيفة مع مج أسئلة القسم الثاني " عبارات خاصة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر ")

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤهل	Between Groups	55,599	17	3,271	1,902	,032
	Within Groups	118,631	69	1,719		
	Total	174,230	86			
الخبرة	Between Groups	17,475	17	1,028	1,381	,174
	Within Groups	51,376	69	,745		
	Total	68,851	86			
الوظيفة	Between Groups	47,915	17	2,819	2,011	,022
	Within Groups	96,706	69	1,402		
	Total	144,621	86			

3- إختبار **ANOVA** الخاص بـ(المؤهل + الخبرة + الوظيفة مع مج أسئلة القسم الثالث " عبارات خاصة بمبدأ التدريب ")

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤهل	Between Groups	30,835	17	1,814	,873	,607
	Within Groups	143,395	69	2,078		
	Total	174,230	86			
الخبرة	Between Groups	16,845	17	,991	1,315	,210
	Within Groups	52,006	69	,754		
	Total	68,851	86			
الوظيفة	Between Groups	36,338	17	2,138	1,362	,183
	Within Groups	108,283	69	1,569		
	Total	144,621	86			

4- إ

A

NOVA الخاص بـ(المؤهل + الخبرة + الوظيفة مع مج أسئلة القسم الرابع "عبارات خاصة بمبدأ المشاركة واتخاذ القرارات ")

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤهل	Between Groups	36,486	15	2,432	1,254	,255
	Within Groups	137,744	71	1,940		
	Total	174,230	86			
الخبرة	Between Groups	16,740	15	1,116	1,521	,121
	Within Groups	52,110	71	,734		
	Total	68,851	86			
الوظيفة	Between Groups	21,044	15	1,403	,806	,667
	Within Groups	123,576	71	1,741		
	Total	144,621	86			

5-إختبار ANOVA الخاص بـ(المؤهل + الخبرة + الوظيفة مع مج أسئلة القسم الخامس " عبارات خاصة بمبدأ رضا المستفيدين _التلاميذ ، أولياء الأمور ، المجتمع)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤهل	Between Groups	28,259	17	1,662	,786	,703
	Within Groups	145,971	69	2,116		
	Total	174,230	86			
الخبرة	Between Groups	16,471	17	,969	1,276	,234
	Within Groups	52,379	69	,759		
	Total	68,851	86			
الوظيفة	Between Groups	33,345	17	1,961	1,216	,276
	Within Groups	111,275	69	1,613		
	Total	144,621	86			

6-إختبار ANOVA الخاص بـ(المؤهل + الخبرة + الوظيفة مع المجموع الكلي)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤهل	Between Groups	152,730	80	1,909	,533	,905
	Within Groups	21,500	6	3,583		
	Total	174,230	86			
الخبرة	Between Groups	66,184	80	,827	1,861	,222
	Within Groups	2,667	6	,444		
	Total	68,851	86			
الوظيفة	Between Groups	126,454	80	1,581	,522	,912
	Within Groups	18,167	6	3,028		
	Total	144,621	86			

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المجموع	ذكر	49	3.7098	.57844	.08263
	أنثى	38	3.6004	.49629	.08051

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
المجموع	Hypothèse de variances égales	.124	.726	.930	85	.355	.10938	.11763	-.12451	.34326
	Hypothèse de variances inégales			.948	84.086	.346	.10938	.11537	-.12005	.33880