

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

مدرسة الدكتوراه "إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات"

تخصص حوكمة الشركات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

التربوية و التعليمية الجزائرية

دراسة حالة إبتدائيات و متوسطات ولاية تندوف

تحت إشراف الأستاذة :

د. بوشیخي عائشة

من إعداد الطالب :

فردي حماد

أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بندي عبد الله عبد السلام
مشرفة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	د. بوشیخي عائشة
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. بوهنة علي
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. شليل عبد اللطيف

السنة الجامعية : 2011/2012

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:  
أمي الغالية أسأل من الله العليّ القدير أن يرعاها ويحفظها لنا.

أبي

أخري وأخواتي

كافة الأهل والأقارب

كل أصدقائي وكل من ساروا معي في درب العلم

إلى كل المعلمين والأساتذة الذين درسوني في

جميع الأنحاء التعليمية



## تشكر

نحمد الله ونشكره على كل شيء

أتقدم بخالص الشكر والإمتنان إلى أستاذتي المشرفة :

د. بوشخي عائشة

على كل ما قدمته لي من توجيهات ونصائح لإنجاز وإتمام هذه

المذكرة

كما أوجه شكري وإمتناني لسادة الأساتذة المحترمين أعضاء

لجنة المناقشة

كما أتقدم بالشكر الحار إلى كل من قدم لي يد المساعدة لإنجاز

هذا العمل المتواضع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

الصفحة	العنوان
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ج	المقدمة العامة
01	الفصل الأول : الأساس التاريخي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة
02	المبحث الأول : التعريف بالجودة و مراحل تطوره
02	المطلب الأول : مفهوم الجودة
07	المطلب الثاني : الجودة و علاقتها بالإدارة
08	المطلب الثالث : التطور التاريخي لإدارة الجودة
19	المبحث الثاني : الأساس الفكري لإدارة الجودة الشاملة
19	المطلب الأول : إسهامات إدوارد ديمينغ : (1900-1993 )
25	المطلب الثاني : إسهامات جوزيف جوران ( 1904 - 1987)
28	المطلب الثالث : إسهامات فيليب كروسبي ( 1926 - 2001 ) و إسهامات كايزو إيشيكاوا
34	المبحث الثالث : مفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة
34	المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة
37	المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة
44	المطلب الثالث : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة





## محتويات الفهرس

86	المطلب الأول : مفهوم جودة المؤسسة الخدمية
89	المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة
90	المطلب الثالث : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
93	المطلب الرابع : محاور الجودة الشاملة من خلال المنظور التربوي
96	<b>المبحث الثاني : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية</b>
96	المطلب الأول : دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
97	المطلب الثاني : مؤشرات و متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
99	المطلب الثالث : خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
104	المطلب الرابع : بعض إشكاليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
110	<b>المبحث الثالث : أدوار و أهداف بعض محاور الجودة التعليمية</b>
110	المطلب الأول : تعريف المدرسة
111	المطلب الثاني : دور و هدف جودة الإدارة المدرسية
116	المطلب الثالث : دور الجودة الشاملة في المناهج الدراسية
118	المطلب الرابع : دور جودة أداء الأستاذ و دور التلميذ
126	<b>الفصل الرابع : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية</b>
127	<b>المبحث الأول : الإصلاحات التربوية الجزائرية</b>
127	المطلب الأول : مفهوم و دواعي الإصلاح التربوي
131	المطلب الثاني : الإصلاحات المنتهجة في المنظومة التربوية الجزائرية
140	المطلب الثالث : مؤشرات نجاح الإصلاحات بالمنظومة التربوية

## محتويات الفهرس

150	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة التطبيقية
150	المطلب الأول : مجتمع الدراسة
151	المطلب الثاني : عينة الدراسة
153	المطلب الثالث : أداة الدراسة
157	المبحث الثالث : نتائج إحصائيات الدراسة
157	المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
161	المطلب الثاني : نتائج إحصائيات الدراسة في الطور الإبتدائي
211	المطلب الثالث : نتائج إحصائيات الدراسة في الطور المتوسط
265	الخاتمة العامة
271	قائمة المراجع
	الملاحق



## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	مفهوم الجودة	( 1-1 )
11	تطور مفهوم الجودة	( 2-1 )
12	نظام الجودة المبني على الفحص	( 3-1 )
15	نظام الجودة القائم على المنع	( 4-1 )
18	المستويات الأربع لتطور إدارة الجودة الشاملة	( 5-1 )
22	حلقة ديمينغ	( 6-1 )
24	حلقة رد الفعل المتسلسل لديمنغ	( 7-1 )
27	ثلاثية عمليات الإدارة لجوران	( 8-1 )
29	ثوابت الجودة لكروسي	( 9-1 )
39	شبكة زبون/ مورد	( 10-1 )
88	مفهوم مثلث الخدمة	( 1- 3 )
117	خصائص جودة المناهج	( 2- 3 )
157	توزيع أفراد العينة حسب الجنس لمدراء الإبدائيات	( 1 - 4 )
158	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي لمدراء الإبدائيات	( 2 - 4 )
158	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية لمدراء الإبدائيات	( 3 - 4 )
159	توزيع أفراد العينة حسب الجنس للمعلمين	( 4 - 4 )
159	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي للمعلمين	( 5 - 4 )
160	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية للمعلمين	( 6 - 4 )

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	شبكة نشر إدارة الجودة	( 1-1 )
141	يوضح تطور عدد المتمدرسين في الطور الابتدائي حسب الجنس	(01-4)
141	يوضح تطور هيئة التدريس و الجزائر في الطور الابتدائي	(02-4)
142	يوضح تطور عدد المؤسسات التربوية ( المدارس الابتدائية )	(03-4)
143	يوضح عدد و نسبة التلاميذ الناجحين في إمتحان نهاية المرحلة الابتدائية ( 2007 - 2008 )	(04-4)
143	يوضح عدد و نسبة التلاميذ الناجحين في إمتحان نهاية المرحلة الابتدائية ( 2003 - 2004 )	(05-4)
143	يوضح نسبة النجاح في امتحان شهادة التعليم الابتدائي	(06-4)
144	نسبة التكرار في الطور الابتدائي	(07-4)
144	بعض النسب للتسرب المدرسي في الطور الابتدائي	(08-4)
145	يوضح تطور عدد المتمدرسين في الطور المتوسط حسب الجنس	(09-4)
146	يوضح تطور هيئة التدريس و الجزائر في الطور المتوسط	(10-4)
147	يوضح تطور عدد المؤسسات التربوية ( الإكماليات )	(11-4)
148	يوضح نسبة التلاميذ الناجحين في إمتحان نهاية مرحلة التعليم المتوسط	(12-4)
148	نسبة التكرار في الطور المتوسط بالنسبة المئوية %	(13-4)
149	بعض النسب المئوية % للتسرب المدرسي في الطور المتوسط	(14-4)
150	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة	(15-4)
152	يوضح توزيع عينة الدراسة ( الإبتدائيات )	(16-4)
153	يوضح توزيع عينة الدراسة ( الإكماليات )	(17-4)
161	يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الإستبيان الأول	(18-4)

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(19-4)	يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات الإستهيبان الأول	162
(20-4)	يوضح معامل الارتباط بين محاور الدراسة و إدارة الجودة الشاملة	165
(20-4)	يوضح نتائج إختبار T-Test	166
(21-4)	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة	167
(22-4)	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة	167
(23-4)	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة	168
(24-4)	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة	168
(25-4)	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و الجنس	169
(26-4)	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و المؤهل العملي	170
(27-4)	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الخبرة المهنية	171
(28-4)	يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الإستهيبان	172
(29-4)	يوضح المتوسطات الحسابية المعيارية لعبارات الإستهيبان الثاني	173
(30-4)	يبين معاملات الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة	178
(31-4)	يوضح نتائج إختبار T-Test	180
(32-4)	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة	181
(33-4)	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة	181
(34-4)	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة	182
(35-4)	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة	182
(36-4)	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المنهج الدراسي و إدارة الجودة الشاملة	183
(37-4)	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المنهج الدراسي و إدارة الجودة الشاملة	183
(38-4)	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة	184
(39-4)	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة	184
(40-4)	: يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة	185



## قائمة الجداول

185	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة	(41-4)
186	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و الجنس	(42-4)
187	: إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و المؤهل العملي	(43-4)
188	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الخبرة المهنية	(44-4)
189	يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستهبيان الثالث	(45-4)
190	يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات الإستهبيان	(46-4)
193	يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة و إدارة الجودة الشاملة	(47-4)
195	يوضح نتائج إختبار T-Test	(48-4)
196	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة	(49-4)
196	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة	(50-4)
197	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة	(51-4)
197	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة	(52-4)
198	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة	(53-4)
198	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة	(54-4)
199	يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الإستهبيان الرابع	(55-4)
200	يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات الإستهبيان	(56-4)
204	يبين معاملات الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة	(57-4)
206	يوضح نتائج إختبار T-Test	(58-4)
207	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة	(59-4)
207	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة	(60-4)
208	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة	(61-4)
208	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة	(62-4)
209	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة	(63-4)
209	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة	(64-4)
210	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة	(65-4)

## قائمة الجداول

210	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة	(66-4)
211	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس للمدراء	(67-4)
211	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(68-4)
212	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(69-4)
212	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(70-4)
213	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي للأساتذة	(71-4)
213	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(72-4)
215	يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الإستبيان الأول	(73-4)
216	يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبيان الأول	(74-4)
219	يوضح معامل الارتباط بين محاور الدراسة و إدارة الجودة الشاملة	(75-4)
220	يوضح نتائج إختبار T-Test	(76-4)
221	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة	(77-4)
221	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة	(78-4)
222	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة	(79-4)
222	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة	(80-4)
223	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و الجنس	(81-4)
224	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و المؤهل العملي	(82-4)
225	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الخبرة المهنية	(83-4)
226	يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الإستبيان	(84-4)
227	يوضح المتوسطات الحسابية المعيارية لعبارات الإستبيان الثاني	(85-4)
232	يبين معاملات الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة	(86-4)
234	يوضح نتائج إختبار T-Test	(87-4)
235	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة	(88-4)
235	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة	(89-4)
236	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة	(90-4)
236	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة	(91-4)

## قائمة الجداول

237	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المنهج الدراسي و إدارة الجودة الشاملة	(92-4)
237	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المنهج الدراسي و إدارة الجودة الشاملة	(93-4)
238	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و الجنس	(94-4)
238	: إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و المؤهل العملي	(95-4)
239	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الخبرة المهنية	(96-4)
243	يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان الثالث	(97-4)
244	يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبيان	(98-4)
247	يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة و إدارة الجودة الشاملة	(99-4)
248	يوضح نتائج إختبار T-Test	(100-4)
249	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة	(101-4)
249	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة	(102-4)
250	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة	(103-4)
250	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة	(104-4)
251	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة	(105-4)
251	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة	(106-4)
252	يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الإستبيان الرابع	(107-4)
253	يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبيان	(108-4)
257	يبين معاملات الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة	(109-4)
259	يوضح نتائج إختبار T-Test	(110-4)
260	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة	(111-4)
260	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة	(112-4)
261	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة	(113-4)
261	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة	(114-4)
262	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة	(115-4)
262	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة	(116-4)



## قائمة الجداول

263	يبيّن نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة	(117-4)
263	نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة	(118-4)

## المقدمة العامة

يعيش عالمنا المعاصر فترة تحديات عظمى نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي المتسارع الخطى الذي يشهده العصر الحالي بدرجة لا مثيل لها على مر العصور ، وكان لهذا العامل الأثر المباشر على الجوانب الاقتصادية والسياسية ، العلمية ، الاجتماعية ، التربوية وصاحبه تغير القيم و في الاتجاهات وتنوع الحاجات وهي تغيرات لا بد أن تنعكس على سلوك المنظمات وتفرض عليها الاستجابة السريعة لتلبية متطلبات هذا التغير .

كما غدا الحرص على إنجاز المشاريع مطلبا سياسيا واقتصاديا وحتى حضريا ، فالدولة تكتسب هيبتها من خلال النجاح الذي تحققه مؤسساتها على المستوى المحلي والعالمي ، وفي ظل الحصول على إنتاجية عالية فإن المؤسسات باتت تبحث عن السبل التي تكفل لها هذه الميزة وتسعى إلى تجريب الأفكار والنظريات التي تجنبها الخسارة ، لأن لا أحد يرضى بالخسارة لأنها باتت تعني الإندثار والزوال وهو أمر لم يعد بإمكان المجتمعات تقبله .

كما أن المؤسسات تعيش مند وجدت في ظل المنافسة وقد آل الكثير منها إلى الزوال لعدم قدراتها على هذه المنافسة ، وكان قانون التنافس على البقاء والبقاء للأصلح قانون يظهر نفسه بوضوح في ميدان العمل والإنتاج فكل مؤسسة تريد أن تحتل مركزا ثابتا وراسخا في الأسواق العالمية وسبيلها إلى ذلك تقديم إنتاجات تضاها في جودتها ومواصفاتها ما تنتجه المؤسسات المماثلة ، على أن لا تتوقف هذه الجودة عند حد معين بل هي حركة دائمة ومستمرة تسعى إلى كسب رضا المستفيد و تسمح بظهور التجديدات والابتكارات وهذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة ، لذلك بدأت هذه الحركة تكتسح من أمامها جل الممارسات الإدارية التقليدية وتفرض نفسها على القطاعات الإنتاجية والخدمية والتعليمية على حد سواء عن جدارة وإستحقاق .

إن الدستور يكفل الحق في مجانية التعليم للجميع ، إلا أنه غالبا ما يطغى التركيز على توفير فرص الإلتحاق بالتعليم على قضية جودة التعليم ، و مع ذلك فإن قضية الجودة تظل في صميم موضوع توفير التعليم للجميع فهي التي تحدد كمية ما يتعلمه الطلاب ومدى ما يحققه تعليمهم من مجموعة الأهداف الشخصية والاجتماعية والإنمائية .

إن تحقيق الجودة في التعليم لجميع الأطفال يتوقف أساسا على نوعية التعليم القائم ، أي على مدى جودة التعليم المتوافر ، كما أن جودة التعليم الذي يتلقاه الطلاب يمكن أن يكون له تأثير كبير على مدى بقائهم في المدرسة

## المقدمة العامة

و على إنتظامهم في حضور الدروس ، و فضلا عن ذلك فإن قرار الآباء بإرسال أبنائهم إلى المدارس يتوقف على تقديرهم مدى جودة التعليم الذي يتم تقديمه أي يتوقف على ما إذا كان الحضور إلى المدرسة يستحق الوقت و الأموال التي ينفقونها .

و يساعد التعليم المدرسي الأطفال على النمو من الناحيتين الإبداعية و العاطفية ، و إكتساب المهارات و المعارف و القيم و الإتجاهات اللازمة للمواطنة المسؤولة و الإيجابية و المنتجة ، و يعتبر مدى جودة تحقيق التعليم لهذه النتائج أمرا مهما بالنسبة لأولئك الذين ينتفعون به .

ومما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية و التعليمية بولاية تندوف ؟

من هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية :

- ❖ ما المقصود بالجودة و ما هي أهم مراحل تطورها ؟
- ❖ ما هو الأساس الفكري لإدارة الجودة الشاملة و ما أهم إسهامات روادها ؟
- ❖ ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟
- ❖ ما هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟
- ❖ ما هي المبادئ العامة للسياسة التربوية الجزائرية و ماهو واقع التربية و التعليم في الجزائر ؟
- ❖ ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة في التعليم و ما واقعها بالمؤسسات التربوية و التعليمية الجزائرية ؟

### الفرضيات :

من أجل تحقيق أهداف البحث و الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدرء .
- لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة.
- لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور أولياء التلاميذ.

## المقدمة العامة

لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ.

### الفرضيات الفرعية

- يوجد تأثير لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد تأثير لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد تأثير لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد تأثير لجودة المنهاج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد تأثير لجودة المناخ التعليمي و ملاءمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### الدراسات السابقة :

- حوالف رحيمة ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة تلمسان ، 2009-2010 .
- Bouchikhi aicha , **le management de qualité en entreprises algérienne a l'heure de la mondialisation** , 2006-2007
- بوعلاي عائشة ، إشكالية إدارة الجودة الشاملة حالة المؤسسة الإلكترونية ، رسالة ماجستير ، تلمسان ، الجزائر ، 2002-2003 .
- يحي برويقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير ، تلمسان ، الجزائر ، 2002 - 2003 .
- يزيد قادة ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2011-2012 .
- ملياني زعيمة ، واقع تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2011-2012 .
- بوزيد نصيرة ، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بولاية مستغانم ، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2011-2012 .

### أهمية الدراسة :

- إن كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلى الإرتقاء بالإنتاجية و تحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديات و التغيرات .
- التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا الإنتاجية و الخدمية على حد سواء .
- النهوض بالعملية التعليمية و مسايرة النظم الحديثة و معالجة المشكلات التي تواجهها العملية التربوية في نظامنا التعليمي و سيرا على الدرب لتحقيق تعليم أفضل .
- مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية و الإقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية و تطويرها .
- تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة التربوية و التعليمية و إرضاء العملاء و المتمثلين في التلاميذ و أولياء التلاميذ و المجتمع ، و لتحصل على مخرجات تعليمية جيدة .

### الهدف من الدراسة :

- إن الهدف من إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية هو إرضاء الزبون الداخلي المتمثل في الطالب و المعلم و المدير ، و الزبون الخارجي و المتمثل في أولياء التلاميذ و المجتمع و سوق العمل للتحسين المستمر بالمؤسسات التعليمية .
- محاولة التعرف على وضع المؤسسات التربوية و التعليمية الجزائرية و بالأخص ولاية تندوف من حيث واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- إثراء المكتبة بمواضيع حول إدارة الجودة الشاملة و بالأخص في مجال التعليم .

### المنهج العلمي المتبع :

- سنعتمد على المنهج الوصفي في معالجة موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يتلائم مع طبيعة الموضوع ، عرض تطور الجودة وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة ، و التطرق إلى النظام التربوي و المبادئ العامة للسياسة التربوية الجزائرية قبل و بعد الإستقلال ، و المنهج الإستقرائي من خلال عرض البيانات الميدانية و تحليلها .

منهجية الدراسة :

قسمت الدراسة إلى أربعة فصول ، ثلاثة مخصصة للجانب النظري و الأخير خاص بالجانب التطبيقي .

**الفصل الأول** تحت عنوان الأساس التاريخي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة ، و قد قسم إلى ثلاثة مباحث

المبحث الأول التعريف بالجودة و مراحل تطورها .

المبحث الثاني الأساس الفكري لإدارة الجودة الشاملة .

المبحث الثالث مفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

**الفصل الثاني** يخص النظام التربوي و المبادئ العامة للسياسة التربوية الجزائرية قبل و بعد الإستقلال و قسم هو

أيضا إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: النظام التربوي في الحقبة الاستعمارية .

المبحث الثاني: المبادئ العامة للسياسة التربوية الجزائرية بعد الاستقلال .

المبحث الثالث : بعض مشكلات النظام التعليمي في الجزائر .

**الفصل الثالث** يخص بدوره إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

المبحث الأول : مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية

المبحث الثاني : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

المبحث الثالث : بعض أدوار و أهداف بعض محاور الجودة التعليمية.

**الفصل الرابع** : وهو الفصل التطبيقي و الذي سنتطرق فيه إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم الجزائرية و ذلك من خلال التعرض إلى تطبيقات الإصلاحات التربوية في الجزائر و القيام بإجراء دراسة

تطبيقية على مستوى كل الإبتدائيات و المتوسطات لولاية تندوف لمعرفة ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات التعليمية الجزائرية من خلال الإصلاحات المطبقة و ذلك بتوزيع أربع إستمارات إستبيان لكل من المدراء

، الأساتذة و تلاميذ للأقسام النهائية من الطورين و أولياء التلاميذ و القيام بمعالجتها إحصائيا واستخلاص النتائج.

تمهيد :

تشهد الساحة العالمية العديد من التغيرات في المجالات السياسية و الإقتصادية ، العلمية ، التكنولوجية و الإجتماعية التي تركت و سوف تترك آثارها على العالم أجمع كما تواجه المؤسسات المحلية منها و العالمية العديد من التحديات و على رأسها زيادة حدة المنافسة و ما يصاحبها من تغيير في سلوك المستهلك و القدرة على إقتناء الخدمة الأفضل بعد إعتماده الجودة كمعيار لذلك .

لدى يتوجب على الحكومات و المؤسسات إعداد الترتيبات اللازمة لمواجهة مثل هذه التحديات و تدعم قدراتها التنافسية مما يتطلب منها إحداث تغير بالأساليب التقليدية لإدارية الحديثة خاصة في الجودة . فبعدما كان التركيز في البدء على المنتج النهائي للمستهلك سواء كان سلعة أو خدمة لتلبية رغبة أو توافق المواصفات المطلوبة للمستهلك تم التركيز بعدها على مساهمة وإشراك جميع أفراد المنطقة بصورة فعلية في تحقيق الجودة مع الإهتمام بها .

و عليه سوف نتناول في هذا الفصل الأساس التاريخي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة و هو مقسم إلى ثلاثة مباحث سنتعرض في : المبحث الأول إلى التعريف بالجودة و مراحل تطوره

المبحث الثاني إلى الأساس الفكري لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث إلى مفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة



## المبحث الأول : التعريف بالجودة و مراحل تطورها

## المطلب الأول : مفهوم الجودة

تباينت الإجهادات في تعريف الجودة على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج (سلعة أو خدمة) في السوق على إعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة وفقا لإختلاف وجهات النظر للكاتبات في هذا الموضوع .

## الجودة ( لغة ) :

معجم الوسيط : يرد ما إلى فعلها الثلاثي جاد ومصدرها جودة. بمعنى صار جيدا ويقال جاد العمل فهو جيد وجمعها جياذ او جيائد وجاد الرجل أي أتى بالجيد من قول أو عمل . (أنيس والصواحي ومنتصر واحمد 1972، ص

(145)

وتعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من qualities ويقصد بها طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة صلاحه<sup>1</sup> .

مفهوم الجودة وفقا لعائلة المواصفات القياسية (ISO900)<sup>2</sup> :

الجودة وسعر و التسليم ثلاثة لتحديد قابلية المنتج للبيع. و جرت العادة أن يطلب الزبائن تزويدهم بمنتجات تحقق متطلبات محددة وتستحق من وجهة نظرهم المبالغ المدفوعة ثمنها لها تسلم إليهم في المواقيت المتفق عليها .

يعد السعر تابع للتكلفة و التسليم تابع لإنتاجية المؤسسة و مردودها ، فإن الجودة تحدد بمقدرة المنتج على تلبية متطلبات الزبون و حاجاته أثناء الإستعمال فالسعر و التسليم هما إذا صفات آنية للمنتج بينما يستمر تأثيره الجودة لفترة أطول سوى أكان السعر أثناء الشراء جذابا أم لا أو كان التسليم قد تم في الموعد المتفق عليه أم لا.

<sup>1</sup> محمد عاصي العجيلي و ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 ، ص56

<sup>2</sup> أحمد الخطيب و رداح الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية ، عالم الكتب الحديثة ، الأردن ، 2008 ، ص30 .

فهناك عدة طرق لتحقيق الجودة من وجهة نظر عائلة المواصفات القياسية

1- التخطيط للجودة :الأنشطة التي تحدد الأهداف و المتطلبات الخاصة بالجودة (التخطيط الإدارية،تخطيط العمليات

، .....الخ).

2- ضبط الجودة : الأساليب و الأنشطة العملية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة (الكشف عن العيوب )

(التفتيش) .

3- ضمان الجودة : جميع الأنشطة المنهجية والمخطط لها المطبقة ضمن نظام الجودة ويتم إثباتها لدعم الثقة الكافية

بأن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة (الوقاية).

4- تحسين الجودة :الأعمال المتخذة عبء المؤسسة لزيارة فاعلية الأنشطة و العمليات و مردودها بهدف تحقيق

فوائد إضافية للمؤسسة و لربائنها .

تعريف stoner الجودة تعد بمثابة ثورة حقيقة في منظمات الأعمال في الوقت الحالي ، التي تسعى إلى تقديم

منتجات أو خدمات ذات جودة أفضل من السابق<sup>3</sup> .

- تعريف W.E.deming للجودة " مدى التنبأ بنجاعة و تطابق المنتج"<sup>4</sup> .

- تعريف PB crosby "السلعة أو الخدمة المتحررة من العيوب أو الخالية من العيوب"<sup>5</sup> .

- تعريف J.M.juran " إحترام مميزات المنتج المطلوب من قبل العميل وغياب العيوب "<sup>6</sup> .

- تعريف feigebaum " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق و

الهندسة و الصيانة التي تمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبون " <sup>7</sup> .

<sup>3</sup> محمد عاصي العجيلي و ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص60 .

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الميسرة للنشر ، الأردن ، 2005 ط2 ، ص91 .

<sup>5</sup> عبد الستار محمد العالي ، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي ، دار وائل ، عمان ، 2000 ، ص507.

<sup>6</sup> بوعلاي عائشة ، اشكالية إدارة الجودة الشاملة حالة المؤسسة الإلكترونية رسالة ماجستير ، 2002-2003 ، تلمسان ، الجزائر ، ص12.

<sup>7</sup> محمد عاصي العجيلي و ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص60.

- تعريف taguchi " تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها التي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه "8 .
  - تعريف معهد المعايير الوطنية الأمريكي (ANSI) و جمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQC) على أن الجودة المزاي و الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة و التي تشمل على قدرتها في تلبية الإحتياجات 9 .
  - تعريف D.connel " المتانة و الأداء المتميز للمنتج "10 .
  - كما أن هناك وجهة نظر حول ماهية الجودة بالنسبة للمستهلكين و المصنعين 11 .
- الجودة من وجهة نظر المستهلك :**
- إن المستهلك هو الجزء المهم في خط الإنتاج و يجب على أي منتج أن تهدف جودة ( السلعة أو الخدمة ) المتعلقة بمؤسسته إلى تلبية حاجاته الحالية و المستقبلية و مدى تطابقها مع مختلف إحتياجاته .
- و هناك أبعاد يهتم بها المستهلك بالنسبة للسلع المصنعة و هي :
- الأداء :** الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج ، مثل كم تصرف السيارة من البنزين .
- المزاي :** العناصر الإضافية التي تضاف إلى المزاي الأساسية .
- الموثوقية :** إحتمال تشغيل المنتج مع المعايير الموضوعية مسبقا .
- التوافق :** الدرجة التي يتلاءم عندها المنتج مع المعايير الموضوعية مسبقا .
- المتانة :** كم يعمر المنتج قبل أن يتم إستبداله .
- النفعة :** سهولة و سرعة الحصول على الإصلاح .
- الجمال :** كيف يبدو المنتج عند التذوق .
- الأمن :** ضمان عدم تضرر المستهلك .
- الإهتمامات الأخرى :** إعتبرات أخرى تعتمد على الإستخدام التجاري و الإعلان و ما شابه .

<sup>8</sup> محمد عاصي العجيلي و ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 61.

<sup>9</sup> محمد عبد العال النيعمي و آخرون ، إدارة الجودة المعاصرة دار البازوري ، الأردن 2009 . ص 31.

<sup>10</sup> توفيق محمد عبد المحسن " تخطيط و مراقبة جودة المنتجات " ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1999 ، ص 13 .

<sup>11</sup> محمد عبد العال النيعمي و آخرون ، إدارة الجودة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 32.

- أما أبعاد جود الخدمة تختلف عن أبعاد جودة السلعة كما حددها ايفانز و ليندسي<sup>12</sup> ( Evans and lindsay ) .

الوقت : مدى المدة التي ينتظرها المستهلك لحصوله على الخدمة ؟

الإكتمال : هل يتوفر للمستهلك ما يطلبه ؟

كيفية معاملة المستهلك : هل يعاملون الموظفون المستهلك بلطف أم لا ؟

الإنسجام : هل يتوفر نفس المستوى من الخدمة للمستهلك في كل مرة ؟

كم من السهولة للحصول على الخدمة : هل هناك سرعة في الإستجابة للمستهلك ؟

الدقة : هل يتم إنجاز الخدمة بشكل صحيح في كل مرة ؟

الإستجابة : كيف تتعامل الشركة مع الأوضاع غير العادية التي تحدث مرارا في تقديم الشركة للخدمة ؟

الجودة من وجهة نظر المصنع :

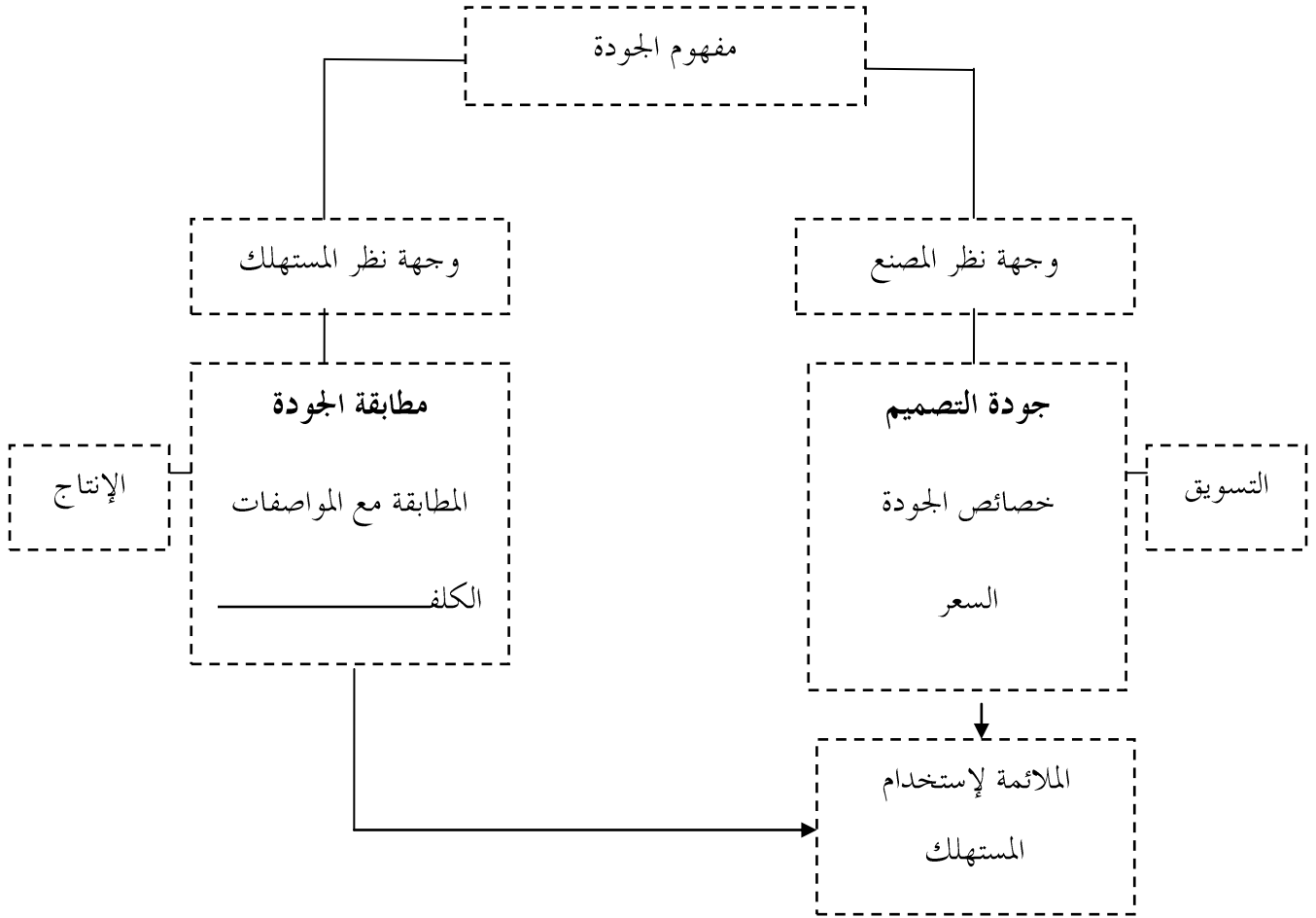
إن المنتجات جيدة الجودة من وجهة نظر المصنع تقضي بضرورة تطابق المواصفات مع المصممة لها مسبقا

و يعتمد تحقيق التطابق في هذا المقام على عدد من العوامل تتضمن ما يلي :

- تصميم عملية الإنتاج .
- مستوى أداء الآلة .
- التكنولوجيا و المعدات المتاحة .
- المواد المستخدمة .
- تدريب الموظفين و الإشراف عليهم .
- درجة إستخدام تقنيات ضبط الجودة .

<sup>12</sup> محمد عبد العال النيعمي و آخرون ، إدارة الجودة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص34 .

الشكل ( 1-1 ): مفهوم الجودة



المصدر : محمد عبد العال النعيمي و آخرون ، إدارة الجودة المعاصرة ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 ،

ص 37 .

## المطلب الثاني : الجودة و علاقتها بالإدارة

إن الإدارة بما تتضمنه من مفاهيم و مبادئ ، تشكل أساسا نظريا لإدارة المؤسسات الإجتماعية المختلفة سوى كانت حكومية أو صناعية أو تجارية ( ربحية أو خدمة ) .

إن نجاح و تطوير إدارة المؤسسات رهن باعتبار مقومات الفكر الإداري المعاصر ، التي جاءت كنتيجة منطقية لما أسفرت عنه إتجاهات الفكر الإداري عبر مراحل تطوره ، كما أصبحت الإدارة الفعالة للمؤسسات هي الإدارة التي تعني في هيكله متكاملة بالأهداف و الأنشطة ، العناصر البشرية و المالية .

و عليه فقد أصبحت الإدارة منطلقا أساسيا لتطوير أداء أي مؤسسة سوى كانت ربحية أو خدمية ، وذلك من خلال الإستثمار الأمثل لمواردها الفكرية و المادية و البشرية على يحقق أهدافها ككل .

و نتيجة لبروز تحديات و متغيرات عالمية عدة ، فرضت على إدارة هذه المؤسسات التحول من موقع رد الفعل إلى إدارة موجهة للتغيير و التجديد و قد ترتب على هذه المتغيرات ظهور عدة إتجاهات و مداخل معاصرة في الفكر الإداري من شأنها الإسهام في تطوير إدارة المؤسسات ، و تجويد أدائها و من أبرز هذه الإتجاهات و المداخل ما يعرف بمدخل ISO .

فالإدارة تمثل حجر الأساس في مجال الجودة و ذلك لأن العوائق غالبا ما تأتي من القمة التي تتمثل في الإدارة و قيادتها ، و بموجبها يتحدد مستوى الجودة في المؤسسة و هذا يتطلب إدارة فعالة و صارمة تتصف بالقوة لإزالة كل العقبات .

## المطلب الثالث : التطور التاريخي لإدارة الجودة

تعد الجودة في عصرنا الحالي إحدى أسمى الأسبقيات التنافسية تستخدمها الشركات لجذب الزبائن و تحقيق تفوق في المنافسة و إتجه الإهتمام بها إلى أن يجعلها مسؤولية مختلف الأفراد في الشركة من مدراء و عاملين ، إن الموقع الإستراتيجي المتقدم الذي مضت به الجودة في شركات الأعمال المعاصرة سوى كانت إنتاجية أو خدمية و ما رافقته من مفاهيم و صيغ للتعامل مع الجودة لم يكن إبتكاراً من ابتكارات العصر الحديث بل له جذور الموعلة في القدم و تطوره خلال العديد من المراحل التاريخية ، إلا أن مفهوم الجودة لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة ، حيث أصبح ينظر للجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماماً باقي الوظائف ، كوظيفة الهندسة ، وظيفة المشتريات ، بحوث التسويق حيث قسم الكتاب المراحل التي مرت بها إدارة الجودة إلى أربعة مراحل متميزة و هي : مرحلة الفحص ، مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة الشاملة أو ما يعرف في بعض الأحيان بإدارة الجودة الإستراتيجية ، و الكتاب لمحمد عيد المسلم الصليلي بعنوان " الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية . و للتدليل على ما قلناه فيما يخص منذ قدم نشأة الجودة . فيمكن أن نورد بعض الدلائل من أبرزها ما جاء في قوانين حمورابي في القرن الثامن عشر قبل الميلادية الحضارة البابلية التي تتضمن 282 قانونية<sup>13</sup> ضمت من بينها المادة رقم 229<sup>14</sup> التي تختص بتنظيم العمال فتص : " إذا كان بئاً قد بنى بيتاً لرجل لم يحسن عمله بحيث إهتبار البيت الذي بناه موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء " .

كما أكرم التجار في قوانينه المتضمنة التعامل التجاري أن يقدم سلعة جيدة و إلا عليه أن يتلافى النقص الحاصل فيها و يصلح عيوبها .

و هناك آثار ضلت قائمة إلى يومنا هذا رغم عتو الزمن عليها دلالة على ما تمتاز به من جودة في العمل و الإتقان مثل أهرامات مصر و جدران المعابد و صور الصين العظيم و مئذنة الملوية في سامراء و سد مأرب ناهيك عن القصور و المساجد و القلاع و الكنائس في عموم الأقطار الإسلامية .

يوسف حجاج الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ص 62<sup>13</sup>.

<sup>14</sup> مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعي الإنتاجي و الخدمة ، دار جرير ، بغداد ، ص 40 .



أما مكانة إدارة الجودة الشاملة في الحضارة الإسلامية ، فلدين الإسلامي نصبا و افرا في التوكيد على الجودة و إتقان العمل و إحقاق الحقوق للعاملين .

قال الله تعالى : " صنع الله الذي أتقن كل شيء " سورة النمل [88].

و قال أيضا : " الذي أحسن كل شيء خلقه " سورة السجدة [7].

و قال أيضا : " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا " سورة الكهف [30].

و قال أيضا : " و لتسئلن عما كنتم تعملون " سورة النحل [93].

و قال أيضا : " فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر " سورة آل عمران [159].

و قال أيضا : " قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون " سورة التوبة [105].

و قال أيضا : " و ما ربك بغافل عما تعملون " و سورة النمل [93] .

و في الحديث النبوي الشريف عن قول الرسول صلى الله عليه و سلم : " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " رواه مسلم.

إن الإدارة الإسلامية طبقت العديد من المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة من خلال ترسيخ المبادئ

التالية<sup>15</sup> كما تبين لنا من الآيات البيئات من القرآن الكريم سألقة الذكر :

1 - مبدأ الشورى.

2 - مبدأ التعاون و التكافل بين أفراد المجتمع.

3 - مبدأ إتقان العمل و احترامه و الإخلاص فيه .

4 - مبدأ الرقابة .

كما لنا في الحضارة العربية الإسلامية شواهد في مختلف المجالات على اهتمام المسلمين بإتقان الأعمال و المنتجات و الخدمات و جودتها و من أمثلتها<sup>16</sup> :

<sup>15</sup> فواز التميمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للآيزو 9001 ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، 2008 ، ص17.

<sup>16</sup> مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعي الإنتاجي و الخدمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 .

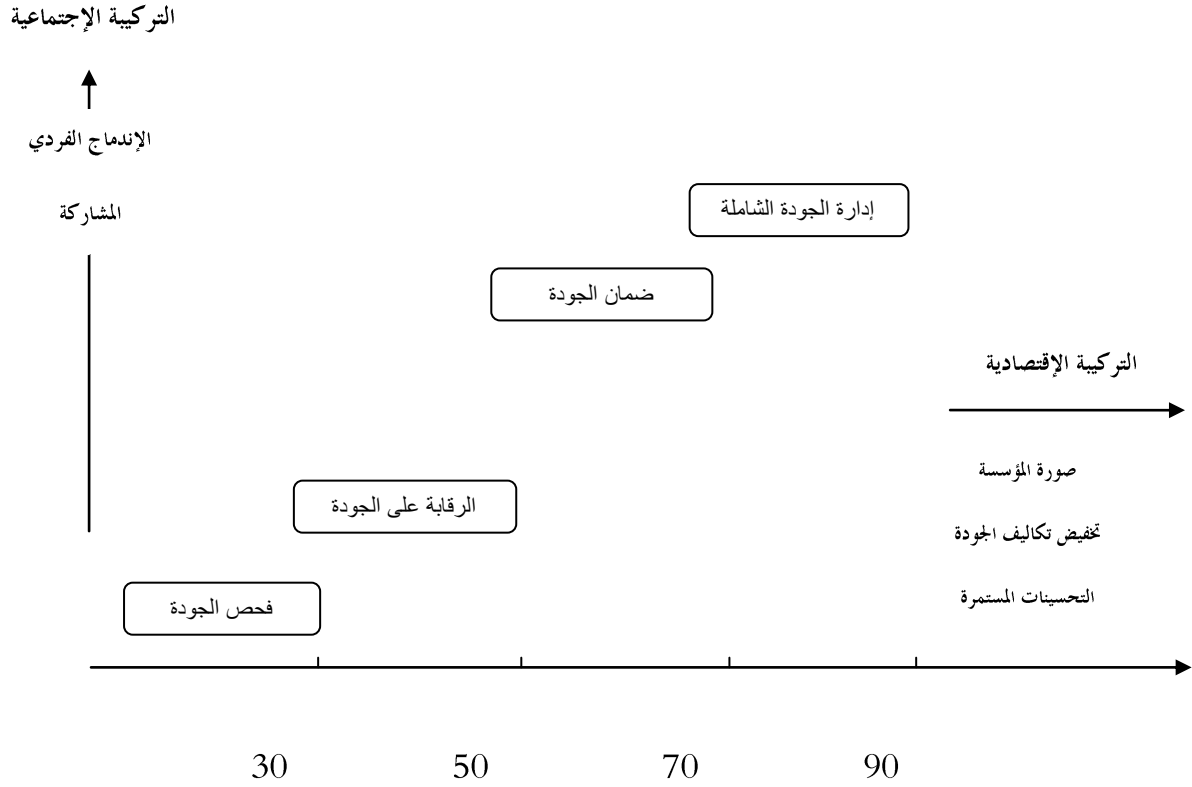
ففي هندسة الري و شق الجداول و مد القنوات فلهم فيها باع طويل فلقد بلغ ذروته في عهد الدولة العباسية خاصة في العراق ( مصدر رفاه و شقّ ترع ) ، وكانت الحكومة تراقب كافة الأمور المختصة بالزراعة مراقبة دقيقة و تشرف على إنشاء الجداول و صيانتها و إصلاحها كما أنشأت ديوانا يسمى ( ديوان الأفرحة ) .

و لا تزال السواقي السبع في بلنسية بالأندلس التي تنظم شؤون الري إلى يومنا هذا مسيرة و مسمية بأسمائها العربية . و في مجال التعليم ظهرت أول مدرسة ( جامعة ) و هي الجامعة المستنصرية التي لا تزال شاخصة بجمال هندستها و إطلالتها على ضفة نهر دجلة اليسر التي أمر ببنائها الخليفة العباسي آن ذاك المنتصر بالله في عام 625 هـ و هي أول مدرسة إعتنت و طبقت معايير للجودة في بنائها و مدرسيها و طلبتها و مناهجها الدراسية و مكتبتها و توفير المستلزمات المادية الكافية للعاملين فيها من مدرسين و طلبة و عمال آخريين<sup>17</sup> .

أما المراحل الأربعة التي مرت بها إدارة الجودة في العصر الحديث إشملت كل مرحلة و تضمنت المرحلة السابقة لها و لم تكن منفصلة عنها فمراقبة الجودة تتضمن الفحص و تأكيد الجودة تتضمن مراقبة الجودة و إدارة الجودة شاملة تتضمن تأكيد الجودة ، كما هو موضح في الشكل (1-2) .

<sup>17</sup> مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعي الإنتاجي و الخدمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .

الشكل (1-2) : تطور مفهوم الجودة



المصدر : G.stara , J.montaigne, la qualité totale dans l'entreprise , ed

economica, paris, 1986, P31

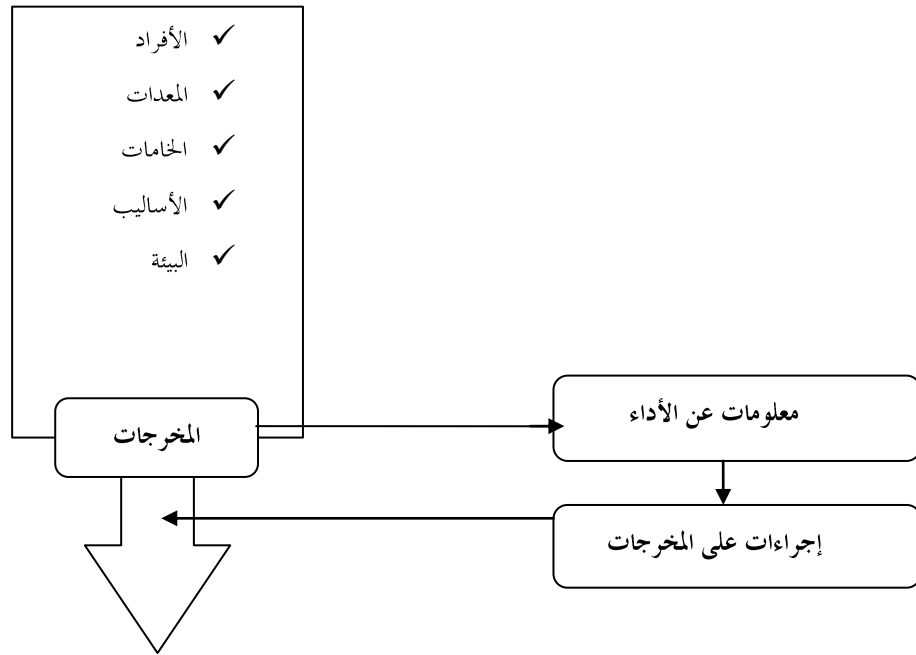
1 -مرحلة فحص الجودة (1900 – 1930 ) :

ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة و برزت فيها حالات الإنتاج الكبيرة التي قابلها الطلب المتزايد على المنتجات ، و كانت هذه المرحلة بريادة **فريدريك و نسلو تايلور**<sup>18</sup> الذي عمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها بقصد زيادة الإنتاج و بأقل تكلفة ، فقد خيمت أنا ذاك الحرب العالمية

<sup>18</sup> Gattan Michel, **Maitriser processus de l'entreprise, guide opérationnel**, les édition d'organisation, paris, 2000, P15

الأولى بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها و تنوعت أساليب الإنتاج و أصبح رئيس العمال مسؤولاً على أعداد كبيرة من العمال ، فأدى ذلك إلى ظهور المفتش و تطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاح مهمة التفتيش .

الشكل (1-3) : نظام الجودة المبني على الفحص



المصدر : يحي بويقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير ، تلمسان ، 2003 ، ص 13 .

يتضح من الشكل (1-3) أن مرحلة التفتيش أو الفحص كانت تعتمد على المخرجات و لا تتعدى إلى الأجزاء الأخرى كالمدخلات و عملية التصنيع ، إذ يتم التركيز على المنتج النهائي بغض النظر عن العوامل و عمليات التصنيع التي أدت إلى هذا المنتج .

حيث إعتبر تايلور أن عملية تفتيش الجودة كنشاط سهل نسبيا و مستقبل عن أنشطة التصميم و الإنتاج<sup>19</sup> .

## 2- مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة ( 1930-1950 ) :

ظهرت الرقابة على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير سنة 1931 الذي صاحبه أنذاك مفهوم و توحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة . و تزامنا لهذا أصبح حجم الشركات كبير إذ أصبحت عملية الفحص عملية منظمة و فنية ، حيث أصبحت عملية تقديم التقارير من المسؤولين إلى رئيسهم الأعلى إلى الإنتاج متعبة و تتطلب جهد كبير ، ففي عام 1924 قدم العالم ولتر شيوارت نظرية ضبط الجودة إحصائيا حيث أن نمطية المنتج على وفق قياسات موحدة مكنت من إستخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية في مجال الرقابة . و قد صمم في عام 1930 كل من روميح و دوج أسلوبا إحصائيا لفحص العينات يسمى بجدول عينات القبول .

إن في مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة قد إمتد نطاق عملية الفحص و التفتيش ليمس كل من المدخلات و كذلك مراقبة العمليات التحويلية للمنتوج و هذا على خلاف مرحلة الفحص للجودة التي كانت تقتصر على فحص المنتج النهائي أي ( المخرجات ) فقط و عليه فإن مراقبة الجودة في هذه المرحلة قد ساعدت على سهولة سير الإنتاج في المراحل الصناعية و الحد من إنتاج المرفوضات و بالتالي تخفيض تكاليف عمليات الفحص للمنتوج النهائي<sup>20</sup> .

يحي برويقات عبد الكريم ،رسالة ماجستير : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية بلمسان ، الجزائر ، 2002 . 2003 . ص 14

19

20 محمد كامل عطية ، القياس و المعايرة في خدمة تحقيق الكفاية الإنتاجية ، منشأ المعارف ، مصر ، 1993 ، ص 185 .

3- مرحلة تأكيد الجودة ( 1950 – 1970 ) :

على خلاف المرحلتين السابقتين لتطوير إدارة الجودة حيث لا يوجد مفهوم لمنع حدوث المشكلة من أول الأمر ، فإن تأكيد الجودة كمرحلة تطورت عبرها إدارة الجودة ، قد ساد عن مفهومها فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة و تحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات و ذلك من مرحلة تصميم المنتج (المدخلات ) مرورا بالعمليات التحويلية ( المعدات ، الأفراد ، الخامات ، الأساليب ، ..... الخ ) و صولا إلى الزبون ( المخرجات ) و هذا يعني و جوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل ، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية فالجودة في هذه المرحلة عبارة عن بناء يشترك تشييده جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالإعتماد على الإتصال المستمر و تحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبين تأكيد الجودة إستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة<sup>21</sup>:

1- الرقابة الوقائية و هي التي تعني بتنفيذ العمل أولا بأول لإكتشاف الخطأ قبل وقوعه و العمل على منع حدوثه .

2- الرقابة المرحلية و تعني بفحص المنتج بعد إنتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه و التأكد من جودته .

3- الرقابة البعدية و تعني التأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه و قبل الإنتهاء من تصنيعه و قبل إنتقاله ليد الزبون و ذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء و العيوب .

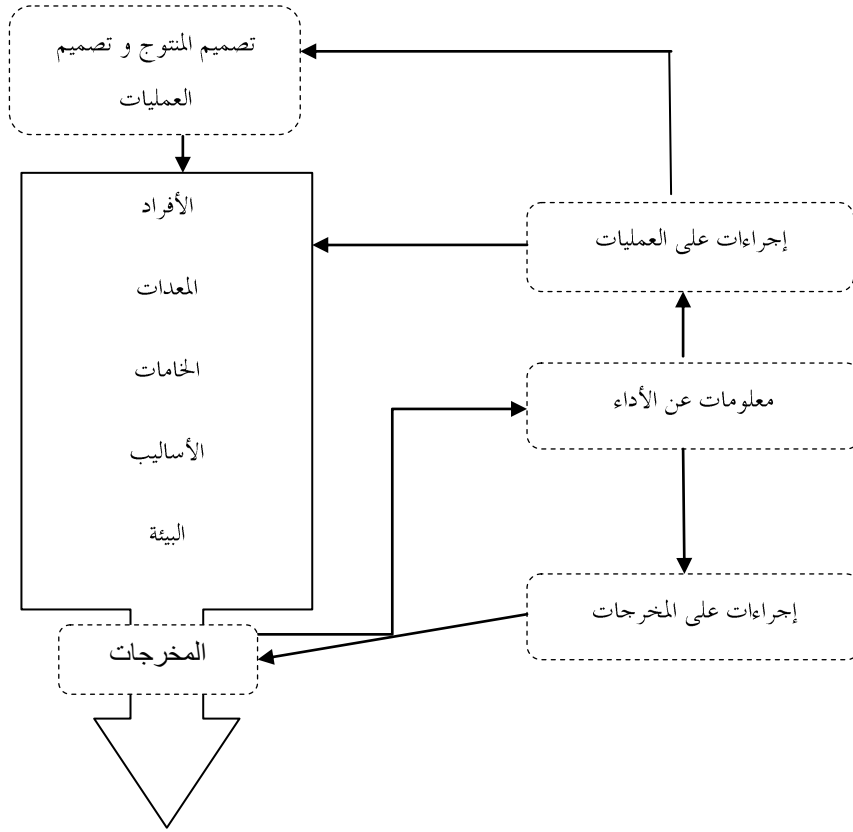
إن مرحلة تأكيد الجودة تعتبر نظام أساسه منع وقوع الأخطاء من خلال التركيز على مصادر الأنشطة و بإستخدام الأنواع الثلاث من الرقابة التي تتكامل مع بعضها البعض من أجل الحصول على إنتاج بدون أخطاء .

و في مرحلة تأكيد الجودة بدأت معالم النموذج التنظيمي للجودة الشاملة تتضح كما هو موضح في

الشكل (1-4)

يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009 ، ص<sup>21</sup> 67.

الشكل (1-4) : نظام الجودة القائم على المنع



المصدر : يحي برويقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، مرجع

سبق ذكره ، ص 17 .



4 - مرحلة إدارة الجودة الشاملة ( 1970 إلى يومنا هذا ) :

تعد الفترة ما بين ( 1970 - 1980 ) مرحلة مهمة و إنتقالية لمرحلة إدارة الجودة الشاملة و تسمى بمرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية و تسمت بدخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق و خاصة من قبل الشركات اليابانية و لعل شركة IBM الأمريكية هي أول الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام الزحف الياباني حيث رسمت

إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية نذكر منها :

- إرضاء الزبون و تلبية ما يريده و يتوقعه .
- الجودة مسؤولية الجميع في قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته .
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شكل : الأنظمة ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، و أساليب و إجراءات العمل ،..... الخ .

أما في فترة الثمانيات فتميزت بإشتداد الضغوط التنافسية ما بين الشركات مما أدى إلى الإهتمام و التركيز على الجودة كحل لتعزيز قدراتها التنافسية .

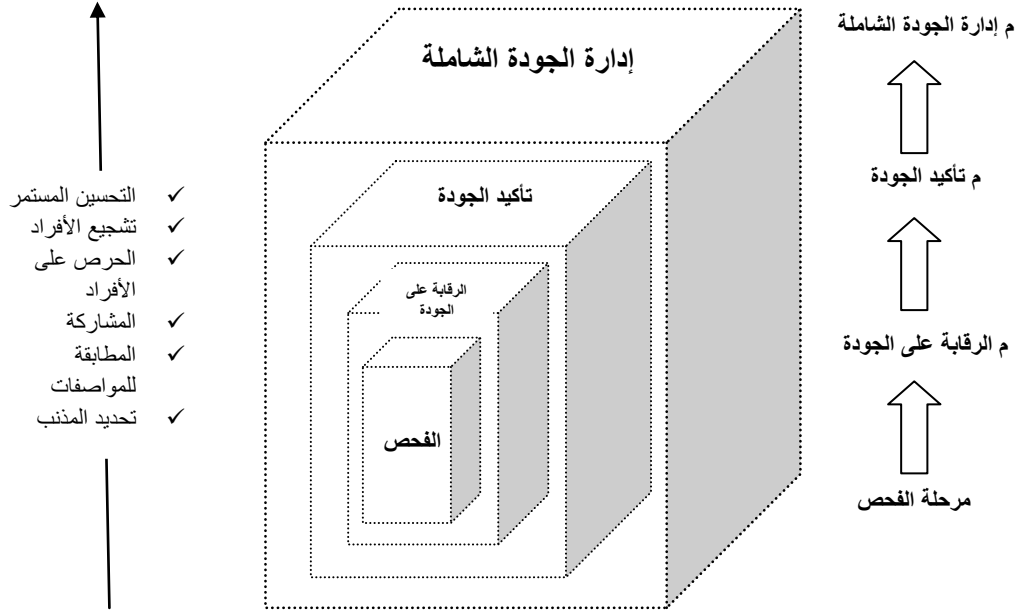
و تزامنت عدة تطورات في هذه الفترة تمثلت في وفرة المنتجات و تطور جمعيات المستهلكين ، تطور وسائل الإعلام ، ساهمت في تكوين وعي كافي المستهلك حيث أقنع المؤسسة أنه هو الذي يضمن تطور و بقاء المؤسسة بعد ما كان يطالب بمنتجات ذات أداء مرتفع و منتجات آمنة و غير مضرّة بالبيئة كحماية إجتماعية .

و بهذا سما المستوى الداخلي للمؤسسة ، فإن إرتفاع مستوى التعليم لدى العاملين أدى إلى توفير يد عاملة مؤهلة و أصبح غير لائق ربط سلوكهم بصفة ميكانيكية مع مبلغ الراتب الذي يتقاضوه و أصبحوا يحملون إهتمامات أخرى تتعدى أجر عمله .

و أظهرت حلقات الجودة حقيقة أن العمال لديهم أفكار جيدة و أن بمقدورهم التعرف على المشكلات التي قد تخفي عن الإدارة نفسها و طرق حلها ، و هذا ما أدى إلى الإهتمام اللائق بحاجات العمال و مشاعرهم .

بصفة عامة أصبح إرضاء الزبون عاملا إستراتيجيا للمؤسسة فإطلاقا من فكرة أن الجودة تقتصر على المنتج النهائي مرورا بفكرتي مراقبة الجودة وتأكيدا على مرحلتين متتاليتين للجودة فإن المؤسسات إعتبرتها كعامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية ، حيث أن كل الأفكار السالفة الذكر ساهمت بشكل تدريجي في إقتناع المؤسسات بمفهوم إدارة الجودة الشاملة و إعتبره أسلوبا إداريا حديثا للنجاح كما هو موضح في الشكل (1-5) .

الشكل (1-5) : المستويات الأربع لتطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر : يحي بروفقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، مرجع

سبق ذكره ، ص 20 .

المبحث الثاني : الأساس الفكري لإدارة الجودة الشاملة

حظيت الحقبة الأخيرة لإدارة الجودة الشاملة بإسهامات عدد من الخبراء في تطوير مفهومها نذكر منهم :  
W.E.deming ، J.M.juran ، P.B crosby و هم أمريكيون و الياباني Ishakaw ، و  
يعد هؤلاء بمثابة المؤسسين له ذا النظام الإداري الحديث ، و الذي أطلقت عليه أخصائية علم النفس في  
البحرية الأمريكية "فانس وارين" إسم <sup>22</sup> Total quality management « TQM إدارة  
الجودة الشاملة .

و سنعرض من خلال هذا المبحث ملخص لأهم الإسهامات التي قدمها رواد إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول : إسهامات إدوارد ديمينغ <sup>23</sup> : (1900-1993)

أولاً :

يعد إدوارد ديمينغ أستاذاً بجامعة نيويورك تقلد عدة مناصب منها : مسؤول بوزارة الفلاحة الأمريكية  
مكلف الإحصاء ، مستشار القيادة العامة لقوات التحالف في طوكيو بعد الحرب العالمية الثانية ، مستشار  
لأرباب العمل اليابانيين و يعتبر هو المؤسس الحقيقي لحركة إدارة الجودة الشاملة كمفهوم شامل و لذلك  
لقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة .

أكد "ديمينغ" على عدد من جوانب المهمة للإدارة و كيفية تحسين مستوياتها في الأداء من خلال نقاطه  
الأربع عشر المتمثلة في <sup>24</sup> :

- 1 - خلق الإتقاس و الإستقرار في الأهداف لتحسين المنتجات و الخدمات ، في هذا يعتقد ديمينغ أنه لا بد  
من إيجاد هدف مستقر و خلق تجانس بين الأهداف و ذلك من أجل تحسين المنتجات بهدف خلق  
المنافسة و الفرص لعمل الشركة .

<sup>22</sup> وارين شميدت و جيروم ناتجا ، آفاق الإبداع العالمية ، السعودية ، 1997 ، ص 30 .

يوسف حجيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ص  
<sup>23</sup> 219.

<sup>24</sup> أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2008 ، ص 152 .

- 2 - تبني فلسفة جديدة للإدارة فلا يمكن قبول الأخطاء التي حصلت في الماضي من هدر وضياع في الموارد الأولية ، و إنخفاض كفاءة العاملين ، التخلص من التأخر في إنجاز العمل .
- 3 - إستخدام الوسائل الإحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية و مراقبة الجودة بدلا من الإعتماد على التفتيش .
- 4 - التوقف عن إختيار الموردين بالإعتماد على السعر فقط كمؤشر أساسي للشراء بل الإعتماد على الموردين الذين يعتمدون على الجودة العالية في بيع منتجاتهم ( تخفيض التكلفة الكلية ) .
- 5 - التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع و الخدمات و إستخدام الوسائل الإحصائية لمعرفة المشكلات و نوعيتها و مصادرها .
- 6 - تطوير و تدريب جميع العاملين ، بإستخدام الوسائل و الطرق الحديثة في التدريب بما في ذلك الإدارة العليا .
- 7 - إدخال أساليب القيادة الحديثة التي تهدف لمساعدة أفراد المؤسسة على القيام بمهامهم بشكل أفضل .
- 8 - إزالة الخوف من العاملين و جعل أنشطتهم تنوجه دائما للعمل بكفاءة .
- 9 - إزالة الحواجز بين الإدارات و الموردين و المستهلكين ، و التشجيع بحل المشاكل من خلال فرق العمل و الإتصالات المفتوحة الفعالة .
- 10 - التخلص عن الشعارات و التحذيرات و الأهداف الرقمية و توجيه اللوم للعاملين .
- 11 - إستبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على الدعم والمساعدة و التحسين .
- 12 - إزالة كل العوائق التي من شأنها أن تحرم الإطارات و العمال من إعتزازهم و فخرهم بعملهم .
- 13 - تطوير برنامج فعال للتعليم و التدريب على إجراء التحسينات .
- 14 - تشجيع جميع أفراد المؤسسة بالقيام بالتحول و التغيير .

ثانيا :

و لقد أوضح ديمينغ أن هناك سبعة أمراض مميتة لإدارة الجودة الشاملة<sup>25</sup>:

- 1 -عدم وجود إستقرار في الأهداف من شأنها أن تخلق نوع من عدم رضا العاملين في المؤسسة .
- 2 -التركيز على الأرباح قصيرة المدى ، و مستوى التفكير قصير المدى و الموجه على أساس الخوف من التعامل غير الثابت مع المساهمين و البنوك .
- 3 -إعتماد تقييم الأداء و التقارير السنوية على الملاحظات و الأحكام الشخصية .
- 4 -عدم ثبات الإدارة و خصوصا المدير العام الذي يعكس أثر هام على تحقيق أهداف المؤسسة في الأمد القصير .
- 5 -إدارة المؤسسة على أساس البيانات و المعلومات الرقمية و حدها ، أي أن عملية إتخاذ القرارات تكون في ضوء المعلومات مع إهتمام قليل أو معدوم لما هو غير معروف أو صعب المعرفة .
- 6 -تكاليف المعالجة تكون مرتفعة بسبب عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوات الأولى ( الوقاية خير من العلاج ) .
- 7 -الكلف المتزايدة و الخاصة بتكاليف الضمان و الإستشارات القانونية و التي تكون عبئا على المؤسسة .

ثالثا :

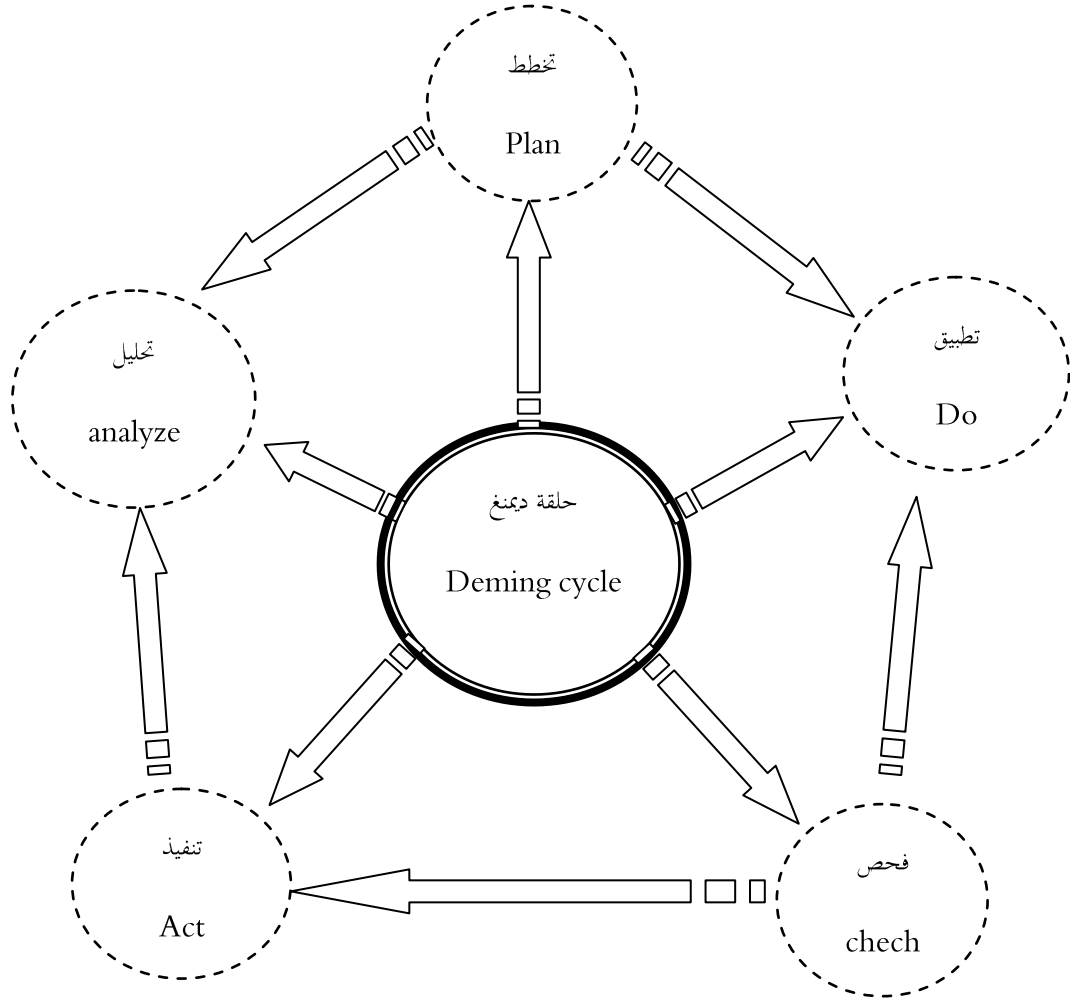
حلقة ديمينغ في تحسين الجودة :

حلقة تحسين الجودة صممت لربط عمليات الإنتاج و حاجات الزبون و عمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة ( البحوث و التصميم ، الإنتاج ، التسويق ) كما هو موضح في

الشكل (1- 6)

يوسف حجيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص85.

الشكل (1-6) : حلقة ديمينغ



المصدر : يوسف جحيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 ،

ص 220 .



شرح الحلقة<sup>26</sup> :

- Plan - (خطط) ، إقامة دراسات و بحوث عن الزبون و إستخدام نتائجها في التخطيط للمنتج .
- Do - ( افعل ) ، القيام بإنتاج المنتج .
- Check - study - (افحص ) ، فحص المنتج للتأكد من أنه قد أنتج في نطاق الخطة .
- Act - ( نفذ ) ، تسويق المنتج .
- Analyze ( حلل ) ، تحليل الكيفية التي تم إستقبال المنتج لها في السوق في إطار الجودة و معايير أخرى .

رابعا :

حلقة رد الفعل المتسلسل لديمنغ<sup>27</sup> :

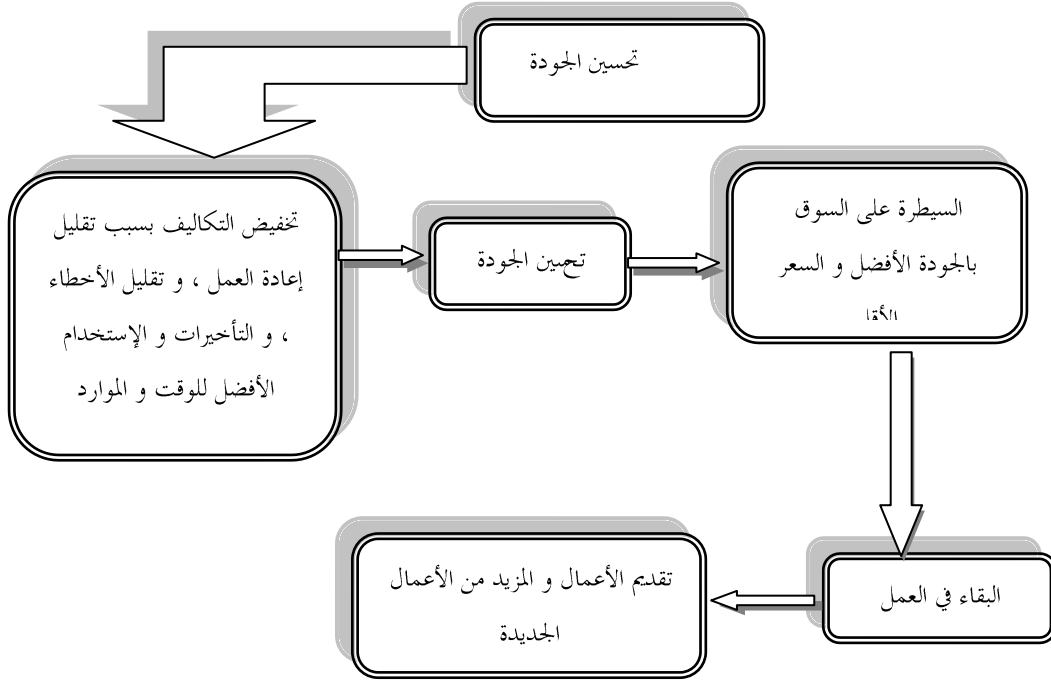
أوضح ديمينغ أن التحسينات التي تم إجرائها في مجال الجودة على المؤسسة من خلال ما سماه رد الفعل المتسلسل و بخمس مراحل : تبدأ بأن الجودة العالية تقود على الإنتاجية العالية و هي بالمقابل تقود إلى قوة تنافسية طويلة الأمد ، و التي تؤدي هي الأخرى إلى الحصول على الحصة السوقية الكبيرة و ضمان النمو و الإستقرار للمؤسسة .

و الشكل يوضح ذلك :

<sup>26</sup> Seddiki Abdallah, Management de la qualité totale, OPU, Alger, (2003), p: 312

يوسف حجيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص 221<sup>27</sup>.

الشكل (1-7) : حلقة رد الفعل المتسلسل لدينغ



المصدر : يوسف جحيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 223 .

المطلب الثاني : إسهامات جوزيف جوران ( 1904 – 1987 )<sup>28</sup>

يعد جوزيف جوران المعلم الأول في العالم للجودة و هو مهندس أمريكي و كان مستشار في إدارة المؤسسات ، قدم العديد من المحاضرات حول الجودة في اليابان ، أشتهر ب " ثلاثية عمليات الإدارة لجوران " .

أولا : ثلاثية جوران في إدارة الجودة<sup>29</sup>

و هي عبارة عن تلخيص لوظائف إدارية ثلاثة و هي : التخطيط ، الرقابة ، التحسين .

### ✓ تخطيط الجودة

إن عملية تخطيط الجودة هي وضع برنامج لمستوى الجودة يمكن من خلالها متابعة عملية الجودة ، و يذكر

جوران الخطوات التي تمر بها هذه العملية<sup>30</sup> :

- تحديد أهداف الجودة و الحرص بالعمل على تحقيقها .
- تحديد الزبائن .
- التعرف على إحتياجات الزبائن الواجب تلبيتها .
- تطوير خصائص المنتج أو الخدمة ، و ملائمتها مع متطلبات حاجيات الزبون .
- تطوير خصائص العملية ، أي وضع مواصفات العملية التي تؤدي إلى المتطلبات المطلوبة في المنتج أو الخدمة .
- وضع أسس لضبط العمليات و التحكم فيها .

<sup>28</sup> محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 ، ص 23 .

<sup>29</sup> حضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة دار المسيرة ، عمان ، 2005 ط 2 ، ص 94 .

<sup>30</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

## ✓ الرقابة على الجودة

يعرفها جوران<sup>31</sup> على أنها عبارة عن ضبط الجودة بناءً على تقييم الأداء الفعلي للإنتاج أو الخدمة و مقارنته بالأداء المستهدف مع إتخاذ الإجراءات الصحيحة في حالة وجود قصور أو إنحراف .

## ✓ تحسين الجودة

في هذه العملية أكد جوران على التحسينات المستمرة في المنتجات و الخدمات ، العمليات التي تطبق لجميع المستهلكين .

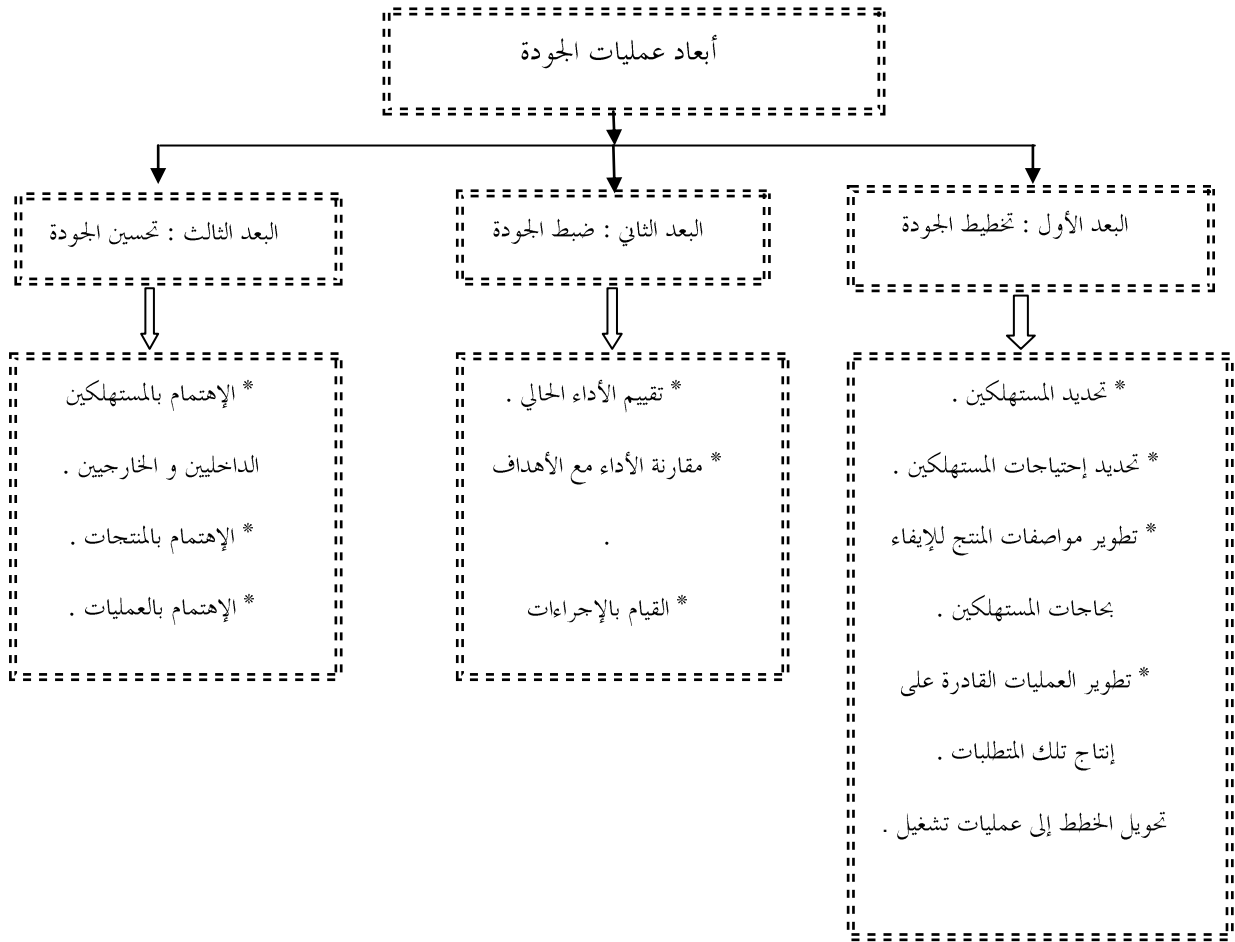
قسم جوران المستهلكين إلى نوعين<sup>32</sup> : المستهلكين الداخليين و المستهلكين الخارجيين .

و هنا يقصد جوران بالمستهلكين الداخليين : داخل أي مؤسسة يوجد بها حالات متعددة تقوم فيها الإدارات و الأفراد بالتوريد للمنتجات لبعضهم البعض و يطلق على المستلم لهذه المنتجات تسمية ( زبون ) .

أما المستهلكين الخارجيين : فهم الأشخاص الذين يتأثرون بالمنتج و لكنهم ليسوا أعضاء بالمؤسسة التي تنتج المنتج .

<sup>31</sup> مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص64  
<sup>32</sup> يحي بويقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية تلمسان ، الجزائر ، 2002 . 2003 . ص 30 .

الشكل (1-8) : ثلاثية عمليات الإدارة لجوران.



المصدر : رعد عبد الله الطائي و عيسى قداة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري ، الأردن ،

2008 ، ص 87

ثانيا : نقاط جوران العشر

لخص جوران أفكاره حول الجودة في عشرة نقاط يتم تنفيذها من خلال ثلاثيته للجودة لتحقيق

جودة العمل الإداري سعيا لإحراز جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة :

- 1 -زيادة درجة الوعي لدى الموظفين لأهمية فرص عملية التحسين و تحديد إحتياجاتها .
- 2 -وضع إطار محدد لأهداف التحسين .
- 3 -بناء نظام يمكن من الوصول إلى الأهداف الموضوعه .
- 4 -تقديم برامج التدريب و الإهتمام بها .
- 5 -تنفيذ المشاريع التي تهدف إلى حل المشكلات .
- 6 -تقديم تقارير دورية و شاملة لوضع المؤسسة .
- 7 -تتمين الجهود المتميزة للعاملين و حثهم على تحسين الأداء أكثر .
- 8 -الإهتمام بالإتصالات بين الأقسام و الإعتماد على أهمية التغذية العكسية .
- 9 -الإهتمام بتوثيق النتائج و الإحتفاظ بقاعدة البيانات يمكن الإستفادة منها .
- 10 -الحفاظ على إستمرارية عملية التحسين و إعتبرها كجزء أساسي من أجندة المؤسسة .

المطلب الثالث : إسهامات فيليب كروسي ( 1926 - 2001 )<sup>33</sup> و إسهامات كايرو إيشيكاوا

كان فيليب كروسي مشرف خطوط إنتاج في شركة أمريكية ITT و تقلد عدة مناصب فيها إلى أن وصل إلى منصب نائب المدير ، و هو أول من أسس كلية الجودة و ركز مجهوداته فيها على أساليب تطوير الجودة و تخفيض تكاليفها و كان أول من نادى بفكرة عدم وجود معيب في المنتج .

أولا :

ركز فيليب كروسي على أربعة نقاط أساسية و يعتبرها ثوابت لفهم إدارة الجودة :

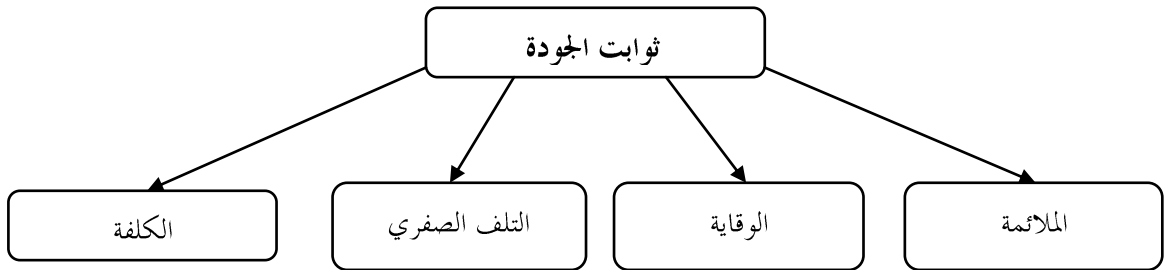
- 1 -الجودة تعني مطابقتها مع متطلبات الزبون .
- 2 -إن نظام إنجاز الجودة يتمثل في المنع و الوقاية من الأخطاء و ليس مجرد إكتشاف الأخطاء .

<sup>33</sup> فواز التميمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9001 ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، 2008 ، ص36 .

3 -إن معيار الأداء الوحيد هو اللأخطاء أو ما يطلق عليه العيوب الصفرية ( منتج بلا عيوب دائما ) .

4 -إن مقياس الجودة هو التكلفة الناشئة من عدم التطابق أي التكلفة الناتجة عن الأخطاء .

الشكل (1-9) : ثوابت الجودة لكروسي



المصدر : رعد عبد الله الطائي و عيسى قداد ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ،

ص 88

ثانيا : النقاط الأربع عشر فيليب كروسي<sup>34</sup> :

لقد أشار فيليب كروسي إلى أهمية هذه النقاط كخطوة لتنفيذ برنامجه و توعية بأهمية الجودة و أهمية تحسينها :

- 1 -التعهد و الإلتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة .
- 2 -إنشاء فرق تحسين الجودة يضم أفرادا يعملون بأقصى مساهمة المؤسسة كلها .
- 3 -قياس الأداء الحالي لمجال الجودة في المؤسسة .
- 4 -تحديد تكلفة الجودة أي التكلفة الناشئة عن عدم التطابق مع المتطلبات المطلوبة أو عدم الجودة .
- 5 -زيادة توعية أفراد المؤسسة بأهمية الجودة و النتائج المترتبة عن ردايتها .

34 يوسف ححيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 226 .

- 6 - اعتماد الإجراءات التصحيحية آنيا و تحديثها باستمرار ، فالغرض هو منع حدوث الأخطاء .
- 7 - إحداث برنامج للأخطاء الصفرية و الإلتزام بتنفيذه .
- 8 - التركيز على تدريب العاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة .
- 9 - تحديد يوم للأخطاء الصفرية و ذلك للإحتفال به في المؤسسة و مكافئة العاملين المهتمين بتحسين الجودة .
- 10 - تحديد الأهداف و تشجيع الإبتكار الفردي في المؤسسة .
- 11 - القضاء على أسباب الأخطاء و إزالة معوقات الإلتزام صال الفعال .
- 12 - الإعتراف بإنجازات و مساهمات العاملين المتميزين و مكافئتهم .
- 13 - بناء مجلس للجودة داخل المؤسسة و ذلك لتبادل و جهات النظر و تشجيع برنامج الجودة الذي تم إرساؤه .
- 14 - التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة و غير منتهية .

### ثالثا : لقاح الجودة<sup>35</sup> :

إن لقاح الجودة يتكون من ثلاثة أجزاء مفتاحية هي :

- التحديد .
- التعليم .
- التنفيذ .

عندما يكون تحديد الجودة و مستواها أمرا مهما ، فإن تدريب الجميع و تعليمهم أساليب تحقيق الجودة و تحسينها يصبح أمرا بالغ الأهمية في ضمن إطار فرق العمل التي تنفذ واجباتها و مسؤوليتها بإتجاه الجودة بشكل تضامني مؤتلف يلغي الحدود ما بين الأقسام و يجعل الجودة مسؤولية الجميع .

<sup>35</sup> يوسف جحيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة ، مرجع سبق ذكره ، ص227 .



رابعا : شبكة نشر إدارة الجودة<sup>36</sup>

حسب كروسبي فإن شبكة نشر إدارة الجودة تسهل لكل مسؤول بالمؤسسة ، معرفة  
وضعية المؤسسة في مجال الجودة و تضم خمسة مراحل ، كما يبين الشكل :

الجدول رقم ( 1-1 ) : شبكة نشر إدارة الجودة

أنواع القياس	مرحلة 01 : اللتاكد	مرحلة 02 : البيقظة	مرحلة 03 : الوعي	مرحلة 04 : الحكمة	مرحلة 05 : التاكد
فهم الإدارة العليا و موقفها	لا تقبل الجودة كأداة تسيير ، لوم مصلحة الجودة عن "مشاكل الجودة"	الإعتراف بأن إدارة الجودة مفيدة ، لكن ترفض تخصيص لها الوقت و المال الضروري	الإعتراف و التأقلم مع برنامج الجودة ، تصيح متعاونة و مشجعة	تشارك ، تفهم أسس إدارة الجودة . تعي الدور الذي تلعبه لترقية مواصلة الجهود	تعتبر إدارة الجودة كجزء أساسي في إدارة كل مؤسسة
إطار STATUT الجودة داخل المؤسسة	الجودة مندمجة على مستوى مصالخ التصنيع أو الهندسية التركيز على تقييم و فرز الإنتاج .	تعين مسؤول الجودة ذو شخصية قوية ، لكن الإنشغال مركز على تقييم و إستمرار الإنتاج . تبقى مندمجة في مصلحة الإنتاج أو في أي مصلحة أخرى .	ترفع مصلحة الجودة تفاربها إلى الأعلى المسؤولين في المؤسسة . كل التقييمات تأخذ في الحسبان ، و مسؤول الجودة يشارك في إدارة المؤسسة .	مسؤول الجودة ينتمي لفريق الإدارة العليا ، يقيم الوضعية الحالية و يوجه العمل التصحيحي ، يهتم بمشاكل الزبائن و الأعمال الخاصة .	مسؤول الجودة عضو بمجلس الإدارة . الشغل الشاغل هو الوقاية ، الجودة هي الأولوية .
كيفية معالجة المشاكل	تعالج المشاكل بعد ظهورها ، أسباب غير معروفة . الكثير من الأزمات و النهم .	إنشاء فرق لمعالجة المشاكل الكبرى لا يطلب منهم حلولاً طويلة الأجل .	النقاش حول موضوع الأعمال التصحيحية ، يتم مواجهة المشاكل بصفة منفتحة و منظمة .	تكتشف المشاكل في المرحلة مبكرة من تطورها ، كل المسيرين يقبلون المقترحات و التحسين .	المشاكل يتم تجنب حدوثها ، إلا في حالات إستثنائية .
تكلفة الجودة بـ : % من رقم الأعمال	رسمياً : مجهولة واقعية : 20 %	رسمياً : 03 % واقعية : 18 %	رسمياً : 08 % واقعية : 12 %	رسمياً : 6.5 % واقعية : 08 %	رسمياً : 2.5 % واقعية : 2.5 %
الأعمال المنجزة لتحسين الجودة	لا يوجد أي نشاط منظم عدم فهم لهذه الأنشطة .	محاولة القيام بمجهودات للتحفيز في المدى القصير .	تطبيق المراحل الأربع عشرة ، مع فهم عميق و إحترام كل مرحلة .	متابعة التطبيق و التحسينات المستمرة .	تحسين الجودة هي نشاط عادي و مستمر .
تلخيص وضعية المؤسسة في مجال الجودة	لا نعرف لماذا لدينا مشاكل الجودة	هل من ضروري أن تكون لدينا مشاكل الجودة	من خلال إلترام الإدارة العليا و تحسين الجودة ، سنكتشف و نحل المشاكل .	الوقاية من الأخطاء هي إجراء عادي في المؤسسة	نعرف لماذا ليس لنا مشاكل الجودة

المصدر : يحي برويقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، مرجع سبق ذكره ،

<sup>36</sup> يحي برويقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

### إسهامات كايرو إيشيكاوا

يعتبر كايرو إيشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة حيث أنه كان أول<sup>37</sup> من نادى بها و حلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية و يعتبرون إجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل .

#### أولا :

إن أنشطة حلقات الجودة هي جزء مكمل ومدخل إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها تستهدف تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل و من ذلك يمكن تحديد أبرز مراحل ضبط الجودة الشاملة التي إقترحها كايرو إيشيكاوا<sup>38</sup> :

- ✓ العمل على إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في تشخيص مشاكل الجودة
- ✓ التركيز على التدريب لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في عمل تطوير الجودة .
- ✓ تكوين حلقات ضبط الجودة .
- ✓ التركيز على تطبيق الأساليب الإحصائية .
- ✓ تشجيع برامج حلقات الجودة على مستوى جميع الشركات اليابانية .

#### ثانيا : التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة<sup>39</sup> :

" company wide quality control " التحكم الشامل في الجودة ، قدمه كايرو إيشيكاوا

التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة ، و تركز فلسفة الجودة لهذا المفهوم على نقاط

أساسية :

- 1 - الإهتمام بالجودة و جعلها من أولى أولويات المؤسسة .
- 2 - يجب أن تركز سياسة الجودة في المؤسسة على رضا الزبون .
- 3 - إقامة علاقات زبون - مورد غني كل مستويات المؤسسة .

37 محمود عبد المسلم الصليبي ، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ، دار العالمية ، عمان ، 2008 ، ص 39.

38 رعد عبد الله الطائي و عيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة ، البازوري ، الأردن ، 2008 ، ص 90 .

39 يحي برويقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

- 4 - إستعمال الأساليب الإحصائية في معالجة الوقائع و المعطيات .
- 5 - ضرورة الإهتمام بالجوانب الإنسانية و الإجتماعية في المؤسسة .
- 6 - توعية كافة أفراد المؤسسة بأهمية تحســــــــــــين الجودة .
- 7 - إدماج حلقات الجودة في كل المستويات الهرمية الإدارية .

## المبحث الثالث : مفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن إستقرار تطور الفكر الإداري عند مفهوم إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تسابق المؤسسات المعاصرة إلى إعتماده كنظام و بالتالي تطوره بصفة مستمرة للوصول إلى توحيد المفاهيم و الأسس ، الركائز و كذلك السبيل الناجعة في تحقيق قمة الأداء لدي هذه المؤسسات لذلك سنحاول أن نتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة :

## المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

على أساس الكلمات المكونة للمصطلح<sup>40</sup> :

إدارة : هي تخطيط و تنظيم ، توجيه ، مراقبة كافة الوسائل المصخرة للجودة .

الجودة : تلبية متطلبات العميل و توقعاته .

الشاملة : أي مشاركة كافة أفراد المؤسسة و التنسيق الفعال فيما بينهم كل مشاكل الجودة في المؤسسة و لإجراء التحسينات المستمرة .

عرف معهد الجودة الفيديرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل حيث يتم إستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات في المؤسسة"<sup>41</sup> .

كما عرفها " كوستين "<sup>42</sup> بأنها نظام مستمر لتحسين المنتجات و الخدمات لإحراز رضا الزبون و قناعته ، من خلال إشراك كافة العاملين في المنظمة في الحرص على الجودة و تطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات و منتوجات المنظمة .

أما فورني<sup>43</sup> فيعرفها بأنها مجموعة من المبادئ و الطرق و الأدوات المنظمة ضمن إستراتيجية تهدف إلى تحفيز المنظمة لإرضاء الحاجيات الضمنية و غير الضمنية و المحتملة للعملاء بأقل تكلفة .

<sup>40</sup> محمود أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

<sup>41</sup> محمود عيد المسلم الصليبي ، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

<sup>42</sup> أحمد الخطيب و رداح الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

<sup>43</sup> Neuville jean , Philippe – la qualité en question - , revue française en gestion , mai 1996 , p 39 .

عرف قسم الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية إدارة الجودة الشاملة <sup>44</sup> بأنها فلسفة و مجموعة مبادئ إرشادية و التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للأساليب الكمية و الاستخدام الناجح للموارد البشرية لتحسين الخامات و الخدمات و الإجراءات في المؤسسة بهدف الوفاء بالإحتياجات الآنية و المستقبلية .

و يعرفها "جـــــــــــــــــابولنسكي " 45 بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال لتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين و الإدارة لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر ، مستخدمة " فرق العمل " بإعتبار ذلك يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة .

1 -الإدارة التشاركية .

2 - التحسين المستمر في العمليات .

3 - إستخدام فرق العمل .

تعريف "أودجرز" 46 إدارة الجودة الشاملة أكثر من مجرد عمليات الإدارة إنها ثقافة ، طريقة حياة ، من خلالها و عن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد و كل المديرين ، كل الموظفين في الأداء و التصرف السليم في المؤسسة .

يعرف R.hodgett <sup>47</sup> "إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام للتسيير يركز على الموارد البشرية ، يهدف إلى تحقيق تقدم مستمر في خدمة الزبون بتكلفة تكون دائما متدنية " .

منظمة التقييس العالمية فتعرفها بأنها <sup>48</sup> " عقيدة أو عرف متأصل و شامل في أسلوب القيادة و التشغيل لمؤسسة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على مدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات و توقعات الزبائن " .

<sup>44</sup> أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 177 .

<sup>45</sup> فريد زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة، 1996 ، ص 25 .

<sup>46</sup> عبد الفتاح زين الدين ، تخطيط و مراقبة الإنتاج : مدخل إدارة الجودة ، دار الكتب ، مصر ، 1997 ، ص 532 .

<sup>47</sup> Jean Brilman, "Les meilleurs pratiques du management au coeur de la performance", 3ème Edition, Editions d'Organisation, Paris, 2000, p 217 .

<sup>48</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار جامعة الزرقاء ، الأردن ، 2005 ، ص 22 .

تعريف " كروسبي " 49 إدارة الجودة الشاملة هي " الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا ، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع و تجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجديدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمرا ممكنا .

تعريف عقلي 50 بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم ،على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل الفكر السلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ، ونظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من اجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة جميعها للوصول إلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها وعن طريق إشباع حاجاتهم و رغبتهم وفق ما يتوقعونه.

وبناء على المفاهيم سالفة الذكر يمكن إن نعرف إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة من الدراسات القديمة وهي عبارة عن امتداد حضاري قديم وهي مسؤولية يتحملها جميع أفراد المؤسسة بمساهماتهم في السعي لتحقيق الهدف المراد من المؤسسة الذي يتركز على إجراء التحسين المستمر على الجودة لتحقيق الرضا الكامل للزبون وبأقل تكاليف.

<sup>49</sup> رعد عبد الله الطائي و عيسى قداة ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 88 .

<sup>50</sup> فواز التميمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9001 ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بعد أن تعرضنا إلى بعد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و مراحل تطورها سنحاول أن نتناول بعض الأسس التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بكفاءة و فاعلية على النحو التالي 51 :

1 - الرؤية المشتركة :

إن الاختلاف في الرؤية بين مستويات الإدارة حول أهداف المنظمة و إجراءاتها سوف يعرقل و يصعب من تحقيق الأهداف المنشودة من طرف جميع العاملين.

لدى تعدد الرؤية المشتركة مبدئاً أساسياً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث تخلق من الإنسجام و التوافق بين قيم العاملين بالمؤسسة ككل من القمة إلى القاعدة و مدى وعيهم بقيمة الجودة و تحقيق أهدافها و ارضاء الزبون.

2 - إلتزام الإدارة العليا :

إن الإدارة العليا لا بد أن تلتزم إلتزاماً صارماً و تتعهد بإدارة الجودة الشاملة فتعهد الإدارة هو المفتاح الرئيسي لنجاح برامج الجودة.

لدى ركن "ديمنج" على الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة العليا للمؤسسة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة عندما حذر من تهاون الإدارة العليا في الأمراض السبع المميتة التي ذكرناها سالفه في إسهاماته.

3 - التركيز على العميل :

إن الشائع في الأوساط الإقتصادية ان العميل هو زبون خارج المؤسسة لكن هذا يختلف في لغة إدارة الجودة الشاملة حيث أن مفهوم العميل تتعدى الزبون الخارجي لتشمل ايضاً الزبون الداخلي بالمؤسسة و هو العامل في المؤسسة

" كل ما يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة "

وفي هذا نجد أن juran يعتبر أحد الأوائل الذين قاموا بتصنيف عملاء المنظمة على نوعين داخلي و خارجي .

<sup>51</sup> رعد عبد الله الطائي و عيسى قعادة ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 94 .

العميل الداخلي :

و هم الأشخاص الذين ينتمون داخليا إلى المؤسسة لهذا نجد أن من أساسيات منهج إدارة الجودة الشاملة هو إلتزام و تعهد جميع العاملين بتحمل مسؤ و لية الجودة من قبل كل عامل في المؤسسة و مشاركتهم جمعية من المديرين إلى رؤساء الأقسام أو المصالح وصولا إلى آخر عامل بسيط في المؤسسة.

و هذا راجع إلى الدور المهمة الذي باتت تلعبه الموارد البشرية في أي مؤسسة و ما لديها من مهارات و معارف و قدرات و ابتكارات و التي تعتبر عنصرا حاكما لمستوى نجاح التطبيق الفعال في إدارة الجودة الشاملة .

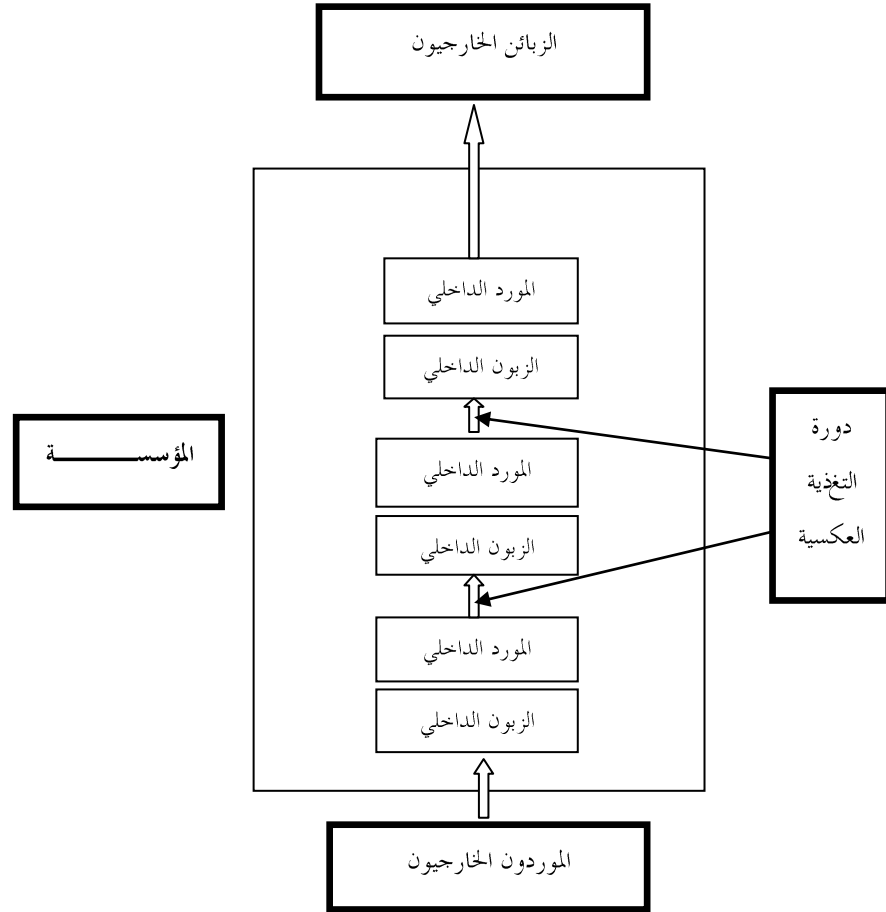
العميل الخارجي :

و هم الأشخاص الذين لا ينتمون داخليا في المؤسسة و نجد أن أهم عميل يتأثر بأهداف الجودة المسطرة لدى المؤسسة هو المستهلك وهو الذي تتمحور حوله كافة الجهود و الأنشطة من اجل تحقيق رغباته و ابتهاجه بتوفير احتياجاته التي يفضلها المستهلك مع تمام الرضا عنها .

-أما فيما يخص نوع آخر من العملاء الخارجيين فهذا الموردّين الذين يعتبرون المؤثرين أيضا في أهداف الجودة إذ أن إختيار الموردّين الذين يتعهدون بالإلتزام بالمواصفات و المعايير المحددة بالجودة المطلوبة يعتبر من الأساسيات المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة. و هذا ما يوضحه الشكل (1-11)



الشكل (1-10) : شبكة زبون/ مورد



المصدر : يحيى برويقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص20 .

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق رضا العميل فعليها أن تتبع الخطوات التالية<sup>52</sup> :

- التعرف على العميل .
- تعريف و التحديد بحاجيات العملاء .
- تصميم العمليات لإنتاج مخرجات تستوفي المعايير المحددة من قبل العميل .
- تنفيذ العمليات مع مراقبة و متابعة مسارات التنفيذ .

<sup>52</sup> Froman bernard , du manuel qualité au manuel management , Edition AFNOR , paris ,2001, p35 .

4 - التحسين المستمر :

تحرص إدارة الجودة الشاملة على استمرارية التحسين والتطوير، بحيث كلما أمكن الوصول إلى مستوى معين من الجودة تم التطلع إلى مستوى أعلى منه وهذا لمواكبة المتغيرات و الوصول إلى ميزة التميز التنافسي حيث اتفق فلاسفة الثلاثة ديمنغ-كروسي-جوران على اعتماد أن عملية تحسين الجودة عملية غير منتهية حيث يؤكد ديمنغ على ضرورة إعادة خطواته الأربعة عشر مرة بعد مرة من اجل تحسين الجودة، وتأتي النقطة الأخيرة في برنامج (كروسي) لتنفيذ الجودة الشاملة لتعيد الخطوات الثلاث عشر الأولى في عملية متواصلة ما تلبس أن تصل نهايتها حتى تبدأ من جديد ، أما (جوران) فمن خلال ثلاثيته الشهيرة يؤكد على إستمرارية دائرة تخطيط الرقابة ، تحسين الجودة.

5 - العمل الجماعي (باستخدام فرق عمل)

ان منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب العمل الجماعي من خلال بناء و خلق روح الفريق، وذلك لان فريق العمل في أي مؤسسة مكون حيوي وجوهري لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لان الكثير من خصائصها لا تتحقق الا من خلاله.

وفريق العمل هو مجموعة من الأفراد تجمعهم وحدة الهدف والذي يسعون إلى انجازه عن طريق تحقيق التكامل و الترابط بين الأنشطة وعن طريق توظيف الطاقات والمهارات و الخبرات المتنوعة لدى الأفراد، وذلك لان أداء المجموعة ككل أفضل بكثير من أداءات الأفراد مستقلين وفرادى كلا على حدى .

6 - التفويض و التمكين:

إن من المظاهر الرئيسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تمكين العاملين و تفويضهم في أداء أعمالهم ، لأن العامل لا يستطيع أن يقدم أحسن ما عنده إن لم يشعر بأنه محل ثقة و في الوقت نفسه سوف يشعر بالإحباط و الغضب ، عندما يطالب بتحمل المسؤولية عن الأداء أعمال لم تتح له فيها أي سلطة .

و لقد أكد كل من "ديمنغ" و "جوان" على ضرورة أن تمنح الإدارة الدعم و التفويض للعاملين و أن تشاركهم في صناعة القرارات و بخاصة المتعلقة بهم على نحو مباشر .

و التفويض يعني إعطاء العاملين نطاقا واسعا من حرية العمل حول كيف يذهبون تجاه إنجاز أهداف المؤسسة و توزيع السلطات عليهم و تشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم بل إلى قبول المخاطرة و الابتكار و الإبداع ، و التعود على تحمل المسؤولية و بالثقة بالنفس و التحرر من الخوف .

#### 7 - تعهد و إلتزام الجميع بالمسؤولية عن الجودة :

إن شعور العاملين بالتفويض و التمكين و الحرية في العمل لابد و أن يقابله تعهد و إلتزام بالمسؤولية عن الجودة و ذلك لأن ثقافة الجودة لا يمكن إحرازها دون التعهد الشامل و الإلتزام الصارم بقواعدها و نظامها ، و إن كل عمال مسؤول عن إدارة الجودة في المؤسسة بصورة فردية عن ما يخصه من العمليات التي تساهم في تقديم المنتج أو الخدمة .

و التعهد يعني " العهد و الوعد بفعل الشيء " و العزم للسعي المتواصل و الدؤوب لمواجهة و تجاوز توقعات العميل ، و العهد يبدأ أولا داخل الفرد ذاته و أن الولاء و الإخلاص للمؤسسة و ليس للإداريين بها .

#### 8 - التركيز على العملية\* :

إن الجودة في نظام إدارة الجودة الشاملة لا تتمركز في عملية الفحص النهائي للمنتج أو الخدمة ، و لكنها أكثر من ذلك يجب أن تصمم في كل خطوة و في كل عمليات المؤسسة .

يرى " ellan et chaffee"<sup>53</sup> أن قياس الجودة يأتي من خلال التأكد من مدى توافر الجودة في العمليات

الموصلة للمنتج أو الخدمة لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية أحد الإستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية ، حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة و المعدات ، و قوة العمل حول

<sup>53</sup> أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 200 .

\* العملية " سلسلة أنشطة تستعمل الموارد لتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات مخططة و مسلمة "

عملية تقليل فرص الضياع و الذي ينعكس إيجاباً على العملية و يجعلها بشكل مرن و قابلة للإستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة و بالتالي يحقق للمؤسسة زيادة في الإنتاجية و الإرتقاء في مستوى الجودة ، و هو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المؤسسات الإنتاجية و الخدمية على السواء .

### 9 - التدريب و التعليم المستمر :

إن أئمن ما تملك المؤسسة ليس أصولها المالية بل الناس الذين يعملون فيها و ما يحملونه في رؤوسهم ، إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعطي أهمية كبيرة للعنصر البشري في المؤسسة حيث تدعم و تعزز بقوة عمليات التدريب و إعادة التدريب و عمليات التعليم المستمر .

و قد ركز " ديمنغ " بقوة على التعليم و التدريب حيث تحدث في النقطة السادسة من نقاطه الأربعة عشر ليصف الحاجة لإعادة التدريب للإحتفاظ بالقدرة على مسايرة الحاجات المتغيرة للعميل من خلال تغيير العملية و المنتج . لدى يتطلب من إدارة كل مؤسسة لإنجاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أن تشجع أفرادها و ترفع مهاراتهم التقنية و تزيد من خبراتهم التخصصية بإستمرار و هذا يؤدي إلى تفوق العاملين أدائهم لوظائفهم ، فالتعليم و التدريب يرفع مستوى قابليتهم على أداء وظائفهم بأكمل وجه و نضمن بهذا خالية من العيوب .

### 10 - الشمولية :

لفظ الشمول " يشير إلى تمام الشيء " و إكتماله و إحتوائه على كل العناصر المكونة له فشمولية نظام تعني ما يحتويه من العناصر و المكونات اللازمة له و الداخلة في تكوينه .

فالجودة في المؤسسة يجب أن تشمل كافة الأنشطة و العمليات في كل المستويات و في جميع المجالات و يجب أن لا تمثل نشاطاً منفصلاً ، و تشمل أيضاً كل الأشخاص الذين لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة فالهدف من الجودة هو تحقيق الرضا الشامل للزبون من خلال تلبية كل إحتياجاته الحالية و المستقبلية .

## 11 – بناء قاعدة متكاملة من البيانات و المعلومات :

تعتمد إدارة الجودة الشاملة بقوة في الإدارة بالحقائق ، و تهتم بجمع البيانات و المعلومات الدقيقة بصورة جدية و تحليلها كوسيلة لرقابة الجودة و قياس التغيير و كوسيلة للتحسين المستمر للجودة و هذا ما يتطلب إمتلاك معلومات لقياس أين نحن ( الموقع ) و لتحديد أين نحب أن نكون ( الهدف ) .

إن عملية جمع البيانات و المعلومات في المؤسسة يجب أن تكون عملية منظومية متكاملة و شاملة للمصادر الداخلية و الخارجية و للبيانات الكمية و النوعية .

و هذا ما يتطلب إنشاء بنية تحتية مرتكزة على الكمبيوتر و نظم المعلومات الحديثة لجمع و تحليل البيانات .

12 – التغذية الراجعة<sup>54</sup> ( التغذية العكسية ) :

تساعدنا التغذية الراجعة على فهم السلوك التنظيمي بشكل عام و نظام الإتصالات و تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة بشكل خاص ، و يعتبر وايتز أول من وضع هذا المصطلح في كتابه الذي نشر سنة 1948 حين أشار إلى أن التغذية العكسية هي عبارة عن تقرير عن الطاقة المخرجة و التي تعاد إلى النظام كمدخلات و في عمل لاحق عرفها كأسلوب أو طريقة للتحكم هي النظام ، كما تعتبر التغذية العكسية من عناصر الاتصال الهامة في نظام إدارة الأداء حيث تتصف بأنها تعطي في الوقت المحدد و بالشكل محدد و تتعلق بمسائل تقع تحت سيطرة الفرد ، و إذا كان الأداء الجماعي ضروريا لتحقيق هدف معين يجب أن تعطي التغذية المرتدة للجماعة .

<sup>54</sup> حوالف رحيمة ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة تلمسان ، 2009-2010 ، ص 78.

### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أوردها المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة

هي العناصر الضرورية و الشاملة التي تمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، وهذه العناصر هي :

#### 1-دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة :

يعتبر من أهم العوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقرار تطبيقها هو قرار إستراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة بهدف نشر و تطبيق الرؤية و رسالة المؤسسة في إطار إستراتيجيتها و يتمثل هذا الدعم و التأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة الالتزام بالخطط و البرامج على كافة المستويات تخصيص الموارد و الإمكانيات اللازمة للتطبيق (موارد مالية و بشرية )، فالإدارة العليا هي القاطرة التي تجر العربات لإحداث التغيير داخل المؤسسة.

#### 2- التوجيه بالمستهلك :

إن العمل على تحقيق درجة العليا من رضا العملاء الداخليين و الخارجيين من أهم محاور و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فالعمل هو نواة كل مجهودات المؤسسة لذا لا بد أن نعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة درجة رضا العملاء ، وضعية المنافسين، المنتجات الجديدة في السوق ، توقعات و التغيرات في حاجات و أذواق العملاء.

#### 3-تهيئة المناخ العمل و ثقافة المؤسسة :

ويعني إعداد جميع العمال بمختلف مستوياتهم نفسيا لفهم و قبول والاقتران بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة بهدف التقليل من مقاومتهم للتغيير و الحصول على تعاونهم و التزامهم من خلال تنديد الشعور بالخوف من هذا التغيير في أسلوب العمل .

أما تهيئة ثقافة المؤسسة فيكون بتغيير الممارسات بواسطة تغيير أسلوب مكافأة العاملين ، تغيير كيفية مراقبة أدائهم ، كيفية تقييم مدى مبادرتهم و ابتكارهم ، مدى احترام قواعد وإجراءات العمل ، فلا بد أن يتسم مناخ العمل في المؤسسة بالصفات التالية :

-توفير إمكانية المشاركة و المناقشة في مشاكل العمل في المؤسسة في إطار اختصاصاتهم .

-إدراك جميع العمال أن التحسين المستمر لتحقيق التميز هو أساس التقييم و التقدير .

-اهتمام كافة أفراد المؤسسة بإرضاء العميل الداخلي و التشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل .

-مواجهة الأخطاء قبل الوقوع فيها دون البحث عن المخطأ لإتهامه بل ينظر للخطأ على أنه فرصة للتحسين.

#### 4-قياس الأداء للإنتاجية و الجودة :

من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام في المؤسسة قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب

الإحصائية لتحديد مدى نجاح أداء و تنفيذ العمليات و العمل على القضاء على الاختلافات بشكل جذري .

#### 5-الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة :

انطلاقاً من أن المورد البشري هو أساس النجاح في المؤسسة ،فلابد من عناية خاصة به من خلال و ضع مجموعة من

الأنظمة تسمح بإدارة فعالة للموارد البشرية نظام الاختيار و التعيين ، نظام تقييم الأداء ،نظام الحوافز ،نظام التدريب

،نظام تقييم الأداء ،وكل هذه الأنظمة تهدف لدمج كافة الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة في فريق واحد يساهم

بفعالية في خطط التحسين المستمر .

#### 6-التعليم و التدريب المستمر :

لتأهيل كافة العمال لابد من وضع برامج تدريب لكافة العمال تماشى مع مستوياتهم و مهامهم داخل المؤسسة

بهدف الوصول إلى مهارات تنسجم مع عملية التحسين المستمر،و أن تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث

تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي.

#### 7-تبنى الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق ويشجع العمل

الجماعي و التنسيق بين أعضاء الفريق ويهتم بالجانب الهيكلي في التنظيم و يعمل على غرس القيم الإيجابية بين أفراد

المؤسسة .

8-مساهمة جميع العمال في الجهود المبذولة في التحسين<sup>55</sup> :

لكي يساهم جميع العمال في التحسين لابد أولاً أن يتخلص العامل من الخوف لكي يتمكن من أن يعمل من اجل المؤسسة وأن يتم التعامل مع كل أفراد الفريق كفريق واحد مما يخلق درجة عالية من التنسيق فيتلاشى الجهد المكرر و يدفع هذا التكامل بين العمال إلى الاهتمام بما هو خارج المؤسسة وهم الموردون و ذلك عن طريق مشاركتهم في ترقية جودة المنتج من خلال تحسين شروط التوريد.

## 9-تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة :

لابد من إنشاء نظام معلومات داخل المؤسسة ،يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها و تفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال و يؤدي هذا إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

<sup>55</sup> Wayne.H.Brunetti, Les sept clés du progrès de l'entreprise, Editions Dunod, Paris, 1996 p28,29



## خلاصة الفصل

لقد تطورت مفاهيم و فلسفة الجودة على مر العصور ، فبعد أن كانت تعني جودة المنتج النهائي في البداية أصبحنا اليوم نتحدث عن أسلوب إداري شامل و متكامل يمس كل نواحي نشاط المؤسسة و لا يستثني أي فرد منها مهما كان دوره بالمؤسسة ، ألا و هو مدخل إدارة الجودة الشاملة .

كما يشير الأب الروحي **ديمينج** لهذا المدخل إلى أن الجودة الشاملة الناجحة تتطلب أن يلتزم كل فرد بالمؤسسة من أصغر موظف حتى مجلس الإدارة العليا بعمل الإبداعات و الابتكارات اللازمة لتحسين الجودة و هذا يتضمن القياس الحريص للجودة من خلال إجراءات إحصائية مقدمة و إتخاذ الخطوات اللازمة لتحسينها ، و هذا يتطلب على وجه أخص التغيير و التطوير المستمر بطرق ينتج عنها جودة أفضل .

إذ أدركت المؤسسات بصفة عامة ضرورة إنتهاج هذا الأسلوب الإداري الحديث بإعتباره السبيل الأفضل للتميز في محيط شديد بالمنافسة من خلال سلعة أو خدمة للزبون تحقق له الرضا على كل المستويات .

ولذلك جاءت إدارة الجودة الشاملة و هي فلسفة إدارية حديثة تقوم على مجموعة متناسقة من المبادئ تهدف إلى تخفيض التكاليف و إرضاء حاجات الزبائن الضمنية .

## تمهيد :

تعتبر التربية و التكوين من أهم الركائز التي يبنى عليها التقدم في أي دولة ، إذ بواسطتهما تكون التنشئة الإجتماعية و يتم نقل المعارف و العادات و التقاليد و التقنيات الحرفية و الصناعية من الآباء إلى الأبناء ، كما أنها أساس الإستمرارية الحضارية و الإتصال بين ماضي الشعوب و حاضرها .

إذ تشير الدراسات التاريخية أن احترام الإنسان المتعلم و تقدير العلم في حد ذاته من القيم الراسخة في المجتمع الجزائري، فقد كانت الجزائر مرتبطة ارتباطا وثيقا بالحضارة الإسلامية العامة، إذ كانت في ثقافتها و معارفها سائرة في ركب بلاد العالم الإسلامي.

و من أجل تسليط الضوء على النظام التربوي في الحقبة الاستعمارية و المبادئ العامة للسياسة التربوية الجزائرية منذ الاستقلال ، سنتناول في:

المبحث الأول النظام التربوي في الحقبة الاستعمارية .

أما المبحث الثاني المبادئ العامة للسياسة التربوية الجزائرية منذ الاستقلال .

و المبحث الثالث سنحاول أن نعرض فيه على بعض مشكلات النظام التعليمي في الجزائر .

## المبحث الأول: النظام التربوي في الحقبة الاستعمارية

## المطلب الأول : حالة التربية و التعليم قبل دخول الاستعمار الفرنسي

كان بالجزائر في القرنين الرابع عشر و الخامس عشر ميلادي مراكز ثقافية مزدهرة، و كان فيها أساتذة متمكنون من علوم الفلسفة و الفقه و الأدب و الطب و النحو و الفلك، و كانت المدارس الكثيرة العدد منتشرة في ربوع البلاد، و التعليم فيها شرعي و ديني و مدني<sup>1</sup>.

و الفضل في التطور الثقافي و العلمي المذهل الذي شهدته الجزائر قبل الإحتلال الفرنسي يعود إلى بقاء التعليم حرا، بعيدا عن سيطرة الدولة و الحكام<sup>2</sup>، إذ كان النشاط الثقافي و العلمي في تلك الحقبة التاريخية يقوم على أساس المجهودات الفردية و لم يكن جزءا من تخطيط الدولة فقد كان سكان كل قرية ينظمون بطرقهم الخاصة و وسائلهم الذاتية تعليم القرآن الكريم و الحديث الشريف و العلوم العربية الإسلامية.

و قد كان للتطور الثقافي و العلمي في الجزائر تأثيرا كبيرا على الجانب الاقتصادي، فقد بلغت الجزائر قبل الإحتلال الفرنسي مرحلة من التطور الاجتماعي و الاقتصادي حسدتها عليها الدول الأوروبية الغربية، و وصلت الجزائر من القدرة الاقتصادية ما جعلها تقدم القروض و المساعدات إلى فرنسا حتى بلغت ديون فرنسا للجزائر مبلغ 7 ملايين فرنك فرنسي في سنة 1798<sup>3</sup>.

و في الحقيقة، أن النمو الاقتصادي و الاجتماعي الذي شهدته الجزائر آنذاك، و كذلك الانتشار الواسع الحر عن طريق الكتاتيب التي كانت منتشرة في كل ناحية من البلاد، إنما يعود إلى اتساع رقعة الملكية الوقفية التي كانت تؤمن الطاقات و الإمكانيات اللازمة لتنشيط العملية التعليمية، فلقد كان ربع أغلب الأملاك الخاصة والعقارات والأراضي الوقفية يذهب لبناء المدارس، وتوظيف المعلمين، وتوفير المساكن للطلبة، بل إن هذه الأملاك الوقفية كانت الأساس في تدعيم التعليم وحماية الطلبة والمعلمين.

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجيلالي، تاريخ الجزائر العام، الجزء الثالث، دار الثقافة، بيروت، 1983، ص 534.

<sup>2</sup> Bertrand, théories contemporaines de l'éducation, 04 éducation. Lyon, Editions nouvelles, 1983, p 246.

<sup>3</sup> أسعد السحراوي، مالك بن نبي: مفكرا إصلاحيا، دار النفائس، بيروت، 1984، ص 30.

وقد كانت الأوقاف الإسلامية تشمل كل مجالات التربية والتعليم، ابتداء من الكتاب والمكتبات إلى المساكن والتغذية والملابس وأدوات التعليم وأجرة المعلمين ومنح الطلبة ووسائل الإيضاح ومصاريف الإقامة والتنقل والسفر إلى غير ذلك من احتياجات التعليم والبحث العلمي والتكوين لطلبة العلم في مختلف المراحل التعليمية<sup>4</sup>.

و من الدلائل الأخرى التي تدل على ازدهار التعليم بالجزائر قبل الاحتلال الفرنسي ما جاء على لسان السيناتور (أوجين كومبس) في خطبة له بمجلس الشيوخ الفرنسي حيث أنه اعترف شخصيا بأن التعليم في الجزائر سنة 1830 كان أقل تفهقرا مما جعلته السلطة العامة الفرنسية حيث كان هناك ما يزيد عن 2000 مدرسة ابتدائية و ثانوية و كان الأساتذة المختصون يعلمون التلاميذ الذين كانوا يقبلون بغاية الاجتهاد على دروسهم. كما أكد الجنرال (دوهوتبول) إلى نابليون الثالث سنة 1850 في تقرير بعثه له أن الدراسات الإسلامية عشية الاحتلال كانت في وضع مزدهر نسبيا<sup>5</sup>.

و من خلال ما تقدم نستنتج أن حالة الثقافة و التعليم في الجزائر كانت مزدهرة قبل الاحتلال الفرنسي، و ذلك بفضل الدور الهام الذي لعبته الأوقاف في الحفاظ على التعليم في تلك الحقبة التاريخية. و لكن الفرنسيين أدركوا أهمية الأوقاف و دورها في نشر الثقافة و التعليم في الجزائر، فأصبحت هذه الأخيرة -الأوقاف- محط أطماعهم، فوقع احتلال فرنسا للجزائر عام 1830، و كان أول ما أقدمت عليه فرنسا هو الاستيلاء على الأوقاف بمصادرتها و تعطيل دورها، و بذلك استولت فرنسا على أهم موارد التعليم في الجزائر، و قد جاء على لسان باحث الاجتماع الفرنسي (الكسي دي توكفيل) أنه تم وضع الأيدي على كل الأوقاف ثم تم توجيهها إلى غير ما كانت مستعملة فيها في الماضي، فلقد تم توقيف المؤسسات و المدارس و اندثار الندوات العلمية.

و هكذا و منذ بداية الاحتلال الفرنسي أخذت الإدارة الفرنسية تهتم أكثر بمقاومة تعلم اللغة العربية

و التضييق على أصحابها و الراغبين في تعلمها من جهة و قد تمثل ذلك في أنها قامت بـ :

<sup>4</sup> رايح تركي، دراسات في التربية الإسلامية ط 2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987، ص 8.

<sup>5</sup> عقيلة ضيف الله، محاربة اللغة و الثقافة العربية في الجزائر: 1830-1962، (حوليات جامعة الجزائر)، العدد 13، السنة 2000، ص 115.

1- القضاء على معظم المدارس و الجوامع و الزوايا و تحويل بعضها إلى معاهد للثقافة الفرنسية

وتسليم البعض الآخر. إلى هيئات تبشيرية مسيحية و هدم ما تبقى من المراكز بدعوى إعادة بناءها<sup>6</sup>.

مثال : في مدينة قسنطينة سنة 1837 كانت 80 مدرسة و 7 معاهد و 300 مدرسة و زاوية لم يبق منها سوى 30 مدرسة فقط .

2- نهب التراث الثقافي العربي - الإسلامي - الموجود في المكتبات الجزائرية مثل المخطوطات،

الوثائق و الكتب حيث تم إرسال معظم الكتب إلى ذويهم بفرنسا و بيع المخطوطات و الوثائق و الكتب لتجار الكتب الأوروبيين، كما تم حرق كل ما عثر عليه من كتب و مكتبات كما فعلوا بمكتبة الأمير عبد القادر عام 1874.

3- محاربة و بشدة الصحافة الوطنية .

إن سياسة فرنسا التعليمية الشاملة التي طبقتها في الجزائر منذ عام 1830 لم تقتصر على ميدان التعليم في

مختلف مراحلها من مناهج و نظم و كتب و لغة تدريس، و إدارة تعليمية فحسب، بل شملت كل مجالات الحياة الأخرى الاجتماعية و الثقافية و الإدارية في البلاد حيث تمثلت فيما يلي:

1- محاربة اللغة و الثقافة العربية محاربة عنيفة.

2- فرنسة التعليم في جميع مراحلها.

3- اعتبار اللغة العربية لغة أجنبية في الجزائر.

4- محاولة تشويه تاريخ الجزائر و التشكيك في انتماء الجزائر العربي-الإسلامي-.

5- عدم تدريس جغرافية الجزائر و تعويضها بتدريس جغرافية فرنسا لقتل الروح الوطنية في نفوسهم.

<sup>6</sup> رابع تركي، التعليم القومي و الشخصية الجزائرية ط2 ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 1981 ، ص 85 .

و هكذا تم القضاء على اللغة العربية تماما حتى أنه أصدرت السلطات الفرنسية في الجمهورية الثالثة قرار في 18 أكتوبر 1892 وجوب الحصول على رخصة لفتح مدرسة عربية<sup>7</sup> و يشترط على من منحت له الرخصة أن تتوفر فيه الشروط التالية :

- 1- أن يقتصر تعليمه على تحفيظ القرآن الكريم دون غيره.
- 2- أن لا يقوم بشرح آياته و خاصة التي تتحدث عن الجهاد.
- 3- أن لا يقوم بتدريس تاريخ الجزائر و جغرافيتها.
- 4- أن يخضع للإدارة الفرنسية و ينفذ أوامرها.
- 5- يحضر على هذه المدارس فتح أبوابها أثناء ساعات التعليم في المدارس الفرنسية.

و في 22 جويلية 1945، أصدرت السلطات الفرنسية قرارا يفرض على كل معلمي اللغة العربية معرفة اللغة الفرنسية كشرط أساسي لتوظيفهم.

وفي 20 سبتمبر 1947، صدر قانون ينص على الإعتراف باللغة العربية و تدريسها بجانب اللغة الفرنسية إلا أنه وجد معارضة من طرف مفتشي التعليم الفرنسيين الذين وقفوا ضد تطبيق هذا الإجراء و أصدروا نداء في 05 مارس 1954 أبدوا فيه معارضتهم لتدريس اللغة العربية في المرحلة الابتدائية و ترسيمها إلى جانب اللغة الفرنسية حيث برروا موقفهم هذا بتقسيم اللغة العربية إلى ثلاثة أقسام أو فئات و هي :

- ✓ اللغة العربية العامية و التي لا فائدة لها و لا تصلح للتعليم في المدارس.
- ✓ اللغة العربية الفصحى و هي لغة القرآن الكريم و تعتبر لغة ميتة.
- ✓ اللغة العربية الحديثة و التي يجب إبعادها من برنامج التعليم<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> عقيلة ضيف الله، محاربة اللغة و الثقافة العربية في الجزائر: 1830-1962، مرجع سبق ذكره، ص117 .

<sup>8</sup> رابع تركي، التعليم القومي و الشخصية الوطنية، ط1 ، الشركة الوطنية للنشر و الإظهار، الجزائر، 1979، ص131.

و طالب المفتشون الفرنسيون أن يبق وضع اللغة العربية على ما كان عليه قبل إصدار قانون 1947، وعدم تغيير برامج التعليم مهما كان الأمر بدون استشارة المجلس الأعلى الفرنسي للتعليم الأهلي الجزائري.

و يمكن القول أن الإدارة الفرنسية قد نجحت إلى حد ما في تطبيق سياستها التعليمية، إذ توصلت إلى خلق أجيال من المتغربين المثقفين بالثقافة الفرنسية الذين أصبحوا دعاة متحمسين لإدماج الجزائر في فرنسا و التحنس بجنسيتها و هي المجموعة التي أطلق عليها اسم -جماعة النخبة- أو الاندماجين.

كما أن الشيء الأخير الذي ساعد فرنسا على تطبيق سياستها التعليمية هو العمل على نشر عوامل التفرقة و الشقاق (سياسة فرق تسد) عن طريق السياسة البربرية التي انتهجتها حيث حاول الاستعمار الفرنسي أن يزرع في أذهان البربر أنهم أمازيغ لم يكونوا مسلمين حقيقيين، فأنشأ لهم المدارس الفرنسية و شجعهم على تعلم الفرنسية و منعهم من الحديث باللغة العربية و الاقتصار على اللهجات البربرية .

و من هنا نجد أن الإدارة الفرنسية وضعت لسياستها التعليمية في الجزائر أهدافا عدّة مكنتها في آخر المطاف من القضاء على الشخصية الجزائرية و مقوماتها الأساسية ثم إذابتها في المجتمع الفرنسي و سلخها نهائيا عن إنتمائها العربي الإسلامي. و لم يتم تحقيق هذه الأهداف الاستعمارية إلا بواسطة سياسة تعليمية تركز على ثلاثة أهداف أو محاور رئيسية وهي: الفرنسية و التنصير و الإدماج.

فالهدف الأول كان الفرنسية، حيث كانت السلطات الفرنسية تهدف من ورائها إلى محو الهوية العربية الإسلامية للجزائريين انطلاقا من القضاء على مقوماتها الواحدة تلو الأخرى، عن طريق تطبيق أساليب و أنماط التبشير و الإدماج. فسياسة التبشير كان القصد منها القضاء على الدين الإسلامي، و يلاحظ أن محاربة الدين الإسلامي اشتدت بتولي المدنيين السلطة في الجزائر من خلال تبنيهم لسياسة تنصيرية و تبشيرية منظمة و رسمية، مستغلين الظروف الاجتماعية و الاقتصادية التي كان يمر بها المجتمع الجزائري. ففي عهد الجمهورية الثالثة انتشر التبشير انتشارا واسعا و بني عدد كبير من المدارس الدينية الحرة في الكثير من المناطق التي كان من الصعب تأسيس المدارس الرسمية بها كالمناطق النائية و الصحراوية، و قد دعمتها السلطات الفرنسية ماديا و معنويا و أنفقت عليها بسخاء كبير. أما الإدماج فتم عن طريق محاربة التعليم العربي و فرنسته.

فرغم النتائج المدمرة للاحتلال الفرنسي على الجزائر و خاصة ما أصاب المؤسسات التعليمية و الثقافية من أضرار بالغة، إلا أن هذه المؤسسات استمرت في تأدية رسالتها الحضارية و التعليمية و التربوية، و في هذا السياق لعبت المدارس القرآنية و المساجد و الزوايا و المؤسسات الخيرية دورا بارزا في المحافظة على الشخصية الوطنية و انتماءاتها الحضارية في وجه عمليات التنصير و التغريب الهدامة. وقد صمدت هذه المؤسسات رغم إجراءات التدمير و المنع و المضايقة التي مارستها عليها السلطات الفرنسية.

و قد مرت السياسة التعليمية في الحقبة الاستعمارية بمرحلتين و هي: السياسة التعليمية في عهد النظام

العسكري و السياسة التعليمية في النظام المدني :

### المطلب الثاني : سياسة فرنسا التعليمية في عهد النظام العسكري

ففي هذه المرحلة كان موقف السياسة الفرنسية من الحركة التعليمية مميّزا، إذ أنها عملت على تدمير الكثير من تلك المؤسسات التعليمية، بأن أقامت عليها مشاريع عمرانية و عسكرية، و نذكر من تلك المؤسسات ما حدث في مدينة قسنطينة و في زاوية التلمساني التي حولت إلى مقر للهندسة العسكرية، ثم إلى مركز تبشيري للراهبات، و سيدي بومعزة الذي كان يلقي فيه الشيخ عبد الحميد ابن باديس دروسا خصوصية قبل تأسيس جمعية التربية و التعليم، و يمكن تلخيص معاملة السياسة الفرنسية اتجاه هذه المؤسسات التعليمية في:

- 1- إبقاء بعض المؤسسات و تعيين موظفين لها.
- 2- بيع البعض منها بعد نقل رفات الأضرحة منها.
- 3- تأسيس مدارس أوروبية و مدارس عربية -فرنسية-.
- 4- هدم الباقي و إقامة المشاريع العمرانية و مصادرة الأملاك الموقوفة لها.
- 5- تسريح بقية المشرفين على هذه المؤسسات.
- 6- الشروع في تأسيس سياسة تعليمية متميزة .



لامتنصص رد الفعل الشعبي على هذه الممارسات الاستعمارية، بادرت السلطات العسكرية الفرنسية إلى تأسيس المدارس العربية - الفرنسية - وذلك بمقتضى المرسوم الرئاسي الصادر في 14 جويلية 1850 في كل من الجزائر و قسنطينة و وهران و عنابة و مستغانم، إلا أن هذه المدارس جاءت لتحقيق أهداف استعمارية، كما ذهب إلى ذلك أحد الفرنسيين بأن الهدف المنشود ليس تكوين موظفين خاصين و لا تحضير مدرسين للتعليم العمومي، و إنما رجال بتأثيرهم على إخوانهم يساعدوننا على تحويل المجتمع العربي وفق متطلبات حضارتنا، و لإرغام الجزائريين على الالتحاق بهذه المدارس، أصدرت الإدارة الفرنسية مرسوم 1859 و الذي يقضي بتحديد عدد الكنائس و التلاميذ الملحقين بها بقرارات و لائحية في كل دائرة و مقاطعة، غير أن سياسة المدارس المختلطة لم يكتب لها النجاح لمعارضة البلديات و رفض الأوربيين القاطع لها، و الحقيقة أن هذه المدارس ظهرت و انتعشت عندما كانت تحت إشراف الحكم العسكري.

إلا أنها بدأت تميل إلى الزوال و الاندثار بعدما أصبحت من اختصاص المناطق المدنية و إشرافها المالي، زيادة على الرفض الذي لاقته من قبل الجزائريين خاصة بعد أن أسندت مهمة تسييرها إلى مدرسين فرنسيين دينيين و يعود فشل هذه المدارس كذلك إلى أن السلطات الفرنسية لم تكن تسمح لأي كان من الجزائريين أن يلتحق بهذه المدارس و ذلك خوفا من انتشار التعليم و تعميم الثقافة في الأوساط الشعبية و ما ينجم عن ذلك من مخاطر على السياسة الاستعمارية و لهذا اتبعت أسلوب الانتقاء للتلاميذ و حددت المعايير و المقاييس و الشروط، و كان على رأسها أن يكون التلميذ من عائلة يعرف أفرادها بولائهم و إخلاصهم للاستعمار و بذلك لم يمس التعليم الفرنسي كل الشرائح الاجتماعية المكونة للمجتمع الجزائري .

تأسست أول مدرسة عربية - فرنسية - يوم 1 جوان 1833 في الجزائر العاصمة و أخرى في عنابة ثم انتشرت المؤسسات التعليمية عبر أنحاء البلاد إلى درجة أنها في سنة 1851 بلغ عددها في مقاطعة قسنطينة وحدها 522 مدرسة في المستوى الأول و الثاني لضمان ت مدرس 5731 تلميذ، و في عام 1852 بلغ عدد المدارس بنفس المقاطعة 938 مدرسة استقطبت 7450 تلميذا في حين كان عدد التلاميذ الجزائريين في الأرياف بالزوايا كبيرا (حوالي 3000 تلميذ) .

## المطلب الثالث : سياسة فرنسا التعليمية في عهد النظام المدني

فأهم ما ميّز هذه المرحلة، هو صدور مرسوم 13 فبراير 1883 الخاص بتنظيم أمور التعليم في الجزائر و الذي جعله فرنسا محضاً شمل كل جوانب التعليم و بالتالي كان هذا القانون وراء إنشاء نوعين من المدارس الأول خاص بأبناء المعمرين و الثاني بأبناء الجزائريين، و كلاهما يتلقى تعليماً بالفرنسية، و الهدف من ذلك هو إبعاد اللغة العربية من برنامج المدارس الابتدائية، أما ما يخص مراحل التعليم الثانوي فإنها لا تختلف عن سابقتها في شيء، فالجزائريون أصبحت العربية بالنسبة إليهم بموجب القوانين الجائرة لغة اختيارية، و عليه فإن التعليم خلال هذه الفترة كان فرنسياً بحتاً و عليه فإن اللغة الفرنسية هي لغة التعليم بكل مراحلها، و هذا ما جعل الثقافة العربية محصورة في بعض الكتابات القرآنية التي لم تصلها يد الاستعمار.

أما ما يخص التعليم العالي فقد تم تأسيس جامعة الجزائر في أواخر القرن التاسع عشر في مدينة الجزائر و هي الأخرى كان التعليم فيها باللغة الفرنسية على غرار الجامعات الفرنسية هناك، عدا الدراسات الإستشراقية، و بالتالي لم تكن هناك أقسام لدراسة التاريخ العربي و الإسلامي و عليه فإن السياسة التعليمية لفرنسا في الجزائر و الخاصة بالتعليم الحكومي الرسمي اعتمدت الوسائل الكفيلة لتنفيذ سياستها التعليمية حتى تحصر تعليم الجزائريين في أضيق الحدود، لأن قضية التوسع في التعليم الفرنسي في حد ذاتها قوبلت بالرفض التام من طرف المعمرين. أما الجزائريون المتفرنسون الطامحون في التقرب من فرنسا فإن نظرتهم للسياسة التعليمية في جزءها الخاص بتعليم الأهالي مرتبطة بما يمكن للإدارة المركزية الاستعمارية عمله، على أنه من واجبها رفع مستوى العنصر العربي المغلوب، و لتحقيق هذا الواجب فإنه يجب اقتياد الطفل العربي إلى المدرسة الفرنسية و يجب افتكاكه من بين أيدي الوالدين لأنهما لا يدركان المغزى من التعليم الفرنسي و النهل من الثقافة الفرنسية، و أنه من مصلحة المحتل أن يعمل على تمدين المناطق التي استعمرها، و بالتالي فإن موقف الجزائريين المتفرنسين من مرسوم 1883 هو ضرورة ذهاب الأهالي إلى المدرسة لتلقي المعارف.

و لإنجاح هذه السياسة، فإنهم يرون أنه من الضروري على فرنسا إنشاء مدارس لتخرج المعلمين الأهالي و هي إجراءات ضرورية، لكن عدد المعلمين الأهالي الذين تم توظيفهم لتعليم أبناء الجزائريين كان في تراجع

مستمر، ففي عام 1877 كان عددهم 216 معلما و في عام 1882 انخفض العدد إلى 198 معلما و بحلول عام 1886 تراجع عددهم إلى 115 ليتقلص عام 1889 إلى 81 معلما و بحلول عام 1893 تراجع عدد المعلمين الجزائريين إلى 69 معلما فقط.

إن من نتائج المهجمة الاستعمارية الشرسة التي تعرضت لها المؤسسات التعليمية و الوقفية و الدينية، نزوب ميزانية التعليم و غلق المدارس و انقطاع التلاميذ عن الدراسة و هجرة العلماء، و بذلك فإن رسالة فرنسا في الجزائر كانت هي التجهيل و ليس التعليم، مما يمكن الفرنسيين من جعل الجزائر أسهل انقيادا و أكثر قابلية لتقبل مبادئ الحضارة الغربية. و لا تختلف السياسة التعليمية الفرنسية في الجزائر عبر مختلف مراحل الوجود الفرنسي عسكري كان أو مدني، لأنها كانت أهدافا واحدة و إن اختلفت التسميات.

### المطلب الرابع : ردود فعل الجزائريين إزاء هذه السياسة

لقد كان رد فعل الجزائريين عربا و بربرا إزاء سياسة فرنسا البربرية عنيفا حيث هاجموا هجومًا قويا، و منعوها من القيام بأية محاولة لفصل منطقة القبائل عن بقية مناطق الوطن. كما أن الحركات الوطنية ذات الاتجاه القومي قد قاومت كل محاولات الاحتلال الفرنسي مقاومة صلبة، و جعلت على رأس مطالبها نشر التعليم باللغة العربية و الاعتراف بها كلغة رسمية في الإدارة، و السماح بتعليمها بدون عرقلة و لا مضايقة في مدارس التعليم العربي الحر. و من بين الحركات السياسية التي طالبت و ناضلت من أجل هذه القضية نجد:

#### 1- نجم شمال إفريقيا

عقد مؤتمرا في 28 ماي 1933 بباريس و كان من مطالبه الرئيسية و المستعجلة<sup>9</sup> :

-التعليم باللغة العربية إجباري و الحق في مباشرة التعليم في جميع المستويات و إنشاء مدارس عربية جديدة.

- اعتبار اللغة العربية لغة رسمية.

<sup>9</sup> محمد قنانش، و محفوظ قداش، نجم الشمال الإفريقي 1926-1937، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 57.

- التعليم مجاني و إلزامي باللغة العربية في جميع المستويات .

## 2- حزب الشعب الجزائري

عقد مؤتمرا بتاريخ 23 و 24 أوت 1938 و كان من أهم التوصيات المتعلقة باللغة العربية و التي تتمثل فيما

يلي<sup>10</sup> :

-تحديد قسم هام من الميزانية العامة المخصصة للجزائر لتحقيق مخطط تعليمي على مستوى الولايات الثلاث .

و ذلك بإنشاء مدارس ابتدائية و تأسيس إكماليات و ثانويات و تأسيس كلية للآداب العربية بجامعة الجزائر،

و رفع مستوى الثانويات الإسلامية بتحويلها إلى جامعات إسلامية.

-إصدار مرسوم يجعل تعلم اللغة العربية إجباريا في جميع المستويات.

-الحرية المطلقة للتعليم الحر.

-حث المسلمين على التعليم الحر و تشجيعه ماديا .

## 3- جمعية العلماء المسلمين (1931-1956)<sup>11</sup>

لعبت جمعية العلماء المسلمين دورا قياديا في الدفاع عن تعليم العربية، و المطالبة بجعل اللغة العربية لغة رسمية في

الإدارة و التعليم، فقد تقدمت الجمعية إثر اجتماع عام 1944 بجملة من المطالب إلى حكومة الاحتلال حيث

كانت معظمها متعلقة بقضية التعليم و اللغة العربية و هي<sup>12</sup> :

-إلغاء جميع القرارات السابقة المتعلقة بالتعليم إلغاء صريحا سواء كانت إدارية أو وزارية.

-نسخ القرارات الجديدة بقانون صريح يقرر حرية التعليم العربي و عدم تقييده، و يكون هذا بـ :

<sup>10</sup> عبد الحميد زوزو، الهجرة و دورها في الحركة الوطنية الجزائرية بين الحربين 1919-1939، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص 188 .

<sup>11</sup> عقيلة ضيف الله، محاربة اللغة و الثقافة العربية في الجزائر: 1830-1962، مرجع سبق ذكره، ص 130 .

<sup>12</sup> بوفلحة غيات، التربية و التعليم بالجزائر، دار الغرب، الجزائر، 2006، ص 29 .

1- الحرية في إنشاء المدارس.

2- ليس على الجمعية إلا إعلام الإدارة باسم و محل المدرسة و بأسماء المعلمين.

3- عدم اللجوء إلى توقيف و تعطيل المدارس العربية لأسباب سياسية.

4- عدم تدخل الإدارة الفرنسية في اختيار المعلمين، و عدم التدخل في وضع البرامج التعليمية، و لا في

اختيار الكتب المدرسية .

إن الجزائر قبل الاحتلال الفرنسي كانت تتوفر على شبكة واسعة من المؤسسات التربوية في شكل

كتاتيب و زوايا و مدارس منتشرة عبر كامل أنحاء البلاد حتى كان لا يخلو منها حي من الأحياء في المدن و لا

قرية من القرى في الريف، بل إنها كانت منتشرة حتى بين أهل البادية و الجبال النائية.

كان التعليم في هذه المؤسسات يقوم على جهود الأفراد و المؤسسات الخيرية و الأوقاف المخصصة له،

فالآباء هم الذين كانوا يسهرون على تعليم أطفالهم إما امتثالاً لحث الدين على التعليم، و إمّا لأن الأطفال في سن

معينة لا يحتاجهم أهلهم في العمل، إما لأن مهنة التعليم و القضاء و الإفتاء و ما إليها كانت وراثية في الأسرة

و إما لأن التجارة و الحرف الأخرى تقتضي معرفة بالحساب و نحوه<sup>13</sup> .

و استمر التعليم في عهد الاحتلال رغم المحاولات العديدة لقمعه من طرف الإدارة الفرنسية إلا أنه حقق

مستوى مقبول من خلال ملاحظة الإحصائيات التالية:

سنة 1871 ← 2000 كتاب و زاوية موزعة على القطر الجزائري قامت بتعليم 28000

تلميذ.

سنة 1873 ← 90 مدرسة بقسنطينة تضم 1400 تلميذ، و 40 زاوية بنواحي تلمسان،

و 100 مدرسة لتعليم القرآن الكريم و الكتابة و الحساب في الجزائر العاصمة.

<sup>13</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، المجلس الأعلى للتربية، المبادئ العامة للسياسة التربوية الجديدة و إصلاح التعليم الأساسي، مارس 1998، ص 102.

من 1931 إلى 1956 ← تم بناء عدد هام من المدارس من طرف جمعية العلماء المسلمين بلغ أكثر من 136 مدرسة منتشرة في مختلف أنحاء البلاد يعمل بها أزيد من 105 معلما.

كما ساعدت في بناء المدارس بعض الجمعيات الخيرية و حزب الشعب الجزائري الذي أنشأ هو الآخر العديد من المدارس لفائدة أبناء الجزائريين حيث كانت لمدارسه برامج و مناهج خاصة.

إن التعليم في الجزائر كان متواصلا رغم الحصار المضروب عليه و التعقيدات التي كان يفرضها عليه الاستعمار الفرنسي، بل كان له صدى و نتائج هامة في تاريخ الجزائر حيث أن الطلاب الجزائريين كانوا أول من استجاب إلى نداء أول نوفمبر 1954 و التفوا بمجموعات و فرادى حول نداء جبهة التحرير الوطني، و جعلوا قضية الوطن هي الشغل الشاغل، بل هي الأولى و الأخيرة.

كما أكد انعقاد مؤتمر الصومام في 20 أوت 1956 على دور الطلاب و المثقفين الجزائريين في ثورة 1954، و بين المهام التي أنيطت بالطلاب الجزائري في هذا المؤتمر التاريخي كما أصدرته جريدة المجاهد في عددها الرابع في شهر نوفمبر 1956: " إن التفاف المثقفين الجزائريين حول الثورة لا يمكن أن تفسيرات أخرى إلا أن المثقفين الجزائريين لديهم الروح الوطنية، و هو دليل قاطع على توجيه سياسي سليم".

و قد لعب الطلاب الجزائريون دورا هاما في نشاط الحركة الوطنية قبل اندلاع الثورة و خلالها، و عملوا سعيًا وراء توحيد صفوف الحركة الوطنية، و يتجسد هذا الدور خاصة عند تأسيس منظماتهم الطلابية سنة 1956 (اتحاد الطلاب المسلمين الجزائريين).

لم يكن دور الاتحاد العمل بالداخل فقط بل كان دوره أيضا نقل أخبار الثورة الجزائرية و تطوراتها، إلى الخارج بواسطة المناشير و المقالات الصحفية التي تصدر في فرنسا أو الجزائر أو في غيرها من البلدان الأخرى.

منذ انعقاد مؤتمر الصومام ، الذي وضع الهياكل السياسية و العسكرية و الإدارية و الاجتماعية ، و الثقافية للثورة، أصبح العمل الإداري ركنا أساسيا في العمل الثوري<sup>14</sup> ، إذ كان لزاما على كل مسؤول في الثورة على

<sup>14</sup> عمار بوحوش، التاريخ السياسي للجزائر: من البداية و لغاية 1962. ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 1997، ص 394 .

كل المستويات أن ينظم أعماله و أن يشعر كتابيا الطرف الذي يخضع إليه بالنشاط الذي قام به في القطاع التابع له، و أن يستشير في القرارات الهامة التي يزمع اتخاذها في هذا المجال أو ذاك ، و هو الشيء الذي جعل المسؤولين على الثورة يستعينون بالطلاب الجزائريين و بالمعلمين و الموظفين الذين يعملون في الإدارة الفرنسية سابقا.

و تقدر الإحصاءات في الولاية الثالثة، أن نسبة المتعلمين في صفوف جيش التحرير الوطني تقدر بحوالي 8 % ، و قد اهتم القائد الشهيد عميروش و غيره من القادة العسكريين للثورة اهتماما بالغا بنشر التعليم بين صفوف الجنود و محاربة الأمية بكل الوسائل و الطرق، مما يبرز أن التعليم كان من متطلبات نجاح الثورة .

المبحث الثاني: السياسة التربوية الجزائرية بعد الاستقلال

لقد وجدت الجزائر نفسها غداة استرجاع السيادة الوطنية في مواجهة التخلف الاجتماعي و تحدياته من تفشي للامية و الفقر و الأمراض و غيرها، و أمام منظومة تربوية أجنبية بعيدة كل البعد عن واقعها من حيث الغايات و المبادئ و المضامين.

فقد ورثت الجزائر المستقلة آنذاك بالإضافة إلى اقتصاد بدائي موجه كلياً إلى الخارج و مجتمع أمي،

وضعية مزرية في ميدان التربية و التعليم تتمثل فيما يلي:

- منظومة تربوية غريبة بمضامينها و تنظيمها و مهامها و محدودة في طاقاتها.

- عدد ضئيل من المتدربين بالنسبة لحاجيات و طموحات مجتمع حديث.

- نسبة من الأميين تزيد عن 85 بالمائة.

يضاف إلى كل هذا أن سوء التأطير التقني و الإداري العام للبلاد قد دفع المسؤولين إلى الاستنجاد بالقلّة

القليلة من إطارات القطاع التربوي، الاجتماعي على حساب المهام التربوية و التكوينية.

و قد كان الحق في التربية أحد الأهداف الأولى التي سعت المنظومة التربوية إلى تجسيده غداة إسترجاع

السيادة الوطنية و إعتبرت الأبعاد الثلاثة التالية:

البعد الوطني - ديمقراطية التعليم - الاختيار العلمي و التكنولوجي، أسس للسياسة التربوية الجزائرية. فما هو

الإطار القانوني و التنظيمي الذي حدد هذه المبادئ و السياسات؟

**المطلب الأول : الإطار القانوني للنظام التربوي**

لم تبدأ المنظومة التربوية من فراغ فقد كانت انطلاقاً من الأبعاد التاريخية و الحضارية للأمم

الجزائرية و المقومات الشعبية و أدبيات الحركة، و قد أكدت النصوص و المواثيق الرسمية لمنظومة التربية و التكوين

اختيارات البلاد منذ البداية.



فقد برزت منذ السنوات الأولى من استرجاع السيادة الوطنية الرغبة في تأسيس نظام تربوي جزائري.

فنصبت سنة 1962 لجنة لإصلاح التعليم عهد إليها وضع خطة تعليمية و نشرت اللجنة تقريرها في نهاية سنة

1964، و شهدت السنوات الأولى من الاستقلال حملة من العمليات الإجرائية منها :

- التوظيف المباشر للممرنين و المساعدين.

- تأليف الكتب المدرسية و توفير الوثائق التربوية.

- بناء المرافق التعليمية في كل أنحاء الوطن.

- اللجوء إلى عقود تعاون مع البلدان الشقيقة و الصديقة .

و في نهاية الستينات، أسندت مهام وزارة التربية الوطنية إلى وزارتين الأولى للتعليم الابتدائي و الثانوي و

الأخرى للتعليم العالي و البحث العلمي و المطلوب من كل وزارة إعداد ملف للإصلاح خاص بها.

ففي مجال التعليم الابتدائي و الثانوي، عرفت الفترة الممتدة من 1970 إلى 1980 إعداد مشاريع إصلاحية

كمشروع 1973 المتزامن مع نهاية المخطط الرباعي الأول و مشروع وثيقة إصلاح التعليم سنة 1974 التي

صدرت بعد تعديلها في شكل أمرية 16 أفريل 1976، و هي الأمرية المتعلقة بتنظيم التربية و التكوين الذي

نص على إنشاء المدرسة الأساسية و توحيد التعليم الأساسي و إجباريته و تنظيم التعليم الثانوي و ظهور فكرة

التعليم الثانوي المتخصص و تنظيم التربية التحضيرية.

و دخل في بداية الثمانينات مشروع المدرسة الأساسية، المتضمن في الأمرية السابقة الذكر حيز التطبيق و

عمم تدريجيا، و كان ذلك نقطة تحول عميق و جذري في مجال الإصلاحات التربوية في تاريخ الجزائر المستقلة.

و بدراسة دقيقة لنظام التربية و التعليم في الجزائر، نجد أن بيان أول نوفمبر و وثيقة مؤتمر الصومام يجسدان

منطلقات أساسية للمنظومة التربوية الجزائرية و تمثل مجموعة من موثيق الدولة و دساتيرها منذ استرجاع السيادة

الوطنية معالم بارزة في بناء المنظومة الوطنية للتربية و التكوين الذي شكل فيها أمر 1976 مرحلة متميزة.

و تأتي هذه المبادئ متماشية مع التوجيهات الكبرى للعالم و تحولاته العميقة و تقلبات أوجه الحياة فيه، و تأثيراته على نظام الأمم و حياة البشر، كما تميز هذا القرن بكونه قرن التربية و التعليم و المعرفة و التكنولوجيا و الإعلام و الاتصال، و ليس للجزائر أن تتأخر عن مواكبة هذه التحولات و التقلبات بل يتعين عليها أن تتهيأ و تعقد العزم على مواجهة التحديات لربح الرهانات المستقبلية، و لا يمكن أن يتحقق لها ذلك ما لم يعتبر التعليم أولوية الأولويات و قطاعا استراتيجيا يتطلب الاهتمام الأكبر لتربية المواطن من خلال نظام تربوي، يجب أن توفر له الدولة كل الوسائل و أسباب التطور و الرقي باعتبار أن النظام التربوي قطاعا حيويا للاستثمار الحقيقي و ليس مجرد قطاع للخدمات الاجتماعية.

إن تطوير النظام التربوي و تحديد غاياته و أهدافه و مراميه عملية نبيلة بلا شك و لكنها دقيقة و خطيرة و شاقة، لأنها تتعلق بتحديد مصير أجيال يجب أن تنشأ على القيم الروحية و الوطنية، و المبادئ الإنسانية الراقية و الفاضلة، لكي يتحقق لها العيش الكريم و القدرة على الإسهام في بناء صرح الحضارة الإنسانية في هذا العالم الذي أصبح كالتربية الصغيرة.

و لقد شهدت السنوات الأخيرة قيام العديد من البلدان بتغيير عميق لمضامين التربية في كل المستويات، و ذلك للاهتمام المتزايد الذي بات يولي للجوانب الاجتماعية و الثقافية للتربية و الوعي بأهمية الترابط الموجود بين التعليم و أساليب العمل و التقدم الحاصل في ميدان العلوم و التكنولوجيا.

كما شهدت المرحلة الأخيرة أيضا تزايد الاهتمام بالجوانب الأخلاقية و المدنية للتربية و كذلك بجوانبها المتعلقة بالرياضة البدنية و الفنية.

و لتجاوز التناقص الذي تعاني منه الأنساق التعليمية اليوم، ينبغي التوفيق بين متطلبات ثقافة عامة و تكوين قاعدي واسع من جهة، و برامج تتلاءم و مدارك الأطفال ذوي القدرات المتوسطة من جهة أخرى.

إن هذه الوضعية الصعبة التسيير في حد ذاتها ازدادت تعقيدا في السنوات الأخيرة بسبب ظاهرة التفجر المعرفي و الإعلامي الذي أثر على هياكل التربية و بنيتها، فقد أدى تراكم المعلومات الجديدة إلى تقادم سريع لمحتويات العديد من التخصصات مما يجعل من الضروري إدراج معارف جديدة باستمرار.

و على ضوء ما تقدم يجب أن تحدد المبادئ الأساسية التي تركز عليها معالم سياستنا التربوية تحديدا واضحا و دقيقا يمكن من استخلاص الغايات التي ترغب في تحقيقها الأمة الجزائرية، و قد كانت هذه المبادئ كما سبق ذكره مستوحاة من النصوص التشريعية الأساسية في تاريخ الدولة الجزائرية و هي:

1- بيان أول نوفمبر 1954.

2- وثيقة الصومام 1956.

3- أمرية 16 أبريل 1976.

4- الميثاق الوطني 1976.

5- الميثاق الوطني 1986.

6- دستور 1976.

7- دستور سنة 1989.

8- دستور المعدل 1996.

و هكذا فقد بين نداء أول نوفمبر بوضوح الأهداف التي سطر من أجلها و هي:

1- الاستقلال الوطني بواسطة:

أ- إقامة الدولة الجزائرية الديمقراطية الشعبية ذات السيادة ضمن إطار المبادئ الإسلامية.

ب- احترام جميع الحريات الأساسية دون تمييز عرقي أو ديني.

2- الأهداف الداخلية:

أ- التطهير السياسي بإعادة الحركة الوطنية إلى نهجها الحقيقي و القضاء على جميع مخلفات الفساد و روح الإصلاح التي كانت عاملا هاما في تخلفنا الحالي .

ب- تجميع و تنظيم جميع الطاقات السليمة لدى الشعب الجزائري لتصفية النظام الاستعماري.

3- الأهداف الخارجية<sup>15</sup> :

- تحقيق وحدة شمال إفريقيا في داخل إطارها الطبيعي و العربي و الإسلامي .

كما أكد الميثاق الوطني 1976 على أن من أهم محاور بناء الاشتراكية في الجزائر هي إنجاز

و تحقيق الثورة الصناعية و الزراعية و الثقافية، فهذه الأخيرة هي أهم محور للمحافظة على مكتسبات الثورة التحريرية، التي تهدف إلى تكوين إنسان جديد في مجتمع جديد بواسطة تحقيق أهداف أهمها<sup>16</sup> :

1- التأكيد على الهوية الوطنية الجزائرية ببعدها العربي و الإسلامي، و قيمها الثقافية التي تأتي العربية في مقدمتها.

2- الرفع الدائم لمستوى التعليم المدرسي، و الكفاءة المهنية.

3- اعتماد أسلوب في الحياة ينسجم مع الثورة الاشتراكية التي يحددها الميثاق .

فقد اعتبر الميثاق الوطني أن التربية هي حجر الزاوية في أي بناء متين و أن يكون التعليم جزائري في

برامجه، و على ضوء هذه الوثيقة الإيديولوجية- الميثاق الوطني- تم تحضير مرسوم 76-35 الصادر بتاريخ

16 أبريل 1976، و المتضمن تنظيم التربية و التكوين في الجزائر، و الذي أعطى بشكل رسمي القاعدة

القانونية للتربية و التعليم و حدد التوجهات الملائمة للاختيارات السياسية و متطلبات التنمية على مستوى

النظام التربوي الجزائري. و هذا ما أكده بقوة نص المادة 66 من دستور 1976، حيث نصت صراحة

<sup>15</sup> وزارة المجاهدين ، الكتابة العامة لجهة التحرير الوطني ، نداء أول نوفمبر، 1994 .

<sup>16</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني 1976، ص 20.

على أن: " لكل مواطن الحق في التعلم، و التعليم مجاني، و هو إجباري بالنسبة لمدة المدرسة الأساسية في إطار الشروط المحددة بالقانون. و تضمن الدولة التطبيق المتساوي لحق التعلم، و تنظم الدولة التعليم و تسهر على أن تكون أبواب التعليم و التكوين المهني و الثقافة مفتوحة بالتساوي أمام الجميع .

أما إذا تناولنا أمرية 1976 و الخاصة بتنظيم التربية و التكوين في الجزائر، نجد أنها تركز على وطنية المنظومة التربوية التي تفرض عليها منح التربية باللغة العربية، كما تفرض نشر القيم الروحية و الثقافية الأصيلة، و لأدل على ذلك ما نصت عليه المادة 22 حيث ركزت على أن لغة التعليم التحضيري هي اللغة العربية فقط.

أما في الباب الخاص بالتعليم الأساسي فنجد في المادتين 8 و 25 نفس التأكيد على التدريس باللغة العربية: " يكون التعليم باللغة العربية في جميع مستويات التربية و التكوين، و في جميع المواد، و توضح كيفيات تطبيق هذه المادة بموجب مرسوم".

إضافة إلى أن المدرسة الأساسية توفر للتلاميذ دراسة اللغة العربية بحيث يتقنون التعبير بها مشافهة و تحريرا ، و تهدف هذه الدراسة التي تعتبر عاملا من عوامل شخصيتهم القومية إلى تزويدهم بأداة العمل و التبادل و تمكينهم من تلقي المعارف و استيعاب مختلف المواد، كما تتيح لهم التجاوب مع محيطهم<sup>17</sup> .

كما أن الطابع الديمقراطي و الثوري للمنظومة التربوية يفرض تأمين تعليم إجباري خلال مدة كافية تتيح له أن يصبح المصهر الحقيقي لوحدة تكوين الشبيبة الجزائرية، فيضمن بذلك الانسجام الوطني، و يهيئ الأجيال الصاعدة للنهوض بمهام البناء و التشييد، و إن هذا التعليم بحكم مجانيته، و توفره للجميع، مطالب بتحقيق تكافؤ الفرص و تمكين كل واحد من ممارسة حقه في العلم و الثقافة و إقامة العدالة المدرسية وهو ما يظهر جليا في أمرية

<sup>17</sup> Malika Boudalia Greffou, *l'école algérienne de IBN BADIS à PAVLOV*, Alger , Laphomic, 1989, p 30.

1976 في المادة 4:ط لكل جزائري الحق في التربية و التكوين، و يكفل هذا الحق بتعميم التعليم الأساسي".  
و في المادة 5: "التعليم مجاني في جميع المستويات و المؤسسات المدرسية مهما كان نوعها"<sup>18</sup>.

أما عصرية المنظومة التربوية و عملياتها فتعني إقامة تربية شاملة، متوازنة تهتم بالنشاط الذهني كما تهتم بالأشغال اليدوية. و أن التربية المتعددة التقنيات تربطها للنظرية و التطبيق و إعطائها للثقافة العامة محتوى علميا و تكنولوجيا هاما، و اشتمالها على الأشغال الإنتاجية ذات الفائدة الاجتماعية، إنما إعداد الشباب لخوض معترك الحياة و الاندماج في قطاعات النشاط الاجتماعي - المهني - و هو ما يظهر في أمرية 76 في المادة 12: "يرتبط النظام التربوي بالحياة العملية و يتفتح على عالم العلوم و التقنيات و يخصص جزء من المناهج للتدريب على الأعمال المنتجة المفيدة اجتماعيا و اقتصاديا".

أما فيما يخص عالمية المنظومة التربوية، فنظرا للتجدد الحاصل في الأفكار العالمية و نظرا لإرتباطنا الوثيق بدول العالم فالضرورة تحتم على هذه المنظومة التربوية تجديد برامجها و مناهجها وفقا لما توصل إليه العالم من تطورات في هذا المجال و ذلك من حيث البرامج و الوسائل و المناهج و التكوين المستمر لمؤطري العملية التربوية. لا يستثنى ميثاق الجزائر لعام 1986 هذه المبادئ، بل أكدها و ركز عليها، و نفس الشيء بالنسبة لدستور 1989 و 1996، فعلى سبيل الذكر يقر دستور 1996 في مادته 53، على أن الحق في التعليم مضمون، التعليم مجاني حسب الشروط التي يقرها القانون، التعليم الأساسي إجباري، تنظم الدولة المنظومة التعليمية، تسهر الدولة على التساوي في الالتحاق بالتعليم و التكوين المهني.

إن المبادئ العامة للسياسة التربوية الجديدة من المنطلقات الأساسية و التوجهات الكبرى في ميدان التربية و تتجلى هذه المبادئ في الأبعاد التالية: البعد الوطني، البعد الديمقراطي، البعد العلمي و التكنولوجي، البعد العالمي.

<sup>18</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر مؤرخ في 16 أفريل 1976، المنضمّن تنظيم التربية و التكوين، الجريدة الرسمية رقم 33، الصادرة بتاريخ 23 أفريل 1976.

و سنقوم هنا بدراسة كل بعد على حدى من خلال النصوص التشريعية السابقة الذكر.

### المطلب الثاني : البعد الوطني

إن الإسلام و العروبة و الأمازيغية هي المكونات الأساسية لهوية الأمة الجزائرية التي تركز أصالتها، و يتعين على المنظومة التربوية أن تعمل على ترسيخها و النهوض بها لضمان الوحدة الوطنية و المحافظة على الشخصية الجزائرية، كما يتعين عليها و هي تتطلع نحو المستقبل أن تعمل على إحكام التلاحم العضوي بين هذه القيم الأصيلة و قيادة الأمة إلى التقدم و الحداثة .

و لقد حدد دستور 1996 عناصر الهوية الوطنية في الإسلام و العروبة و الأمازيغية كمكونات أساسية للأمة الجزائرية يتعين على منظومتنا التربوية أن تعمل على ترسيخها و بلورتها و ترقيتها لضمان الوحدة الوطنية و المحافظة على الشخصية الجزائرية.

فالإسلام هو أحد المكونات الأساسية لهوية الوطنية، و قد تكرر ذكره في جميع الدساتير و المواثيق بصفته دين الدولة، لهذا ينبغي مراعاة محتواه الروحي و الأخلاقي و العمل على إبراز مساهمته الحضارية و تعزيز دوره كعامل موحد للشعب الجزائري.

ففي ميثاق 1986 نجد من بين المنطلقات الأساسية للإيديولوجية الأساسية للدولة الجزائرية الإسلام، حيث تم التأكيد عليه في الباب الأول و في الفصل الأول منه " إن الشعب الجزائري شعب عربي مسلم، و الإسلام هو دين الدولة، و أحد المقومات الأساسية للشخصية الوطنية الجزائرية ... "19 .

و في دستور 1989 و الدستور المعدل 1996 كانت مادته الثانية دائما تنص على أن " الإسلام دين

الدولة"20 .

<sup>19</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، حزب جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني، 1986، ص 33 .

<sup>20</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور، 1989، ص 7.

أما اللغة فقد نص كل من الميثاق و الدستور على أن اللغة العربية هي اللغة الوطنية و الرسمية، لهذا يجب أن تكون الأداة المعرفية الأولى في كل مراحل التعليم و وسيلة للإبداع و الاتصال و التفاعل الاجتماعي و الثقافي و يتطلب تدريسها توفير أحسن السبل و أنجع الطرائق و الوسائل لرقبها و انتشارها. كما تؤكد ذلك المادة 8 من أمرية 1976:

" يكون التعليم باللغة العربية في جميع مستويات التربية و التكوين، و في جميع المواد"<sup>21</sup> . حيث يتم تطوير اللغة العربية في أبعادها العلمية و التكنولوجية و الأدبية و الفنية و الشعبية، و اعتبار الجوانب الوظيفية لها منها جانب التواصل الشفوي و الكتابي .

و إلى جانب الإسلام و اللغة العربية، تعتبر الأمازيغية إحدى المكونات الأساسية للهوية الوطنية ، و جزء لا يتجزأ من مقومات الشخصية الوطنية، لهذا يجب العناية بها و ترقيتها و إثراءها في نطاق إثراء الثقافة الوطنية الجزائرية و تعزيز وحدة الأمة.

و انطلاقا من العناصر الأساسية للهوية الوطنية يمكن أن نستنتج أنه من غايات النظام التربوي الجزائري:

- 1- بناء مجتمع متكافل متماسك معتر بأصالته.
- 2- تنشئة الأجيال على حب الوطن و ترقية روح التضحية لديه.
- 3- غرس روح الانتماء للوطن و الاعتزاز بالحضارة العربية الإسلامية.
- 4- ترسيخ العقيدة الصحيحة الإسلامية لدى النشء التي تعزز روح التسامح و التعاون و التعايش.
- 5- تمكين الأجيال المتعاقبة من اللغة العربية باعتبارها أداة للإبداع و الاتصال.
- 6- ترقية الثقافة الوطنية للتبلور و التفتح على الثقافات العالمية و الإسهام في بناء الحضارة الإنسانية.

<sup>21</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، أمرية 16 أفريل 1976 ، ص33 .



و يمكن تجسيد غايات المنظومة التربوية من خلال مجموعة من الأنشطة التربوية تتمثل في<sup>22</sup>:

- تدريس التربية الإسلامية كمادة أساسية من أجل ترسيخ القيم الروحية الإسلامية.
- تدريس اللغة العربية بواسطة مناهج متطورة و عصرية.
- تدريس التاريخ الوطني بمنهجية تحببه إلى نفوس التلاميذ و التركيز على ثورة أول نوفمبر 1954 و التعريف بالشخصيات و الرموز الوطنية .
- تدريس جغرافية الجزائر و التعريف بمميزاتها.
- تدريس التربية المدنية للتعريف بالدولة الجزائرية و مؤسساتها و أجهزتها.
- تدريس التربية البيئية للتعريف بالمحيط العائلي و الاجتماعي و الطبيعي و المحافظة على الأملاك العمومية.
- تعزيز حقوق المواطنة بمنح النشء حقه في الحرية و التعبير و الديمقراطية و احترام حقوق الإنسان.
- و نضيف إلى الأنشطة السابقة تدريس التربية الصحية لتعريف التلاميذ بالأمراض التي يمكن الإصابة بها في طفولتهم و كيفية الوقاية منها و التلقيحات الضرورية لتجنبها لأن العقل السليم في الجسم السليم.

### المطلب الثالث : البعد الديمقراطي

لقد كانت الديمقراطية أهم الاختيارات التي عملت الجزائر منذ الاستقلال على تكريسها في جميع القطاعات الحيوية بما فيها قطاع التربية و التعليم باعتبارها مبدأ راسخا في المجتمع و غاية يصبو إليها الشعب تحقيقا للحرية و العدالة و المساواة بين أفرادها.

<sup>22</sup> ج د ش، رئاسة الجمهورية، المجلس الأعلى للتربية، نتائج أعمال لجان التعليم و التكوين و العلاقات بالمحيط الاجتماعي و الاقتصادي، غرداية من 17 إلى 19 نوفمبر 1997، ص 5

و الديمقراطية في مفهومها العام نظام سياسي مبني على مبدأ السيادة للشعب في تقرير مصيره و اختيار السلطة التي تحكمه، و تحتوي الديمقراطية على ديناميكية تطور المجتمعات و ترفيتها و هي مطلب أخلاقي و سلوك حضاري عند الأمم الراقية.

و لقد تجلى مبدأ ديمقراطية التعليم في منظومتنا التربوية كمفهومها أساسيا قامت عليه منظومة التربية و التكوين حسب دستور 1996 و النصوص و المواثيق الرسمية و خاصة أمرية 16 أفريل 1976 في موادها الرابعة و الخامسة و السابعة و الثالثة عشر و الرابعة عشر و التي تنص على ما يلي:

**المادة الرابعة:** لكل جزائري الحق في التربية و التكوين، و يكفل هذا الحق بتعميم التعليم الأساسي.

**المادة الخامسة:** التعليم إجباري لكل الأطفال من السنة السادسة من العمر إلى نهاية السنة السادسة عشر.

**المادة السابعة:** التعليم مجاني في جميع المستويات و المؤسسات المدرسية مهما كان نوعها.

**المادة الثالثة عشر:** يجب على كل مؤسسة تعليم أن تشرك الأسرة في عملها التربوي، و تنظم مساهمة الأولياء ضمن شروط محددة.

**المادة الرابعة عشر:** توفر الدولة التربية و التكوين المستمر للمواطنين و المواطنات الذين يرغبون فيه دون تمييز بين أعمارهم أو أجناسهم أو مهنتهم .

إن ديمقراطية التعليم تتجلى في :

– الحق في التعليم لكل الجزائريين.

– إجبارية التعليم الأساسي.

– مجانية التعليم.

– تكافؤ الفرص و تحقيق العدالة بين المتعلمين.

- مشاركة أولياء التلاميذ و المعلمين في الحياة الاجتماعية للمؤسسات التربوية و تسييرها.
- و مما لا شك فيه أن ديمقراطية التعليم قد حققت نتائج لا يمكن نكرانها تمحورت عموماً حول :
  - توسيع قاعدة التعليم و انتشاره عبر كامل التراب .
  - توسيع شبكة المؤسسات التربوية (مدارس ابتدائية، متوسطات، ثانويات ، و جامعات ) .
  - إزالة الفوارق بين أبناء الشعب الجزائري.
  - ضمان تكافؤ الفرص لمواصلة الدراسات الثانوية و الجامعية لكل أبناء الوطن.
  - ظهور طبقة مثقفة منبثقة من طبقة العمال و الفلاحين.
  - إزالة الفوارق بين الجنسين في التعليم.
  - ترقية الأسرة و المجتمع و الحد من الفوارق الطبقية.
  - ضمان إطارات شبانية تساهم في التنمية الشاملة للبلاد.
- و إذا كان للبعد الديمقراطي إيجابيته، فله أيضاً سلبياته، و تتمثل فيما يلي:
  - تدني المستوى العام للتعليم .
  - طغيان الكم على حساب الكيف و النوعية .
  - التوجه نحو التعليم بدل التربية و التكوين.
  - الإهتمام بالكم حال دون إعطاء كل فئة من فئات التلاميذ نوع التعليم المناسب ( التعليم الخاص بالموهوبين و المتفوقين و التعليم الخاص بفئات المعوقين و المتخلفين دراسياً و هو ما يسمى بالتعليم المتخصص ).
  - تعطيل آليات التوجيه المدرسي الجيد و التقييم الموضوعي.

- إرتفاع نسبة التسرب المدرسي و الرسوب المدرسي .
- إعدام الاهتمام بمكملات الفعل التربوي (النشاطات الثقافية و الرياضية- المكتبات- التغذية- الصحة- الوقاية).
- الإعتماد على تأطير ضعيف المستوى الثقافي و المهني .
- قصور المنظومة التربوية على الترقية الذاتية المستمرة .
- و بناء على ما تقدم، يتعين وضع مفهوم جديد للديمقراطية التعليم وفق ما تقتضيه تطلعات المجتمع الجزائري و يتمثل في<sup>23</sup> :
- تكريس مبدأ تكافؤ الفرص و منح كل جزائري نوع من التعليم الذي يلاءم قدراته و مؤهلاته و مواهبه و استعداداته مع اعتماد بيداغوجية الدعم و المعالجة في التعليم (التقويم المستمر).
- ترسيخ مفهوم الديمقراطية في نظام التعليم و المناهج و التسيير.
- التمسك بإجبارية التعليم و مجانيته لاستكمال نسبة التمدرس.
- التوزيع العادي و المنصف للوسائل المادية و التربوية على جميع المؤسسات في المدينة و الريف.
- التكفل في إطار سياسة التضامن لفئات التلاميذ الفقراء.
- البحث عن مصادر تمويل جديدة لفائدة التعليم و ترقيته و تطويره.
- إقرار آليات التقويم الموضوعي.
- تعزيز التشاور و التعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي.

<sup>23</sup> ج د ش، رئاسة الجمهورية، المجلس الأعلى للتربية، المبادئ العامة للسياسة التربوية الجديدة و إصلاح التعليم الأساسي، مارس 1998، ص 29.

- توسيع قاعدة التعليم التحضيري.

- توسيع عملية محو الأمية و تعزيز التعليم المتواصل.

- فتح مجال المبادرة لإنشاء مؤسسات التعليم الخاص وفق الشروط التي تحددها الدولة.

- العناية بتوفير مكملات الفعل التربوي بإنشاء مكتبات و ترقية مواد النشاط و تحسين الخدمات المدرسية من

تغذية و نقل و رعاية صحية .

### المطلب الرابع : البعد العلمي و العالمي

إن للعلوم و التكنولوجيا في حضارتنا المعاصرة مكانة الصدارة إذ حلت محل عوامل الإنتاج التقليدية فيها و أصبح من الضروري للأمم المتقدمة للتقدم أن تكون قاعدة علمية واسعة تعتمد عليها في تحقيق نهضتها، و هذا لا يتأتى إلا بإعطاء المعارف العلمية و التطبيقات التكنولوجية الأهمية اللازمة لها في منظومتنا التربوية.

و ما ينبغي قوله أنه يجب إعادة تأكيد الاختبار العلمي و التقني كأحد الأسس التي تقوم عليها المدرسة

الجزائرية، كما أن هذا البعد يجب أن يتجسد عمليا من خلال تخصيص توقيت مناسب للمواد العلمية

و التكنولوجية و التكفل أكثر بالجانب التطبيقي، و خاصة في أطوار التعليم الأساسي، و قد تجلّى هذا المبدأ في

الإصلاحات الجديدة الخاصة بالتعليم الابتدائي و التعليم المتوسط و ذلك بإدخال مادة التربية العلمية

و التكنولوجية في المناهج الجديدة للتعليم و ذلك من أجل مسايرة التنافس الدولي و الذي يتطلب ما يلي:

- تحديث المناهج التعليمية باستمرار.

- تدريس المادة العلمية و التكنولوجية كمادة تطبيقية.

- توفير الوسائل الضرورية لهذه المادة.

- إكساب المعلم طريقة التفكير العلمي من فرضيات - تجربة - ملاحظة - استنتاج.

- دفع المتعلم إلى الإبداع و الابتكار و تشجيعه.
- إدراج العلوم و الأدوات التكنولوجية و الإعلام الآلي في المناهج التربوية و في التسيير.
- تسيير المؤسسات التربوية بطرق علمية و حديثة و تسليمها لأشخاص أكفاء.
- إننا نعيش في قرية كونية و لذا يجب علينا أن نساير التفاعلات العالمية التي تتركز على التعايش السلمي ضمن الإحترام المتبادل و التعاون العالمي و مراعاة حقوق الإنسان و في هذا المجال يجب<sup>24</sup> :
- التفتح على العالم.
- تبادل الخبرات و الأفكار مع المحيط الدولي.
- ترقية الثقافة الوطنية و إعطائها البعد الإنساني و العالمي.
- الديمقراطية العالمية و ترسيخ مبادئها في النشء.
- الرغبة في التنمية الإقتصادية و الاجتماعية و الخروج من دائرة التخلف.
- ترسيخ مبدأ العدالة الاجتماعية.
- إنشاء حركة الترجمة.
- إدراج التربية للمواطنة لتكريس المفاهيم و القيم الإنسانية الراقية كالتسامح - و إحترام الرأي و الحريات و العدالة و السلم وغيرها.
- و لتحقيق هذا يجب:
- تحديث المناهج التعليمية.

<sup>24</sup> ج ج د ش، رئاسة الجمهورية، المجلس الأعلى للتربية، المبادئ العامة للسياسة التربوية و إصلاح التعليم الأساسي، ملخص الوثيقة القاعدية، مارس 1998، ص 26.

- إستحداث الوسائل و تطويرها.
- إعتناء اللغات الأجنبية في المناهج الجديدة و تحبيب الأجيال الصاعدة على تعلم اللغات.
- إيجاد ديناميكية للتعامل مع القضايا التربوية المشتركة بين الشعوب و خاصة العربية منها و الإسلامية.
- الإعتناء بالبحث العلمي و تشجيع الأساتذة و إشراكهم في جميع الإصلاحات التي تخص ميدان التربية و التعليم .

## المبحث الثالث : بعض مشكلات النظام التعليمي في الجزائر

تمر الجزائر كغيرها من الدول النامية بأزمة حقيقة في التعليم ، إلا أن حدة الأزمة تختلف من دولة إلى دولة حسب المشكلة وأسبابها و في قدرتها على التعامل معها و من أبرز ملامح هذه الأزمة :

## المطلب الأول : مشكلة الفلسفة التربوية و المناهج الدراسية

أولاً : غياب فلسفة تربوية واضحة معالم<sup>25</sup>

إن أهمية التعليم في المجتمع تتطلب فلسفة تربوية واضحة المعالم تستمد من فلسفة الحياة و من تراث المجتمع و الإنسانية و قيمها و مثلها العليا و تطلعاتها ، بحيث ينعكس هذا في الأهداف و المناهج و الأساليب و الطرائق و المعايير بما يمنع التخبط في السياسات التعليمية من فترة إلى أخرى ، و يمنع العشوائية و الإزدواجية في القرارات ، و يصبغ التربية بالصبغة المجتمعية .

## ثانياً : المناهج الدراسية

يؤكد جون دانييل أن المناهج الدراسية تمثل الوسيلة الإستراتيجية لزيادة قوة إستجابة الدولة لتحديات العولمة و التنافس الإقتصادي العالمي ، حيث تصبح من أهم شروط المنهج الجيد كما يؤكد بيتر مورتي مور تعزيز النواحي : الروحية ، الأخلاقية الثقافية العقلية و العملية للتلاميذ في المدرسة و المجتمع و إعداد هؤلاء التلاميذ للمسؤوليات و الفرص و تحديات حياة الكبار .

تعاني المناهج الدراسية من الضعف و الخلل في تلبية أهدافها أبرزها :

- 1 - حالة الإغتراب التي يعيشها التلميذ و مفارقتها للواقع و المستقبل و تحدياته .
- 2 - عدم القدرة على سد حاجيات التنمية و التحديث و عدم إلمام التلاميذ بأدوارهم الإجتماعية مع ضعف العناية بالدروس و الجوانب التطبيقية .
- 3 - خلو المنهج الدراسي من المعاني الإنسانية النبيلة و تمحورها على تحكم المادة .
- 4 - تفتقر المناهج الدراسية على توفير الفرص لتنمية مهارات التعلم الذاتي و العمل الجماعي .

<sup>25</sup>علي خليل أبو العينين ، أصول الفكر التربوي الحديث بين الإتجاه الإسلامي و الإتجاه الغربي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2009 ، ص 475 .



المطلب الثاني : مشكلة أساليب التعليم و طرق التقويم و الإدارة التعليمية

أولا : أساليب التعليم

إن جودة الأساليب التعليمية تساهم في تطوير قدرة المتعلمين على التخيل و الفهم و الحكم على الأشياء و قدراتهم على حل المشكلات ، و الإتصال و التواصل مع الآخرين و تنمية القدرة على التساؤل و الإعتماد على الذات .

و هذا لا يتوفر في أساليب التعليم في الجزائر حيث يقتصر دور المعلم على تلقين المعلومة و الإلقاء و الإعتماد على الكتاب المدرسي بصفة عمياء دون التوجه إلى مصادر تعليمية أخرى .

أما بالنسبة للتلميذ فيورثه هذا النوع من أساليب التعليم أسلوب الحفظ فقط و يشل حركة تفكيرهم . كما يؤكد شبيل بدران<sup>26</sup> "أن نظام التعليم التلقيني غير قادر على بناء و تكوين شخصيات حرة و ناقدة و قادرة على إستخدام العقل و المنهج العلمي في التفكير و البحث " .

ثانيا : نظم التقويم و الإمتحانات

التقويم هو الخطوة الأولى على طريق التطوير ، لما يقدمه من تغذية مرتدة ، تحدد نقاط القوة و مواطن الضعف سعيا للتطوير و التحسين و هذا بإحترام تنوع وسائل و أساليب التقويم بتنوع و تعدد أهداف و غايات التعليم ( معرفية ، وجدانية ، مهارية ) و بإختلاف قدرات الطلاب و خلفياتهم الإجتماعية و الثقافية و ذلك بهدف تحقيق و تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية .

إن المتابع لعمليات التقويم في المؤسسات التعليمية يلاحظ :

الإعتماد على طريقة الإمتحانات دون الطرق الأخرى للتقويم ( أي التركيز على جانب المادة الدراسية ) و هذا ما يترتب عليه قلة الفهم و التحليل و التركيب ، النقد و التقويم لدى الطالب .

<sup>26</sup> شبيل بدران ، التربية و مشكلات المجتمع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 56

ثالثا : مشكلات الإدارة التعليمية

يعتبر التقدم الإداري أحد المعايير الهامة التي يؤخذ بها عند الحكم على تقدم الأمم و رقيها كما أن تطوير أي نظام تعليمي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارته .

و من أعراض نقائص الإدارة التعليمية ما يلي :

✓ المركزية المتطرفة في النظم الإدارية التي تمنع المبادرة و تعوق الحركة و تبعد قطاعات المجتمع المختلفة عن الإهتمام بقضايا التعليم .

✓ مقاومة القيادات الإدارية للتغيير و التطوير ، أملا في بقاء الكراسي الوظيفية .

✓ عدم تبني فكر واضح للإدارة التعليمية لتطويرها و تحديثها .

✓ تكرار المسؤوليات و الواجبات ، تداخل الاختصاصات لدى المسؤول في الإدارة .

✓ غياب و عي الهيئة الإدارية بطبيعة السياقات المجتمعية التي تعمل فيها الإدارة المدرسية و ضعف سبل الإتصال مع الفئات المعنية .

✓ كثرة أساليب و أجهزة الرقابة على العملية التعليمية و عدم إرتباط عمليات التطوير بالمعلومات الرقابية التي يتم الحصول عليها .

✓ الإهمال و التسبب لدى العاملين في أداء واجباتهم المطلوبة منهم .

المطلب الثالث : مشكلة التجهيز و الدروس الخصوصية و الغش في الإمتحانات

أولا : الموارد المالية و التجهيزات المادية

تعد الموارد المالية من أهم العوامل التي تؤثر على كفاءة التعليم و جودته ، فبدون أموال كافية لإنشاء أبنية مناسبة

و توفير رواتب لأعضاء هيئة التدريس و الإداريين تليق بجهدهم ، و تجهيز مخابر و مكنتبات و ورش ، و دعما

لأنشطة التعليم ، وبدون كل ذلك تتدن كفاءة التعليم .

ثانيا : الدروس الخصوصية

لقد ترتب عن ضعف الأساليب التعليمية جراء الإعتماد على الإمتحان كأسلوب تقويمي و الذي يقيس القدرة على الحفظ فقط لدى الطالب مما أدى إلى إنتشار ظاهرة الدروس الخصوصية ، حيث إهتمت الأسر بإنفاق الكثير من الأموال من أجل الدروس الخصوصية لأبنائها و أصبحت ظاهرة مرضية تمس جل البيوت الجزائرية .  
 إن من سلبيات الدروس الخصوصية :

- ✓ بات التعليم عند جميع الطلبة متربيا و ليس مدرسيا ، مما يضعف من دور المدرسة في المجتمع .
- ✓ حرمان المتعلم من التربية بكل محتواها خاصة الوطني منها .
- ✓ تمدد أهم مقومات الديمقراطية و هي نشر التعليم للجميع و بالجان و تكافؤ الفرص التعليمية .
- ✓ يكتسب الطالب صفة الإتكالية و عدم الثقة بالنفس جراء هذه الدروس .
- ✓ تؤثر أيضا على تكوين شخصية أبناء المجتمع و تضعف من العمل الجماعي بينهم .

ثالثا : الغش في الإمتحانات

أصبحت ظاهرة الغش في الإمتحانات أحد الظواهر الإجتماعية التي إنتشرت بصورة كبيرة في التعليم ، و الأكثر من ذلك أنها لم تقتصر على صورها الفردية بل تعدتها إلى غش جماعي بمساعدة بعض أفراد المجتمع .  
 إن ظاهرة الغش في الإمتحانات و ظاهرة الدروس الخصوصية أصبحتا قضايا إجتماعية أكثر منها تربوية و ذلك لمدى خطورتها داخل الأسرة و المجتمع .

و من سلبيات ظاهرة الغش في الإمتحانات<sup>27</sup> :

- ✓ فقدان اللوازم الديني في الأسرة و المجتمع فضلا عن إنتشار الوساطة و المحسوية .
- ✓ توريث ظاهرة الغش في كثير من تعاملات الناس داخل المجتمع و رموز الدولة فضلا عن أزمة القيم و الأخلاق و الدين .

- ✓ قد يكون الغش صورة من صور الإحتجاج ضد العملية التعليمية المغشوشة هي الأخرى .
- ✓ التهاون الأخلاقي و التهرب من المسؤولية و الرشوة كلها ناتجة عن الغش في الإمتحانات .

<sup>27</sup> صلاح الدين إبراهيم معوض ، التربية و قضايا المجتمع ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2002 ، ص255 .

✓ حصول الغاش على مكان لا يستحقه و هذا يؤدي على إهدار مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية .

المطلب الرابع : مشكلة العنف المدرسي و ثوابت الهوية و ديمقراطية التعليم

أولا : العنف المدرسي

من الظواهر الخطيرة أيضا التي تهدد الكيان المدرسي ، ظهور ظاهرة العنف داخل المؤسسات التعليمية ناتجة عن إنتشار هذه الظاهرة في المجتمع .

و من الأسباب التي كونت هذه الظاهرة في الوسط المدرسي :

✓ فقدان فن الحوار و مناقشة القرارات للطلاب سواء كان في المدرسة أو الأسرة أو المجتمع .

✓ و سائل الإعلام و دورها غير الهادف و خلوها من المبادئ النبيلة .

✓ ضعف الإهتمام بالتربية داخل المؤسسات التعليمية .

✓ ضعف الوازع الديني و الضمير الخلقى داخل المجتمع .

و من نتائج هذه الظاهرة التي تهدد الدور التربوي للمؤسسات التربوية :

✓ فقدان المناخ الإنساني المربي داخل المؤسسات التعليمية .

✓ ضعف إنتماء المعلمين و العاملين للتعليم و مهنة التدريس ، و إنخفاض كفاءتهم جراء التهديد و إحتتمالات

التعرض للضرب .

✓ تعزيز ظاهرة الدروس الخصوصية نتيجة خوف أولياء التلاميذ على أولادهم في المدرسة .

ثانيا : ثوابت الهوية الدين و اللغة

يقول محمد الغزالي " المرء بعد فقدانه الإيمان واللسان ، أو بعد فقدانه أصوله الروحية و اللغوية يمكن حسبانه

مؤقتا في عداد المفقودين " .

أ - اللغة العربية :

اللغة العربية هي أبرز ملامح الثقافة العربية ، و هي أكثر اللغات الإنسانية إرتباطا بالهوية ، و هي اللغة الإنسانية الوحيدة التي صمدت قرونا ، سجلا أميننا لحضارة أمتها ، و اللغة العربية تواجه اليوم بحملة شرسة لتتخلى عنها واقع حياة الناس و أنشطتهم ولسانهم ، و يبدو أن هذه الحملة بدأت تأتي أكلها في التعليم . و يتجلى هذا في تغلب اللغة العامية في أوساط المؤسسات التعليمية ، تدريس الكثير من المناهج في بعض الكليات باللغات الأجنبية دون أدنى محاولة لتعريبها ، و الأكثر من هذا أصبحت اللغات الأجنبية تترجم اللغة العربية الأم في المراحل الابتدائية من التعليم .

ب - الثقافة الدينية في التعليم :

يبدو أن حجم القيم الدينية الإسلامية و الثوابت العقائدية في مقررات التعليم أخذ في التدهور منذ الإستقلال ، و قد تجلت ظاهرة فصل الدين عن العلوم الأخرى في المؤسسات التعليمية و ما الفائدة من منهاج دراسي لا تحكمه ضوابط دينية و أخلاقية .

ثالثا : ديمقراطية التعليم و تكافؤ الفرص

من الشواهد التي تشير إلى تقويض مبدأ ديمقراطية التعليم و تكافؤ الفرص على صعيد الممارسات التعليمية نذكر ما يلي :

- ✓ التمييز بين أبناء الأمة في الجودة التعليمية حيث توجد مدارس متميزة غير مكتظة بالطلاب ، و أخرى مكتظة و سيئة ، و المساواة بينهم في النتائج ، دونما أخذ الفروق الإجتماعية و المدرسية المنطقة الجغرافيا في الحسبان .
- ✓ إعتقاد نظام التعليم على التعليم التلقيني القائم على حشو الأذهان بمعارف و علوم لا علاقة بينها و بين الواقع المعاش ، مما يجعله تعليما غير قادر على بناء و تكوين شخصيات حرة .
- ✓ أساليب التعليم لا تراعي الفروق الإجتماعية و الثقافية بين فئات المجتمع و لا تراعي الفروق الفردية بين الطلاب مع قلة توافر برامج تعويضية للفئات المحرومة ثقافيا أو للطلاب ذوي صعوبات التعلم .
- ✓ ضعف مشاركة الطلاب و المعلمين و أولياء الأمر في وضع السياسات و تخطيط البرامج و الخطط الدراسية ، و ندرة وجود قنوات حرة لإبداء الرأي و الحوار .
- ✓ انتشار الدروس الخصوصية و شيوع الغش الدراسي مما يعني انعدام تكافؤ الفرص و إهدار الحقوق .

## خلاصة الفصل :

لقد عرف التعليم في الجزائر إبان العهد الإستعماري ركودا عاما بالرغم من الإنتعاش الذي عرفته المرحلة الأخيرة ، إلا أنه كان منحصرًا خاصة في التعليم الابتدائي إذ لم يصحب إنتعاش في التعليم الثانوي والتعليم العالي ، كما أن تعليم الجزائريين لم يكن هدفا في حد ذاته وإنما كان لأهداف سياسية و رغبة في تكوين الموظفين الصغار الذين كان الإستعمار في حاجة إليهم ، كما كان الهدف منه تكوين طبقة من المتشبعين بثقافة الإستعمار المواليين لسياسته .

و هكذا بدل الإستعمار جهودا كبيرة و سخر وسائل ضخمة لخدمة أغراضه وطمس معالم الثقافة العربية الإسلامية في الجزائر و محاولة إخفاء الحقائق التاريخية .

و رغم المشاكل التي يعاني منها قطاع التربية و أغلب هذه المشاكل موروثه من العهد الإستعماري ، إلا أن بما عدة إيجابيات لا يمكن نكرانها ، فهناك مجهودات فردية لبعض المربين من مدرسين و أساتذة و مديرين و مفتشين و إداريين أكفاء مخلصون يبذلون جهودا معتبرة لإنجاح قطاع التربية .

إن للمنظومة التربوية دور مهم في المجتمعات إذ تعد وسيلة لترقية الإنسان و المجتمع و هي تشمل مجموع الآليات التي تقوم من أجلها مختلف الأوساط الإجتماعية بضمان تربية للأطفال و الشباب و الكبار و تكوينهم و إعلامهم بشكل مباشر أو غير مباشر ، و لهذا فإن كل عنصر من المنظومة التربوية لا تكون له قيمة إلا إذا كان مندمجا في المنظومة و منسجما .

## تمهيد :

تعتبر فلسفة إدارة الجودة لشاملة مفهوما عالميا يساهم في رفع مستويات الأداء لدى جميع المؤسسات سوى كانت إنتاجية أو خدمية ، و في ظل التقدم العلمي و التقني المشهود في عالمنا المعاصر و زيادة العرض على الطلب و تزايد حدة المنافسة . كان إلزاما تتجاوز مفهوم الجودة من المفهوم التقليدي ليشمل المؤسسة ككل بهدف تحسين و تطوير العمليات و الأداء و تقليل التكاليف ، و تحقيق رغبات العملاء و متطلبات السوق و التحكم في الوقت ، و العمل بروح الفريق و تقوية الإنتماء و ذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة و هذا كله لتحسين نوعية الحياة في المجتمع .

لقد لعب مفهوم إدارة الجودة الشاملة دورا هاما في المؤسسات التعليمية ، و كان له أثر على تطوير العملية التعليمية من قطر إلى آخر حسب إستيعاب هذا المفهوم و مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات التعليمية .

إذ أصبح هذا المفهوم مع كل المتغيرات الحاصلة مطلب لا بد منه حتى في تحسين مخرجات العملية التعليمية لتكون تلك المخرجات قادرة على التعامل مع المتغيرات المعاصرة في أي وقت

للتفصيل أكثر سوف نتناول في هذا الفصل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية حيث نتعرض في :

المبحث الأول : مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية .

المبحث الثاني : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

المبحث الثالث : أدوار و أهداف بعض محاور الجودة التعليمية .

### المبحث الأول : مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية

لم تقتصر فلسفة إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الإنتاجية فحسب بل تعدتها لتطبق و بشكل واسع في قطاع الخدمات ، حيث أثبتت فعاليتها و نجاحها الكبير في تحقيق النتائج المرجوه منها في مختلف مؤسسات هذا القطاع مثل : الفنادق و النقل ، المطاعم ، الصحة ، التعليم ، مؤسسات التأمين و البنوك .

### المطلب الأول : مفهوم جودة المؤسسة الخدمية

أولاً : مفهوم المؤسسة

المؤسسة حسب أوكيل هي مجموعة من الأنشطة الجزئية تتفاعل فيما بينها ، ضمن محيط عام يحتوي على مجموعات خمسة أساسية من المتعاملين و هي المؤسسات الإنتاجية الأخرى ، الممولين ، الزبائن ، الموردن ، و مراكز البحث العلمي و التكنولوجي .

أما M.truchy يرى أن " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الإقتصادي "

ثانياً : مفهوم الخدمة

يرتبط لفظ الخدمة بعدة مفاهيم ، فكلمة خدمة service كلمة لاتينية servitium و تعني العبودية ، كما نجد être en service البقاء تحت التصرف و كذلك لفظ rendre service أي تقديم المساعدة .

عرف skinner الخدمة<sup>1</sup> " على أنها المنتج غير الملموس يحقق منفعة مباشرة للزبون كنتيجة للأعمال للجهد البشري أو الميكانيكي للأفراد أو الأشياء "

يعرف نورمان NORMAN الخدمة<sup>2</sup> على أنها تفاعل إجتماعي بين مجهز الخدمة و الزبون ، يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما .

<sup>1</sup> Laroch ,det petrof , le marketing fondements et application ,4 éme Edition MC graw, Hill1990,p628 .

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان الميخاوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، الشروق ، ليبيا ، 2006 ، ص52 .



إذ يبين لنا نورمان في هذا التعريف أن الخدمة تنتج ما بين عنصرين مجهز الخدمة و الزبون .

لهذا نبهنا الدكتور قاسم نايف علواني الميماوي في كتابه - إدارة الجودة الشاملة في الخدمات - على أنه لا بد من وجود عناصر مكملة لعملية التفاعل فيما بين مجهز الخدمة و الزبون و التي تتمثل في ( الموقع ، المعدات ، المواد ، الأجهزة ،.....، إلخ ) و ذلك لتحسيد مصطلح الخدمة .

و قد جسد هذه الفكرة الباحث شرويدر<sup>3</sup> ضمن مفهوم أطلق عليه مثلث الخدمة و يتكون من أربع عناصر هي :

الإستراتيجية : و هي الرؤيا أو الفلسفة التي تكون كمرشد لإدارة المنظمة لكل جوانب تسليم الخدمة للزبون .

الزبون : و هو يمثل مركز المثلث و التي يجب أن تركز الخدمة على الزبون و حاجاته .

النظام : هو النظام المادي و الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في إنتاج الخدمة .

العاملون : و هم الأفراد العاملون في إنتاج الخدمة في مؤسسة صناعة الخدمة .

و هذه العناصر تزود إدارة المؤسسة بطريقة تفكير واضحة حول كل ما يتعلق بعمليات صناعة الخدمة و منها<sup>4</sup> : التفكير

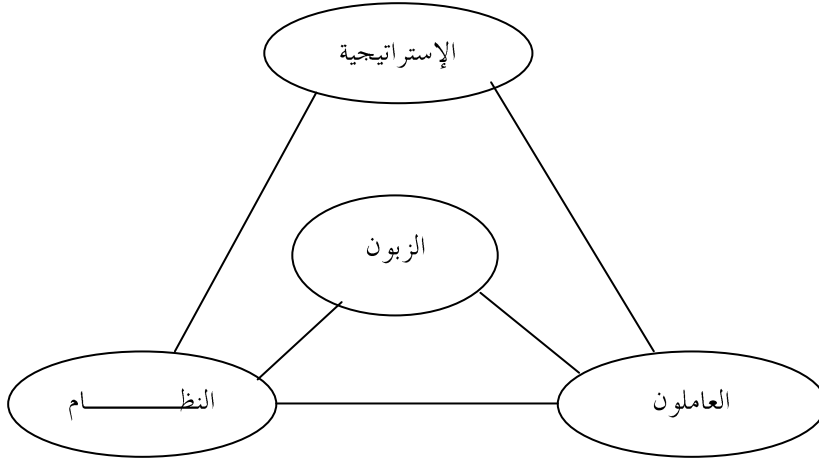
في تصميم أنظمة الخدمة ، تجنب الإدارة عند الوقوع في كثير من المشاكل التي تواجه إنتاج الخدمة ، تشخيص المشاكل

التي تواجه إدارة المؤسسة.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان الميماوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 53 .

<sup>4</sup> أحمد السيد مصطفى ، إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 1999 ، ص 28

الشكل ( 3- 01 ) : مفهوم مثلث الخدمة



المصدر : قاسم نايف علوان الخياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، الشروق ، ليبيا ، 2006 ، ص54

يوجد شبه إتيافاق تام من و جهات نظر الباحثين على مفهوم جودة الخدمة على أنها تحقيق رغبات الزبون .

عرف DALE , BARRIE جودة الخدمة على أنها " إلتقاء حاجات و متطلبات الزبائن و تسليمهم مستوى مناسباً

من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم و أمانيتهم المشككلة وفقاً للتجربة الماضية مع مقدم الخدمة و المزيج

التسويقي للخدمات و الإلتصالات الشخصية و هي بمثابة الحكم الشخصي للزبون و تنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة

مع إدراكاته الفعلية المسلمة" <sup>5</sup>

<sup>5</sup> رعد حسن الصرن ، عولمة جودة الخدمة المصرفية ، دار الوراق ، الأردن ، 2008 ، ص198 .

المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة

وضع كل من **BERRY , ZEITHAML , PARASURAMAN** عشرة معايير<sup>6</sup> لجودة الخدمة وهي كالآتي :

المصداقية ، الأمن ، سهولة الوصول للشيء ، الإتصالات ، الفهم ، الملموسة ، الإعتمادية ، الإستجابة ، الكفاءة ، اللباقة

المصداقية : و تتضمن إنسجام الأداء و إمكانية الإعتماد ، إمكانية التصديق ، الأمانة ، الثقة .

الأمن : يراد به التحرر من الخطر أو المخاطرة ، أو الشك .

سهولة الوصول للشيء : إمكانية الوصول إليه و سهولة الإتصال

الإتصالات : و تعني إبقاء الزبائن مطلعين على كل ما يخصهم باللغة التي يمكنهم فهمها و الإستماع لهم ، و تطوير علاقة

المؤسسة بكل ما يسهل عملية الإتصالات مع الزبون .

الفهم : و هو معرفة الزبون و بذل الجهود لفهم إحتياجاته .

الملموسة : التسهيلات الفيزيائية ، المعدات ، مظهر الموظفين .

الإعتمادية : تعتبر إنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد ، أي إنسجام الأداء و إمكانية الإعتماد على الخدمة .

الإستجابة : هي القدرة على تلبية الإحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات و وسائل تقديم

الخدمة ، و تقديم الخدمة السريعة للعملاء .

الكفاءة : إمتلاك المهارات المطلوبة و المعرفة للقيام بالخدمة .

اللباقة : هي شعور الزبون بالرعاية و الإهتمام الشخصي الذي توليه له إدارة المؤسسة ، و يعكس رغبة العميل في

الحصول على معاملة خاصة من مقدمي الخدمة .

<sup>6</sup> ماضي أحمد توفيق ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة و التعليم، نموذج مفاهيمي مقترح ، المنظمة العربية للتنمية  
2005 ، ص 18

## المطلب الثالث : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

عندما تبني المجال التعليمي هذه الحركة فقد أخذت لها بعض التعاريف المناسبة لهذا المجال ، رغم أنها تقضي في النهاية إلى حد كبير إلى ما ترمي إليه إدارة الجودة الشاملة .

عرفها رودس<sup>7</sup> 1992 بأنها : عملية إدارية تتركز على مجموعة من القيم و تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين و تستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة ، و أنها عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل و الطلاب أي أنها تشمل جميع وظائف و نشاطات المؤسسة التعليمية ليس في إنتاج الخدمة فحسب و لكن في توصيلها ، الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلاب و زيادة ثقتهم و تحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا و عالميا و زيادة نصيبها في سوق العمل .

كما تركز الجودة بالمؤسسات التعليمية على إستخدام الأمثل للموارد و الإمكانيات التعليمية المتاحة من أجل الحصول على أكبر و أفضل قدر من المخرجات التعليمية ، و يمكن بهذا أن نعرف إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي على أنها<sup>8</sup> :

فلسفة إدارية تستهدف دفع المؤسسة التعليمية إلى الإلتزام بالتحسين المستمر في المدخلات و العمليات و المخرجات ، لخلق مناخ تشجع جميع العاملين على المشاركة الفعالة في عملية التغيير نحو تقليل الهدر و تعظيم المردود التربوي .

كما أنها تعني تلك " العملية التي تمكن من خلالها رفع مستوى أداء الطلاب و المعلمين و النظام و المؤسسة التعليمية في ضوء توقعات المستفيدين ( طلاب ، معلمين ، أولياء الأمور ، مجتمع ) من خلال عملية مقننة البناء لحل المشكلات بحيث يستطيع النظام تطوير جودة التعليم أو الأداء .

<sup>7</sup> مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار جرير ، بغداد ، 2007 ، ص 38 .

<sup>8</sup> مصطفى عبد السميع محمد ، الجودة في التعليم ، مكتب اليونسكو الإقليمي ، مصر ، 2008 ، ص 09 .

لويس<sup>9</sup> " إن إدارة الجودة الشاملة تشير إلى نظام تعاوني يتقن فيه بالتبادل و المشاركة كل من الطلاب و المعلمين و أولياء الأمور مع مدراء و الموظفين الآخرين على تغطية الطلبات و توفير الإحتياجات و توفير قناعات و إحتياجات المجتمع المحلي على أساس متواصل .

تعريف<sup>10</sup> EGBERT DEWEERT لإدارة الجودة الشاملة في التعليم هي النمط أو طريقة تحقيق الأهداف ، و ليس مجرد الإنجاز فتحقيق الأهداف يتوقف على نوعية المدخلات البشرية و المادية المستخدمة ، و كذا طرق إستخدام هذه المدخلات و إستثمارها .

و يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم أيضا بأنها 11 : إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ و ذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية و النفسية و الاجتماعية و الخلقية و الجسمية و ذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل و إرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج .

بدأ تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي في الثميينات ، إلا أنه يعتذر تحديد أي مدرسة تعليمية التي كانت سباقة في تبني نظام إدارة الجودة الشاملة .

إذ يرى لويس<sup>12</sup> أيضا : " أن المهتمين بالجودة في مجال التعليمي يعتقدون أن أول مدرسة أهتمت بإدارة الجودة الشاملة هي مدرسة ( M.Edgecumble ) في مدينة ( sitke ) بولاية ألاسكا " .

و بين لونج فورد الذي كان معلماً في مدرسة M.Edgecumble الخبير في الجودة الشاملة أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة نما بعد زيارته الأولى لمدرسة gilbert بمدينة فونيكس في ولاية أريزونا حيث لاحظ أن هذه المدرسة تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

<sup>9</sup> صالح ناصر عليما ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، دار الشروق ، الأردن ، 2004 ، ص 107 .

<sup>10</sup> حافظ فرح أحمد ، محمد صبري حافظ ، إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2003 ، ص .

<sup>11</sup> أحمد إبراهيم أحمد ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر ، مصر ، ط 1 ، 2003 ، ص 166 .

<sup>12</sup> صالح ناصر عليما ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، مرجع سبق ذكره ، ص 106 .

و يركز تعريف إدارة الجودة الشاملة على مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلى كل من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية إعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية وكذلك إلى المعلمين والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير لمهاراتهم و كفاياتهم لإستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها وفقا لمبادئ الجودة الشاملة **لديمج** وغيره من المتخصصين . و يتطلب ذلك فحص ومراجعة الهيكل التنظيمي للنظام التربوي في أي مؤسسة تعليمية حتى يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتوفر مناهج تتوافق مع متطلبات الحياة العصرية.

ولقد وضع " **ديمج** " برنامجاً لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة يمكن أن يصلح لجميع المنظومات الإدارية بما فيها المنظومة التربوية ( منظومة إكتساب المعرفة ) ويتكوّن هذا البرنامج من 14 نقطة وهي:

1 -خلق حاجة مستمرة للتعليم وتحسين الإنتاج والخدمات.

2 -تبني فلسفة جديدة للتطوير.

3 - ضرورة التطوير المستمر لطرق إختبار جودة الإنتاج والخدمات.

4 - عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.

5 - التخلص من الإعتماد على التفتيش الشامل.

6 - الإهتمام بالتدريب المستمر.

7 - توفير قيادة ديمقراطية واعية.

8 - القضاء على الخوف لدى القيادة و الموظفين.

9 - إلغاء الحواجز في الإتصالات .

10 - منع الشعارات التي تركز على الإنجازات والحقائق.

11 - منع إستخدام الحدود القصوى للأداء.

12 - تشجيع التعبير عن الشعور بالإعتزاز بالثقة .

13 - التعرف على جوانب العمل من خلال دورة ديمج

14 -تطبيق برنامج التحسينات المستمرة

نعرف إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي 13 على أنها فلسفة إدارية تستهدف دفع المؤسسة التعليمية إلى الالتزام بالتحسين المستمر في المدخلات و العمليات و المخرجات ، لخلق مناخ يشجع جميع العاملين على المشاركة الفعالة في عملية التغيير نحو تقليل الهدر و تعظيم المردود التربوي .

كما أنها تعني تلك العملية التي يمكن من خلالها رفع مستوى أداء الطلاب و المعلمين و النظام و المؤسسة التعليمية في ضوء توقعات المستفيدين ( طلاب ، معلمين ، أولياء أمور ، مجتمع ) من خلال عملية مقننة البناء لحل المشكلات بحيث يستطيع النظام تطوير جودة التعليم أو الأداء .

### المطلب الرابع : محاور الجودة الشاملة من خلال المنظور التربوي

يمثل فهم محاور الجودة الشاملة أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها ، ورغم تعدد تلك المحاور إلا أنه يمكن تحديد أهمها فيما يلي<sup>14</sup> :

#### 1 - جودة عضو هيئة التدريس :

ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس، تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع.

#### 2- جودة الطالب:

الطالب هو حجر الزاوية في العملية التي من أجله أنشئت، و يقصد بها : مدى تأهيله في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علميا و صحيا و ثقافيا و نفسيا، حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة، و تكتمل متطلبات تأهيله، و بذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين على الابتكار و الخلق و تفهم وسائل العلم و أدواته .

#### 3- جودة البرامج التعليمية و طرق التدريس :

ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها و عمقها، و مرونتها و استيعابها لمختلف التحديات العالمية و الثورة المعرفية، و مدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، و إسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه أن

<sup>13</sup> مصطفى عبد السميع محمد، الجودة في التعليم، مكتب اليونسكو الإقليمي، القاهرة، 2008، ص 09 .

<sup>14</sup> صالح ناصر، عليما، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، ص 108

يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين و مثيرة لأفكار و عقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج و طرق تدريسها .

#### 4- جودة المباني التعليمية و تجهيزاتها :

المبنى التعليمي و تجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية ،حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره ،و جودة المباني و تجهيزاتها، أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم ،لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها. ويشكل إحدى علاماتها البارزة.

ومن الجدير بالذكر أن المباني التعليمية بمشتملاتها المادية والمعنوية مثل القاعات،التهوية،الإضاءة،المقاعد،الصوت وغيرها من المشتملات تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته،وكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم كلما أثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

#### 5- جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح:

ليس هناك خلاف على أن قيادة إدارة الجودة الشاملة تعتبر أمرا حتميا ،وجودة الإدارة للمؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد،فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة ،فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح ،و يدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية جودة الإستراتيجي ،و متابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة ،أما جودة التشريعات و اللوائح التعليمية فلا بد أن تكون مرنة وواضحة و محددة حتى تكون عوننا لإدارة المؤسسة التعليمية ،كما يجب عليها أن تواكب كافة التغييرات و التحولات من حولها ،ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار ،لأن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير تؤثر و تتأثر به .

#### 6- جودة الكتاب التعليمي :

و يقصد به جودة محتوياتها و تحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية و التكنولوجية ،بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته ،و أبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة التعليمية منه ،كما يجب أن توفر النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام ،و يعمل على خلق اتجاهات و مهارات ضرورية لديهم الأمر الذي يساهم في زيادة وعي الطالب ،ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث و الإطلاع مما يثري التحصيل و البحث العلمي .



## 7- جودة الإنفاق التعليمي:

يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وصارت من السهل حلها، ولاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدرة التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط، وبعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي ضمنا إلى تغيير خطط و برامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والذاتي، وعائد خدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب .

## 8- جودة تقييم الأداء التعليمي :

يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم، تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية، والمشملة بصفة أساسية على الطالب، والمعلم والبرامج التعليمية، وطرق تدريسها، و تمويل وإدارة المؤسسة التعليمية، وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها، وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء .

### المبحث الثاني : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

لقد أصبح من الضروري جدا تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية و ذلك لمواكبة المتغيرات العصرية العالمية و لمواجهة موجة العولمة الكاسحة لشعوب دول التبعية الفكرية و الإقتصادية ، لذا أصبح إلزاما الإهتمام بجودة التعليم الذي يعد نواة التنمية في أي بلد .

#### المطلب الأول : دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

- ✓ إن غالبية الدول النامية أخذت بإستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق الأطفال في التعليم ، إن هذه الإستراتيجية أدت إلى التضحية بنوعية العملية التربوية.
- ✓ تحسين مخرجات العملية التربوية.
- ✓ إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي يمثل تحدياً للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التربوية.
- ✓ بما أن الطالب هدف ومحور العملية فيجب إرضائه كزبون أساسي في العملية التربوية.
- ✓ ضرورة إجراء التحسينات في العملية التربوية بطريقة منظمة من خلال تحليل المعلومات باستمرار.
- ✓ استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في العملية التربوية
- ✓ طريقة لنقل السلطة إلى العاملين بالمؤسسة مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.
- ✓ خلق الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي.
- ✓ للجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة وهذا يقتضي تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسة التعليمية وهذا يعني تغيير القيم والسلوك السائد بما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة.
- ✓ تغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية.
- ✓ اكتشاف الدول المتقدمة انخفاض مستويات التحصيل الدراسي بين طلابها والوضع أسوأ في الدول النامية .
- ✓ إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم باعتباره العامل الحاسم في التنمية المجتمعية .

### المطلب الثاني : مؤشرات و متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

يتكون نظام إدارة الجودة من عشرة مؤشرات تصف خصائص نظام إدارة المؤسسات التعليمية بصورة شاملة . وفيما يلي شرح موجز لكل مؤشر .

#### ❖ الإدارة الإستراتيجية

تختص الإدارة الإستراتيجية في رسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية ( المدرسة ) و بناء الخطط التي تحدد الإتجاه العام للمؤسسة . وتعتبر الوثيقة الرئيسية في هذا المؤشر هي خطة العمل كما يطلق عليها أيضاً الخطة الإستراتيجية، أو الخطة التطويرية، أو الخطة التشاركية.

توضع هذه الخطة مع بداية كل عام دراسي مع الأخذ بنظر الاعتبار البعد الإستراتيجي لها ( التفكير الإستراتيجي ) المبني على الأسئلة الثلاث التالية:

✓ أين نحن الآن؟

✓ إلى أين نريد أن نصل؟

✓ كيف نصل إلى ما نريد؟

وينبغي أن تتضمن خطة العمل رسالة المؤسسة، والأهداف المراد تحقيقها، ومؤشرات الأداء بجانب الأولويات والمصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة، والعنصر الأساسي في بناء الخطة ، هو حاجات المتعلمين، ك ما يتوجب أن تشمل خطة العمل جميع المؤشرات التي يتألف منها نظام الجودة الشاملة.

#### ❖ نوعية إدارة الجودة

و يختص هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية ( المتعلمين، والمعلمين، سوق العمل.. الخ )

#### ❖ التسويق ورعاية العميل

يسعى هذا المؤشر إلى تحديد حاجات سوق العمل والمتعلمين بغرض تقديم تدريب وتعليم فعالين بما يرضي حاجات المتعلمين وسوق العمل.

### ❖ تطوير الموارد البشرية

يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية. بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

### ❖ تكافؤ الفرص

ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية .

### ❖ الصحة والسلامة

ضمان وجود بيئة صحية آمنة لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية.

### ❖ الاتصال والإدارة

وينص هذا المؤشر على أن إدارة المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق احتياجات المتعلمين والعاملين بها.

### ❖ خدمات الإرشاد

يركز هذا المؤشر على تحديد حاجات المتعلمين المختلفة ( النفسية، والأكاديمية، والاجتماعية والعمل على تحقيقها ).

### ❖ تصميم البرنامج وتنفيذه

ويختص هذا المؤشر ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية . وينبغي أن تبني نواتج التعلم للبرامج الدراسية على متطلبات سوق العمل، كما يعني هذا المؤشر أيضاً بتنفيذ البرامج الدراسية واختيار طرائق التدريس المناسبة فضلاً عن التركيز على الأنشطة واحتياجات المتعلمين.

### ❖ التقييم لمنح الشهادات

يؤكد هذا المؤشر على أن المتعلم الذي حقق مؤشرات متطلبات منح المؤهل يحصل على المؤهل العلمي.

### متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

إن تطبيق نظام الجودة في المؤسسة التعليمية يقتضي:

- ✓ القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في الوزارة.
- ✓ إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المؤسسة التربوية نزولاً إلى المدرسة.

- ✓ التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد إن كان على مستوى الوزارة أو مستوى المدرسة.
- ✓ التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي.
- ✓ مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.
- ✓ تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة.

إن المبادئ السابقة تؤثر وبشكل مباشر على عناصر تحقيق الجودة والتي يمكن تلخيصها بالأمر التالية:

- ✓ تطبيق مبادئ الجودة.
- ✓ مشاركة الجميع في عملية التحسين المستمرة.
- ✓ تحديد وتوضيح إجراء العمل أو ما تطلق عليه بالإجراءات التنظيمية.

إن المبادئ السابقة وعناصر تحقيق الجودة تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي للجودة ألا وهو رضا المستفيد والمتمثل بالطلبة والمعلم بين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وسوق العمل .

### المطلب الثالث: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

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 تعتمز الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في عملها لا بد لها من القيام بالخطوات التالية :

#### أولا : نشر ثقافة الجودة الشاملة

إن الثقافة التنظيمية في المدرسة ما هي إلا انعكاس للثقافة العامة السائدة وإن من وظائف المدرسة نقل التراث وتنقيته مما قد علق به من اتجاهات وقيم غير مرغوبة واستبدالها بقيم متناغمة مع الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها في الناشئة ، إن القيم التنظيمية تمثل ثقافة" المنظمة أو المدرسة " وهذه القيم عبارة عن مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد.

ويمكن تصنيف القيم السائدة في المدرسة أو المنظمة على النحو التالي:

❖ قيم متعلقة بالنجاح والنمو : إذ أن السبب الرئيسي لوجود التنظيمات هو إيجاد قيمة مضافة للمدرسة وتزويد العاملين بها.

❖ قيم متعلقة بالأمان : إذ أن الهدف توفير بيئة آمنة خالية من المخاطر.

❖ قيم متعلقة بالرضا عن العمل : إن الهدف تزويد كل فرد بالمدرسة بالعمل يرضى عنه وذلك لتحسين وتطوير المهارات.

❖ قيم متعلقة بالاتصال : وذلك بتزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة يمكن الاعتماد عليها.

❖ قيم متعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك.

❖ قيم متعلقة بتنمية الفرد : إن الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه والتقدم للأمام يرجع خطوة للخلف.

❖ قيم متعلقة بالجودة.

#### ثانيا : التخطيط لتطبيق نظام الجودة<sup>15</sup>

الجودة لا تحدث مصادفة ، إنما يجب أن تخطط و بحاجة لأن تكون بندا رئيسا في إستراتيجية المؤسسة و ربما يرجع ذلك إلى أن النقطة المبدئية في تأسيس إدارة الجودة الشاملة تتمثل في قبول التعهد و الإلتزام طويل المدى للتحسين المتواصل و هذا يتطلب رؤية للمستقبل و خططاً طويلة المدى لجعل هذا التعهد ممكنا لدى و جب على المخططين الدراية بـ:

✓ تحديد أهداف المؤسسة التعليمية: بما أن درجة جودة الأهداف تحكمها درجة صلتها باحتياجات الطلبة والمجتمع

و سوق العمل فإن ذلك يقتضي إيجاد مخرج تعليمي يلي رغبات و احتياجات كل عملاء المؤسسة التعليمية.

✓ تحديد رسالة المؤسسة التعليمية في ضوء أهدافها .

✓ تحديد العملاء أو المستفيدين من الخدمة التعليمية.

✓ تحديد متطلبات العملاء والمواصفات التي يتوقعونها في المنتج (الخريج) أو الخدمة التعليمية من خلال:

● الزيارات الميدانية للمؤسسات التي يمكن أن يلتحق بها المتخرجون.

● الاحتكاك والاتصال الشخصي والمقابلات الشخصية.

● تشكيل اللجان التي تتولى تقصي شكاوي الطلبة والمؤسسات وأولياء الأمور والمقترحات اللازمة للتطوير .

<sup>15</sup> يزيد قادة ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2011-2012 ، ص54

- متابعة أداء الخريجين .
- ما توصلت إليه الدراسات والبحوث في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .
- ✓ تحديد العوامل اللازمة للإنتقال إلى نظام الجودة .

### ثالثا: التنظيم لتطبيق نظام الجودة<sup>16</sup>

التنظيم هو الإطار الذي تتم فيه العملية الإدارية. بما فيه من مسارات عمل و مسؤوليات و سلطات و علاقات و تفاعلات بين القائمين بالعمل على إختلاف المستويات ، فإن تنظيم الجودة يجب أن يتسم بما يلي:

- 1- وحدة الفعلية 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.
- ولغرض القيام بهذه الخطوة تشكل المؤسسة التعليمية مجلسا للجودة برئاسة مدير المؤسسة ويحدد منسقا للجودة كما يشدد تنظيم الجودة على الاهتمام بمشاركة الجميع في تحمل المسؤوليات و الابتكار و التجديد .

### رابعا: تنفيذ نظام الجودة

يتم إختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم عملية التنفيذ و يتم تدريبهم على أحدث الوسائل للتدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و يقع على فرق العمل داخل المؤسسة التعليمية إذ تحدد مجموعات صغيرة يطلق عليها دوائر الجودة تتولى كل مجموعة مهمات محددة في تطبيق نظام الجودة و تحدد كل مجموعة الأنشطة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ والكلفة التقديرية ووضع سبل التغلب على المعوقات المحتملة ومتابعة الجودة في المجال أو القسم الذي تنبأه كل مجموعة ، وتعرف العناصر التي تحتاج إلى تحسين مع مراعاة أن ما يتبع من عمليات وإجراءات يؤدي إلى تحقيق جودة العملية التعليمية وزيادة جودة الأداء وتقليل نسبة الفقد في الإنتاج و اشترك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية في تحمل مسؤولية التحسين المستمر وصنع القرار ونشر ثقافة الجودة .

<sup>16</sup> يزيد قادة ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، مرجع سبق ذكره ، ص54 .

خامسا: التقييم<sup>17</sup>

إن التقييم في إدارة الجودة الشاملة يتسم بالشمول والاستمرارية ويهدف إلى التأكد من أن جميع الأعمال التعليمية والإدارية المؤثرة في الجودة تتم تأديتها بالكفاءة المطلوبة باستخدام تقنيات الجودة الشاملة كما يؤدي إلى تطوير وتحسين مستمر في الأداء المعرفي والإداري ويتم التقييم بإتباع الآتي :

1-التقييم الذاتي: و ذلك بتشكيل فريق تقييم يستفيد من تقارير دوائر الجودة ومجلس الجودة لمقارنة النتائج المحققة

بالحالة التي كانت عليها المؤسسة ونشر الحقائق وعرضها في تقرير يسمى تقرير المراجعة الداخلية.

2-التقييم الخارجي: تشكل المؤسسة التعليمية لجانا أو فرقا من المدرسين والخبراء تحت إشراف المجلس الأعلى

للجودة مهمتها تقييم أداء المؤسسات التعليمية من جميع النواحي .

أماعليمات فقد أشار إلى أن خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن تحديدها على النحو التالي<sup>18</sup>:

1-**التمهيد:**وهي مرحلة تهيئة العاملين بالمؤسسة التعليمية لتقبل مفهوم الجودة الشاملة وتتضمن ما يلي:

- ✓ توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين .
- ✓ تحديد احتياجات العملاء الداخليين و الخارجيين.
- ✓ تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعلم بالمؤسسة التعليمية.
- ✓ تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة .
- ✓ توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبدء التنفيذ .

2-**التنفيذ:** ويتضمن الممارسات التالية:

- توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم .
- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته .
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر.

<sup>17</sup> يزيد قادة ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ص55

<sup>18</sup> صالح ناصر علميات ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره ، ص102



**3-التقويم:** من أبرز الممارسات التي تتضمنها عملية التقويم ما يلي:

- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.
- مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد.
- تقييم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم.
- إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للعميل و تحديد الأخطاء وتصحيحها .
- المراجعة المستمرة للجودة للتأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة.

## المطلب الرابع : بعض إشكاليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

افرز تطبيق TQM في مؤسسات التعليم بعض الإشكاليات ، منها :

## 1 - مشكلة تحديد و تعريف الجودة التعليمية :

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الجودة في الأوساط العلمية و العملية ، الا انه ليس من السهل تعريفه و تحديده بطريقة دقيقة ، و كل واحد من الذين يحاولون تعريف الجودة يعرف انه من الصعب الإمساك بمعناها الشامل في عدد قليل من الكلمات أو في تعبير مختصر ، أو حتى إعطاء أي وصف مرضى للجميع ، وكلما حاول أكثر أحبط أكثر في الحصول على معناها وهذا ما جعل البعض يتساءل بتعجب كل من اضطرابات تكون فيه الجودة ؟

2 - إفتقاد الفهم الواضح لفلسفة TQM<sup>19</sup> :

يقول birgitta أن واحدة من أعظم المعوقات أهمية لتنفيذ تحسين الجودة المستمر هو غياب الوعي والفهم الواضح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، فالناس لا يستطيعون تطبيق ما لا يفهمونه ، و ترجع قلة الفهم في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية معقدة و متداخلة و يتفق مع هذا الرأي thomas lee حيث يؤكدان على أن حالات الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ربما لا تكون بسبب تصدعات في المفهوم الأساسي لها، و لكن على الأصح هو القياا بتنفيذها مع قلة توفر المستوى الكافي من المعرفة و الفهم لكيفية التنفيذ، و توصل الباحثان إلى حقيقة أن التطبيق الناجح لنموذج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليمية يتوقف على وجود قيادات تنظيمية على درجة عالية من الفهم ، وبخاصة عندما يؤكد marsh أن عددا قليلا من قيادات العالمية تظهر تفهما لنموذج الجودة الشاملة .

وكذلك يوجد فقدان عام لفهم أن إدارة الجودة الشاملة تمثل تحول كبيرا وجوهريا في المنهجية الفكرية للإدارة و هذا قد يعني ضمنا فشل عمليات التعليم و التدريب لنشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين بالمنظمة من القمة إلى القاع.

<sup>19</sup> أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 241

### 3 - مشكلة توافر البيانات و المعلومات :

إدارة الجودة الشاملة لا بد وأن تركز على قاعدة شاملة و متكاملة من البيانات و المعلومات حول المنظمة ككل بتفاعلاتها الداخلية و الخارجية و عدم وجود هذه القاعدة المعلوماتية ، أو ضعفها يعني صعوبة التطبيق الناجح للجودة الشاملة ، بل ربما الفشل، وذلك لأن البيانات و المعلومات هي بمثابة الجهاز العصبي لنموذج إدارة الجودة الشاملة. لذلك فإن من أكثر العضلات التي يواجهها تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التربوي هي ندرة أو عدم توفر البيانات و المعلومات على نحو دقيق و سريع ، وذلك لعدم توفر أنظمة المعلومات الفعالة تعتمد على التقنيات الحديثة في نقل و تداول المعلومات و توصيلها لصانعي القرار في الوقت المناسب . إنه لمن المهم إدراك أن الجودة الشاملة لا يمكن أن تنجح في حالة الإرتباك و التشويش ، تلك الناجمة عن نقص البيانات و المعلومات حول الجودة ، مع قلة ثبات و صدق المتوافر منها .

و يبدو أن هذه المشكلة تمثل عقبة كؤود عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العربية حيث تفتقد أنظمة التعليم أبسط المعلومات عن أنشطتها المختلفة ، و تتناقص المعلومات المتوافرة بين تقارير الجهات الرسمية و الهيئات المستقلة و الدولية ، كما أن هذه المعلومات تفقد قيمتها لأنها تأتي متأخرة عن الحاجة إليها .

### 4-مشكلات قياس و تقييم الجودة :

يتضح التداخل و عدم التحديد في بنية مفهوم الجودة جليا في فكرة تقييم الجودة ، حيث يمكن رؤية التوتر و التداخل بوضوح بين العديد من المظاهر :

- ✓ مطالب المحاسبية و عمليات التحسين الداخلية .
- ✓ فكرة المعيار الذهبي Golden Standard أو اكتمال التحقيق الأهداف.
- ✓ الحكم على الجودة في إطار معايير مجردة أم في إطار المنافسين .
- ✓ تقييم المدخلات أو المخرجات أم الإطار التعليمي و التدريسي ككل .
- ✓ هل التقييم على نحو شامل أم في إطار مطالب متخصصة .
- ✓ باستخدام المدخل السريعة أم المدخل الإستراتيجية .

وربما يرجع جزء كبير من هذا التوتر إلى إفتقاد الاتفاق على معايير محددة للجودة حيث يقول <sup>20</sup> Birgitta أن القول بأن شيئاً ما جيد، سواء كان جيداً بدرجة كافية أو جيداً، على نحو عظيم يكون أجوف عديم الجدوى و مطلب خالي من المعنى ما لم نستطيع أن نقول على أي أساس، فمعايير الحكم على الجود ليست نهائية أو محسومة و بخاصة عندما تتعلق بثمين و تقدير جودة المؤسسات الأكاديمية .

و عملية قياس الجودة التعليمية عملية صعبة و معقدة وذلك لعدة أسباب منها :

\* إن عملية تقييم الجودة معقدة ، حيث لا يوجد بعد واحد بسيط يقيس الجودة وإنما تتضمن مجموعة من الأبعاد المتداخلة المتفاعلة .

\* إن الخبرات خارج الصف الدراسي تلعب دوراً مهماً في عملية التعلم ، و لذلك لا يمكن القول على نحو دقيق إن

التدريس يسبب التعلم ، فالتنوع في مصادر المعرفة و التعلم تجعل من الصعب عز و التغيير الحادث في سلوك و معرفة الطالب إلى مصدر واحد ، و كذلك لدور الدافعية والاتجاهات نحو التعليم في تحديد مستوى التعليم .

\* إن مفهوم الجودة مفهوم محمل بالقيم ، و ذلك يعنى تأثير الحكم على الجودة بالمنظور الشخصي المنبثق عن الذاتية الشخصية و بالبيئة المحيطة .

\* إن محاولة ترتيب مؤسسات التعليم – وبخاصة الجامعات و الكليات – على ضوء مقياس عددي دقيق تعتبر عملية

صعب المنال ، فالمؤشرات الكمية الرقمية في الحكم تقوم على نسب و المعدلات ، في حين أن التعليم داخله معدلات و

عناصر تستعصي على التكميم و الحصر و القياس و المعايرة ، كما أن داخل العملية التعليمية قيمة مضافة من مصادر و

عوامل متعددة و ليس في الإمكان حسابها و رصدها أو قياسها و إدراك مدى تأثيرها ، لذلك يقول <sup>21</sup> Bruce من

الصعب أن تسأل عن الكلية الأفضل ، و لكن الملائم أن تسأل عن الكلية التي تأتي في المقدمة .

<sup>20</sup> Birgitta giertz , the quality concept in higher education , verna , Italy , 1999 , p 31

<sup>21</sup> أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 239

5- مشكلة الكلفة ( الوقت ، الجهد ، المال ) :

إن تأسيس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يتطلب المزيد من الوقت و الجهد و المال ، و ذلك لتغيير أنماط سلوك و قيم و اتجاهات راسخة في ثقافة المؤسسة .

لذلك يؤكد البعض أن التطبيق الناجح لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يتطلب مقدارا كبيرا من الصبر و المثابرة ، لأن إدارة الجودة الشاملة لا تترسخ و تثبت بسرعة ، و لا يمكن تبني مدخل التحول السريع في تنفيذها ، و لا يمكن لها أن تستقر و تأخذ وضعها بطريقة مريحة ، مع هذه الرؤى قصيرة المدى لبعض المؤسسات بل إنها تناسب التغيير الثقافي و التنظيمي طويل المدى .

و يؤكد **ديمنج** أن التنفيذ الناجح لفلسفة إدارة الجودة الشاملة يأخذ على الأقل سبع سنوات لتغيير الثقافة التنظيمية نحو الجودة الشاملة ، و لكن تقارير بعض برامج تنفيذ إدارة الجودة الشاملة الناجحة تشير إلى أن فترة إحداث التغيير التنظيمي اللازمة تختلف طبقا لحجم المنظمة ، فقد يأخذ التغيير الثقافي المطلوب في بعض المنظمات أقل من أربع سنوات ، في حين قد يحتاج لأكثر من عشرة سنوات أو أكثر من ذلك بكثير في منظمات أخرى حتى يمكن تقديم نواتج واضحة و موثقة ، و تكون هذه الفترة مشحونة بالكفاح و الجهد و العوائق ، حيث يقول Sallis أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب عملا شاقا و وقتا كبيرا لتطوير ثقافة المنظمة ، و يرى أن هذين المتغيرين — العمل الشاق ، و الوقت — يمثلان اثنين من الميكانيزمات المعوقة بدرجة كبيرة لتحسين الجودة . و بالإضافة إلى الوقت و الجهد بأن أسلوب إدارة الجودة الشاملة أسلوب معقد يتضمن توافر مصادر مالية و مادية كبيرة ، و ذلك لتعدد عناصره و تداخلها .

6 — مشكلة تغيير ثقافة العاملين :

لم يدع أي من كتاب الجودة السابقين أن إدارة التغيير الثقافي سهلة ، و ذلك لأن القيم التنظيمية الراسخة بالمنظمة هي بمثابة معتقدات طويلة الأجل يصعب تغييرها ، و من ثم فإن نظام القيم السائدة داخل المؤسسة قد يمثل عائقا دون إتمام التغيير الثقافي ، و بخاصة إذا كان تحقيق بعض النجاحات الشخصية لبعض العاملين في المؤسسة وخاصة الذين هم في القمة — الإدارة العليا .

إن تغيير نمط الإدارة و القيم و الاتجاهات يحتاج إلى وقت ، ذلك لأن الأفراد لا يغيرونها بالسرعة المطلوبة ، فالتغيير شيء يسهل قوله و لكن يصعب فعله ، و الفشل في إيجاد الاستعداد للتغيير سيؤخر الفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

و يؤكد sallis أن معظم التغيرات الرئيسية تواجهها بالثقافة التقليدية و الزعة إلى إحداث التوازن بينها و بين التغيير ، و ذلك لعدة أسباب ، منها : أن معظم الأعضاء يكونون أكثر راحة في إطار ما يعرفونه و يفهمونه ، و أنهم يكونون غالباً مرتاحين مع الروتينية أو الرتابة في أعمالهم لأن التفويض الممنوح لهم قد يشعروهم بالخوف من العقاب و بخاصة لو أدت الأعمال بطريقة خاطئة ، و أنهم كذلك يخافون من المجهول و من فعل الأشياء على نحو مختلف و هذه العوائق تمثل ميكانيزمات ضخمة و فعالة للمقاومة و الهجوم على إدارة الجودة الشاملة .

كما تزداد صعوبة التغيير الثقافي نحو إدارة الجودة الشاملة و بخاصة أمام الشكوك التي تثار حول النشأة الصناعية للمصطلح و قلة جدواه في مجال التعليم و الخدمات عامة، حيث يقول البعض : بأن ليس لهذا المدخل -إدارة الجودة الشاملة- مكان هنا، إن هذا المدخل ملائم لرجال الإنتاج ، و لكن ليس ملائم لمجال الخدمات .

#### 7- مشكلة تهديد الحرية الأكاديمية واستقلالية المؤسسات التعليمية<sup>22</sup>:

يؤكد Birgitta<sup>23</sup> حقيقة أن إدارة الجودة الشاملة مصطلح فني مرتبط بالصناعة ، قد يؤدي استخدامه إلى انتهاك أو إزعاج الأكاديميين ، فمثلاً مفهوم رضا العميل الذي تركز عليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة قد يؤدي إلى شعور الأكاديميين بأن الحرية الأكاديمية و الاستقلالية سوف تنتهك ، وأن مدخل إدارة الجودة الشاملة متعارض مع القيم الأكاديمية و بناء على ذلك يتم رفضه .

وقد تنظر المؤسسات التعليمية و بخاصة من المستوى الثالث -العالي و الجامعي - إلى أن نظام الرقابة الخارجية للجودة يهدد الحرية المهنية و الأكاديمية ، و يهدد كذلك استقلالية المؤسسات الأكاديمية ، حيث يقول

Lee Harvey أن نظام الرقابة الخارجية للجودة في إطار إدارة الجودة الشاملة ربما لا يؤدي إلى التحسن ، و لكن يؤدي إلى الإذعان من قبل الكليات و الجامعات أكثر من كونه أداة فعالة لقياس الثراء أو التغيرات في الطلاب أنفسهم .

<sup>22</sup> أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، مرجع سبق ذكره ، ص242

<sup>23</sup> Birgitta giertz , the quality concept in higher education , verna , Italy , 1999 , p 11

و يرى Boston أنه بينما يوجد حماسة متعاطمة من قبل الإدارة العليا لمبادرة إدارة الجودة الشاملة، إلا أن الأقسام الأكاديمية تقاوم بشدة هذه المبادرة، حيث أنهم مذعورون من كون هذه المبادرة تؤدي إلى خلط خطير بين قوى السوق والمشروع الأكاديمي.

غير أن Williams ينتقد مبدأ الحرية الأكاديمية كوسيلة لرفض مثل هذا التدخل و التهرب من القياس و المحاسبية للطريقة و المحتوى التي تم التدريس و البحث بها. و يعزز هذا النقد جاكى هولوى يقوله: أن إمكانية تهديد إدارة الجودة الشاملة للحرية الأكاديمية هي إمكانية ضعيفة .

وعلى افتراض أن رقابة الجودة الشاملة التي تأتي من خارج المؤسسات التعليمية لا تهدد الحرية الأكاديمية واستقلالية المؤسسات التعليمية بدرجات محسوسة، إلا أن خوف الهيئة الأكاديمية من التدخل في حريتهم المهنية و الأكاديمية من التدخل في حريتهم المهنية و الأكاديمية قد يعوق سرعة التوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

#### 8- إفتقاد دعم و تأييد الإدارة العليا:

لكي تنجح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية فإنها يجب أن يتوفر لها إخلاص و تفان طويل المدى من قبل الإدارة العليا و الأعضاء الأعلى مقاما في المؤسسة، إنهم يجب أن يتحملوا أعباءها و يقودوها و يوجهوها . و لكن الإدارة العليا ربما تكون هي نفسها المشكلة ، ففي حين تكون الإدارة العليا تواقفة و راغبة في النتائج التي يمكن أن تقدمها إدارة الجودة الشاملة، ولكن قد تكون كارهة لإعطاء مبادرة إدارة الجودة الشاملة الدعم الصادق و المخلص، و ذلك لأن العديد من المبادرات الجودة تداعت و تمأون لأن الإداريين في المستويات العليا عادوا بسرعة إلى الطرق القديمة التقليدية للإدارة ، و الخوف من قبل الإداريين في القمة لتبني المداخل و الطرق الجديدة يمثل المعوق الرئيسي . و على وجه العموم لو لم تعط الإدارة العليا دعمها و مساندتها لإدارة الجودة الشاملة فهناك احتمال بسيط أن يعطى شخص آخر في المنظمة الدعم و المساندة لها .

## المبحث الثالث : أدوار و أهداف بعض محاور الجودة التعليمية

## المطلب الأول : تعريف المدرسة

تمثل المدرسة العناصر الثقافية المميزة لأي مجتمع محلي ، و هي في نفس الوقت أدواته الرئيسة الرسمية لتأهيل الناشئة للحياة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية عن طرق المناهج الإنسانية العلمية و الفنية و المهنية و الدينية ، و لما كانت المدارس على إختلاف أنواعها و مناهجها نائبة عن المجتمع و ممثلة له في إحداث النمو الثقافي فإنها تعكس بخصائصها الشكلية و تجهيزاتها و أساليب تعليمها و معاملاتها و منتسبها ما يمتلكه المجتمع من أنظمة ثقافية و دينية و سياسية و إقتصادية ، إن المدرسة مؤسسة من العلاقات الاجتماعية تهدف إلى تربية النشء .

و يعرف "إغور موريش" المدرسة على أنها مؤسسة صناعية أقامها المجتمع من أجل تنشئة أفراد و نقل تراثهم الثقافي ، كما يعرفها النجمي بأنها مؤسسة أنشأها المجتمع من أجل القيام بإعداد النشء الجديد للمشاركة في عمل النشاطات الإنسانية التي تسود حياة الجماعة ، لها وظيفة تكييف و إدماج الأفراد داخلها أي أنها تعبر عن أفكار و فلسفة و أهداف المجتمع الذي أنشأها لخدمته .

و حسب "دوركاهم" فالمدرسة تعبر عن بيئة أخلاقية منظمة تعمل على تشكيل هوية الطفل بطريقتين<sup>24</sup> :

- 1 -التلقين الجماعي لمجموعة الأفكار و السلوكات و المواقف و القيم الموحدة .
- 2 -تنشئة الطفل على قيم و معايير المجتمع الذي يوجد فيه من أجل تشكيل شخصية الفرد الراشد المتكيف مع بيئته .

<sup>24</sup> Emile durkheim , education et sociologie , paris , PUF , p41 .



## المطلب الثاني : دور و هدف جودة الإدارة المدرسية

### أولا : أهداف الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية<sup>25</sup>

اتساقا مع تعريف إدارة الجودة الشاملة بالفصل الأول ، يمكن القول إن تطبيق هذا المدخل في إدارة أي مؤسسة ، ومن بينها الإدارة المدرسية ، يسعى إلى تحقيق مجموعة من أهداف تأتي كما يلي :

- 1- توفير خدمات عالية الجودة للعملاء و المستفيدين ، والتي بدورها تسهم في زيادة الإنتاجية ، وتخفيض التكلفة ، ومن ثم تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة في سوق العمل محليا وإقليميا وعالميا.
- 2- منع الأخطاء و المشكلات التي قد تحدث في الخدمة المقدمة وفي العمليات الوظيفية منذ البداية.
- 3- محاولة إيجاد وتكوين ثقافة متميزة في أداء العمل بشكل سليم منذ بدايته من أجل تحقيق نتائج ومستوى أفضل وفعالية عالية.

4- تقديم خدمة أفضل للعملاء تتناسب مع متطلباتهم وتوقعاتهم ، وتؤدي إلى تحقيق رغباتهم وإرضائهم ، ويتم ذلك من خلال تضافر جهود العاملين وإخلاصهم في العمل بهدف زيادة ثقة العملاء في المؤسسة وفي جودة الخدمات التي تقدمها ، ومن ثم زيادة الإقبال عليها من البيئة المحيطة بها.

### ثانيا : متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية

إن المؤسسات التي تتجه نحو تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير و التحسين بها ، وتسعى إلى تطبيق مبادئها وتحقيق الميزة التنافسية لا بد أن تحقق عدة متطلبات يمكن إنجازها على النحو التالي:

#### 1- اقتناع الإدارة العليا ودعمها لمدخل إدارة الجودة الشاملة و الإلتزام به :

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة و تطبيق منهجيتها على مدى قناعة و إيمان الجهات العليا في المدرسة بفوائدها و ضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة و إيجاد مركز تنافسي جيد للمؤسسة ، و تترجم تلك القناعة في صورة دعم و مؤازرة قوية من هذه الجهات لإدارة الجودة الشاملة على إقرارها أنها قرار إستراتيجي يمس مستقبل

<sup>25</sup> أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2003 ، ص 273

المؤسسة ، حيث إن الجهات الإدارية العليا هي التي تملك القدرة على تغيير الفلسفة القديمة ، وإشعار جميع العاملين بمدى حماسه و تخصيص الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة للتطبيق .

#### 2-التحسين المستمر لجودة الأداء :

يتجه رجال التربية إلى البحث المستمر عن الطرق التي تمنع حدوث المشكلات إلى جانب تصحيح المشكلات التي تواجه العملية التعليمية أثناء وضع التحسينات و التطويرات و تنفيذها ، و يتم التحسين المستمر لجودة الأداء في المدرسة عن طريق التخطيط و التحسين المستمر للعمليات الإدارية التي يقوم بها أفراد الإدارة المدرسية و محاولة أدائها بطريقة صحيحة من أول مرة و متابعة أدائهم و تقويمه باستمرار و السعي إلى تقليل الأخطاء في الأداء قدر الإمكان .

#### 3-التركيز على العملاء المستفيدين و إرضائهم :

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة إرضاء المستفيدين و إشباع رغباتهم على أنها الهدف الأول و الأساسي لها ، إذ تسعى لإدخال العميل في أمور شتى بحيث تؤخذ آراؤه و مقترحاته إلى جانب حاجاته و رغباته و توقعاته بعين الاعتبار .

#### 4-تغيير النمط القيادي السائد في المدرسة :

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توافر القيادة التي تتمكن من تنمية مفهوم و ثقافة الجودة لدى العاملين و تستطيع تحقيق الإحتياجات المادية و البشرية لتنفيذ العمل بنجاح ، كما تكون لديها القدرة على تحديد و تحليل و نقد الواقع و ما هو متوقع في المستقبل ، و تلتزم بالتحسين المستمر للجودة ، و تتبنى فلسفة منع الخطأ و ليس مجرد كشفه و التركيز على تصحيح العمليات و ليس على لون الأشخاص و عقابهم ، و يعتبر ذلك الأمر بمثابة تغييرات لازمة للسلوك القيادي و الإداري للأفراد الذين يقودون المواقع التربوية .

#### 5-تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة :

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة إلى ثقافة جديدة تتوافق من منهجية إدارة الجودة الشاملة ، و تساعد كل من يعمل في المؤسسة و خاصة المديرين على التعامل و التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية في سبيل جعل المؤسسة قائمة و مستمرة ، و بما يساعدها على تحقيق رسالتها و إستراتيجيتها و يجعلها قادرة على حل مشكلاتها بمزيد من الفعالية ، و تغيير ثقافة المؤسسة يعني ببساطة تغيير سلوك الأفراد .

### 6- تعديل الهيكل التنظيمي للمدرسة :

إن الهيكل التنظيمي الهرمي العمودي لم يعد يتناسب مع المؤسسة الحديثة التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة لما يسببه من مشكلات من أهمها مركزية السلطة و بطء إتخاذ القرارات و إنجاز العمل و ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية . أما الهيكل التنظيمي المطلوب في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهو مكون من هياكل تنظيمية فرعية متكاملة مع بعضها البعض في صورة فرق عمل متكاملة يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي القديم إل هيكل جديد يشجع المديرية على أن ينظروا للعمل بنظرة كلية و ليست جزئية و يتأثر الجميع بأي مشكلة تحدث في كافة أنحاء المؤسسة .

### 7- توافر نظم فعالة للمعلومات و الإتصالات المدرسية :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح يتطلب إستيعاب التكنولوجيا الجديدة كعنصر حاسم لتفكير الإدارة و إختياراتها ، و الإستخدام الذكي لتكنولوجية المعلومات و إعادة رسم و تصميم التنظيمات و الأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة . و يتحقق ذلك من خلال إرتكاز فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات و المعلومات التي ترشد عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، حيث أن بناء نظام للمعلومات بالمؤسسة يساعد القائد على إتخاذ القرارات بشكل جيد ، و يسمح للعاملين بإستخدام هذه المعلومات عند الحاجة إليها .

و يؤكد المهتمون بالجودة على أن تكون المعلومات و البيانات متكاملة و دقيقة و متاحة للجميع ، حيث لا تحقق المعلومات الهدف منها ما لم يتم توفيرها لأولئك المعنيين مباشرة بها ، و ذلك لسببين :

- عندما يعرف الأفراد الحقائق يصبح بإمكانهم تقديم المشورة الضرورية .
- يمكنهم لفت الإنتباه إلى الخلل و جوانب القصور في خطة التطوير بحيث يتم تفادي المشكلات المتوقعة .

### 8- الإتجاه نحو إستقلالية المدرسة و تمكين العاملين<sup>26</sup> :

إن المقصود بالإتجاه نحو إستقلالية المدرسة هو تطبيق الإدارة اللامركزية على مستوى المدرسة ، و هذا ما أشارت إليه الدلائل بأن تحقيق الجودة التعليمية يتطلب إستقلالية المدارس في توظيف المدخلات التعليمية بما يتفق مع الظروف المحلية .

<sup>26</sup> مصطفى عبد السميع محمد ، الجودة في التعليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 .

بالإضافة إلى الإتجاه نحو إستقلالية المدرسة فإن التطبيق الناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ يهدف منحهم الثقة و تشجيعهم على إنجاز عملهم .

و يعرف هذا الإتجاه "بتمكين العاملين" و معناه منح العاملين درجة من التحكم أو السيطرة على عمل المؤسسة ، بحيث يشعرون أنهم جزء فعال من عملية إتخاذ القرارات المؤسسة ، و يتكون لديهم شعورا بالأسرة داخل المؤسسة كما يشعرون بملكية المؤسسة و رؤيتها و مخرجاتها و يصبح لديهم دافعا ذاتيا لإنجاز العمل و لا يحتاجون إلى مدح مباشر أو رقابة و متابعة من قبل المديرين ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم الوظيفي ، و من ثم زيادة الجودة الكلية للمؤسسة .

#### 9- مشاركة العاملين على كافة المستويات بالمدرسة :

يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة المشاركة الفعالة لجميع العاملين و الإستفادة منهم ، حيث تقع مسؤولية الجودة على كل فرد بالمؤسسة ، و من ثم ينبغي تدريب جميع الأفراد بالمؤسسة على إدارة الجودة الشاملة و الرقابة الإحصائية على العمليات ، و المهارات الأخرى اللازمة لتحسين الجودة حتى يمكنهم المشاركة الفعالة في فرق العمل . و في ظل إدارة الجودة الشاملة تكون القيادة المدرسية مرنة و سلسلة بمعنى أن تكون تشاركية و على المدرسة أن تعد ذاتها للمستقبل من خلال وضع رؤية مشتركة حيث يعمل القادة على حث العاملين بإستمرار لوضع رؤية فردية و يستغرق ذلك الأمر وقتا طويلا لأنه يكون نتيجة لمشاركة العديد من الأفراد بالمدرسة ، و مناقشة كل منهم لرؤيته حتى يتم الوصول إلى رؤية مشتركة للمدرسة .

#### 10- تبني أسلوب فرق العمل ( العمل الجماعي ) بالمدرسة :

يعد العمل الجماعي ( العمل من خلال الفريق ) في أي مؤسسة أحد المقومات الأساسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، حيث يعمل على بناء الثقة و تحسين الاتصالات ، و تنمية الإعتماد المتبادل بين الأفراد من خلال التبادل الحر للأفكار و المعارف و البيانات و المعلومات فيما بينهم ، كما يعمل على توفير بيئة تمكن الأفراد من النمو و إستخدام كافة الموارد المتاحة بفعالية و كفاءة من أجل تحقيق التحسين المستمر لجودة الأداء .

و بالنظر إلى عملية تطوير و تحسين الجودة على أساس أنها عملية مستمرة يتطلب وجود فرق عمل تتمثل مهمتها في تصميم و تطوير و تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة حتى تكون ملبية لإحتياجات العملاء و المستفيدين .

11-التعليم والتدريب المستمر للعاملين بالمدرسة<sup>27</sup> :

إن نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتطلب وضع خطط للتعليم و التدريب على كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة ، و ذلك حتى يتسنى للعاملين بها التعرف على المفاهيم و المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بما يسهم في نجاح تطبيقها ، و كذلك لتوفير و تنمية المهارات و المعارف و السلوكيات اللازمة لممارسة أنشطة و مهام إدارة الجودة الشاملة ، و برامج التحسين المستمر التي تدعم تحقيق أهدافها .

و يقصد بتعليم العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة تكوين ثقافة لديهم عن الجودة و إدراكهم لفلسفة الجودة ، و قبول الأسلوب و النماذج و الأفكار التي تتطلبها النظام ، و يتم إكتساب هذه المعارف من خلال التدريب و الدراسة .

و يتطلب ذلك من إدارة المدرسة بذل المستطاع لتدريب و تعليم جميع أفراد العاملين ، و إعادة تدريبهم على المهارات الجديدة التي تتطلبها الأجهزة و الموارد و الخدمات الجديدة .

## 12-الإهتمام بتحفيز العاملين بالمدرسة و تقدير جهودهم :

الإهتمام برفع مستوى الروح المعنوية للعاملين و تحفيزهم يعد من أهم العوامل المطلوب توافرها لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .

و يمكن أن يتم ذلك من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في تحديد مشكلات العمل و التغلب عليها مما يزيد من رضاهم الوظيفي و يرفع معنوياتهم ، فعندما يصبح العاملون شركاء في إدارة الجودة يؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجية العمل .

<sup>27</sup> طارق عبد الرؤوف عامر ، التربية و التعليم المستمر ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2007 ، ص12 .

## المطلب الثالث: دور الجودة الشاملة في المناهج الدراسية

## أولاً: دواعي تطبيق معايير الجودة في المناهج

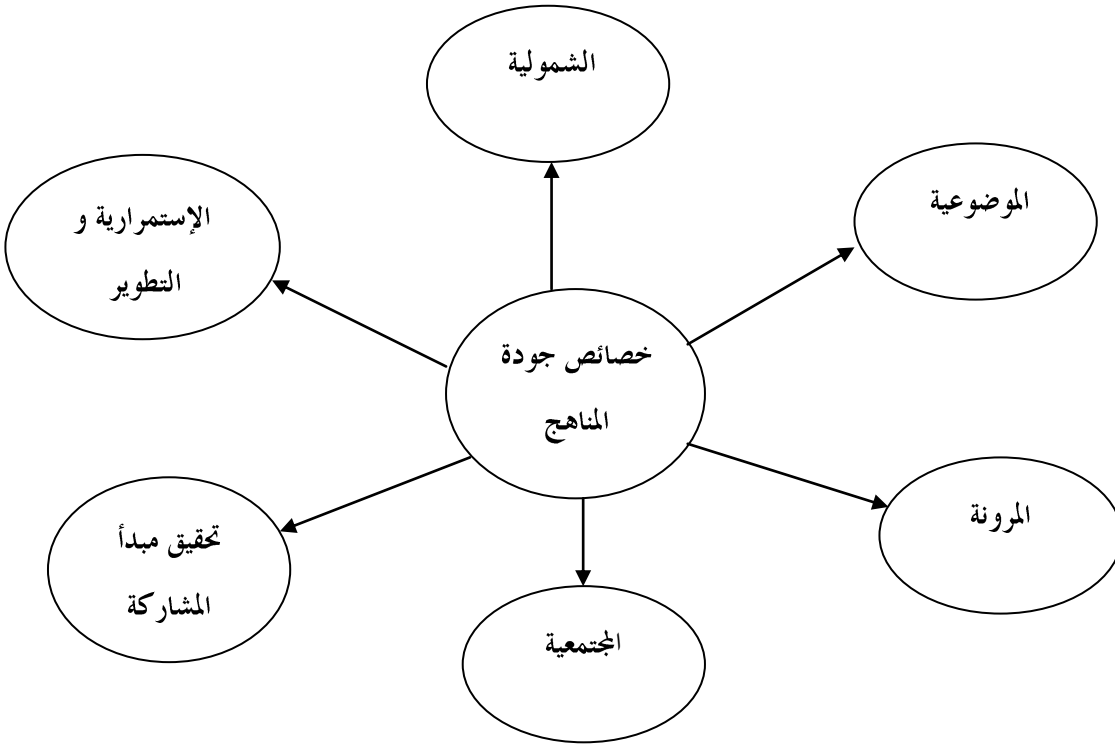
معايير الجودة تهدف إلى وصول المتعلم و المناهج إلى مستوى التمكن من خلال تحقيق مؤشرات الأداء المرجوة ، أي أن الجودة في المناهج تعني التعلم للتميز ، و لذا فإن دواعي تطبيق معايير الجودة في المناهج ، تأتي للأسباب التالية :

- ❖ التطور العلمي و التكنولوجي و ظهور مجتمع المعرفة و إنتاج و صناعة المعرفة .
- ❖ مراعاة إحتياجات سوق العمل التي تتطور فيها المهارة بصورة كبيرة .
- ❖ ظهور مواصفات الإعتماد الأكاديمي التي يجب أن يصل إليها المتعلم و ذلك لمواصلة التعليم في أي مكان في العالم .
- ❖ الإحتكاك الثقافي بين مختلف الدول .
- ❖ التطور في إستخدام كافة أساليب التعليم .
- ❖ التطور المستمر في علم النفس و الصحة النفسية الذي يدفع إلى التغيير .
- ❖ العولمة من خلال سيطرة الثقافة الغربية على سائر الثقافات من خلال إستخدام الوسائط التقنية الحديثة في ميدان الإتصال .
- ❖ الثورة التكنولوجية و المعلوماتية .
- ❖ الصراع الثقافي و مواجهة الصراعات الدينية و العرقية و الثقافية و القومية .
- ❖ تحدي الجودة و التمييز ، و تمكين الخرجين من المنافسة في ميادين العمل و الأسواق العالمية .
- ❖ كون الجودة تركز على كافة مكونات النظام التعليمي ( المدخلات ، العمليات ، المخرجات ) .

ثانيا : خصائص جودة المناهج الدراسية

يقصد بجودة المناهج الدراسية توفر خصائص معينة في المناهج ، بحيث تنعكس تلك الخصائص على مستوى الخرجين ، و ما يتطلبه ذلك من وجود تخطيط متقن يستند إلى معايير الجودة و يستتبع ذلك تنفيذ التخطيط بشكل دقيق في ظل متابعة دائمة و مستمرة .

و يوضح الشكل ( 3- 02 ) : خصائص جودة المناهج



المصدر : مصطفى عبد السميع محمد ، الجودة في التعليم ، مرجع سبق ذكره ، ص98

الشمولية : تتناول جمع الجوانب المختلفة في بناء المنهج و تصميمه و تطويره و تنفيذه و تقويمه .

الموضوعية : عند الحكم على مدى ما توافر من أهداف .

المرونة : مراعاة كافة المستويات و البيئات .

اجتمعية : حيث ترتقي مع إحتياجات المجتمع و ظروفه و قضاياها .

تحقيق مبدأ المشاركة : وذلك في التصميم و إتخاذ القرارات .

الإستمرارية و التطوير : إمكانية تطبيقها و تعديلها ، و حتى إعادة بنائها بصورة جديدة وفقا للمستجدات

و المستجدات العالمية و المحلية .

### المطلب الرابع : دور جودة أداء الأستاذ و دور التلميذ

أولا : دور المعلم كموجه و مرشد

لم يعد المعلم مدخلا للمعلومات و المعارف و لا ملقنا ، و لكنه أصبح دور المعلم في هذا المجال مساعدا للطلاب في عملية

التعليم و التعلم ، حيث يساعدهم في الإستعداد للدروس و البحث و الدراسة ، مستفيدين بإرشاداته و توجيهه فهو معلم

كفاء يعي الأساليب التكنولوجية في التعليم و لديه القدرة و المهارات الهادفة في معاونة طلابه على توظيف المعرفة في

المجالات الحياتية المتنوعة ، هذا إضافة إلى قدرته على صياغة الأهداف الدراسية و التربوية و العمل على تحقيقها من خلال

الدروس و حصص الدراسة ، و لذلك فإن المعلم في هذا المجال يحتاج إلى تطوير قدراته و مهاراته بإستمرار ليحقق

الأهداف التعليمية التعليمية .

دور المعلم كخبير تعليم :

يتوجب على المعلم أن يأخذ بإستمرار القرارات المناسبة و المتصلة بالمواد التعليمية و بأساليب التعليم ، و تستند قرارات

المعلم إلى عدد من العوامل ، منها قدرات الطلاب و حاجاتهم و الفروق الفردية فيما بينهم و الأهداف الكلية التي يرجو

المعلم تحقيقها ، فعليه أن يكون خبيرا بتلك القدرات و الحاجات و صياغة الأهداف التربوية .

دور المعلم في رعاية النمو الشامل للطلاب :

تهدف العملية التعليمية عن طريق المعلم إلى تحقيق النمو الشامل للطالب " روحيا و عقليا و معرفيا و وجدانيا "

و بما أن المعلم هو القادر على تحقيق ذلك النمو من خلال رعاية الأهداف السلوكية و من خلال أدائه التربوي الايجابي

سواء كان خلال الموقف التعليمي داخل غرفة الصف الدراسي أو خارجها في المجتمع المدرسي و المحلي ، فان ذلك

يتطلب منه أن يجمع جوانب النمو الشامل سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو سنوية ، كما و يتطلب ذلك أن

يكون المعلم قادرا على تحليل المناهج و المقررات الدراسية ، عاملا على إثرائها و توظيفها لخدمة الطلاب.



**دور المعلم في مسؤولية الانضباط و حفظ النظام:**

يعتبر المعلم في هذا المجال مساعدا ووسيطا لتحقيق سلوك اجتماعي إيجابي لدى الطلاب قوامه الانضباط و النظام، بحيث لا يتأتى ذلك من خلال إشاعة جو من الديمقراطية الهادفة لرعاية الطلاب في حدود قدراتهم و إمكانياتهم و بشكل عام فالطالب الذي يسهم في صنع القرار يحترمه و يطبقه .

**دور المعلم في مجال السلوك الإنساني :**

برغم صعوبة قيام المعلم بدور إرشادي و توجيهي للطلاب إلا أنه يجب أن يكون ملاحظا دقيقا للسلوك الإنساني ، كما يجب عليه أن يستجيب بشكل إيجابي عندما تعيق إنفعالات الطالب تعلمه ، و كذلك يكون لديه دراية بالتوقيت الذي يمكن فيه تحويل الطالب إلى الأخصائي .

**دور المعلم كمهندس بيئة :**

تساعد عملية تهيئة بيئة الصف الدراسي على تحقيق أهداف عملية التعليم و التعلم ، فالطريقة التي يستخدم بها المعلم الحيز المكاني للصف يمكن أن تكون عاملا مساعدا على التعلم أو أن تكون عاملا عائقا له و قد تكون التغييرات التي يقوم بها المعلم داخل الصف الدراسي قليلة لكنها مهمة ، و من هذه التغييرات تعليق الإعلانات و وسائل الإيضاح داخل القسم الدراسي و جعل الطلاب يشكّلون دوائر للدراسة أو المناقشة بدلا من الطريقة التقليدية أو يقوم المعلم بشراء أشياء للصف الدراسي فهو بذلك نشاط دائم يعمل على التجديد و التغيير في غرفة الصف الدراسي مما ينعكس على الطلاب بالإيجاب فيعطهم دافعا أكثر للتعلم .

**دور المعلم كعضو في مهنته :**

لابد من إنتماء المعلم للمهنة التي يعمل بها فينضم إلى نقابتها و يحافظ على شرفها و سمعتها ، و يسعى على الدوام ينمو و يتطور من خلال جمعيات المعلمين و نقاباتهم لأن هذه المؤسسات تسعى دائما إلى التطوير و التجديد من خلال اللقاءات و الندوات و النشرات الدورية كما ان المعلم مطالب ان يكون لديه دور في نشاط هذه المؤسسات والجمعيات لما لذلك من مردود ايجابي في مجال النمو المهني .

### دور المعلم كعضو في المجتمع :

من الأدوار المهمة للمعلم أن يكون عضواً فعالاً في المجتمع المحلي بحيث يتفاعل معه فيأخذ منه ويعطيه ، فالمعلم في المفهوم الحديث ناقل لتقافة المجتمع ، و لن يتم ذلك إلا إذا كان مساهماً في خدمة هذا المجتمع في المناسبات الدينية و الوطنية و القومية ، إضافة إلى فعالياته الإجتماعية الأخرى عن طريق مجالس الآباء و المعلمين و الإنضمام إلى الجمعيات الخيرية الموجهة لخدمة المجتمع و التعاون مع المؤسسات التربوية و المتخصصين الآخرين في المجتمع .

### دور المعلم كقائد إداري :

إن التعليم هو قيادة مجموعة من الطلاب و المعلم الناجح الفعال هو القائد الناجح الفعال الذي يستخدم قوة الجماعة لكي يشجع النمو الفردي فمن خلال دور المعلم كقائد يتوقع منه أن يكون حكماً بين الطلاب و متحريراً و مجدداً لأوجه القلق ، و يكون هدفاً لإحباط مشاعر الطلاب العدوانية و صديق ثقة لهم و أبا بديلاً و هدفاً للعاطفة و للأزمات الانفعالية و مدعماً لذواتهم .

### دور المعلم الفعال في خلق بيئة تعليمية جديدة :

لقد أحدث عصر التطور المعرفي و التكنولوجي الذي نعيشه اليوم تغيرات جذرية و نوعية في شكل و طبيعة بيئة التعليم و التعلم الجديدة ، فقد أفرز هذا التطور أشكالاً متعددة تتمثل في التفكير الشامل ، و حرية تبادل المعلومات و التعلم عن بعد و التعليم الإلكتروني و البيئة التفاعلية ، و تعتبر هذه الأشكال و المفاهيم هي المشكلة لطبيعة بيئة التعليم و التعلم الجديدة .

فمجتمع المعرفة سيفرض على النظام التعليمي سرعة الإستجابة للتغيرات المتوقعة في هيكل العمالة و بنية المهن الناشئة و النظم التعليمية المستقبلية مما يؤدي إلى إحداث تغيرات جذرية و نوعية على مجمل بيئة التعلم بما يؤدي إلى الإنتقال إلى نمط جديد من التعليم يتسم بتعدد الوسائط التعليمية و تغير أساليب التعليم و التعلم و أدوار عناصر العملية التعليمية ، مما يؤدي في النهاية إلى إثراء هذه البيئة و إلى إتساع مفهوم التعليم ، كما سيفرض هذا المجتمع على معلم المستقبل أدوراً مغايرة و يلزمه بأداء و ممارسات من نوع جديد .

و تطبيق الجودة الشاملة في التعليم أصبح مطلباً ملحاً من أجل التفاعل و التعامل بكفاءة مع متغيرات عصر التطور المعرفي و التكنولوجي ، و تحقيق جودة التعليم تؤدي إلى التنمية و التقدم والوفاء بإحتياجات المجتمع من كوادر متخصصة قادرة

على المنافسة ، و الجودة ليست مسؤولية فردية و إنما هي مسؤولية جماعية تفرض على كل فرد مسؤولية تحسين أدائه و رفع مستواه إلى أقصى درجة محاولا الوصول إلى المستويات القياسية و المعايير التي إتفقت الهيئات المتخصصة أنها مطابقة لشروط الجودة .

#### ثانيا : الخصائص المورفولوجية الشخصية للمعلم

لمواجهة التحديات التي تفرضها متغيرات الألفية الثالثة ينبغي أن يتصف المعلم بالخصائص التالية :

- ✓ التلقائية في إدراك الواقع والتفاعل معه بذكاء وسرعة بديهية .
- ✓ ضبط التشرب الثقافي في ضوء التزعة إلى الابتكار والاستقلالية وتبني التغيرات في العلاقات الشخصية بما يفيد في تقدم و بناء المجتمع ديمقراطيا و بناء نسق قيمي يتلاءم مع متطلبات المجتمع .
- ✓ تقبل الذات والآخرين والطبيعة مما يساعد على تحقيق النضج الاجتماعي والصحة الجسمية والنفسية السليمة .
- ✓ التعبير السليم عن كفايته العقلية والاجتماعية والروحية .
- ✓ تقدير الوقت مع الحماسة التي تعني اليقظة والإسهام والتطوع .
- ✓ الإيمان بالتعددية والرؤى حيث يتبنى فكرة أن هناك أمورا لا ثقة وأمورا غير لا ثقة بدلا من أمور صحيحة وأخرى خطأ لأن النظرة النسبية تدعم التكيف والإبداع للفرد مع المجتمع وتدعم الإيثار والغيرية وإيجاد الاستماع للغير دون تجهم.

#### خصائص المعلم التي تتعلق بالتفاعل مع الطالب :

المعلم الكفاء يتميز بالخصائص التالية :

- ✓ قيادة جهود الطلاب وتوجيههم داخل الفصل وخارجه مع المحافظة على العلاقة الطيبة معهم مع توظيف إمكاناتهم وقدراتهم التي يكتشفها في شتى الأنشطة .
- ✓ العدالة في معاملة الطالب لكي يثق فيهم الإحساس بالطمأنينة ويمتنع قلقهم ويشير تحمسهم للعمل ويدفعهم إلى الاهتمام بالتحصيل الدراسي .
- ✓ تهيئة الظروف الملائمة للتنمية العقلية والنفسية والجسمية والاجتماعية والقيمية للطلاب في جو من الألفة والصدقة والمشاركة مع استخدام أسلوب الثواب أكثر من العقاب في تعزيز التعليم والتعلم .

✓ إثارة اهتمام الطلاب بالتعليم والتعلم دون لجوئهم إلى الدروس الخصوصية ودون الضغط عليهم من خلال إجبارهم على دفع أموال بطرائق غير مشروعة تحت مسمى تكلفة طبع الامتحانات الشهرية أو عمل مذكرات... وغيرها .

#### خصائص المعلم التي تتعلق بالتفاعل مع أطراف العملية التعليمية :

يتميز المعلم الكفاء بالتفاعل الإيجابي مع أطراف العملية التعليمية وهم زملائه ورؤساؤه وأولياء الأمور والعاملون في المدرسة مما يفرض عليه:

✓ الحرص على تكوين علاقة فيها احترام متبادل معهم .  
✓ السلوك المنضبط خلال احترام وقت التعليم واحترام آداب المهنة ودفع الطلاب إلى العمل في نضام داخل الفصل الدراسي .

✓ الاهتمام بالمناسبات التي تدعم هذا التفاعل سواء داخل المدرسة أو الأنشطة النقابية والسياسية والاجتماعية في البيئة .

#### خصائص المعلم التي تتعلق بطرائق التدريس و المحتوى الدراسي :

يتمتع المعلم الكفاء بخصائص تتعلق بطرائق التدريس و المحتوى الدراسي في المجالات التالية :

#### 1 - إعداد الدرس :

✓ تحديد الأهداف الإجرائية لكل درس على حدة .  
✓ حشد الوسائل الممكنة لتحقيق هذه الأهداف الإجرائية و تنسيقها مع وضع معالم المحتوى المناسب لتحقيق الأهداف .

✓ وضع معالم التقويم القبلي و البعدي للإطمئنان على تحقيق الأهداف .

✓ توقع بعض المشكلات و تحديد حلولها .

#### 2 - تنفيذ الدروس داخل الفصل أو خارجه

✓ التميز بالطلاقة اللغوية السليمة و التفاعل مع الطلاب في بشاشة ، و الإعتماد على الثواب في تعزيز التعلم ، مع مظهره اللائق .

✓ زيادة فاعلية الطلاب خلال زيادة عدد المشتركين في المنافسة و إجراء التجارب و زيادة فاعلية الدرس نفسه خلال إتاحة أكبر وقت ممكن لجهد الطلاب بحيث يكون دور المعلم هو التوجيه .

✓ توزيع جهده بعدالة في الدرس على جميع الطلاب .

✓ تنوع طرائق التدريس التي تتماشى مع قدرات و إستعدادات و ميول و حاجات الطلاب .

✓ إستخدام تكنولوجيا التعليم كجزء لا يتجزأ من العملية التعليمية مع إتاحة الفرصة لبعض تكنولوجيا التعليم

لتحل محل المعلم في بعض أدواره .

### 3- ما بعد تنفيذ الدروس

✓ مقارنة التكوين القبلي و البعدي لكي يتحسس مدى نمو الطلاب في فترات قصيرة بحيث يتعرف أسباب النمو البطيء ليتلافها .

✓ الدقة في تصويب الأعمال التحريرية و جمع الأخطاء الشائعة ليعرفها للطلاب .

✓ إستكشاف طرائق تدريس أفضل لتحسين عملية التعليم و التعلم .

### دور التلميذ<sup>28</sup>

الجودة في التعليم تسعى إلى إعداد الطالب بسمات معينة تجعله قادر على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دوره فقط في اكتساب المعرفة والإصغاء و لكن في عملية التعامل مع المعرفة والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعلم وهذا يتطلب إنسانا بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد و متسارع والتعامل معها بفاعلية ، إنسانا يتسم بالمرونة وحب المعرفة والقدرة على متابعة المتغيرات ، كما يتطلب ذلك تحولا كبيرا في دور المؤسسة التعليمية والمعلم الذي فرض عليه جوانب جديدة في دوره يجب عليه القيام بها لتربية الطلاب تربية تتناسب و متغيرات العصر وتحقيق الجودة .

فمن أدوار الطالب لتحقيق الجودة ما يلي<sup>29</sup>:

✓ المشاركة الفاعلة في كل ما يجري داخل حجرة الدرس.

✓ التدرّب على تحمل مسؤولية تعلمه ومسؤولية تحقيق رسالة فصله .

✓ المشاركة مع الطلاب للوصول إلى ما هو مهم بالنسبة لهم جميعا.

<sup>28</sup> يزيد قادة ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، ص73 .

<sup>29</sup> مطبوعات إدارة مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام /ثقافة الجودة الشاملة في التعليم ، اطلع عليه يوم 10/11/2010 عن موقع

- ✓ التخطيط لعمله الإجرائي والتشاور مع معلمه عن أهدافه الشخصية .
- ✓ التحدث عن نظام صفه التعليمي و التعليمي ورسائله و أهدافه و إجراءات الوصول إليها .
- ✓ المشاركة مع الطلاب في إيجاد المتعة والإثارة في التعلم .
- ✓ العمل بكفاءة في مجموعات العمل والتفاعل الإيجابي بين أعضاء المجموعة .
- ✓ العمل على اكتساب القدرة على حل المشكلات .
- ✓ ممارسة التقويم الذاتي من خلال جمع وتوثيق وتسجيل المعلومات بعد تنفيذ أي نشاط.
- ✓ احترام وتقدير مواهب وقدرات وآراء جميع الطلاب.
- ✓ كما أنه لتحقيق الجودة التعليمية ينبغي على الطالب أن يكون قادرا على:
- ✓ التواصل مع الآخرين و استقبال و نقل المعلومات بكفاءة .
- ✓ الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقاتها الحياتية و العملية.
- ✓ التعامل مع الكمبيوتر و إجراء التطبيقات المختلفة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات .
- ✓ الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية .
- ✓ امتلاك مهارات التفكير المنطقي و النقدي و الإبتكاري و القدرة على حل المشكلات .
- ✓ اتخاذ القرارات المتعلقة بذاته و مجريات حياته .
- ✓ التعاون و التنافس و تقبل الرأي الآخر.
- ✓ امتلاك المهارات الضرورية للاستمرار في التعلم مدى الحياة .

## خلاصة الفصل :

إن من أهم المداخل التي فرضتها طبيعة المتغيرات المتلاحقة على غالبية المؤسسات العالمية لغرض معالجة أوجه القصور في إمكاناتها هو مدخل الإدارة الحديثة و هو إدارة الجودة الشاملة و هذا لإقتناع تلك المؤسسات بأن تحسين الجودة في العمل إنما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها و على رأسها المؤسسات التعليمية من خلال تطوير الأساليب الإدارية و التعليمية تحقيقاً لجودة المخرج التعليمي و سعياً لمضاعفة رضا المستفيدين من العملية التعليمية .

إن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تؤدي إلى رفع مستوى المنتج التعليمي بأقل كلفة و جهد محققاً الأهداف التربوية و أهداف المجتمع ، من خلال حشد كافة الإمكانيات المادية و البشرية و مشاركة جميع الجهات في العمل كفريق واحد و في إتجاه واحد و تقويم مدى تحقيق الأهداف ، و من خلال أيضا رفع مستوى الأداء و تقليل الأخطاء من الوهلة الأولى لضمان إنعدام الخطأ في مختلف محاور المؤسسة التعليمية .

إذ أثبتت البحوث أن جودة مخرجات العملية التعليمية تؤدي إلى تحسين الإمكانيات الإقتصادية الوطنية و الحصول على أفراد واعية و مواكبة لعصرها بحصولهم على فاعلية أجمع و إنتاجية أقوم ، و هذا يعود إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

تمهيد :

يعتبر التعليم قيمة إيجابية و عامل تحرر و رقي للشعوب كافة و لقد إرتكز الجهد التنموي دائما على العمل التربوي ، حيث تبوأ التعليم مكانة بارزت في سلم الإهتمامات الكبرى للجزائر بعد الإستقلال ، و قد أظهرت النصوص التي رسمت معلم المصير الوطني الأهمية القصوى التي أوليت لتكوين الإنسان و تطوير المجتمع و من أهم النتائج التي تحققت في هذا المجال تعميم التعليم و تعريبه و جرارة محتويات البرامج و الوسائل التربوية و العاملين ، كما توسعت طاقات الإستيعاب بصورة متواصلة و بروز التوجه العلمي و التكنولوجي و التقني .

و قد تأثر النظام التربوي في كل مراحل تطوره إيجابا و سلبا ، بتحويلات المجتمع الإيديولوجية و الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية و الثقافية و بالإختيارات الأساسية أسهمت كلها في تحديد معالم تاريخنا المعاصر .

لقد عانت المنظومة التربوية الجزائرية من عدة مشاكل أهمها ظاهرة التسرب المدرسي المبكر لدى الأطفال و ضعف مستوى التلاميذ ، و الرسوب في الأطوار الإبتدائية ، ناهيك عن فشل المنظومة التربوية في عدم تحقيق أهدافها المرجوة منها و على رأسها عدم تلبية حاجات المجتمع من المهارات الفكرية و المهنية .

لدى قامت الجزائر بعدة إصلاحات في المنظمة التربوية بحثا عن الجودة العالية في التعليم ، كما شكلت لجان وطنية مهمتها إصلاح النظام التربوي و رقي بالقطاع التربوي إلى الأفضل ، كما منحت لهذه اللجان كافة الصلاحيات دليلا على النية الحسنة للبحث عن جودة التعليم في المنظومة التربوية .

من أجل تسليط الضوء على بعض الإصلاحات المنتهجة من طرف وزارة التربية الوطنية سوف نتعرض في هذا الفصل إلى واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية من خلال ثلاثة مباحث كالاتي :

المبحث الأول : الإصلاحات المنتهجة في المنظومة التربوية الجزائرية و مؤشرات نجاحها

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة التطبيقية التي أجريت على مستوى كل الإبتدائيات و المتوسطات بولاية تندوف .

المبحث الثالث : وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية .



## المبحث الأول : الإصلاحات التربوية الجزائرية

تطرح التحولات التي يعيشها مجتمعنا على الصعيد السياسي و الإقتصادي و الثقافي و الإجتماعي و التقلبات المسجلة في المستوى العالمي في المقام الأول إشكالية السياسة التربوية .

## المطلب الأول : مفهوم و دواعي الإصلاح التربوي

## أولا : مفهوم الإصلاح التربوي

مفهوم الإصلاح التربوي<sup>1</sup> هو عملية شاملة تتناول المتغيرات والعوامل المكونة للنظام التربوي وتهيئ البشر لقبول التطوير وتفهم أهدافه وتسيير عملية الانتقال إلى النظام المطور حتى يمكن تحقيق الاستفادة القصوى من التطوير ودفع القائمين على تطبيقه للاستفادة منه.

الإصلاح التربوي<sup>2</sup> يقصد به أيضا التحديث والتجديد في المدخلات و العمليات مساندة للمعاصرة والمتغيرات الدولية والمحلية في شتى مجالات الحياة مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات و يمكن المؤسسات التربوية من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية .

كما أن الإصلاح<sup>3</sup> لا يحدث عفوا أو مصادفة أو ارتجالا إنه إصلاح مُفكر فيه و يخرج كمشروع تلده الأزمة وتبرره الدراسة المنهجية و تدفع إليه الحاجة للتطوير و لهذا فالإصلاح فكر و تخطيط و تنفيذ و تقويم .

## ثانيا : دواعي الإصلاح

## 1 -التحولات الداخلية :

1-1 في المجال السياسي : يأتي في مقدمة التحولات الكبرى في الساحة الوطنية الخطوات التي تتبعها

الجزائر نحو التعددية الحزبية و الآفاق الديمقراطية التي تتيحها هذه التحولات فعلى المشروع التربوي أن

يعد النشء للتعامل السليم بمفهوم الديمقراطية و ما يتفرع عنه من مفاهيم ، فإن عليه أن يبرز على

الخصوص القاعدة المشتركة من القيم التي يؤسس عليها التلاحم العضوي للمجتمع الجزائري بل للأمة

<sup>1</sup> علي صالح جوهر، الإصلاح التعليمي في العالم العربي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ط1، 2009، ص 18

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح و محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2005، ص 359

<sup>3</sup> محمود مصطفى قمبر، دراسات في التعليم العربي و تطويره، عالم الكتب، الأردن، ط1، 2006، ص73

الجزائرية جمعاء و تنصهر فيها وحدته و مجالات إختلاف و جهات النظر السياسية و حرية الرأي ، و من ثمة كيف تمارس الحريات الفردية و الجماعية في المجالات إنطلاقا من إحترام رأي الغير بتربية الأجيال على ذلك منذ الصغر ، في القسم و المدرسة .

### 1-2 في المجال الاجتماعي و الإقتصادي :

تعاني الجزائر من مجموعة من المشكلات و الإختلالات الإقتصادية و الإجتماعية المترابطة و المتداخلة و أهم هذه الإختلالات :

- ✓ الزيادة السريعة في عدد السكان .
- ✓ إنخفاض معدل نمو قطاعات الإنتاج المختلفة .
- ✓ إرتفاع معدل البطالة .
- ✓ تدهور قيمة الدينار الجزائري .
- ✓ عجز كبير في الخدمات الأساسية مثل: الصحة ، التعليم ، المواصلات ، السكن .
- ✓ إنتشار اللامبالاة و عدم الإهتمام بقضية الإنتاج و العمل .

و يأتي الشباب في مقدمة المتضررين من هذه الأوضاع الأمر الذي أحدث شرخا في المجتمع و أدى إلى بروز نوع من ثقافة اليأس و الإحباط و الإقصاء و تفشي ظاهري التطرف و العنف و يزيد من حدة ذلك بوادر تفكك الأسرة التقليدية و غياب تكافل إجتماعي حقيقي ، مما إستدعى ضرورة إدخال إصلاحات عميقة على الإقتصاد الوطني .

### 2 -التحولات الخارجية :

#### 1-2 التحولات الثقافية و التكنولوجية و ثورة الإتصال :

إن من أبرز سمات العالم المعاصر تسارع وتيرة التغيرات التكنولوجية لاسيما في ميدان الثقافة و الإعلام و الإتصال ، يؤكد ذلك ما نشهده و نسمع به يوميا من زخم في المعلومات التي يزاحم بعضها بعضا ، و يضفي لاحقها على سابقها طابع التقادم السريع و على المشروع التربوي أن يعبر هذا كل إهتمامه فإتيح للنشء القدرة على التكيف مع الجديد و ذلك بتركيز البرامج التعليمية على إمتلاك المواقف المنهجية و عدم حصرها على المفاهيم فقط .

إن على النظام التربوي أن يدخل التكنولوجيات الجديدة بشرط أن يحسن إنتقاءها و توظيفها في المناهج التعليمية .  
**العولمة :** إن تشبيه العالم بقرية صغيرة أصبح شائعا ، و يحمل هذا التشبيه دلالات الترابط الوثيق بين جميع بلاد العالم في شتى المجالات ، فلم يعد هناك بلد معزول كما يحمل دلالات سرعة الإتصال فلم يعد هناك بلد نائي و كأنه حدث تلاش للحدود الجغرافية المعروفة ، إذ إتسع مجال التبادل التجاري و مجال حرية التنقل الأشخاص و تداعت القيود الجمركية ، مما قد يعدل من تصور الزمان و المكان و يغير من بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بذلك ، فالعالم أصبح يبدو كأنه يسير وفق نمطية واحدة بعد فقدانه القطبية الثنائية منذ إهيار المعسكر الشرقي و سيادة النمط الغربي في التوجه السياسي في كثير من البلاد .

و على المشروع التربوي الذي هو مرتكز كل تحول في المجتمعات أن يعمل على تكوين أفراد نشيطين قادرين على إتخاذ زمام المبادرة للإسهام في إثناء الثروة الوطنية بما يملكونه من قدرات على المنافسة و الإبداع حتى لا تتفاقم الأمراض الإجتماعية و شتى الإنحرافات الناجمة عن الفقر و الأمية و البطالة في بلادها .  
 إنه ينتظر من مشروع الإصلاح التربوي أن يكون مصدرا لرفع كل ما ينجر عن هذه التحولات من تحديات .

### 3 - التحولات الكبرى :

#### 3-1 التحدي الثقافي :

يتطلب التطور السريع لوسائل الإتصال و المعلومات و ضغط ثقافات القوى المهيمنة و لغاتها ، بشكل متزايد ، تربية تعتمد على كفاءات التحليل و المقارنة و قدرات الإتصال ، فالوزن الثقافي سيقاس أكثر فأكثر بكفاءات الأمم و الأفراد على الإعتراز بثقافتهم و علاقتهم بالثقافة الإنسانية و بتطوير قدراتهم على إستيعاب التقدم و لهذا بات من الضروري التحكم في الألسنة و لغة الإتصال التي تتجه نحو العالمية .

#### 3-2 التحدي الإقتصادي :

يتعين على نظام التربية و التكوين أن يطور التأهيل العلمي و التكنولوجي و في هذا المجال ينبغي أن تعمل التربية على ترشيد سلوك المنتجين و المستهلكين و تطوير روح المبادرة و تميمين الجهد ، كما يجب أن يخضع مردود التربية و تسييرها إلى معايير دقيقة و أن تعتمد مقاييس تأهيل تقرب تدريجيا من المقاييس الدولية و لذلك فإنه أصبح من الضروري وضع سياسة تعاونية تبادل عمليّة تكنولوجي .

**3-3 التحدي العلمي و التكنولوجي :** ستشكل المعارف النظرية و التطبيقية بصورة متزايدة ، مصدرا

للثورة و القوة في عالم مترابط ، و هو ما يتطلب التجديد المتواصل للمعارف و التكنولوجيات و تدويل

البحث و الإنتاج العلمي و وضع سياسة لتكوين النخبة العلمية الوطنية و النهوض بها .

و هو ما يستلزم إستثمارات هامة لتحسين ظروف البحث و الإنتاج العلمي و التكنولوجي في مختلف

القطاعات و الميادين الإستراتيجية .

**3-4 التحدي الإجتماعي :** لقد عرف المجتمع الجزائري بحكم تأثير عوامل داخلية و خارجية بارزة

ينبغي التنبؤ بمسارها و التحكم فيها ، و تمثل العلوم الإجتماعية بهذا المفهوم أولوية بارزة كما تعتبر في هذا

السياق كل من التربية من أجل التضامن و المدنية و نبذ العنف و النهوض بالإتصال الإجتماعي من

المهام الأساسية .

**3-4 التحدي السياسي :** على النظام التربوي أن يتكفل بالخيارات الجيو-إستراتيجية و سياسة الإشعاع

الثقافي و الدفاع الوطني و هئية ظروف تطبيقها و في هذا المجال ينبغي أن تتماشى سياسة تعليم اللغات

الأجنبية و التاريخ و الجغرافيا و سياسة التبادل و التعاون لاسيما في ميدان البحث و التكوين و

التكنولوجيا مع الإختبارات و المصالح الكبرى للجزائر في المدى الطويل .

## المطلب الثاني : الإصلاحات المنتهجة في المنظومة التربوية الجزائرية

أولا : إعادة صياغة الفعل البيداغوجي<sup>4</sup>

### 1 -إصلاح المناهج الدراسية :

يتمثل المنهاج الدراسي في مجموعة من الأنشطة مندمجة يتم تصميمها عن دراية علمية و بمهارة بغرض بلوغ مرام و أهداف محددة سلفا ، لدى فإن عملية إعادة بناء المناهج الدراسية من جديد ليس بالأمر الهين لأنها تستدعي ترتيبات تنظيمية حساسة تكون كفيلا بضمان السير الحسن لكل مرحلة من مراحل إعادة البناء.

1 1 لقد تم تقييم و مراجعة البرامج التعليمية قبل الإصلاح ، وفي هذا الشأن ركزت وزارة التربية الوطنية على إقامة جهاز دائم لتصميم البرامج و الطرائق التعليمية و المصادقة عليها و تطويرها .

2 1 إنشاء جهاز جديد مكلف بتصميم المناهج الدراسية .

3 1 إنجاز المناهج الدراسية الجديدة و تم إعداد هذه العملية إستنادا للمقاربة البيداغوجية الجديدة ( المقاربة بالكفاءات ) و تعتمد على منطق التعلم المتمركز حول التلميذ و ردود أفعاله أمام وضعيات إشكالية ، و إستنادا أيضا للأسس ذات البعد الإستراتيجي ( مقارنة ذات توجه مستقبلي ) و الأسس المنهجية ( الشمولية ، التماسك ، القابلية ، التلاؤم ) .

4 1 بناء المناهج الدراسية الجديدة و تتمثل في إختيار المواد الواجب تدريسها في كل طور و كل مستوى دراسي و تخصيص الحجم الساعي لكل منها و المعاملات التي يمكن أن تقرر لها و كذا تنظيم التمدرس .

2 -إستعمال الترميز الدولي و المصطلحات العلمية بلغة مزدوجة و يعتقد أنها لتسهيل إمتلاك المعلومات العلمية و التكنولوجيا للتلميذ و هذا لمواكبتها في كل الأطوار الدراسية بسهولة .

3 -ترقية المواد الدراسية المساهمة في بناء شخصية التلميذ مثل ( اللغة العربية ، التربية الإسلامية ، اللغة الأمازيغية ، التاريخ ، التربية المدنية ) .

4 -تحسين طرائق تدريس بعض المواد مثل ( الفلسفة ، التربية البدنية و الرياضية )

<sup>4</sup> بوبكر بن بوزيد ، إصلاح التربية في الجزائر رهانات و إنجازات ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2009 .

- 5 - تعزيز المواد الأساسية العلمية و التقنية مثل ( الالكتنولوجيا ، و إدراج مادة الإعلام الآلي ).
- 6 - ترقية تدريس اللغات الأجنبية .
- 7 - البعد الأساسي للتربية البيئية ( توعية التلميذ بأهمية ضمان التنمية المستدامة للأجيال القادمة ) .
- 8 - التربية على المواطنة ، و تعتبر في الوقت الراهن من بين الإنشغالات الكبرى للمنظومات التربوية العالمية ، كونها قلب عملية بناء المعارف .
- 9 - إعداد الكتب المدرسية الجديدة

### ثانيا : إنشاء نظام جديد للتقييم

إن التقييم ممارسة مستمرة تسمح بوصف و قياس و تكميم ( ما هو كائن بالفعل ) مقارنة بما هو ممكن أو بالمقارنة مع ما ينبغي أن يكون ، لدى فإن عملية التقييم مكون أساسي و مهم في كل عملية تكوينية ، كما لا تقل أهمية عن عملية إعادة صياغة الفعل البيداغوجي .

#### 1 - نظام التقييم في عهد ما قبل الإصلاح التربوي

لقد جمعت كل النصوص الرسمية المتعلقة بموضوع تقييم التلاميذ الصادرة قبل سنة 1998 و نشرت في خلاصة وافية ، و توصلت الدراسة التي أجرتها وزارة التربية الوطنية على هذه النصوص إلى ثلاثة ملاحظات رئيسية تتعلق بتعلم التلاميذ و تدرجهم عبر المسار المدرسي .

الملاحظة الأولى : تحلي الإنعدام الكلي لثقافة التقييم و يتضح هذا فيما يلي :

- التباين الكبير بين الفكر و الفعل الذي يفترض أنه يترجم الأفكار في شكل نصوص رسمية تنظم تقييم عمل التلاميذ .
- الاتجاه العام نحو إجراء إختبارات مشتركة لجميع تلاميذ المستوى الدراسي ( في الفروض و الإختبارات ) .
- الإلتباس و الغموض في التعامل مع المفاهيم مما ينجر عنه سوء فهم و تقدير للمشاكل التي تستوجب الحل .

الملاحظة الثانية : تتعلق بإضاعة جزء هام من الساعات المخصصة للدراسة و في ذلك هدر للوقت في حصص المراقبة ( الإختبارات بل و حتى الفروض في بعض الأحيان ) حين يتم تنظيمها في دورات مغلقة .

الملاحظة الثالثة : ضعف التنسيق بين الهياكل المركزية المعنية بهذا البعد الهام من أبعاد الممارسة البيداغوجية ، و على صعيد آخر كان إنتقال التلاميذ من مرحلة تعليمية إلى المرحلة التي تليها يستجيب ، حتى وقت قريب لمقتضيات سياسة الحصص التي شرع في تطبيقها في مستهل السبعينات و التي ساهمت إلى جانب عوامل أخرى في تدهور نوعية التعليم المقدم .

## 2 - علاقة الإصلاح التربوي بالتقييم البيداغوجي

إن المنحى البيداغوجي الجديد ينبغي أن يتجسد في صورة تفاعل متين بين عملية التعليم و عملية التقييم من أجل ترسيخ إدارة التغيير التي تطمح في نهاية المطاف إلى ضمان تربية نوعية رفيعة .

2-1 تصور جديد لمفهوم التقييم البيداغوجي على أنه وسيلة لمعاينة المكتسبات المدرسية للتلاميذ و في ظلّه تعد وظيفة المدرسة هي أن تضمن لكل المتدربين إكتساب المعارف العلمية و المهارات و حسن السلوك مع الغير و التشبع بالقيم ، و تضمن له أيضا الإندماج في الحياة الإجتماعية و الإقتصادية .

2-2 إجراءات تقييم أعمال التلاميذ و تتمثل في القيام بتحليل و إستغلال النتائج المحققة خلال الالعام الدراسي السابق ، و ينبغي تنويع أساليب و طرق التقييم على مدار العام الدراسي و يجب إجرائها عبر مراقبة التعلّيمات بصورة مستمرة و منظمة ( أسئلة كتابية و شفوية ، واجبات منزلية ، فروض محروسة ، و إختبارات )

2-3 تنظيم عملية تقييم أعمال التلاميذ ، و بغرض ضمان تعليم نوعي و محاربة الرسوب المدرسي قررت وزارة التربية الوطنية تطبيق نظام التقييم المستمر لمكتسبات التلميذ الأساسية و ضبط إستراتيجية جديدة في موضوع مراقبة إنجازات التلاميذ للتأكيد من مدى تطابقها مع أهداف

الإصلاح التربوي المحددة لكل طور من الأطوار التعليمية الثلاثة ، نسلط الضوء على طورين الدراسة و هو الطور الابتدائي و الطور المتوسط .

على مستوى التعليم الابتدائي ، التلميذ في حاجة ماسة للمتابعة اليومية و باستمرار و تكون منتظمة أيضا ، أما سيرورة التعلم تكون عبر ملاحظة أداء التلميذ بواسطة الواجبات المنزلية و الإختبارات الشهرية التي يتم إجراؤها بمعدل ( 03 ) إختبارات خلال الثلاثي الأول و الثاني و إختبارين ( 02 ) خلال الثلاثي الأخير .

و كل إختبار شهري ينبغي أن يسبق ( وجوبا ) بعدد من النشاطات التركيبية المخصصة لإدماج مكتسبات التلميذ .

كما يرسل الدفتر المدرسي الخاص بالتلميذ محمل بالنتائج المحصل عليها و ملاحظات المعلم إلى الوالدين مرة كل شهر وجوبا .

أما على مستوى التعليم المتوسط تقيم أعمال التلاميذ بواسطة المراقبة المستمرة و المنظمة ( في جميع المواد ) و ذلك في شكل إستجابات كتابية و شفوية و عروض و أعمال تطبيقية و أعمال موجهة و واجبات منزلية و فرضين مراقبين و إختبار في نهاية الثلاثي .

#### ثالثا : تقييم مكتسبات التلاميذ

تم إرساء آلية وطنية لتقييم التعلّات الأساسية هدفها تزويد مراكز القرار بالمؤشرات التي تتيح المتابعة المستمرة لمستوى و نوعية التعليم القاعدي آخذة بعين الإعتبار مؤثرات الوسط المدرسي ، يتعلق الأمر هنا بقياس مستويات التحكم في التعلّات الأساسية في نهاية مختلف مراحل التعليم القاعدي و لاسيما ما تعلق بالتحكم في القراءة و التعبير الكتابي ، في اللغتين العربية و الفرنسية ، و في الرياضيات .

إختبارات التقييم الهادفة لقياس مستويات التحكم في التعلّات ، إن هذه الإختبارات تستهدف التلاميذ الموجودين في نهاية مرحلتي التعليم الابتدائي و المتوسط و ترمي لقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة في البرامج الدراسية السارية على مستوى المرحلتين المعنيتين و تجرى أيضا في السنوات الثانية و الرابعة و الخامسة الإبتدائية و تتعلق باللغة العربية



و الرياضيات و علوم الطبيعية و اللغتين الفرنسية و الإنكليزية ، و من جهة أخرى توفر الإستجابات معلومات عن العوامل التي قد تؤثر على نتائج التعلّمات و هي موجهة للإحاطة بوسط التلاميذ الإجتماعي و الثقافي و كذا بجوانب معنية من شخصياتهم .

#### رابعا : تقييم الكتب المدرسية

ثمّة ثلاثة إبتكارات تميز التغيير العميق الذي أدخل على منهجية إعداد الكتب المدرسية ألا و هي : إنشاء دفتر للشروط ، التقييم المسبق لمشاريع الكتب ، اعتماد الكتب قبل إنتاجها . وهكذا شرعت وزارة التربية الوطنية في إعداد جيل جديد من الكتب المدرسية بعد اعتمادها من طرف المعهد الوطني للبحث في التربية و بمساهمة الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية ، و لقد كانت هذه الكتب فيما بعد موضوع تقييم على مستوى المعهد ذاته لفحص مدى مطابقتها للبرامج الدراسية و من ثمّة إدخال التعديلات الضرورية عند الإقتضاء ، و يجرى تقييم الكتب المدرسية بناء على أداة تحليل تأخذ بعين الإعتبار الجوانب البيداغوجية و العلمية و الإجتماعية و الثقافية و كذا الجوانب المتعلقة بالإشهار و الجوانب المادية الخاصة بالكتب المدرسية .

#### خامسا : قائمة أخرى من الأعمال المنجزة في ميدان التقييم

- دعم تقني لفائدة المعهد الوطني للبحث في التربية في موضوع تقييم الكتب المدرسية ( الجزائر من 21 إلى 23 مارس 2005 ) .
- ندوة في موضوع تقييم المكتسبات في إطار المقاربة بالكفاءات ( الجزائر من 16 إلى 18 ماي 2005 ) .
- تقييم نصيب إستفادة الفتيات من التربية ( اليونيسيف ) .
- تقييم مشروع محو الأمية لفائدة 30.000 امرأة و فتاة ( اليونيسيف ) .

- تدعيم موضوع التقييم و التوجيه و لاسيما عبر تطبيق نظام لتقييم مكتسبات التلاميذ و كذا تطبيق نظام لجمع المؤشرات النوعية في التربية .

#### سادسا : جهاز تدارك الخلل

في إطار السعي الحثيث لتحسين الأداء النوعي لدى التلاميذ بدأت وزارة التربية الوطنية التفكير في الترتيبات الواجب إتخاذها قصد الإحاطة بصعوبات التعلم الملحوظة لدى طائفة معينة من التلاميذ . ولهذا الغرض تتوخت وزارة التربية الوطنية مراجعة طرق تدارك الخلل بتحسين أساليب الإستدراك المدرسي الحالية و هذا بهدف إيجاد الحلول الملائمة للقضاء نهائيا على ظاهرة التسرب و الإخفاق ، و تتمثل هذه الترتيبات في جرد جميع الوسائل اللازمة و وضعها في متناول المعلمين لتمكينهم من حث التلاميذ على مواصلة المسار الدراسي .

#### ثالثا : تجديد نظام التكوين و التدريب البيداغوجي

" إن الصرح الذي أنتم مقبلون على بنائه يرتكز برمته على المدرس و الأستاذ ، و لا مناص من التأكيد على هذا و تسمية الأشياء بأسمائها . ذلك أن المعلم يحتل مكانة مركزية في صلب المنظومة التربوية و يضطلع فيها بدور رئيسي لا يمكن الإستغناء ، كما أن نوعية التعليم و مستوى التكوين يتوقفان .  
أولا و قبل كل شيء على كفاءة المعلمين و ضميرهم المهني و كذا على شيمهم الإنسانية و مؤهلاتهم البيداغوجية ."

إهتمت وزارة التربية الوطنية بتكوين المؤطرين البيداغوجيين و الإداريين و تحسين مستواهم ، و تتعلق العمليات المسجلة في هذا المجال فيما يلي :

1 تحسين نظام التكوين الأولي للمعلمين ليتماشى مع المعايير الدولية .

بعض المبادئ التوجيهية للتكوين الأولي :

- يخصص تكوين المعلمين لمن لديهم مستوى تعليمي ما بعد البكالوريا .
- سوف يتم تكوين المعلمين ، بصورة أولوية في مؤسسات متخصصة ذات تجربة طويلة في هذا .
- ثقافة عامة متينة ، و تحكم جيد في التعبير الشفوي و الكتابي في لغة التعليم .

- تكوين في الثقافة العامة لفائدة معلمي الطور الابتدائي .
  - تكوين يعزز تفتح الشخصية و تطويرها .
  - 2 - التكوين أثناء الخدمة ، إهتمت وزارة التربية الوطنية بعملية التكوين أثناء الخدمة منذ مدة و خاصة لما عانت وزارة التربية الوطنية من كثرة المدرسين ذوي التأهيل الضعيف و الذين لم يستفيدوا في بعض الأحيان حتى من التكوين الأولي الضروري .
  - 3 - مواصلة تدعيم تحسين المستوى ، إن إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في ميدان تكوين المدرسين أثناء الخدمة ، لا يقتصر على جهاز التكوين عن بعد و إنما تتوخى أيضا إقامة جهاز لتحسين المستمر لصالح المدرسين و موظفي التأطير و المصالح الإدارية .
  - 4 - التكوين المتخصص ، تتولى وزارة التربية الوطنية تقديم تكوين متخصص لموظفي التأطير ( رؤساء مؤسسات التعليم الابتدائي و الإكمالي و الثانوي و المفتشين و المستشارين التربويين و المقتصدين و نواب المقتصدين و مفتشي التوجيه المدرسي و المهني ..... إلخ ) .
- كما أسست وزارة التربية الوطنية معهد متخصص للتكوين بالتعاون مع معاهد تكوين المعلمين و تحسين مستواهم و كان ذلك سنة 2000 و يدعى المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم .

#### رابعا : إعادة تنظيم المنظومة التربوية

في يوم الثلاثون أفريل من عام 2002 قرر مجلس الوزراء إعادة تنظيم المنظومة التربوية و تكلفت وزارة التربية الوطني

بذلك من خلال ما يلي :

- تحديد إستراتيجية التعميم التدريجي للتربية التحضيرية .
- إعادة تنظيم التعليم الإلزامي بحيث يتحول إلى : تعليم إبتدائي مدته 05 سنوات و تعليم متوسط مدته 04 سنوات .

- إعادة هيكلة التعليم الثانوي العام و التكنولوجي .

- ترسيخ مؤسسات التربية و التعليم الخاصة .

تهدف عملية إعادة تنظيم المنظومة التربوية في عمومها إلى إعطاء فعالية أكثر للتعليم القاعدي الإلزامي و تحسين نوعية

التعليم في الطورين الإلزامي و ما بعد الإلزامي و تقوية مردودية النظام التعليمي و الإستجابة للغايات الكبرى التي

يسعى الإصلاح إلى تحقيقها .

#### خامسا : عمليات الدعم لتنفيذ الإصلاح التربوي

أدى الإصلاح بالمنظومة التربوية في البداية إلى تعبئة الموارد والوسائل الناجعة و الضرورية لإنجاح تنفيذ عملية

الإصلاح و كذا لدعم العمليات التي شرع في إنجازها ، إن تدابير الدعم هذه ذات أنماط متعددة و هي تخص ما يلي

: إنشاء مؤسسات تأطير الإصلاح و توطيده ، تدعيم التمدرس ، عمليات التعاون و التأطير القانوني .

1 - إنشاء مؤسسات التأطير و الدعم ، لتنفيذ عملية الإصلاح بالمنظومة التربوية إستدعى الأمر إلى إنشاء

العديد من المؤسسات التي يتمثل دورها الأساسي في تيسير تطبيق الإصلاح و لتعزيز عمل الهيئات و المؤسسات

الوطنية الأخرى الواقعة تحت وصاية وزارة التربية الوطنية .

و تتمثل هذه المؤسسات في :

1 1 المجلس الوطني للتربية و التكوين و هو يمثل جهاز وطني للتشاور و الدراسة و التقييم في ميدان التربية و

التكوين .

- 1 2 المرصد الوطني للتربية و التكوين و هو هيئة وطنية مكلف بالتحليل الإستشراقي للنظام التربوي .
- 1 3 المركز الوطني للبيداغوجي و اللساني من أجل تعليم الأمازيغية .
- 1 4 المركز الوطني لإدماج الإبداع التربوي و تطوير تكنولوجيات الإعلام و التربية .
- 2 - مساهمة المؤسسات الوطنية الأخرى ، لم تقتصر عملية الإصلاح التربوي على مؤسسات التأطير و الدعم بل تعدتها لتشمل مساهمة مؤسسات أخرى بشكل فعال في تنفيذ عملية الإصلاح التربوي .
- و تتمثل هذه الأخيرة فيما يلي :
- 1-2 المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية .
- 2-2 الديوان الوطني للتعليم و التكوين عن بعد .
- 2-3 المعهد الوطني للبحث في التربية .
- 2-4 المركز الوطني للتوثيق التربوي .
- 2-5 الديوان الوطني لمحو الأمية و تعليم الكبار .
- 3 - تعزيز عمليات التضامن و الدعم لفائدة التمدرس ، لهذه العمليات أثر جد إيجابي على تشجيع تمدرس الأطفال و المحافظة على أماكنهم في المدارس على الأقل طيلة مرحلة التعليم الأساسي و ضمان أحسن ظروف الإستقبال و التمدرس .
- إذ تسعى وزارة التربية الوطنية إلى تطوير نوعية التربية بالعمل على تحسين ظروف التمدرس مما يساعد على بقاء التلاميذ في مقاعد الدراسة و لا يهجرونها ، و نذكر من عمليات الدعم لفائدة التمدرس :
- 1-3 منحة التمدرس التي أقرها رئيس الجمهورية ، و هي لصالح أطفال الجزائر المعوزين و أقرت منذ الدخول الموسم الدراسي 2000-2001 و تقدر هذه المنحة بـ : 2000 دج ، و في سبتمبر 2008 رفع فخامة رئيس الجمهورية منحة التمدرس إلى 3000 دج .
- 2-3 مجانية الكتب المدرسية ، قامت الدولة بتوزيع الكتب المدرسية لفائدة الأطفال المعوزين عبر كل أطوار التعليم .
- 3-3 الأدوات المدرسية ، بالإضافة إلى المنحة المدرسية و مجانية الكتب المدرسية ، يستفيد أيضا عدد كبير من التلاميذ من الأدوات المدرسية تقدم لهم بالجمان من طرف قطاع التربية .

- 3-4 المطاعم المدرسية ، عرفت شبكة المطاعم المدرسية تطورا و تدعيما كبيرين على مستوى التراب الوطني ، و تحسن ملحوظ في الوجبات الغذائية الموزعة كما و نوعا .
- 3-5 المدارس ذات النظام الداخلي و نصف داخلي ، و لعبت هذه الأخيرة دورا مهما و إيجابي في تقليص نسبة التسرب المدرسي .
- 3-6 المنح الدراسية ، يستفيد التلاميذ المعوزين في الطورين المتوسط و الثانوي من منحة دراسية تقدر بـ: 1.296 دج في السنة لتغطية نفقات الأكل و الإيواء بالنسبة للتكفل على مستوى مدارس النظام الداخلي ، أما تلاميذ لنظام نصف داخلي فيستفيدون من منحة دراسية قدرها 648 دج .
- 3-7 النقل المدرسي ، تتكفل وزارة الداخلية و الجماعات الداخلية بتوفير النقل المدرسي كل الأطوار .
- 3-8 الصحة المدرسية ، هناك عدة وحدات مكلفة بصحة التلميذ منها من هي مكلفة بالكشف عن الأمراض و المتابعة في الوسط المدرس ، و المكلفة بالتطعيم ، و أخرى مكلفة بصحة الفم و الأسنان للتلميذ في الوسط المدرسي ، و منها من هي مكلفة بالوقاية و التربية الصحية للتلميذ ، و أخرى مكلفة بالتكفل بالحاجيات الخاصة للتلميذ .
- 3-9 المكتبات المدرسية ، بات توفير مكتبة داخل كل مؤسسة تربوية أمرا أكثر من ضروري إزاء الطرائق البيداغوجية و برامج التعليم الجديدة .
- 4 - **التأطير القانوني** ، يمثل وضع إطار قانوني يتضمن مجموعة من النصوص التنظيمية جانبا آخر من إجراءات الدعم التي تأتي بهذا الشكل لتساعد على إنجاح عملية الإصلاح التربوي ، فلقد تم في هذا الصدد إعداد العديد من النصوص القانونية .

### المطلب الثالث : مؤشرات نجاح الإصلاحات بالمنظومة التربوية

بعض مؤشرات نجاح الإصلاحات التربوية المنتهجة بالطور الابتدائي :

شهد نظام التعليم الابتدائي توسعا معتبرا على كافة المستويات منذ الإستقلال ، فقد تطور العدد الإجمالي للتلاميذ في الطور الابتدائي من 777636 تلميذ في أول موسم دراسي 1962 - 1963 في عهد الإستقلال إلى 4720950 تلميذ في الموسم الدراسي 2000 - 2001 ، كما و اكب هذا التطور في تعداد التلاميذ تطور نسبة تعداد الإناث و إلتحاقهن بالمدارس كما هو موضح في الجدول الآتي :

1- تطور عدد التلاميذ في التعليم الابتدائي :

الجدول رقم ( 4-1) : يوضح تطور عدد المتدربين في الطور الابتدائي حسب الجنس

الموسم الدراسي	ذكور	إناث	المجموع
1963 - 1962	494794	282842	777636
1964 - 1963	650564	398871	1049435
1967 - 1966	857242	513115	1370357
1971 - 1970	1150492	700924	1851416
1980 - 1979	1786671	1274581	3061252
1990 - 1989	2228829	1798783	4027612
1997 - 1996	2510644	2164303	4674947
2001 - 2000	2510836	2210114	4720950
2004 - 2003	2388249	2119454	4507703

المصدر : وزارة التربية الوطنية dz.m-education.gov

2- تطور هيئة التدريس و الجزائر في التعليم الابتدائي

الجدول ( 4-2 ) : يوضح تطور هيئة التدريس و الجزائر في الطور الابتدائي

الموسم الدراسي	الجزائريين	الأجانب	المجموع
1963 - 1962	12696	7212	19908
1964 - 1963	16778	9804	26582
1967 - 1966	24469	6197	30666
1971 - 1970	38162	5494	43656
1980 - 1979	84890	609	85499
1990 - 1989	144597	348	144945
1997 - 1996	170781	175	170956
1999 - 1998	169419	100	169519
2001 - 2000	--	--	169559
2004 - 2003	--	--	170031
2009 - 2008	135744	00	135744

المصدر : وزارة التربية الوطنية dz.m-education.gov

بالنسبة لهيئة التدريس شهدت تطور ملحوظ فق إنتقل عدد المعلمين من 19908 معلم في أول موسم دراسي غداة الإستقلال إلى 135744 معلم ، و في الوقت نفسه واكبها تطور في زيادة عدد المعلمين المحليين ( الجزائريين ) و إستغناء عن خدمات معلمين أجانب و هذا يدل على إرتفاع نسبة الجزائر في التعليم .

### 3 تطور عدد المؤسسات التربوية ( المدارس الإبتدائية )

الجدول (3-4) : يوضح تطور عدد المؤسسات التربوية ( المدارس الإبتدائية )

عدد المدارس	الموسم الدراسي
2263	1963 - 1964
6467	1970 - 1971
9034	1979 - 1980
12694	1989 - 1990
15426	1996 - 1997
16186	2000 - 2001
16899	2003 - 2004
17357	2006 - 2007
17487	2007 - 2008
17796	2008 - 2009

المصدر : وزارة التربية الوطنية dz.gov.m-education

لقد رافق التوسع الهائل في عدد التلاميذ و المعلمين توسعا كبيرا في إنجاز المدارس ، في أول موسم دراسي بعد الإستقلال كان عدد المدارس 2263 مدرسة و في الموسم الدراسي ( 2008 - 2009 ) وصل عدد المدارس إلى 17796 مدرسة .

### 4 - عدد و نسبة التلاميذ الناجحين في إمتحان نهاية المرحلة الإبتدائية ( 2007 - 2008 )

الجدول(4-4) : يوضح عدد و نسبة التلاميذ الناجحين في إمتحان نهاية المرحلة الإبتدائية ( 2007 - 2008 )

النسبة %	الناجحون	الحاضرون	المسجلون	
52.19	387862	743162	764182	تلاميذ السنة 06 أساسي
58.30	321939	552210	561630	تلاميذ السنة 05 إبتدائي
54.80	709801	1295372	1325812	مجموع التلاميذ

المصدر : وزارة التربية الوطنية dz.gov.m-education



الجدول (4-5) : يوضح عدد و نسبة التلاميذ الناجحين في إمتحان نهاية المرحلة الإبتدائية ( 2003 – 2004 )

النسبة %	الناجحون	
80.10	636663	تلاميذ السنة 06 أساسي

المصدر : وزارة التربية الوطنية [www.m-education.gov.dz](http://www.m-education.gov.dz)

الجدول (4-6) : يوضح نسبة النجاح في امتحان شهادة التعليم الإبتدائي

الموسم الدراسي	نسبة النجاح في امتحان شهادة التعليم الإبتدائي
2000-1999	66.27%
2001-2000	77.42%
2002 -2001	78.94%
2003 – 2002	45.79%
2004 – 2003	78.83%
2005 – 2004	79.49%
2006 – 2005	76.34%
2007 – 2006	80.93%
2008 – 2007	92.63%

المصدر : وزارة التربية الوطنية [www.m-education.gov.dz](http://www.m-education.gov.dz)

إن نسب النجاح في الإمتحان النهائي للطور الإبتدائي في تزايد شبه مستمر فنلاحظ أم الموسم الدراسي ( 1999 – 2000 ) نسبة النجاح كانت 66.27% إلى أن وصلت النسبة في الموسم الدراسي ( 2007- 2008 ) إلى 92.63% .

5- بعض نسب التكرار في الطور الابتدائي

الجدول (4-7) : نسبة التكرار في الطور الابتدائي

السنوات	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	السنة السادسة
<b>81-80</b>	8.13	9.08	11.30	10.77	11.67	20.62
<b>86-85</b>	6.32	6.07	6.57	6.66	6.63	13.91
<b>91-90</b>	8.28	8.53	9.64	9.44	9.61	11.70
<b>96-95</b>	9.25	8.01	8.70	8.27	7.90	11.27
<b>00-99</b>	12.23	10.32	11.53	12.38	13.93	26.00
<b>01-00</b>	12.22	9.94	10.47	11.47	11.99	16.98
<b>04-03</b>	10.54	9.27	10.19	11.02	11.54	15.96
<b>08-07</b>	10.97	9.97	9.64	10.66	15.30	--

المصدر : وزارة التربية الوطنية [www.m-education.gov.dz](http://www.m-education.gov.dz)

6- بعض النسب للتسرب المدرسي في الطور الابتدائي :

الجدول (4-8) : بعض النسب للتسرب المدرسي في الطور الابتدائي

السنوات	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	السنة السادسة
<b>81-80</b>	3.60	1.62	3.25	4.20	13.24	20.77
<b>86-85</b>	0.15	1.22	0.94	1.96	2.05	9.67
<b>91-90</b>	0.00	0.96	1.59	0.96	1.59	8.84
<b>96-95</b>	0.11	0.83	1.18	3.02	4.42	9.19
<b>00-99</b>	0.89	0.75	0.90	1.95	3.21	7.73
<b>01-00</b>	0.52	0.33	0.49	1.14	2.29	5.90
<b>04-03</b>	0.92	0.70	0.58	1.27	2.50	5.21
<b>08-07</b>	0.81	0.94	0.97	2.87	2.59	--

المصدر : وزارة التربية الوطنية [www.m-education.gov.dz](http://www.m-education.gov.dz)

بالرغم من الإنجازات الكبيرة المبذولة في قطاع التعليم إلا أنه لا يخلو من عدة مشاكل كارتفاع نسب التكرار ( الرسوب ) و ارتفاع أيضا نسب التسرب المدرسي مبكرا من هذا الطور أي التعليم الابتدائي و هذا ما يؤدي غالبا إلى الإرتداد إلى الأمية .

بعض مؤشرات نجاح الإصلاحات التربوية المنتهجة بالطور المتوسط :

1- تطور عدد التلاميذ في التعليم المتوسط :

الجدول ( 4-9 ) : يوضح تطور عدد المتدربين في الطور المتوسط حسب الجنس

المجموع	إناث	ذكور	الموسم الدراسي
30790	8815	21975	1963 - 1962
74384	22358	52026	1964 - 1963
115334	33495	81839	1967 - 1966
191957	53525	138432	1971 - 1970
737902	285383	452519	1980 - 1979
1408522	578833	829689	1990 - 1989
1762761	804070	958691	1997 - 1996
2015370	967832	1047538	2001 - 2000
2221795	1083046	1138749	2004 - 2003

المصدر : وزارة التربية الوطنية [www.m-education.gov.dz](http://www.m-education.gov.dz)

شهد الطور المتوسط إزدهار لا يقل أهمية عن الطور الابتدائي فهنا تطور في عدد التلاميذ بالطور المتوسط و تضاعف عدد البنات في بشكل متزايد من موسم دراسي إلى آخر .

2 تطور هيئة التدريس و الجزائر في التعليم المتوسط

الجدول ( 4-10 ) : يوضح تطور هيئة التدريس و الجزائر في الطور المتوسط

المجموع	الأجانب	الجزائريين	الموسم الدراسي
2488	1251	1237	1963 - 1962
2855	1475	1380	1964 - 1963
4438	3337	1101	1967 - 1966
6955	3699	3256	1971-1970
26830	3599	23231	1980 - 1979
79783	621	79162	1990 - 1989
99004	264	98740	1997 - 1996
100595	154	100441	1999 - 1998
102137	--	--	2001 - 2000
107898	--	--	2004 - 2003
135744	00	135744	2009 - 2008

المصدر : وزارة التربية الوطنية [www.m-education.gov.dz](http://www.m-education.gov.dz)

أما فيما يخص الهيئة التدريسية و هو الأساتذة فقد طرأ عليها تطور في عدد الأساتذة ، إذ نلاحظ أن عدد الأساتذة في الطور التعليمي المتوسط في أول موسم دراسي بعد الإستقلال هو 2488 أستاذ و منها 1251 أستاذ أجنبي و صولا إلى الموسم الدراسي ( 2009 - 2008 ) به 135744 أستاذ جزائري ، و هذا دليل على الإهتمام البالغ لجزارة الهيئة التدريسية بالتعليم في الجزائر .

## 3 تطور عدد المؤسسات التربوية (الإكماليات)

الجدول (4-11) : يوضح تطور عدد المؤسسات التربوية (الإكماليات)

عدد الإكماليات	الموسم الدراسي
379	1963 - 1964
519	1970 - 1971
873	1979 - 1980
2248	1989 - 1990
3038	1996 - 1997
3414	2000 - 2001
3740	2003 - 2004
4104	2006 - 2007
4272	2007 - 2008
4584	2008 - 2009

المصدر : وزارة التربية الوطنية [www.m-education.gov.dz](http://www.m-education.gov.dz)

موازية مع هذا التطور في عدد التلاميذ و الأساتذة في الطور المتوسط، تضاعف عدد المتوسطات عبر التراب الوطني من 379 إكمالية في الموسم الدراسي (1963-1964) إلى أن وصل عدد الإكماليات 4584 إكمالية في الموسم الدراسي (2008 - 2009) .

4- نسبة التلاميذ الناجحين في إمتحان نهاية مرحلة التعليم المتوسط

الجدول رقم ( 4-12 ) : يوضح نسبة التلاميذ الناجحين في إمتحان نهاية مرحلة التعليم المتوسط

الدورة	نسبة النجاح في امتحان شهادة التعليم الأساسي / المتوسط
جوان 1999	33.24%
جوان 2000	41.60%
جوان 2001	41.53%
جوان 2002	37.66%
جوان 2003	36.51%
جوان 2004	35.67%
جوان 2005	41.73%
جوان 2006	60.52%
جوان 2007	43.94%
جوان 2008	47.93%

المصدر : وزارة التربية الوطنية [www.m-education.gov.dz](http://www.m-education.gov.dz)

يجدر التذكير بأن دورة جوان 2006 لا تخص إلا الفئة الأخيرة المتبقية من نظام التعليم الأساسي السابق ، و لقد إرتفعت نسبة الإنتقال إلى السنة أولى ثانوي من 47.25 % سنة 2004 إلى 64.44 % في سنة 2008 ، للملاحظة فقط ( نسبة الإنتقال لا تساوي بالضرورة نسبة النجاح في امتحان شهادة التعليم الأساسي / المتوسط) .

5- بعض نسب التكرار في الطور المتوسط

الجدول ( 4-13 ) : نسبة التكرار في الطور المتوسط بالنسبة المئوية %

السنوات	السنة السابعة	السنة الثامنة	السنة التاسعة
<b>85-86</b>	7.51	7.35	20.58
<b>90-91</b>	8.01	8.51	23.65
<b>95-96</b>	10.03	9.94	26.42
<b>99-00</b>	24.00	22.62	32.33
<b>00-01</b>	21.03	19.41	29.97
<b>03-04</b>	23.96	18.66	30.74

المصدر : وزارة التربية الوطنية [www.m-education.gov.dz](http://www.m-education.gov.dz)

## 6- بعض النسب للتسرب المدرسي في الطور المتوسط :

الجدول رقم (4-14) : بعض النسب المئوية % للتسرب المدرسي في الطور المتوسط

السنوات	السنة السابعة	السنة الثامنة	السنة التاسعة
86-85	0.24	1.99	30.15
91-90	8.36	10.04	29.55
96-95	9.37	10.35	26.26
00-99	8.59	11.04	23.39
01-00	7.31	9.82	19.39
04-03	8.99	10.39	22.03
08-07	9.48	9.58	7.81

المصدر : وزارة التربية الوطنية [www.m-education.gov.dz](http://www.m-education.gov.dz)

نلاحظ في الطور المتوسط من التعليم الأساسي إرتفاع نسب التكرار في سنوات الدراسة الأخيرة ، و فيه إنخفاض طفيف في نسبة التسرب المدرسي لكن مازالت مشكلة معالجة ظاهرة التسرب المدرسي لم تجد علاجاً كافياً خاصة و أنها تتعلق بالتعليم الأساسي و مستقبل الأطفال .

### المبحث الثاني : إجراءات الدراسة التطبيقية

و معرفة مدى تطبيق إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية الجزائرية ( إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ) ، قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مديرية التربية بولاية تندوف شملت في كل الإبتدائيات و كل المتوسطات بالولاية ، و اخترنا التعليم الأساسي بطوريه الإبتدائي و المتوسط بإعتبار أن التعليم الأساسي يشكل منظومة فرعية من المنظومة الإجمالية و له دور فعال لتحقيق أهداف المنظومة التربوية ، إن مخرجات التعليم الأساسي تعتبر مدخلات أساسية للتعليم الثانوي و التكوين المهني .

### المطلب الأول : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإبتدائيات و المتوسطات بولاية تندوف إذ تتكون ولاية تندوف من بلديتين : بلدية تندوف و بلدية أم العسل و الأخيرة تبعد عن بلدية تندوف بحوالي : **175** كلم .  
تحتوي بلدية تندوف على **19** إبتدائية و **09** إكماليات .  
و تحتوي بلدية أم العسل على **03** إبتدائيات و متوسطتين ، بما في ذلك منطقة حاسي حبي التابعة لبلدية أم العسل و التي تبعد عن مقر الولاية بحوالي **375** كلم .  
تمت الدراسة في الموسم الدراسي **2011-2012** .

جدول ( 4-15 ) : يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

البلدية	عدد الإبتدائيات	عدد المتوسطات
تندوف	19	09
أم العسل	03	02

المصدر : من إعداد الطالب



## المطلب الثاني : عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 22 إبتدائية و 11 متوسطة أي بنسبة 100 % من مجتمع الدراسة و كانت طريقة التوزيع شاملة لكل الإبتدائيات و كل المتوسطات .

و قد وجهت هذه الدراسة للمدراء و تلاميذ السنوات الأخيرة في الطورين الإبتدائي و المتوسط ، الأساتذة و المعلمين ، أولياء التلاميذ .

جدول (4-16) : يوضح توزيع عينة الدراسة ( الإبتدائيات )

البلدية	الإبتدائيات	
بلدية تندوف	ابن طالب عبد الله	01
بلدية تندوف	الطاهر عبد الوهاب	02
بلدية تندوف	عنفاري سيدي	03
بلدية تندوف	بليلة محمد	04
بلدية تندوف	قادة بلحاج	05
بلدية تندوف	بريك سلامة	06
بلدية تندوف	حسيبة بن بوعلي	07
بلدية تندوف	صابر عبد القادر	08
بلدية تندوف	خربوشي خليفة	09
بلدية تندوف	شعبان الرباني	10
بلدية تندوف	العقيد لطفي	11
بلدية تندوف	البهجة محمد سالم	12
بلدية تندوف	العربي تبسي	13
بلدية تندوف	فضيلة سعدان	14
بلدية تندوف	الرائد المجذوب	15
بلدية تندوف	بشري بلقاسم	16
بلدية تندوف	مالك بن نبي	17
بلدية تندوف	الشيخ بوعمامة	18
بلدية أم العسل	عبرود الغازي	19
بلدية أم العسل	صالح بونيدر	20
بلدية أم العسل ( حاسي خبي )	بوعتورة مريم	21
بلدية تندوف	أحمد نواورة	22

المصدر : من إعداد الطالب

جدول (4-17) : يوضح توزيع عينة الدراسة (الإكماليات)

البلدية	الإكماليات	
بلدية تندوف	مقي أحمد رشيق	01
بلدية تندوف	وريدة مداد	02
بلدية تندوف	سعد دحلب	03
بلدية تندوف	الجيلالي بونعامة	04
بلدية أم العسل	الأمير عبد القادر	05
بلدية تندوف	عبد الحميد ابن باديس	06
بلدية تندوف	أحمد مدغري	07
بلدية تندوف	مولود قاسم نايت بلقاسم	08
بلدية أم العسل (حاسي خبي)	محمد الصديق بن يحيى	09
بلدية تندوف	قدوم عثمان	10
بلدية تندوف	البشير الإبراهيمي	11

المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثالث : أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في إستمارة إستبيان التي تعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة ، و لتحقيق أهداف الدراسة و معرفة ما إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على كل الإبتدائيات و الإكماليات لولاية تندوف بالموسم الدراسي 2011-2012 .

حيث حاولنا أن تشمل الدراسة مدخلات و عمليات و مخرجات العملية التعليمية و التي تتمثل في الإدارة المدرسية و متمثلة في المدرء و التلاميذ و الأساتذة و المعلمين و أولياء التلاميذ ، ولهذا ينبغي الأخذ بآرائهم و إقتراحهم لمعرفة مدى رضاهم عن الإصلاحات التي مست العملية التعليمية لكونهم هم الأقرب و الأعلم بكل ما يصول و يجول بالمنظومة التربوية الجزائرية .

قمنا بصياغة أربع إستمارات إستبيان لكل طور تعليمي : الإبتدائي و المتوسط ، و وجهت هذه الإستبيانات كالاتي

: في الطور الإبتدائي لكل المدرء و المعلمين و أولياء التلاميذ و تلاميذ السنة الخامسة .

أما في الطور المتوسط لكل المدرء و الأساتذة و أولياء التلاميذ و تلاميذ السنة الرابعة .

و ذلك بالتركيز على خمسة محاور أساسية من محاور إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية و تتمثل في جودة الإدارة المدرسية ( المدير ) ، جودة التلميذ ، جودة الأستاذ ، جودة المنهاج الدراسي ، جودة المناخ التعليمي و ملائمته .

### الطور الابتدائي :

**1-الإستبيان الموجه للمدرء :** لقد تم توزيع **22** استمارة على مدرء الإبتدائيات المعنية بالدراسة ، حيث تم استردادها كلها أي بنسبة **100%** و هي مكونة من جزأين :

**الجزء الأول :** يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس، المؤهل العلمي و الخبرة المهنية كمدير .

**الجزء الثاني :** يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على **27** عبارة موزعة على محورين هما: جودة الإدارة المدرسية ( المدير ) و جودة المعلم .

**2- الإستبيان الموجه للمعلمين :** لقد تم توزيع **130** استمارة على المعلمين بالإبتدائيات المعنية بالدراسة ، حيث تم استرداد **118** منها أي بنسبة **90%** و هي مكونة من جزأين :

**الجزء الأول :** يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس ، المؤهل العلمي و الخبرة المهنية.

**الجزء الثاني :** يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على **51** عبارة موزعة على خمسة محاور هي : جودة المعلم ، جودة الإدارة المدرسية، جودة التلميذ ، جودة المنهج الدراسي و جودة المناخ التعليمي و ملائمته.

**3- الإستبيان الموجه لتلاميذ السنة الخامسة إبتدائي :** لقد تم توزيع **130** استمارة على تلاميذ السنة الخامسة إبتدائي بالإبتدائيات المعنية بالدراسة ، حيث تم استرداد **130** منها أي بنسبة **100%** و التي تكونت من جزء واحد يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على **32** عبارة موزعة على ثلاثة محاور هي: جودة التلميذ، جودة المعلم و جودة المناخ التعليمي و ملائمته.

4- الإستبيان الموجه لأولياء التلاميذ بالطور ابتدائي : لقد تم توزيع 70 استمارة على أولياء تلاميذ الطور ابتدائي بالإبتدائيات المعنية بالدراسة ، حيث تم استرداد 50 منها أي بنسبة 71 % و التي تكونت من جزء واحد يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 36 عبارة موزعة على أربعة محاور هي : جودة المعلم ، جودة الإدارة المدرسية، جودة التلميذ ، جودة المناخ التعليمي و ملاءمته.

#### الطور المتوسط :

1-الإستبيان الموجه للمدرء : لقد تم توزيع 11 استمارة على مدرء المتوسطات المعنية بالدراسة ، حيث تم استرداد 10 أي بنسبة 90% و هي مكونة من جزأين :

الجزء الأول : يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس، المؤهل العلمي و الخبرة المهنية كمدير .

الجزء الثاني: يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 27 عبارة موزعة على محورين هما: جودة الإدارة المدرسية ( المدير ) وجودة الأستاذ .

2- الإستبيان الموجه للأساتذة : لقد تم توزيع 130 استمارة على الأساتذة بالمتوسطات المعنية بالدراسة ، حيث تم استرداد 100 منها أي بنسبة 76 % و هي مكونة من جزأين :

الجزء الأول : يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس ، المؤهل العلمي و الخبرة المهنية.

الجزء الثاني : يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 51 عبارة موزعة على خمسة محاور هي : جودة الأستاذ ، جودة الإدارة المدرسية، جودة التلميذ ، جودة المنهج الدراسي و جودة المناخ التعليمي و ملاءمته.

3- الإستبيان الموجه لتلاميذ السنة الرابعة متوسط : لقد تم توزيع 130 استمارة على تلاميذ السنة الرابعة متوسط بالمتوسطات المعنية بالدراسة ، حيث تم استرداد 124 منها أي بنسبة 95 % و التي تتكون من جزء

واحد يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 32 عبارة موزعة على ثلاثة محاور هي: جودة التلميذ، جودة الأستاذ و جودة المناخ التعليمي و ملاءمته.

4- الإستبيان الموجه لأولياء التلاميذ بالطور المتوسط : لقد تم توزيع 70 استمارة على أولياء تلاميذ الطور المتوسط بالمتوسطات المعنية بالدراسة ، حيث تم إسترداد 55 منها أي بنسبة 78 % و التي تكونت من جزء واحد يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 36 عبارة موزعة على أربعة محاور هي : جودة الأستاذ ، جودة الإدارة المدرسية، جودة التلميذ ، جودة المناخ التعليمي و ملاءمته.

كما قمنا بتطوير هذه الإستبيانات و بناء فقراتها من خلال الخطوات التالية :

1- الإطلاع على البحوث و الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، خاصة رسالة الماجستير للزميل الأستاذ يزيد قادة .

2- محاولة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالمنظور التربوي من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري للبحث

3- الإطلاع على أهم الإصلاحات التي طبقتها وزارة التربية الوطنية لتجويد التعليم و تحسين مخرجاته .

تم استخدام مقياس ليكارت لقياس الحماسي درجة إجابات المستجوبين على عبارات الإستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا ، درجات مقياس ليكارت الحماسي ( موافق بشدة ( 1 ) ، موافق ( 2 ) ، محايد ( 3 ) ، غير موافق ( 4 ) ، غير موافق بشدة ( 5 ) .

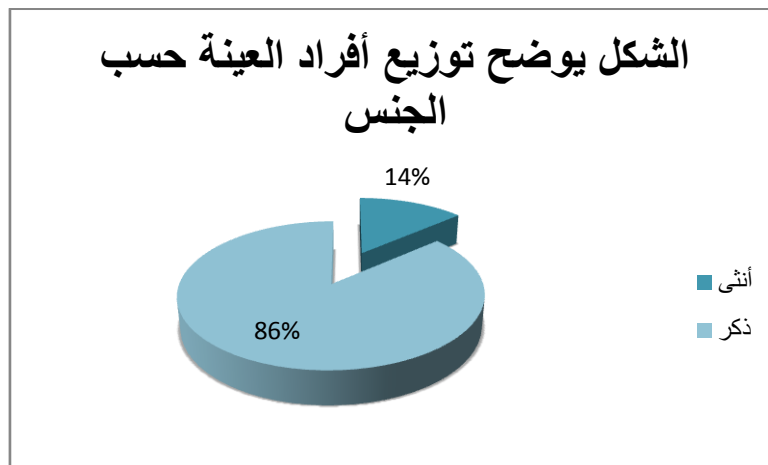
كما إستعملنا البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS طبعة 17 و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في تحليل و وصف الإستبيانات ، وقد تم إستخدام المعالجات الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ ، النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية ، معامل الارتباط بيرسون ، إختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test ، تحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين الأحادي ANOVA .

أما بالنسبة لثبات أداة الدراسة تم باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الثبات الكلي للإستبيان و درجة إتساق الداخلي بين المحاور .

### المبحث الثالث : نتائج إحصائيات الدراسة

المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

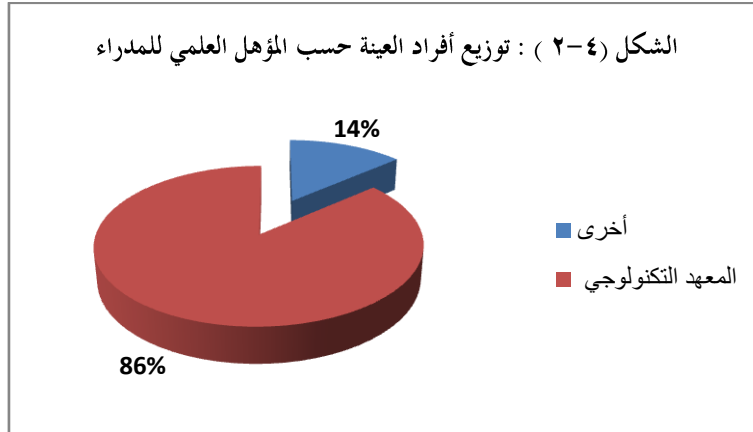
أ - توزيع أفراد العينة حسب الجنس ( المدراء ) :



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الشكل أن نسبة الذكور المستجوبين من مدراء الإبتدائيات 86% و نسبه الإناث 14 % و هذا يدل على أن جل المؤسسات الإبتدائية تسير من طرف الذكور .

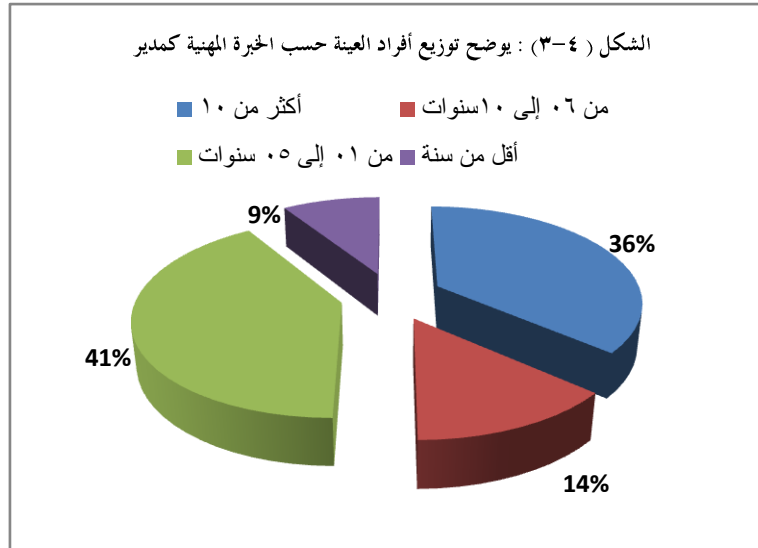
(ب) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ( المدرء )



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن نسبة خريجي المعهد التكنولوجي 86% تفوق بكثير نسبة خريجي الجامعات حيث بلغت نسبتهم 14% وهذا ما يدل على أن معظم المؤسسات الإبتدائية تسير من طرف مدرء لا يحملون شهادات جامعية .

(ج) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية ( المدرء )

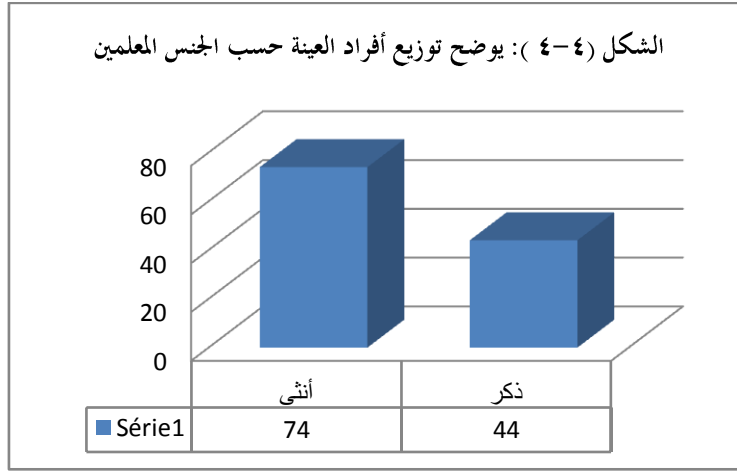


المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الشكل أن نسبة معظم المستجوبين من المدرء لهم خبرة مهنية ما بين سنة إلى 05 سنوات و تليها نسبة قدرها 36% وهي نسبة من لهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات و نسبة 14% تمثل من لهم خبرة مهنية ما بين 06 إلى 10 سنوات ، مما يدل على خبرة طاقم التسيير في الإبتدائيات



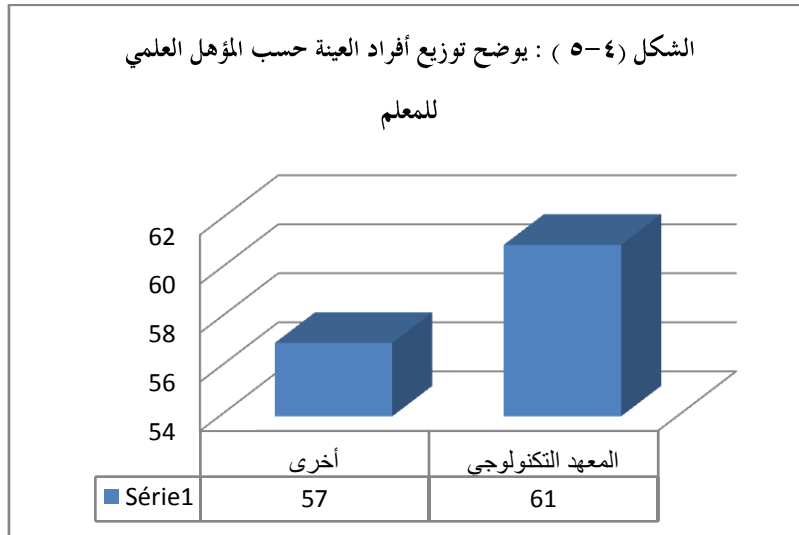
أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس ( المعلمين )



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

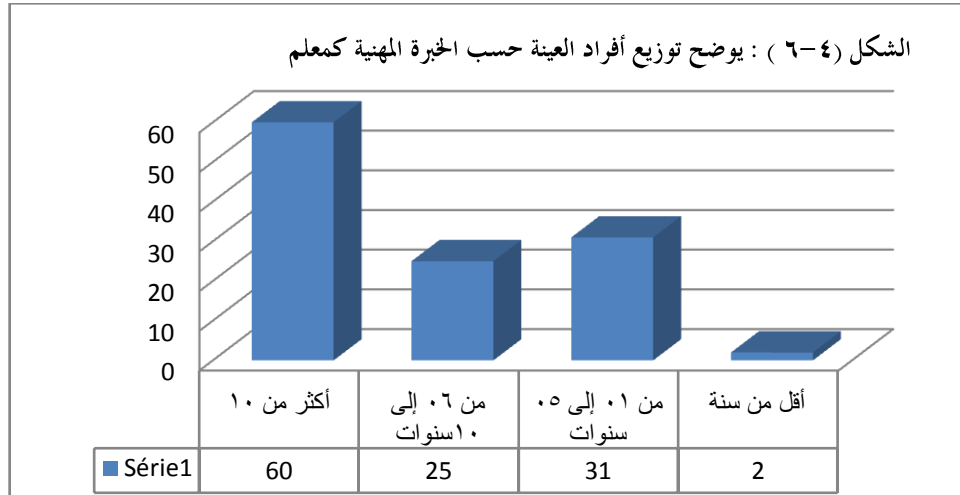
يتضح لنا من الشكل أن عدد الذكور المستجوبين من المعلمين 44 و عدد الإناث 74 و هذا ما يدل على أن هيئة أعضاء التدريس في الإبتدائيات تغلب عليها الطابع النسوي .

ب) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ( المعلمين )



يتضح لنا من الشكل أعلاه أن عدد خريجي المعهد التكنولوجي 61 يفوق عدد خريجي الجامعات حيث بلغ عددهم 57 و هذا ما يدل على أن حل أعضاء هيئة التدريس للمؤسسات الإبتدائية لا يحملون شهادات جامعية .

ج) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية ( المعلمين )



يتضح لنا من الشكل أن عدد معظم المستجوبين من المعلمين 61 لهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات و يليها عدد قدره 31 وهو عدد المستجوبين من لهم خبرة مهنية ما بين 01 إلى 05 سنوات و العدد 25 يمثل من لهم خبرة مهنية ما بين 06 إلى 10 سنوات ، مما يدل على أن هيئة التدريس خبرة مهنية في التعليم الإبتدائي .

المطلب الثاني : نتائج إحصائيات الدراسة في الطور الإبتدائي

أولاً: وصف و تحليل الإستبيان الأول الموجه للمدرء

قياس صدق و ثبات الإستبيان : تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس

الصدق و الثبات الكلي و الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان الموجه للمدرء ، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ

لجميع عبارات الإستبيان ولكل محور كالآتي :

جدول رقم ( 4-18 ) يوضح نتائج إختيار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الإستبيان الأول

معامل ألفا كرونباخ	المحور	
0.806	جودة الإدارة المدرسية ( 18 عبارة )	1
0.846	جودة المعلم ( 09 عبارات )	2
0.885	جميع عبارات الاستبيان ( 27 عبارة )	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول و المحور الثاني

كانت على التوالي : **0.806** ، **0.846** أما قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فهي

**0.885** مما يدل على أن عبارات المحاور و عبارات الإستبيان ككل تتسم بالصدق و الثبات و بالتناسق الداخلي و

هذا ما يجعلها قابلة للتحليل و الدراسة و إستنتاج و إستخلاص النتائج .

حساب المتوسط الحسابي

جدول رقم (4-19) : يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبيان الأول

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	إتجاه الآراء (درجة الإجابة)
01	يراعي إحتياجات المستفيدين و يهتم بالبحوث العلمية و الدراسات التي تمكن المؤسسة المدرسية من معرفة آراء المجتمع و آراء المستفيدين للوفاء بما	1.409	موافق بشدة
02	يشارك أعضاء هيئات التدريس و المعينين بالعملية التعليمية و الآباء لرسم إستراتيجيات لتطوير جودة المدرسة بشكل دوري	1.454	موافق بشدة
03	يعتمد على الحقائق و الوقائع و المعلومات و التحليلات الإحصائية لتوفير صورة متكاملة عن المدرسة	1.590	موافق بشدة
04	يمنع وقوع الأخطاء و المشكلات التي قد تحدث في الخدمة المقدمة و في العمليات الوظيفية منذ البداية	1.500	موافق بشدة
05	يهتم بالتحسين المستمر لجودة الأداء و ليس التوقف عند مستوى معين	1.227	موافق بشدة
06	يحدد الأهداف التربوية و يضع الخطط التنفيذية لتحقيقها	1.500	موافق بشدة
07	يشارك العاملين مشاركة فعالة على كافة المستويات ، حيث تقع مسؤولية الجودة على كل فرد بالمؤسسة	1.500	موافق بشدة
08	تبنى أسلوب فرق العمل الجماعي بالمؤسسة	1.409	موافق بشدة
09	الإتجاه نحو إستقلالية المدرسة و تطبيق الإدارة اللامركزية على مستوى المدرسة	2.227	موافق
10	يضمن التعليم و التدريب المستمر للعاملين بالمدرسة و تفويض جزء من المسؤوليات إليهم	1.681	موافق بشدة
11	يشترك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي	1.909	موافق
12	الميزانية المخصصة للتسيير كفيلة بتوفير جميع المستلزمات الضرورية لإنجاح العملية التعليمية و كذا تحقيق الأهداف المسطرة	3.181	محايد
13	يتقاضى راتب شهري يضمن له العيش الكريم و يناسب الجهود التي يقوم بها	2.409	موافق
14	له القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في طرق توفير نظم فعالة لجمع المعلومات و الإتصالات المدرسية	2.090	موافق
15	تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة من تقليدية إلى حديثة لتضمن التعامل و التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية	1.636	موافق بشدة
16	يركز على إرضاء و إشباع رغبات المستفيدين و على رأسهم التلاميذ ، بحيث يمثل التلاميذ حجر الأساس للعملية التعليمية	1.318	موافق بشدة
17	تقوم الأساتذة و العاملين بشكل دوري لتحقيق التحسين المستمر	1.500	موافق بشدة
18	يستعمل الحكم الراشد للإتفاق في تسيير المؤسسة	1.500	موافق بشدة
	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول : جودة الإدارة المدرسية</b>	<b>1.454</b>	موافق بشدة
19	يلتزم الأستاذ باللوائح و الأنظمة و التعليمات الإدارية للأداء التعليمي	1.545	موافق بشدة
20	يتابع المستجدات التربوية بصفة عامة و يستفيد منها في عمله	1.545	موافق بشدة
21	يجيد التعامل مع التكنولوجيا الحديثة و الوسائل العلمية المتطورة	1.954	موافق
22	يشارك زملائه و رؤسائه في تبادل الخبرات من أجل التطوير و التحسين	1.590	موافق بشدة
23	ينمي لدى الطالب مهارات التجديد و الإبتكار و البحث بدلا من الحفظ و الإستظهار	1.409	موافق بشدة

24	يشترك في الدورات التدريبية و التكوينية لرفع مستواه إلى الأفضل	1.590	موافق بشدة
25	قدوة حسنة للتلميذ علميا و عمليا و أخلاقيا	1.409	موافق بشدة
26	يتفاعل مع المتغيرات المحيطة به من أجل التطوير و التجديد في تخصصه	1.909	موافق
27	له القدرة على زيادة فاعلية التلميذ و النمو الشامل له روحيا و عقليا و معرفيا و وجدانيا	1.636	موافق بشدة
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثاني : جودة المعلم</b>	<b>1.590</b>	موافق بشدة
	<b>الدرجة الكلية لعبارات الإستبيان</b>	<b>1.522</b>	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم ( ) المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبيان الموجهة لمدرء الإبتدائيات لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من منظور المدرء ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول ( جودة الإدارة المدرسية ممثلة بالمدير ) : **1.454** و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة **موافق بشدة** ، حيث جاءت العبارة رقم ( **05** ) : " يهتم بتحسين المستمر لجودة الأداء و ليس التوقف عند مستوى معين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.227** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على هذه العبارة ، في حين جاءت العبارة رقم ( **12** ) : " الميزانية المخصصة للتسيير كفيلا بتوفير جميع المستلزمات الضرورية لإنجاح العملية التعليمية و كذا تحقيق الأهداف المسطرة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره **3.181** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بالحياد على هذه العبارة مما يدل على أن الميزانية المخصصة للتسيير غير كافية لتوفير جميع المستلزمات الضرورية لإنجاح العملية التعليمية و تحقيق الأهداف المسطرة .

إذ بلغت القيمة الكلية لعبارات المحور الثاني ( جودة الأستاذ ) متوسط حسابي قدره **1.590** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة **موافق بشدة** ، حيث جاءت العبارة رقم ( **25** ) : "الأستاذ يعتبر قدوة حسنة للتلميذ علميا و عمليا و أخلاقيا " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.409** ، في حين جاءت العبارة رقم ( **21** ) " يجيد التعامل مع التكنولوجيا الحديثة و الوسائل العلمية المتطورة " بمتوسط حسابي قدره **1.954** مما يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بدرجة الموافقة نوعا ما و ليس بدرجة الموافقة بشدة على أن الأستاذ يجيد التعامل مع التكنولوجيا الحديثة و الوسائل العلمية المتطورة .

أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستیبان فقد بلغت **1.522** بدرجة إجابة موافق بشدة و هذا يعنی أن معظم أفراد العينة فقد أجابوا بالموافقة بشدة على عبارات الإستیبان مما يدل على أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء .

الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة ومحاور الدراسة : (جودة الإدارة المدرسية ، جودة الأستاذ )

جدول رقم ( 4-20 ) يوضح معامل الإرتباط بين محاور الدراسة و إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	جودة المعلم	جودة الإدارة المدرسية	
0,799** 0,000 22	0,588** 0,004 22	1  22	جودة الإدارة المدرسية معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,891** 0,000 22	1  22	0,588** 0,004 22	جودة المعلم معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
1  22	0,891** 0,000 22	0,799** 0,000 22	إدارة الجودة الشاملة معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة

\*\*الإرتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك إرتباط قوي بين محور جودة الإدارة المدرسية و محور جودة الأستاذ. بمعامل إرتباط بيرسون قيمته **0.588** ، كما أن هنا أيضا إرتباط قوي بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة. بمعامل إرتباط بيرسون قيمته **0.799** ، هناك أيضا إرتباط قوي جدا بين محور جودة الأستاذ و إدارة الجودة الشاملة. بمعامل إرتباط بيرسون قيمته **0.891** .

و هذا يدل على أن لجودة محوري الدراسة ( جودة الإدارة المدرسية ، جودة المعلم ) تأثير كبير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية ، كما نلاحظ بأن درجة التأثير تختلف بين المحاور و إدارة الجودة الشاملة إلا أن محور جودة المعلم تأثير أكبر من محور جودة الإدارة المدرسية ، و هذا راجع إلى الدور الهام الذي يؤديه المعلم للرفعي بالعملية التعليمية إلى الأفضل و سوف يساهم في تسهيل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، مع العلم أن كل معاملات الإرتباط المعنوي في الجدول ذا دلالة إحصائية عند مستوى **0.01**

ثالثا : إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

H0 لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء

H1 تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي

جدول رقم ( 4-21 ) يوضح نتائج إختبار T-Test

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T الحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	21	12.165	0.125	1.522	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات

الإستبيان الموجه للمدراء حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية هي **1.522** و بانحراف

معياري قدره **0.125** و هذا ما يقابل درجة **الموافقة بشدة** مما يعني أن هناك تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات الجزائرية من منظور المدراء ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** و هو أقل من **0.05**

مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول أن

المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء .



الفرضية الفرعية الأولى

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA بين

محور جودة الإدارة المدرسية وإدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (4-22) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الإدارة المدرسية وإدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة الإدارة المدرسية				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.921	0.621	0.639	0.799	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (4-22) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الإدارة المدرسية وإدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	4.625	1	4.625	35.393	0.000
البواقي	2.614	20	0.131		
المجموع	7.239	21			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.799** وهذا يدل على وجود ارتباط وتأثير قوي لمحور جودة الإدارة المدرسية على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.639** مما يدل على أن **63.9 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة الإدارة المدرسية ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.621** وهذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة الإدارة المدرسية ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية الثانية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المعلم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المعلم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA بين

محور جودة المعلم وإدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (4-23) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المعلم وإدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة المعلم				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.858	0.784	0.794	0.891	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (4-24) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المعلم وإدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	5.750	1	5.750	77.222	0.000
البواقي	1.489	20	0.074		
المجموع	7.239	21			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.891** وهذا يدل على وجود إرتباط و تأثير قوي لمحور جودة الأستاذ على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.794** مما يدل على أن **79.4 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة المعلم ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.858** وهذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة المعلم ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة المعلم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا : إختبار تأثير الجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الجنس

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الجنس

تم إختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم ( 04-25 ) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و الجنس

المتغير المستقل : الجنس					المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0.133	20	1.567	0.180	1.930	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية **Sig=0.180** من خلال إختبار Leven وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة ، مما يدل على أن مجتمع أفراد هذه العينة و المتمثل في الجنس وهما الذكور و الإناث هو مجتمع متجانس ، أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية **Sig=0.133** وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 و التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الجنس و نرفض الفرضية البديلة H1.

أولاً: إختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً إلى المؤهل العلمي

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً إلى المؤهل العلمي

تم إختبار هذه الفرضية بإختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم (4-26) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و المؤهل العملي

المتغير المستقل : المؤهل العلمي					المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t الحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F الحسوبة	
0.037	20	2.229	0.370	0.843	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.370$  من خلال إختبار Leven و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة ، مما يدل على أن مجتمع أفراد هذه العينة و المتمثل في المؤهل العلمي ( خريج المعهد التكنولوجي و أخرى ) هو مجتمع متجانس ، أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.037$  و هي قيمة أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 و التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً إلى المؤهل العلمي و لقبول الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً إلى المؤهل العلمي .

ثالثا : إختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الخبرة المهنية

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الخبرة المهنية

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (4- 27 ) : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0.228	3	0.076	0.195	0.898
داخل المجموعات	7.010	18	0.389		
المجموع	7.239	21			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.898$  من خلال جدول تحليل التباين ANOVA وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة H1.

ثانيا: وصف و تحليل الإستبيان الثاني الموجه للمعلمين

قياس صدق و ثبات الإستبيان : تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الصدق و الثبات الكلي و الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان الموجه للمعلمين ، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان ولكل محور كالآتي :

جدول رقم ( 4-28 ) : يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الإستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
جودة الإدارة المدرسية ( 09 عبارات )	0.954	1
جودة المعلم ( 08 عبارات )	0.805	2
جودة المنهج الدراسي ( 15 عبارة )	0.926	3
جودة التلميذ ( 06 عبارات )	0.876	4
جودة المناخ التعليمي ( 13 عبارة )	0.918	5
جميع عبارات الاستبيان ( 51 عبارة )	0.961	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة : محور جودة الإدارة المدرسية ، محور جودة المعلم ، محور جودة المنهج الدراسي ، محور جودة التلميذ ، محور جودة المناخ التعليمي كانت على التوالي : **0.954 ، 0.805 ، 0.926 ، 0.876 ، 0.918** أما قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فهي **0.961** مما يدل على أن عبارات المحاور و عبارات الإستبيان ككل تتسم بالصدق و الثبات و بالتناسق الداخلي و هذا ما يجعلها قابلة للتحليل و الدراسة و إستنتاج و إستخلاص النتائج .

حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

جدول رقم ( 4-29 ) يوضح المتوسطات الحسابية المعيارية لعبارات الإستبيان الثاني

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	إنجاء الآراء ( درجة الإجابة)
01	يتمتع بالإتصال المفتوح مع الأساتذة و التلاميذ و أولياء التلاميذ	1.728	موافق بشدة
02	يهتم بالبحث المستمر عن طرق لتطوير العملية التعليمية	1.898	موافق
03	يعتبر قدوة لجميع العاملين من شتى النواحي العملية و الأخلاقية	1.669	موافق بشدة
04	يولي إهتمام خاص بحاجيات و متطلبات الأساتذة و التلاميذ و أولياء الأمور و المجتمع بكافة مؤسساته بإستمرار	1.855	موافق
05	يتمتع المدير بالصفات التالية : المسير ، المرشد ، المرئي ، الحفز ، المساند ، المستمع و المستشار و المدير للمؤسسة بدلا من كونه رئيسا مستبدا	1.661	موافق بشدة
06	يشرك الأساتذة و التلاميذ و جمعيات أولياء التلاميذ و العاملين بالمؤسسة التعليمية في صنع القرارات و حل المشكلات	1.754	موافق بشدة
07	يتخذ القرارات على أساس الحقائق	1.771	موافق بشدة
08	يتمتع المدير بشخصية فائدة تتمثل في قيادة المدرسة للوصول للأهداف المخطط لها	1.762	موافق بشدة
09	له القدرة على التعامل مع كل من إدارة المعلومات و إقتراح قواعد البيانات و التكنولوجيا الحديثة	2.084	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول : جودة الإدارة المدرسية ( المدير )</b>	<b>1.798</b>	موافق بشدة
10	يشارك في صنع القرارات للرفعي بالعملية التعليمية إلى الأفضل	1.771	موافق بشدة
11	يستعين بأنشطة التنمية المهنية لتحسين كفاءته المهنية بشكل مستمر و لتجديد معلوماته	1.855	موافق
12	يستخدم تكنولوجيا التعليم و مهارات التعلم الإلكتروني في بعض أدواره	2.178	موافق
13	يتقاضى راتب شهري مناسب للمجهودات التي يبذلها و يضمن له العيش الكريم	2.949	محايد
14	يسعى للمشاركة في دورات تدريبية بإستمرار في مجال الجودة التعليمية	2.127	موافق
15	يتابع المستجدات التربوية بصفة عامة و الإستفادة منها في عمله	1.847	موافق
16	يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التطوير	1.694	موافق بشدة
17	يحظى بإحترام خاص داخل مجتمعه	2.076	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثاني : جودة المعلم</b>	<b>2.062</b>	موافق
18	عملية المنهج الدراسي تجيب عن الأسئلة التالية : لماذا تعلم ؟ ، ماذا تعلم ؟ ، كيف تعلم ؟ ، كيف تعرف حدوث التعلم؟	2.364	موافق
19	ينمي حب الإستطلاع و الإبداع لدى التلاميذ خلال الأنشطة المختلفة	2.432	موافق

محايد	2.754	يراعي البعد الثقافي و الإجتماعي للتلميذ	20
محايد	2.678	يعطي فرص للأساتذة و التلاميذ و أولياء التلاميذ للإبداع في معالجته	21
محايد	2.601	يراعي كيف مواهب التلاميذ و ميولهم و مراعاة تنمية هواياتهم	22
موافق	2.491	يواكب التطورات الحديثة في عالم متغير ، يعتمد على صنع المعرفة و تعددية مصادرها	23
موافق	2.271	القدرة على التكيف مع التطور العلمي و التكنولوجي	24
موافق	2.449	يساهم في تكوين الشخصية المتكاملة للتلميذ	25
موافق	2.576	يربط التلميذ بواقعه و مساعدته على حل مشكلاته و إتخاذ قرارات تتعلق بأموره الخاصة	26
موافق	2.033	ينمي في التلميذ روح المواطنة و الإلتزام	27
موافق	2.305	يمكن التلميذ من التواصل مع العالم الخارجي و ذلك بتعلم لغة أجنبية واحدة على الأقل	28
موافق	1.889	تسليط الضوء على مزايا التضامن و التسامح و التعايش مع الغير	29
موافق	1.805	توعية التلميذ بضرورة المحافظة على المؤسسات و الأملاك العامة و الخاصة و المحيط البيئي	30
محايد	2.694	يراعي إحتياجات المجتمع و سوق العمل	31
محايد	2.745	يمكن المتعلمون من إنجاز التعلم بدرجة عالية من الجودة	32
موافق	<b>2.406</b>	<b>الدرجة الكلية للمحور الثالث : جودة المنهاج الدراسي</b>	
موافق	2.135	التمتع بقيم المواطنة و الإلتزام	33
محايد	2.779	مؤهل علميا و ثقافيا و صحيا و نفسيا	34
محايد	2.719	القدرة على الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقه لها عمليا	35
محايد	2.618	القدرة على الإستمرار في التعليم مدى الحياة	36
موافق	2.542	التمتع بالإحترام للأساتذة و الأنظمة و القوانين التربوية	37
محايد	2.618	الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية	38
موافق	<b>2.567</b>	<b>الدرجة الكلية للمحور الرابع : جودة التلميذ</b>	
محايد	3.050	إحتواء المدارس على مكتبات تفي بإحتياجات الطالب	39
محايد	2.754	هناك تواصل و تشاور بين المؤسسة و أولياء التلاميذ	40
محايد	3.271	وجود قاعات علاج و مطاعم و قاعات للرياضة تفي بإحتياجات التلاميذ	41
غير موافق	3.627	المبنى المدرسي يساهم في العملية التعليمية ( مدافئ ، مكيفات هوائية ..... الخ )	42
غير موافق	3.491	وجود مخابر علمية مجهزة و مخابر للإعلام الآلي و الأنترنت	43
غير موافق	3.423	إستعمال الأدوات و الأجهزة التكنولوجية الحديثة في العملية و التعليمية	44



45	تبنى المؤسسة نظام للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية يشجع على إتقان العمل و تحسين الأداء	3.042	محايد
46	إحترام الجميع لدور المدرسة في بناء المجتمع	2.559	موافق
47	إنتشار ثقافة تحسين النتائج و التطلع للأحسن داخل و خارج المؤسسة	2.584	موافق
48	توفير البرامج و الأنشطة الترفيهية و الرياضية داخل المؤسسة	2.745	محايد
49	النظام التربوي السائد في العملية التعليمية يراعي جودة التعليم	2.855	محايد
50	كثر الكتب و ثقل المحفظة الدراسية دليل على جودة التعليم	4.288	غير موافق بشدة
51	المضمون المدرسي يواكب المتغيرات التربوية المحلية و الخارجية	3.398	غير موافق
	الدرجة الكلية للمحور الخامس : جودة المناخ التعليمي	<b>3.161</b>	محايد
	الدرجة الكلية للإستبيان : إدارة الجودة الشاملة	<b>2.456</b>	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم ( ) المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبيان الموجهة للمعلمين الإبتدائيات لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من منظور المعلمين ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول ( جودة الإدارة المدرسية ممثلة بالمدير ) : **1.798** و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافق بشدة ، حيث جاءت العبارة رقم ( **05** ) : " يتمتع المدير بالصفات التالية : المسير ، المرشد ، المربي ، المحفز ، المساند ، المستمع و المستشار و المدير للمؤسسة بدلا من كونه رئيسا مستبدا " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.661** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على هذه العبارة ، في حين جاءت العبارة رقم ( **09** ) : " له القدرة على التعامل مع كل من إدارة المعلومات و إقتراح قواعد البيانات و التكنولوجيا الحديثة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره **2.084** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بدرجة موافق على كل عبارات محور جودة الإدارة المدرسية و هذا يعني أن جل المعلمين راضين على الصفات التي يتميز بها المدرء .

بلغت القيمة الكلية لعبارات المحور الثاني ( جودة المعلم ) متوسط حسابي قدره **2.062** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق ، حيث جاءت العبارة رقم ( **16** ) : " يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التطوير " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.694** ، في حين جاءت العبارة رقم ( **13** ) " يتقاضى راتب شهري مناسب للمجهودات التي يبذلها و يضمن له العيش الكريم "

بمتوسط حسابي قدره **2.949** مما يعني أن مجمل أفراد العين أجابوا بدرجة محايد على هذه العبارة مما يدل على عدم الرضا إتجاه الراتب الشهري الذي يتقاضاه المعلم .

**2.406** أما المحور الثالث و الذي هو **جودة المنهج الدراسي** فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية للمحور **2.406** و هذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثالث كانت بدرجة **موافق** إلا أن العبارة رقم ( 30 ) " توعية التلميذ بضرورة المحافظة على المؤسسات و الأملاك العامة و الخاصة و المحيط البيئي " كانت جل الإجابات عليها بدرجة **موافق** و هذا يعني أن جودة المنهج الدراسي من منظور المعلمين تساعد بشكل جيد على توعية التلميذ للمحافظة على كل ما هو محيط به ، بينما كان إتجاه آراء المستجوبين للعبارة رقم ( 20 ) " يراعي البعد الثقافي و الإجتماعي للتلميذ " بدرجة محايد و هذا يعني أن المنهج الدراسي المعتمد في المؤسسات التعليمية لا يراعي بصورة واضحة الأبعاد الثقافية و الإجتماعية للتلميذ .

أما المحور الرابع و الذي يتكون من ستة عبارات و الذي هو **جودة التلميذ** فقلد بلغت قيمة المتوسط الحسابي **2.567** و هذا يعني أن إتجاه آراء المستجوبين على عبارات المحور الثالث كانت بدرجة **موافق** ، بالرغم من أن درجة إجابات أفراد العينة في هذا المحور كانت أربعة منها بدرجة **محايد** .

إلا أن العبارة رقم ( 33 ) "التمتع بقيم المواطنة و الإلتزام" كانت جل الإجابات عليها **موافق** بمتوسط حسابي قدره **2.135** و هذا يعني أن التلاميذ في المؤسسات التعليمية يتمتعون بقيم الإلتزام و المواطنة بشكل كبير و هذا يساهم بالرقى بالتنمية و التنمية المستدامة لثروات هذا الوطن ، لكن يتضح لنا من إجابات أفراد العينة أن هناك نقص لدى التلاميذ في مجال مواكبة العصر الحديث التطورات العلمية و التكنولوجية ، و ضعف الرغبة لدى التلاميذ في الإستمرار في التعليم .

**3.161** أما المحور الخامس و الذي هو **جودة المناخ التعليمي** فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية للمحور **3.161** و هذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الخامس كانت بدرجة **محايد** ، إلا أن العبارة رقم ( 42 ) " المبني المدرسي يساهم في العملية التعليمية (مدافئ ، مكيفات هوائية ..... الخ ) " و العبارة

رقم ( 43 ) " وجود مخابر علمية مجهزة و مخابر للإعلام الآلي و الأنترنت " ، و العبارة رقم ( 44 ) " إستعمال الأدوات و الأجهزة التكنولوجية الحديثة في العملية و التعليمية " كانت جل الإجابات عليها بدرجة غير موافق و جاءت أيضا جل إجابات أفراد العينة على العبارة رقم ( 50 ) " كثر الكتب و ثقل المحفظة الدراسية دليل على جودة التعليم " بدرجة غير موافق بشدة ، و هذا يعني أن جل المؤسسات التعليمية تعاني من نقص فادح في التجهيزات التي تضمن الراحة التامة للطالب داخل حجرة الدراسة و ترفع له من درجة الإنتباه للمعلومات التي يتلقاها ، و التجهيزات التي تضمن للتلميذ مساندة التطورات العصرية و التكنولوجية ، و هذا راجع أيضا إلى ضعف ميزانية التسيير التي تتلقاها المؤسسات التعليمية و هذا ما جاءت به جل إجابات المستجوبين منفي الإستبيان الأول المدراء ، أما عبارة " كثرة الكتب و ثقل المحفظة الدراسية دليل على جودة التعليم " التي لاقت رفق و عدم رضا شديدة و هذا يدل على أن الجودة في العملية التعليمية ليست في الكم و إنما في النوع .

أما القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت **2.456** و هي تقابل درجة موافق و هذا يعني أن معظم أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الإستبيان مما يدل على أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور المعلمين .

الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة : (جودة الإدارة المدرسية ، جودة الأستاذ ، جودة المنهج الدراسي ، جودة التلميذ ، و جودة المناخ التعليمي )

جدول رقم ( 4-30 ) يبين معاملات الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة

جودة المناخ التعليمي	جودة التلميذ	جودة المنهج الدراسي	جودة المعلم	جودة الإدارة المدرسية	إدارة الجودة الشاملة	
0,877** 0,000 118	0,827** 0,000 118	0,854** 0,000 118	0,690** 0,000 118	0,676** 0,000 118	1  118	إدارة الجودة الشاملة معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,500** 0,000 118	0,364** 0,000 118	0,418** 0,000 118	0,441** 0,000 118	1  118	0,676** 0,000 118	جودة الإدارة المدرسية معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,524** 0,000 118	0,558** 0,000 118	0,452** 0,000 118	1  118	0,441** 0,000 118	0,690** 0,000 118	جودة المعلم معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,631** 0,000 118	0,764** 0,000 118	1  118	0,452** 0,000 118	0,418** 0,000 118	0,854** 0,000 118	جودة المنهج الدراسي معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,663** 0,000 118	1  118	0,764** 0,000 118	0,558** 0,000 118	0,364** 0,000 118	0,827** 0,000 118	جودة التلميذ معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
1  118	0,663** 0,000 118	0,631** 0,000 118	0,524** 0,000 118	0,500** 0,000 118	0,877** 0,000 118	جودة المناخ التعليمي معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة

\*\* الإرتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك إرتباط بين محور قوي بين إدارة الجودة الشاملة وجميع المحاور ، و نلاحظ أن أقوى إرتباط كان بين إدارة الجودة الشاملة و محور جودة المناخ التعليمي بمعامل إرتباط بيرسون قدره 0.877 و هذا يدل على أن هناك علاقة طردية أي أن كلما كانت جودة المناخ التعليمي أفضل كلما كانت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أوفر ، كما أن هناك إرتباط جيد بين إدارة الجودة الشاملة وباقي محاور الدراسة جودة الإدارة المدرسية و جودة المعلم و جودة المنهج الدراسي و جودة التلميذ حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون للمحاور المذكورة قيم على التوالي: 0.676 ، 0.690 ، 0.854 ، 0.827 ، و هذا ما يدل على أن لكل محاور الدراسة تأثير جيد و علاقة طردية لتحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عملية التعليمية و لها يجب أن نعمم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و مبادئها على جميع المستفيدين من جودة العملية التعليمية .

مع العلم أن كل معاملات الإرتباط المعنوي في الجدول ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 .

ثالثا : إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الثانية

H0 لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المعلمين

H1 تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المعلمين

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في المؤسسات التعليمية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي

.جدول رقم ( 4-31 ) : يوضح نتائج إختبار T-Test

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	117	42.262	0.631	2.456	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات

الإستبيان الموجه للمعلمين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية هي **2.456** و

بانحراف معياري قدره **0.631** و هذا ما يقابل درجة الإجابة **موافق** مما يعني أن هناك تطبيق لإدارة الجودة

الشاملة في المؤسسات الجزائرية من منظور المعلمين ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** و هو

أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1

و التي تقول أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة من منظور المعلمين .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين

محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-32 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة الإدارة المدرسية				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.530	0.452	0.457	0.676	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-33 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	21.315	1	21.315	97.618	0.00
البواقي	25.329	116	0.218		
المجموع	46.644	117			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-32 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي 0.676 و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير جيد لمحور جودة الإدارة المدرسية على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.457 مما يدل على أن 45.7 % من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة الإدارة المدرسية ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو 0.530 و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة الإدارة المدرسية ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المعلم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المعلم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين

محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-34 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة المعلم				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.675	0.472	0.476	0.690	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-35 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	22.210	1	22.210	105.44	0.00
البواقي	24.434	116	0.211		
المجموع	46.644	117			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.690** وهذا يدل على وجود

إرتباط و تأثير جيد لمحور جودة المعلم على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.476** مما

يدل على أن **47.6 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة المعلم ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار

هو **0.675** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة المعلم ، أما من خلال

جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و

لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور

جودة المعلم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .



الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين

محور جودة المنهج الدراسي و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-36 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المنهج الدراسي و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة المنهج الدراسي				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.742	0.727	0.729	0.854	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-37 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المنهج الدراسي و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	34.019	1	34.019	312.572	0.00
البواقي	12.625	116	0.109		
المجموع	46.644	117			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-36 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي 0.854 وهذا يدل

على وجود ارتباط و تأثير جيد لمحور جودة المنهج الدراسي على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل

التحديد هي 0.729 مما يدل على أن 72.9 % من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة المنهج

الدراسي ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو 0.742 و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة

و محور جودة المنهج الدراسي ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 و هو

أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص

على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين

محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-38 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة التلميذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.622	0.682	0.684	0.827	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-39 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	31.926	1	31.926	251.628	0.00
البواقي	14.718	116	0.127		
المجموع	46.644	117			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-38 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.827** و هذا يدل

على وجود ارتباط و تأثير جيد لمحور جودة التلميذ على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي

**0.684** مما يدل على أن **68.4 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة التلميذ ، بالإضافة إلى أن

معامل الإنحدار هو **0.622** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة التلميذ ، أما

من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية

**0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة

إحصائية لمحور جودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين

محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-40 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة المناخ التعليمي				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	
0.615	0.768	0.770	0.877	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-41 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	35.898	1	35.898	387.546	0.00
البواقي	10.745	116	0.093		
المجموع	46.644	117			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-40 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الإرتباط هي **0.877** و هذا يدل

على وجود إرتباط و تأثير جيد لمحور جودة المناخ التعليمي على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل

التحديد هي **0.770** مما يدل على أن **77.0 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة المناخ التعليمي

، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.615** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور

جودة المناخ التعليمي ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من

مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه

يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا : إختبار تأثير الجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الجنس

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الجنس

تم إختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم ( 4-42 ) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و الجنس

المتغير المستقل : الجنس					المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0.081	107.847	1.860	0.046	4.075	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية **Sig=0.046** من خلال إختبار Leven و هي أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة ، مما يدل على أن مجتمع أفراد هذه العينة و المتمثل في الجنس وهما الذكور و الإناث هو مجتمع غير متجانس ، أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية **Sig=0.081** و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 و التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الجنس و نرفض الفرضية البديلة H1.

أولاً :إختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى المؤهل العلمي

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى المؤهل العلمي

تم إختبار هذه الفرضية بإختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم ( 4-43 ) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و المؤهل العملي

المتغير المستقل : المؤهل العلمي					المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t الحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F الحسوبة	
0.838	116	0.205	0.665	0.189	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.665$  من خلال إختبار Leven وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة ، مما يدل على أن مجتمع أفراد هذه العينة و المتمثل في المؤهل العلمي ( خريج المعهد التكنولوجي و أخرى ) هو مجتمع متجانس ، أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.838$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 و التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى المؤهل العلمي و نرفض الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى المؤهل العلمي .

ثالثا : إختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الخبرة المهنية

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الخبرة المهنية

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم ( 4-44 ) : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0.712	3	0.237	0.589	<b>0.623</b>
داخل المجموعات	45.932	114	0.403		
المجموع	46.644	117			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.623$  من خلال

جدول تحليل التباين ANOVA وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود

دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة

الجودة الشاملة تبعا إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة H1.

ثالثا : وصف و تحليل الإستبيان الثالث الموجه للتلاميذ

قياس ثبات الإستبيان : لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للإستبيان و الإتساق الداخلي لعباراته فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان و لكل محور كما في الجدول الموالي :

جدول رقم ( 4-45 ) يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
جودة المعلم ( 12 عبارة )	0.560	1
جودة التلميذ ( 09 عبارات )	0.492	2
جودة المناخ التعليمي و ملاءمته ( 11 عبارة )	0.795	3
جميع عبارات الاستبيان ( 32 عبارة )	0.804	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة : محور جودة المعلم ، محور جودة التلميذ كانت على التوالي : 0.560 ، 0.492 و هي نسبتا ثبات ضعيفة مما يدل على عدم إتسام عباراتهما بالتناسق الداخلي ، أما قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فهي **0.804** وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات المحاور و عبارات الإستبيان ككل تتسم بالصدق و الثبات و بالتناسق الداخلي و هذا ما يجعلها قابلة للتحليل و الدراسة و إستنتاج و إستخلاص النتائج .

حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

جدول رقم ( 4-46 ) يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات الإستهيبان

الرقم	عبارات الإستهيبان	المتوسط الحسابي	إتجاه الآراء ( درجة الإجابة)
01	المشاركة مع التلاميذ في إيجاد جو من الألفة و المتعة و الإثارة في التعليم	1.376	موافق بشدة
02	ينمي لدى التلميذ مهارات التحليل و التفسير و الإبداع بدلا من التلقين و الحفظ	1.546	موافق بشدة
03	يتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر التطور التكنولوجي و المعرفي	3.446	غير موافق
04	له القدرة على توصيل المعلومات و الأفكار بعدة أساليب مختلفة	1.461	موافق بشدة
05	يشجع التلميذ على مواصلة التعليم و الإعتماد على الذات	1.261	موافق بشدة
06	ينصح التلاميذ إلى عدم اللجوء إلى الدروس الخصوصية	3.384	محايد
07	له معاملة عادلة و جيدة بين التلاميذ	1.376	موافق بشدة
08	يستخدم أسلوب الثواب أكثر من العقاب في تعزيز التعلم	1.815	موافق
09	له القدرة على زيادة فاعلية التلاميذ و رفع تحصيلهم الأكاديمي	1.500	موافق بشدة
10	يستعمل الوسائل التكنولوجية الحديثة أثناء التدريس	3.230	محايد
11	يحفز التلاميذ على العمل الجماعي و المشاركة داخل القسم	1.638	موافق بشدة
12	يقدم و يحترم مواهب و آراء جميع التلاميذ	1.461	موافق بشدة
	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول: جودة المعلم</b>	<b>1.958</b>	<b>موافق</b>
13	القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	2.123	موافق
14	يتمتع التلميذ بالإنضباط و الإحترام داخل المؤسسة	1.823	موافق
15	نظام التقويم المتبع ( الإختبار ، الفرض ، التقويم المستمر ) كاف لتحديد مستوى التلميذ	2.315	موافق
16	عملية تقويم التلميذ عادلة و شفافة	1.953	موافق
17	المشاركة مع الزملاء للوصول إلى حل التمارين و تعلم ما هو مهم	2.169	موافق
18	الشعور بالثقة و الإعتراز عند الحصول على نتيجة جيدة	1.276	موافق بشدة
19	الشعور بالمواطنة و الإلتناء	1.361	موافق بشدة
20	الرغبة في مواصلة التعليم إلى المستويات العليا	1.300	موافق بشدة
21	المشاركة في صنع قرارات المؤسسة التعليمية	3.146	محايد
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثاني: جودة التلميذ</b>	<b>1.941</b>	<b>موافق</b>
22	إحتواء المؤسسة على مكتبة	2.192	موافق
23	وجود مخابر علمية و مخابر للإعلام الآلي و الأترنت	2.915	محايد
24	إعلام التلاميذ و إبلاغهم بكل ما يتعلق بعملية تدرسه	1.607	موافق بشدة
25	إحتواء المكتبة على كل الكتب و المراجع العلمية الضرورية	2.592	موافق
26	هناك تواصل بين المؤسسة و أولياء الأمور	1.630	موافق بشدة
27	تبني المؤسسة نظام للمكافآت التشجيعية يدفع التلاميذ إلى المثابرة في الدراسة	2.338	موافق



		و المنافسة من أجل تحسين النتائج	
موافق	2.584	المبنى المدرسي يساعد على عملية التعليم و التعلم	28
محايد	2.669	إحتواء المؤسسة على قاعات علاج و مطاعم و قاعات للرياضة تفي بحاجات التلاميذ	29
محايد	3.123	إستعمال الأدوات و الأجهزة التكنولوجية الحديثة في العملية والتعليمية	30
محايد	2.646	إحترام الجميع لدور المدرسة في بناء المجتمع	31
موافق	2.376	عدد التلاميذ داخل القسم مناسب و مساعد لعملية التعليم و التعلم	32
موافق	2.425	الدرجة الكلية للمحور الثالث: جودة المناخ التعليمي	
موافق	2.113	الدرجة الكلية للمحاور الإستبيان	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبيان الموجهة للتلاميذ الإبتدائيات لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من منظور التلاميذ ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول ( جودة المعلم ) : **1.958** و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافق ، حيث جاءت العبارة رقم ( **05** ) : " يشجع التلميذ على مواصلة التعليم و الإعتماد على الذات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.261** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على هذه العبارة مما يدل على أن للمعلم دور أساسي و مهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية متمثل في تشجيع التلاميذ على مواصلة التعليم ، في حين جاءت العبارة رقم ( **03** ) : " يتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر التطور التكنولوجي و المعرفي " بمتوسط حسابي قدره **3.446** و العبارة رقم ( **06** ) " ينصح التلاميذ إلى عدم اللجوء إلى الدروس الخصوصية " بمتوسط حسابي قدره **3.384** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بدرجة غير موافق و محايد على العبارتين على التوالي مما يدل على نقص مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة و هو التدريب و التعليم المستمر لهيئة التدريس ، كما أن مجانية التعليم لجميع الأطفال يكفل المساواة و ينمي روح العمل الجماعي للتلميذ عن طريق المدرسة لدى فإن ظاهرة الدروس الخصوصية نقمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و ليست نعمة .

بلغت القيمة الكلية لعبارات المحور الثاني ( جودة التلميذ ) متوسط حسابي قدره **1.941** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق ، حيث جاءت العبارة رقم ( **18** ) :

الشعور بالثقة و الإعتراز عند الحصول على نتيجة جيدة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.276** ، مما يدل على أن التلميذ يحس بالإعتراز و الإفتخار عند إنجازه لأعماله أو حصوله على نتيجة جيدة لدى لا بد من مراعاة شعور التلاميذ و تحفيزهم و عدم التضيق عليهم في علامات نتائج العملية التقييمية ( الإختبار ، الفروض ) .

في حين جاءت العبارة رقم ( **21** ) " المشاركة في صنع قرارات المؤسسة التعليمية " بمتوسط حسابي قدره **3.146** مما يعني أن مجمل أفراد العين أجابوا بدرجة محايد على هذه العبارة و هذا يدل على عدم مشاركة حجر الأساس في تطوير العملية التعليمية و هو المستفيد الأول بعدم مشاركته في صنع قرارات المؤسسة التعليمية .

أما المحور الثالث و الذي هو **جودة المناخ التعليمي** فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية **2.425** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثالث كانت بدرجة **موافق** ، حيث جاءت العبارة رقم ( **24** ) : " إعلام التلاميذ و إبلاغهم بكل ما يتعلق بعملية تدرسيهم " مما يدل على التواصل و نقل المعلومات بين الإدارة المدرسية و التلميذ و المعلم ، في حين جاءت العبارة رقم ( **30** ) " إستعمال الأدوات و الأجهزة التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية " بمتوسط حسابي قدره **3.123** مما يعني أن مجمل أفراد العين أجابوا بدرجة **محايد** على هذه العبارة و هذا يدل على إفتقار معظم المؤسسات التعليمية لأهم الوسائل التكنولوجية الحديثة المستعملة في التدريس و أهمها أجهزة الإعلام الآلي و هذا ما لاحظناه من إجابات أفراد العينتين السابقتين المدراء و المعلمين .

أما القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت **2.113** و هي تقابل درجة **موافق** و هذا يعني أن معظم أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الإستبيان مما يدل على أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ .

الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة : ( جودة المعلم ، جودة التلميذ و جودة المناخ التعليمي )

جدول رقم (4-47) يبين معاملات الإرتباط بين محاور الدراسة و إدارة الجودة الشاملة

جودة المناخ التعليمي	جودة التلميذ	جودة المعلم	إدارة الجودة الشاملة	
0,840** 0,000 130	0,709** 0,000 130	0,747** 0,000 130	1  130	إدارة الجودة الشاملة معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,362** 0,000 130	0,517** 0,000 130	1  100	0,747** 0,000 130	جودة المعلم معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,343** 0,000 130	1  130	0,517** 0,000 130	0709** 0,000 1300	جودة التلميذ معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
1  130	0,343** 0,000 130	0,362** 0,000 130	0,840** 0,000 130	جودة المناخ التعليمي معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة

\*\* الإرتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك إرتباط بين محور قوي بين إدارة الجودة الشاملة و جميع المحاور ، و نلاحظ أن أقوى إرتباط كان بيت إدارة الجودة الشاملة و محور جودة المناخ التعليمي .معامل إرتباط بيرسون قدره 0.840 و هذا يدل على أن هناك علاقة طردية أي أن كلما كانت جودة المناخ التعليمي أفضل كلما كانت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أكبر ، كما أن هناك إرتباط جيد بين إدارة الجودة الشاملة وباقي محاور الدراسة ( جودة المعلم و جودة التلميذ ) حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون

للمحاور المذكورة قيم على التوالي: 0.747 ، 0.709 ، وهذا ما يدل على أن لكل محاور الدراسة تأثير جيد و

علاقة طردية لتحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

مع العلم أن كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذا دلالة إحصائية عند مستوى **0.01** .

ثالثا : إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الثالثة

H0 لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ

H1 تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في المؤسسات التعليمية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي

.جدول رقم ( 4-48 ) يوضح نتائج إختبار T-Test

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	129	52.876	0.455	2.113	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان الموجه للتلاميذ حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية هي **2.113** و بانحراف معياري قدره **0.455** و هذا ما يقابل درجة الإجابة **موافق** مما يعني أن هناك تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية من منظور التلاميذ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** و هو أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المعلم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المعلم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين

محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-49 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة المعلم				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.761	0.554	0.557	0.747	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-50 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	14.943	1	14.943	161.248	0.00
البواقي	11.862	128	0.093		
المجموع	26.804	129			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-49 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.747** و هذا يدل

على وجود ارتباط و تأثير جيد لمحور جودة المعلم على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي

**0.557** مما يدل على أن **55.7 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة المعلم ، بالإضافة إلى أن

معامل الإنحدار هو **0.761** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة المعلم ، أما

من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية

**0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة

إحصائية لمحور جودة المعلم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين

محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-51 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة التلميذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.636	0.499	0.503	0.709	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-52 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	13.471	1	13.471	129.330	0.00
البواقي	13.333	128	0.104		
المجموع	26.804	129			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-51 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.709** و هذا يدل على وجود إرتباط و تأثير جيد لمحور جودة التلميذ على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.503** مما يدل على أن **50.3 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة التلميذ ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.636** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة التلميذ ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA بين

محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-53 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة المناخ التعليمي				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.482	0.703	0.704	0.804	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-54 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	18.903	1	18.903	306.243	0.00
البواقي	7.901	128	0.062		
المجموع	26.804	129			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-53 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.804** و هذا يدل على وجود إرتباط و تأثير جيد لمحور جودة المناخ التعليمي على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.704** مما يدل على أن **70.4 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة المناخ التعليمي ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.482** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية ضعيفة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة المناخ التعليمي ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .



رابعا : وصف و تحليل الإستبيان الرابع الموجه لأولياء التلاميذ

قياس صدق و ثبات الإستبيان : تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الصدق و الثبات الكلي و الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان الموجه للمعلمين ، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان ولكل محور كالآتي :

جدول رقم ( 4-55 ) يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الإستبيان

معامل ألفا كرونباخ	المحور	
0.807	جودة الإدارة المدرسية ( 09 عبارات )	1
0.783	جودة المعلم ( 08 عبارات )	2
0.885	جودة التلميذ ( 06 عبارات )	3
0.928	جودة المناخ التعليمي ( 13 عبارة )	4
0.943	جميع عبارات الاستبيان ( 36 عبارة )	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة : محور جودة الإدارة المدرسية ، محور جودة المعلم ، محور جودة التلميذ ، محور جودة المناخ التعليمي كانت على التوالي : **0.807 ، 0.783 ، 0.885 ، 0.928** أما قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فهي **0.943** مما يدل على أن عبارات المحاور و عبارات الإستبيان ككل تتسم بالصدق و الثبات و بالتناسق الداخلي و هذا ما يجعلها قابلة للتحليل و الدراسة و إستنتاج و إستخلاص النتائج .

حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

جدول رقم ( 4-56 ) يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبيان

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	إتجاه الآراء ( درجة الإيجابية)
01	يتمتع بالإتصال المفتوح مع الأساتذة و التلاميذ و أولياء التلاميذ	1.480	موافق بشدة
02	يهتم بالبحث المستمر عن طرق لتطوير العملية التعليمية	1.620	موافق بشدة
03	يعتبر قدوة لجميع العاملين من شتى النواحي العملية و الأخلاقية	1.840	موافق
04	يولي إهتمام خاص بمحاجيات و متطلبات الأساتذة و التلاميذ و أولياء الأمور و المجتمع بكافة مؤسساته بإستمرار	1.480	موافق بشدة
05	يتمتع المدير بالصفات التالية : المسير ، المرشد ، المربي ، المحفز ، المساند ، المستمع و المستشار و المدير للمؤسسة بدلا من كونه رئيسا مستبدا	1.500	موافق بشدة
06	يشرك الأساتذة و التلاميذ و جمعيات أولياء التلاميذ و العاملين بالمؤسسة التعليمية في صنع القرارات و حل المشكلات	1.700	موافق بشدة
07	يتخذ القرارات على أساس الحقائق	1.560	موافق بشدة
08	يتمتع المدير بشخصية قائمة تتمثل في قيادة المدرسة للوصول للأهداف المخطط لها	1.660	موافق بشدة
09	له القدرة على التعامل مع كل من إدارة المعلومات و إقتراح قواعد البيانات و التكنولوجيا الحديثة	1.820	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول: جودة الإدارة المدرسية</b>	<b>1.588</b>	موافق بشدة
10	يشارك في صنع القرارات للرفعي بالعملية التعليمية إلى الأفضل	1.700	موافق بشدة
11	يستعين بأنشطة التنمية المهنية لتحسين كفاءته المهنية بشكل مستمر و لتحديد معلوماته	1.880	موافق
12	يستخدم تكنولوجيا التعليم و مهارات التعلم الإلكتروني في بعض أدواره	2.280	موافق
13	يتقاضى راتب شهري مناسب للمجهودات التي يبذلها و يضمن له العيش الكريم	2.720	محايد
14	يسعي للمشاركة في دورات تدريبية بإستمرار في مجال الجودة التعليمية	1.900	موافق
15	يتابع المستجدات التربوية بصفة عامة و الإستفادة منها في عمله	1.700	موافق بشدة
16	يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التطوير	1.780	موافق بشدة
17	يحظى بإحترام خاص داخل مجتمعه	1.800	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثاني: جودة المعلم</b>	<b>1.970</b>	موافق
18	التمتع بقيم المواطنة و الإنتماء	1.800	موافق
19	مؤهل علميا و ثقافيا و صحيا و نفسيا	2.180	موافق
20	القدرة على الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقه لها عمليا	2.180	موافق

21	القدرة على الإستمرار في التعليم مدى الحياة	2.200	موافق
22	التمتع بالإحترام للأساتذة و الأنظمة و القوانين التربوية	1.960	موافق
23	الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية	2.240	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثالث : جودة التلميذ</b>	<b>2.093</b>	موافق
24	إحتواء المدارس على مكتبات تفي بإحتياجات الطالب	2.680	محايد
25	هناك تواصل و تشاور بين المؤسسة و أولياء التلاميذ	2.320	موافق
26	وجود قاعات علاج و مطاعم و قاعات للرياضة تفي بإحتياجات التلاميذ	2.760	محايد
27	المبنى المدرسي يساهم في العملية التعليمية ( مدافئ ، مكيفات هوائية ..... الخ )	2.960	محايد
28	وجود مخابر علمية مجهزة و مخابر للإعلام الآلي و الأنترنت	3.000	محايد
29	إستعمال الأدوات و الأجهزة التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية	2.980	محايد
30	تبني المؤسسة نظام للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية يشجع على إتقان العمل و تحسين الأداء	2.640	محايد
31	إحترام الجميع لدور المدرسة في بناء المجتمع	2.140	موافق
32	إنتشار ثقافة تحسين النتائج و التطلع للأحسن داخل و خارج المؤسسة	2.420	موافق
33	توفير البرامج و الأنشطة الترفيهية و الرياضية داخل المؤسسة	2.500	موافق
34	النظام التربوي السائد بالعملية التعليمية يراعي جودة التعليم	2.900	محايد
35	كثرة الكتب و ثقل الحفظية الدراسية دليل على جودة التعليم	4.080	غير موافق
36	مضمون الكتب المدرسية يواكب المتغيرات التربوية المحلية و الخارجية	3.180	محايد
	<b>الدرجة الكلية للمحور الرابع: جودة المناخ التعليمي</b>	<b>2.653</b>	محايد
	<b>الدرجة الكلية لعبارات الإستبيان</b>	<b>2.078</b>	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم ( 4-56 ) المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبيان الموجهة لأولياء التلاميذ الإبتدائيات لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من منظور المعلمين ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول ( جودة الإدارة المدرسية ممثلة بالمدير ) : **1.588** و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة **موافق بشدة** ، حيث جاءت العبارة رقم ( **01** ) : " يتمتع بالإتصال المفتوح مع الأساتذة و التلاميذ و أولياء التلاميذ " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.480** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على هذه العبارة ، مما يعني أن هناك تواصل و مشاركة بين الجميع و هذا ما يشجع على تعميم مبادئ و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، في حين جاءت العبارة رقم ( **09** ) : " له القدرة على التعامل مع كل من إدارة المعلومات و إقتراح قواعد البيانات و التكنولوجيا الحديثة

" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.820 و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بدرجة موافق على كل عبارات محور جودة الإدارة المدرسية و هذا يعني أن جل أولياء التلاميذ راضين على جودة الإدارة المدرسية في المؤسسات التعليمية .

بلغت القيمة الكلية لعبارات المحور الثاني ( جودة المعلم ) متوسط حسابي قدره 1.970 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق ، حيث جاءت العبارة رقم ( 10 ) : " يشارك في صنع القرارات للرفعي بالعملية التعليمية إلى الأفضل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.700 ، في حين جاءت العبارة رقم ( 13 ) " يتقاضى راتب شهري مناسب للمجهودات التي يبذلها و يضمن له العيش الكريم " بمتوسط حسابي قدره 2.720 مما يعني أن مجمل أفراد العين أجابوا بدرجة محايد على هذه العبارة مما يدل على عدم رضا أولياء التلاميذ إتجاه الراتب الشهري الذي يتقاضاه المعلم و هذا ما لاحظناه في معظم إجابات المعلمين أنفسهم .

أما المحور الثالث و الذي يتكون من ستة عبارات و الذي هو جودة التلميذ فقلد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.093 و هذا يعني أن إتجاه آراء المستجوبين على عبارات المحور الثالث كانت بدرجة موافق ، و جاءت كل الإجابات على عبارات المحور بدرجة موافق و هذا ما يدل على وجود رضا من طرف أولياء التلاميذ إتجاه أولادهم داخل المؤسسات التعليمية الجزائرية .

أما المحور الرابع و الذي هو جودة المناخ التعليمي فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 2.653 و هذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الرابع كانت بدرجة محايد ، إلا أن العبارة رقم ( 27 ) " المبنى المدرسي يساهم في العملية التعليمية ( مدافئ ، مكيفات هوائية ..... الخ ) " و العبارة رقم ( 28 ) " وجود مخابر علمية مجهزة و مخابر للإعلام الآلي و الأنترنت " ، و العبارة رقم (36) " مضمون الكتب المدرسية يواكب المتغيرات التربوية المحلية و الخارجية " كانت جل الإجابات عليها بدرجة محايد و جاءت أيضا جل إجابات أفراد العينة على العبارة رقم ( 35 ) " كثر الكتب و ثقل المحفظة الدراسية دليل على جودة التعليم " بدرجة غير موافق ، و هذا يعني أن جل إتجاهات آراء أولياء التلاميذ أن المؤسسات التعليمية تعاني من نقص في التجهيزات

المادية التي تضمن الراحة التامة لأبنائهم داخل المؤسسة التعليمية خاصة التجهيزات التي تضمن للتلميذ مساهمة التطورات العصرية و التكنولوجيا ، و هذا راجع أيضا إلى ضعف ميزانية التسيير التي تتلقاها المؤسسات التعليمية و هذا ما جاءت به جل إجابات المستجوبين في الإستبيان الأول الموجه المدراء و الإستبيان الثاني الموجه للمعلمين ، أما عبارة "كثرة الكتب و ثقل المحفظة الدراسية دليل على جودة التعليم" و العبارة رقم ( 36) مضمون الكتب المدرسية يواكب المتغيرات التربوية المحلية و الخارجية " التي لاقت رفق و عدم رضا من طرف أولياء التلاميذ و هذا ما يدل على أن الجودة في المؤسسات التعليمية لا تقتصر على الكم و إنما الجودة في النوع .

أما القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت **2.078** و هي تقابل درجة موافق و هذا يعني أن معظم أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الإستبيان مما يدل على أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور أولياء التلاميذ.

الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة : (جودة الإدارة المدرسية ، جودة المعلم ، جودة التلميذ ، و جودة المناخ التعليمي )

جدول رقم ( 4-57 ) يبين معاملات الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة

جودة المناخ التعليمي	جودة التلميذ	جودة المعلم	جودة الإدارة المدرسية	إدارة الجودة الشاملة	
0,931** 0,000 50	0,804** 0,000 50	0,821** 0,000 50	0,650** 0,000 50	1 0,000 50	إدارة الجودة الشاملة معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,495** 0,000 50	0,277** 0,052 50	0,447** 0,001 50	1 0,000 50	0,650** 0,000 50	جودة الإدارة المدرسية معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,654** 0,000 50	0,659** 0,000 50	1 0,000 50	0,447** 0,000 50	0,821** 0,000 50	جودة المعلم معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,689** 0,000 50	1 0,000 50	0,659** 0,000 50	0,277** 0,052 50	0,804** 0,000 50	جودة التلميذ معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
1 0,000 50	0,689** 0,000 50	0,654** 0,000 50	0,495** 0,000 50	0,931** 0,000 50	جودة المناخ التعليمي معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة

\*\*الإرتباط معنوي عند مستوى 0,01

#### المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك إرتباط بين محور قوي بين إدارة الجودة الشاملة و جميع المحاور ، و نلاحظ أن أقوى إرتباط كان بين إدارة الجودة الشاملة و محور جودة المناخ التعليمي. معامل إرتباط بيرسون قدره 0.931 و هذا يدل على أن هناك علاقة طردية أي أن كلما كانت جودة المناخ التعليمي أفضل كلما كانت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أكبر ، كما أن هناك إرتباط جيد بين إدارة الجودة الشاملة وباقي محاور الدراسة ( جودة الإدارة المدرسية ، جودة المعلم ، جودة التلميذ ) حيث بلغ

معامل الارتباط بيرسون للمحاور المذكورة قيم على التوالي: 0.650 ، 0.821 ، 0.804 و هذا ما يدل على أن لكل محاور الدراسة تأثير جيد و علاقة طردية لتحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

مع العلم أن كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذا دلالة إحصائية عند مستوى **0.01** .

ثالثا : إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الرابعة

H0 لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور أولياء التلاميذ

H1 تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور أولياء التلاميذ

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكرت الخماسي

جدول رقم ( 4-58 ) يوضح نتائج إختبار T-Test

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	49	24.172	0.607	2.078	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات

الإستبيان الموجه للمعلمين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية هي **2.078** و

بإنحراف معياري قدره **0.607** و هذا ما يقابل درجة الإجابة **موافق** مما يعني أن هناك تطبيق لإدارة الجودة

الشاملة في المؤسسات الجزائرية من منظور المعلمين ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** و هو

أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1

و التي تقول أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة من منظور المعلمين .



الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA بين

محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-59 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة الإدارة المدرسية				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.782	0.410	0.422	0.650	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-60 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	7.646	1	7.646	35.078	0.00
البواقي	10.462	48	0.218		
المجموع	18.108	49			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-59 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي 0.650 وهذا يدل على وجود ارتباط و تأثير جيد لمحور جودة الإدارة المدرسية على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.422 مما يدل على أن 42.2 % من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة الإدارة المدرسية ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو 0.782 وهذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة الإدارة المدرسية ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 ، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المعلم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المعلم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين

محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-61 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة المعلم				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.894	0.667	0.673	0.821	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-62 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المعلم و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	12.194	1	12.194	98.974	0.00
البواقي	5.914	48	0.123		
المجموع	18.108	49			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-61 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.821** وهذا يدل

على وجود إرتباط و تأثير جيد لمحور جودة المعلم على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي

**0.673** مما يدل على أن **67.3 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة المعلم ، بالإضافة إلى أن

معامل الإنحدار هو **0.894** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة المعلم ، أما

من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية

**0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة

إحصائية لمحور جودة المعلم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين

محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-63 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة التلميذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.613	0.639	0.646	0.804	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-64 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	11.696	1	11.696	87.554	0.00
البواقي	6.412	48	0.134		
المجموع	18.108	49			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-63 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.804** و هذا يدل

على وجود ارتباط و تأثير جيد لمحور جودة التلميذ على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي

**0.646** مما يدل على أن **64.6 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة التلميذ ، بالإضافة إلى أن

معامل الإنحدار هو **0.613** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة التلميذ ، أما

من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية

**0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة

إحصائية لمحور جودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA بين

محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (4-65) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة المناخ التعليمي				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.582	0.885	0.867	0.931	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (4-66) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	15.707	1	15.707	314.087	0.00
البواقي	2.400	48	0.050		
المجموع	18.108	49			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (4-65) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.931** وهذا يدل

على وجود ارتباط و تأثير قوي لمحور جودة المناخ التعليمي على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل

التحديد هي **0.867** مما يدل على أن **86.7%** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة المناخ التعليمي

، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.528** وهذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور

جودة المناخ التعليمي ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من

مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه

يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الثالث : نتائج إحصائيات الدراسة في الطور المتوسط

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية (مدراء، أساتذة)

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس (المدراء)

جدول رقم (4-67) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس للمدراء

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس	
10	10	ذكر	1
00	00	أنثى	2
100	10	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور المستجوبين من مدراء الإكماليات 100% و نسبة الإناث 00% و هذا يدل على أن كل المؤسسات الإكماليات تدير من طرف الذكور .

ب) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي (المدراء)

جدول رقم (4-68) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي	
90	09	خريج المعهد التكنولوجي	1
10	01	أخرى	2
100	10	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن نسبة خريجي المعهد التكنولوجي 90 % تفوق بكثير نسبة خرجي الجامعات حيث بلغت نسبتهم 10 % و هذا ما يدل على أن معظم المؤسسات التعليمية (الإكليات) تسير من طرف مدراء لا يحملون شهادات جامعية .

(ج) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية (المدراء)

جدول رقم (4-69) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
10	01	أقل من سنة	1
20	02	من 1 إلى 5 سنوات	2
20	02	من 6 إلى 10 سنوات	3
50	05	أكثر من 10 سنوات	4
100	10	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات

يتضح لنا من الشكل أن نسبة معظم المستجوبين من المدراء لهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات و تليها نسبة قدرها 20 % وهي نسبة من لهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات و كذلك نسبة قدرها 20% تمثل من لهم خبرة مهنية ما بين 06 إلى 10 سنوات ، مما يدل على خبرة طاقم التسيير في المؤسسات التعليمية (الإكليات) .

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس (الأساتذة)

جدول رقم (4-70) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس	
50	50	ذكر	1
50	50	أنثى	2
100	100	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الشكل أن عدد الذكور المستجوبين من المعلمين 50 و عدد الإناث 50 و هذا ما يدل على أن هيئة أعضاء التدريس في المؤسسات التعليمية (الإكمائيات) لا تغلب عليها الطابع النسوي كما لاحظنا في الإبتدائيات.

(ب) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ( الأساتذة )

جدول رقم ( 4-71 ) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي	
38	38	خريج المعهد التكنولوجي	1
62	62	أخرى	2
100	100	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن عدد خريجي المعهد التكنولوجي 38 أقل عدد خرجي الجامعات حيث بلغ عددهم 62 و هذا ما يدل على أن جل أعضاء هيئة التدريس للمؤسسات التعليمية الإكمانية يحملون شهادات جامعية .

(ج) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية ( الأساتذة )

جدول رقم ( 4-72 ) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
02	02	أقل من سنة	1
38	38	من 1 إلى 5 سنوات	2
19	19	من 6 إلى 10 سنوات	3
41	41	أكثر من 10 سنوات	4
100	100	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات

يتضح لنا من الشكل أن عدد معظم المستجوبين من الأساتذة قدره 41 لهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات و يليها عدد قدره 38 وهو عدد المستجوبين من لهم خبرة مهنية ما بين 01 إلى 05 سنوات و عدد قدره 19 يمثل من لهم خبرة مهنية ما بين 06 إلى 10 سنوات ، مما يدل على أن هيئة التدريس خيرة مهنية في التعليم المتوسط .



أولاً : وصف و تحليل الاستبيان الموجه لمدراء الإكماليات

قياس صدق و ثبات الإستبيان : تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الصدق و الثبات الكلي و الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان الموجه للمدراء ، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان ولكل محور كالآتي :

جدول رقم ( 4-73 ) يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الإستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
1	0.886	جودة الإدارة المدرسية ( 18 عبارة )
2	0.880	جودة الأستاذ ( 09 عبارات )
	0.927	جميع عبارات الاستبيان ( 27 عبارة )

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول و المحور الثاني كانت على التوالي : **0.886** ، **0.880** أما قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فهي **0.927** مما يدل على أن عبارات المحاور و عبارات الإستبيان ككل تتسم بالصدق و الثبات و بالتناسق الداخلي و هذا ما يجعلها قابلة للتحليل و الدراسة و إستنتاج و إستخلاص النتائج .

حساب المتوسط الحسابي

جدول رقم ( 4-74 ) : يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبيان

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	إتجاه الآراء (درجة الإجابة )
01	يراعي إحتياجات المستفيدين و يهتم بالبحوث العلمية و الدراسات التي تمكن المؤسسة المدرسية من معرفة آراء المجتمع و آراء المستفيدين للوفاء بما	1.800	موافق
02	يشارك أعضاء هيئات التدريس و المعينين بالعملية التعليمية و الآباء لرسم إستراتيجيات لتطوير جودة المدرسة بشكل دوري	1.400	موافق بشدة
03	يعتمد على الحقائق و الوقائع و المعلومات و التحليلات الإحصائية لتوفير صورة متكاملة عن المدرسة	1400	موافق بشدة
04	يمنع وقوع الأخطاء و المشكلات التي قد تحدث في الخدمة المقدمة و في العمليات الوظيفية منذ البداية	1.600	موافق بشدة
05	يهتم بالتحسين المستمر لجودة الأداء و ليس التوقف عند مستوى معين	1.600	موافق بشدة
06	يحدد الأهداف التربوية و يضع الخطط التنفيذية لتحقيقها	1.800	موافق
07	يشارك العاملين مشاركة فعالة على كافة المستويات ، حيث تقع مسؤولية الجودة على كل فرد بالمؤسسة	1.600	موافق بشدة
08	تبنى أسلوب فرق العمل الجماعي بالمؤسسة	1.700	موافق بشدة
09	الإلتزام نحو إستقلالية المدرسة و تطبيق الإدارة اللامركزية على مستوى المدرسة	2.300	موافق
10	يضمن التعليم و التدريب المستمر للعاملين بالمدرسة و تفويض جزء من المسؤوليات إليهم	2.000	موافق
11	يشترك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي	2.100	موافق
12	الميزانية المخصصة للتسيير كفيلة بتوفير جميع المستلزمات الضرورية لإنجاح العملية التعليمية و كذا تحقيق الأهداف المسطرة	1.900	موافق
13	يتقاضى راتب شهري يضمن له العيش الكريم و يناسب الجهود التي يقوم بها	2.300	موافق
14	له القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في طرق توفير نظم فعالة لجمع المعلومات و الإتصالات المدرسية	1.800	موافق
15	تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة من تقليدية إلى حديثة لتضمن التعامل و التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية	1.600	موافق بشدة
16	يركز على إرضاء و إشباع رغبات المستفيدين و على رأسهم التلاميذ ، بحيث يمثل التلاميذ حجر الأساس للعملية التعليمية	1.500	موافق بشدة
17	تقوم الأساتذة و العاملين بشكل دوري لتحقيق التحسين المستمر	1.400	موافق بشدة
18	يستعمل الحكم الراشد للإتفاق في تسيير المؤسسة	1.400	موافق بشدة
	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول : جودة الإدارة المدرسية</b>	<b>1.733</b>	موافق بشدة
19	يلتزم الأستاذ باللوائح و الأنظمة و التعليمات الإدارية للأداء التعليمي	1.700	موافق بشدة
20	يتابع المستجدات التربوية بصفة عامة و يستفيد منها في عمله	2.000	موافق
21	يجيد التعامل مع التكنولوجيا الحديثة و الوسائل العلمية المتطورة	1.800	موافق
22	يشارك زملائه و رؤسائه في تبادل الخبرات من أجل التطوير و التحسين	1.600	موافق بشدة
23	ينمي لدى الطالب مهارات التجديد و الإبتكار و البحث بدلا من الحفظ و الإستظهار	1.600	موافق بشدة

24	يشترك في الدورات التدريبية و التكوينية لرفع مستواه إلى الأفضل	1.700	موافق بشدة
25	قدوة حسنة للتلميذ علميا و عمليا و أخلاقيا	1.400	موافق بشدة
26	يتفاعل مع المتغيرات المحيطة به من أجل التطوير و التحديد في تخصصه	1.900	موافق
27	له القدرة على زيادة فاعلية التلميذ و النمو الشامل له روحيا و عقليا و معرفيا و وجدانيا	1.800	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثاني : جودة الأستاذ</b>	<b>1.722</b>	موافق بشدة
	<b>الدرجة الكلية لعبارات الإستهيان</b>	<b>1.729</b>	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم ( 4-74 ) المتوسطات الحسابية لعبارات الإستهيان الموجهة لمدرء الإبتدائيات لمعرفة درجة تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من منظور المدرء ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط

الحسابي للمحور الأول ( جودة الإدارة المدرسية ممثلة بالمدير ) : **1.722** و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد

العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة **موافق بشدة** ، حيث جاءت العبارة رقم ( **02** ) : " يشارك أعضاء

هيئات التدريس و المعنيين بالعملية التعليمية و الآباء لرسم إستراتيجيات لتطوير جودة المدرسة بشكل دوري " في

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.400** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على هذه العبارة

، في حين جاءت العبارة رقم ( **12** ) : " الإتجاه نحو إستقلالية المدرسة و تطبيق الإدارة اللامركزية على مستوى

المدرسة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره **2.300** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بالموافقة بدرجة

**موافق** على هذه العبارة مما يدل على وجود رضا على الإدارة المدرسية للمؤسسات التعليمية من منظور المدرء .

إذ بلغت القيمة الكلية لعبارات المحور الثاني ( جودة الأستاذ ) متوسط حسابي قدره **1.722** و هذا يعني أن درجة

الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة **موافق بشدة** ، حيث جاءت العبارة رقم ( **25** )

( : "الأستاذ يعتبر قدوة حسنة للتلميذ علميا و عمليا و أخلاقيا " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.409** ،

في حين جاءت العبارة رقم ( **20** ) " يتابع المستجندات التربوية بصفة عامة و يستفيد منها في عمله " بمتوسط

حسابي قدره **2.000** مما يعني أن مجمل أفراد العين أجابوا بدرجة الموافقة على أن هيئة التدريس (الأستاذ ) يتابع

المستجندات التربوية بصفة عامة و يستفيد منها في عمله .

أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت **1.729** بدرجة إجابة موافق بشدة و هذا يعني أن معظم أفراد العينة فقد أجابوا بالموافقة بشدة على عبارات الإستبيان مما يدل على أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء .

الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة ومحاور الدراسة : (جودة الإدارة المدرسية ، جودة الأستاذ )

جدول رقم ( 4-75 ) يوضح معامل الإرتباط بين محاور الدراسة و إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	جودة الأستاذ	جودة الإدارة المدرسية	
0,963** 0,000 10	0,741** 0,014 10	1  10	جودة الإدارة المدرسية معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,895** 0,000 10	1  10	0,741** 0,014 10	جودة الأستاذ معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
1  10	0,895** 0,000 10	0,963** 0,000 10	إدارة الجودة الشاملة معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة

\*\*الإرتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك إرتباط قوي بين محور جودة الإدارة المدرسية و محور جودة الأستاذ.معامل إرتباط بيرسون قيمته **0.741** ، كما أن هنا أيضا إرتباط قوي بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة.معامل إرتباط بيرسون قيمته **0.963** ، هناك أيضا إرتباط قوي جدا بين محور جودة الأستاذ و إدارة الجودة الشاملة.معامل إرتباط بيرسون قيمته **0.895** .

و هذا يدل على أن لجودة محوري الدراسة ( جودة الإدارة المدرسية ، جودة الأستاذ ) تأثير كبير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية ، كما نلاحظ بأن درجة التأثير تختلف بين المحاور و إدارة الجودة الشاملة إلا أن محور جودة الإدارة المدرسية تأثير أكبر من محور جودة الأستاذ ، و هذا راجع إلى الدور الهام الذي تؤديه الإدارة المدرسية لتطوير العملية التعليمية إلى الأفضل و هذا سوف يساهم في تسهيل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، مع العلم أن كل معاملات الإرتباط المعنوي في الجدول ذا دلالة إحصائية عند

مستوى **0.01** .

ثالثا : إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

H0 لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء

H1 تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكرت الخماسي

جدول رقم ( 4-76 ) يوضح نتائج إختبار T-Test

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	9	12.919	0.423	1.729	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات

الإستبيان الموجه للمدراء حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية هي **1.729** و بانحراف

معياري قدره **0.423** و هذا ما يقابل درجة **الموافقة بشدة** مما يعني أن هناك تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات الجزائرية من منظور المدراء ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** و هو أقل من **0.05**

مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول أن

المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء .

الفرضية الفرعية الأولى

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA بين

محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-77 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة الإدارة المدرسية				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.966	0.918	0.927	0.963	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-78 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	1.495	1	1.495	101.382	0.000
البواقي	0.118	8	0.015		
المجموع	1.613	9			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-77 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.963** و

هذا يدل على وجود إرتباط و تأثير قوي جدا لمحور جودة الإدارة المدرسية على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ،

كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.927** مما يدل على أن **92.7 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع

إلى محور جودة الإدارة المدرسية ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.966** و هذا يؤكد على وجود علاقة

طردية قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة الإدارة المدرسية ، أما من خلال جدول التباين

ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا

فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية

محور جودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية الثانية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA بين

محور جودة الأستاذ و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-79 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الأستاذ و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة الأستاذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.741	0.776	0.801	0.895	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-80 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الأستاذ و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	1.291	1	1.291	32.103	0.000
البواقي	0.322	8	0.040		
المجموع	1.613	9			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-79 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.895** و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي لمحور جودة الأستاذ على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.801** مما يدل على أن **80.0 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة الأستاذ ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.741** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة الأستاذ ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .



إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا : إختبار تأثير الجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الجنس

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الجنس

تم إختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم ( 4-81 ) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و الجنس

المتغير المستقل : الجنس					المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0.820	8	0.236	-	-	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه و بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية

**Sig=0.820** و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 و

التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الجنس و نرفض

الفرضية البديلة H1.

أولاً: إختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

$H_0$  لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً إلى المؤهل العلمي

$H_1$  يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً إلى المؤهل العلمي

تم إختبار هذه الفرضية بإختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم ( 4-82 ) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و المؤهل العملي

المتغير المستقل : المؤهل العلمي					المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0.820	8	0.236	-	-	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه و بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية

$Sig=0.820$  و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  و

التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً إلى المؤهل العلمي و نرفض

الفرضية البديلة  $H_1$ .

ثالثا : إختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الخبرة المهنية

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الخبرة المهنية

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم ( 4-83 ) : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0.350	3	0.117	0.553	0.665
داخل المجموعات	1.264	6	0.211		
المجموع	1.613	9			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.665$  من خلال جدول تحليل التباين ANOVA وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة H1.

ثانيا : وصف و تحليل الإستبيان الثاني الموجه للأساتذة

قياس صدق و ثبات الإستبيان : تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الصدق و الثبات الكلي و الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان الموجه للمعلمين ، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان ولكل محور كالآتي :

جدول رقم ( 4-84 ) : يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الإستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
جودة الإدارة المدرسية ( 09 عبارات )	0.932	1
جودة الأستاذ ( 08 عبارات )	0.757	2
جودة المنهج الدراسي ( 15 عبارة )	0.909	3
جودة التلميذ ( 06 عبارات )	0.496	4
جودة المناخ التعليمي ( 13 عبارة )	0.883	5
جميع عبارات الاستبيان ( 51 عبارة )	0.938	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة : محور جودة الإدارة المدرسية ، محور جودة المعلم ، محور جودة المنهج الدراسي ، محور جودة التلميذ ، محور جودة المناخ التعليمي كانت على التوالي : **0.932 ، 0.757 ، 0.909 ، 0.496 ، 0.883** أما قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فهي **0.938** مما يدل على أن عبارات المحاور و عبارات الإستبيان ككل تتسم بالصدق و الثبات و بالتناسق الداخلي و هذا ما يجعلها قابلة للتحليل و الدراسة و إستنتاج و إستخلاص النتائج .

حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري

جدول رقم ( 4-85 ) يوضح المتوسطات الحسابية المعيارية لعبارات الإستبيان

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	إتجاه الآراء ( درجة الإجابة)
01	يتمتع بالإتصال المفتوح مع الأساتذة و التلاميذ و أولياء التلاميذ	1.830	موافق
02	يهتم بالبحث المستمر عن طرق لتطوير العملية التعليمية	1.880	موافق
03	يعتبر قدوة لجميع العاملين من شتى النواحي العملية و الأخلاقية	1.930	موافق
04	يولي إهتمام خاص بحاجيات و متطلبات الأساتذة و التلاميذ و أولياء الأمور و المجتمع بكافة مؤسساته بإستمرار	1.970	موافق
05	يتمتع المدير بالصفات التالية : المسير ، المرشد ، المرابي ، المحفز ، المساند ، المستمع و المستشار و المدير للمؤسسة بدلا من كونه رئيسا مستبدا	1.850	موافق
06	يشرك الأساتذة و التلاميذ و جمعيات أولياء التلاميذ و العاملين بالمؤسسة التعليمية في صنع القرارات و حل المشكلات	1.770	موافق
07	يتخذ القرارات على أساس الحقائق	1.880	موافق
08	يتمتع المدير بشخصية قائمة تتمثل في قيادة المدرسة للوصول للأهداف المخطط لها	1.930	موافق
09	له القدرة على التعامل مع كل من إدارة المعلومات و إقتراح قواعد البيانات و التكنولوجيا الحديثة	2.130	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول : جودة الإدارة المدرسية ( المدير )</b>	<b>1.907</b>	موافق
10	يشارك في صنع القرارات للرقى بالعملية التعليمية إلى الأفضل	2.130	موافق
11	يستعين بأنشطة التنمية المهنية لتحسين كفاءته المهنية بشكل مستمر و لتجديد معلوماته	1.920	موافق
12	يستخدم تكنولوجيا التعليم و مهارات التعلم الإلكتروني في بعض أدواره	2.120	موافق
13	يتقاضى راتب شهري مناسب للمجهودات التي يبذلها و يضمن له العيش الكريم	2.090	موافق
14	يسعى للمشاركة في دورات تدريبية بإستمرار في مجال الجودة التعليمية	2.990	محايد
15	يتابع المستجدات التربوية بصفة عامة و الإستفادة منها في عمله	2.060	موافق
16	يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التطوير	1.747	موافق بشدة
17	يحظى بإحترام خاص داخل مجتمعه	1.840	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثاني : جودة الأستاذ</b>	<b>2.139</b>	موافق
18	عملية المنهج الدراسي تجيب عن الأسئلة التالية : لماذا تعلم ؟ ، ماذا تعلم ؟ ، كيف تعلم ؟ ، كيف تعرف حدوث التعلم؟	2.330	موافق
19	ينمي حب الإستطلاع و الإبداع لدى التلاميذ خلال الأنشطة المختلفة	2.550	موافق

20	يراعي البعد الثقافي و الإجتماعي للتلميذ	2.500	موافق
21	يعطي فرص للأساتذة و التلاميذ و أولياء التلاميذ للإبداع في معالجته	2.760	محايد
22	يراعي كيف مواهب التلاميذ و ميولهم و مراعاة تنمية هواياتهم	2.670	محايد
23	يواكب التطورات الحديثة في عالم متغير ، يعتمد على صنع المعرفة و تعددية مصادرها	2.720	محايد
24	القدرة على التكيف مع التطور العلمي و التكنولوجي	2.540	موافق
25	يساهم في تكوين الشخصية المتكاملة للتلميذ	2.500	موافق
26	يربط التلميذ بواقعه و مساعدته على حل مشكلاته و إتخاذ قرارات تتعلق بأموره الخاصة	2.840	محايد
27	ينمي في التلميذ روح المواطنة و الإلتزام	2.840	محايد
28	يمكن التلميذ من التواصل مع العالم الخارجي و ذلك بتعلم لغة أجنبية واحدة على الأقل	2.520	موافق
29	تسليط الضوء على مزايا التضامن و التسامح و التعايش مع الغير	2.390	موافق
30	توعية التلميذ بضرورة المحافظة على المؤسسات و الأملاك العامة و الخاصة و المحيط البيئي	2.300	موافق
31	يراعي إحتياجات المجتمع و سوق العمل	2.140	موافق
32	يمكن المتعلمون من إنجاز التعلم بدرجة عالية من الجودة	2.960	محايد
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثالث : جودة المنهاج الدراسي</b>	<b>2.609</b>	محايد
33	التمتع بقيم المواطنة و الإلتزام	2.910	محايد
34	مؤهل علميا و ثقافيا و صحيا و نفسيا	2.590	موافق
35	القدرة على الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقه لها عمليا	3.350	محايد
36	القدرة على الإستمرار في التعليم مدى الحياة	3.130	محايد
37	التمتع بالإحترام للأساتذة و الأنظمة و القوانين التربوية	3.120	محايد
38	الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية	3.100	محايد
	<b>الدرجة الكلية للمحور الرابع : جودة التلميذ</b>	<b>2.996</b>	محايد
39	إحتواء المدارس على مكاتب تفي بإحتياجات الطالب	2.690	محايد
40	هناك تواصل و مشاور بين المؤسسة و أولياء التلاميذ	2.870	محايد
41	وجود قاعات علاج و مطاعم و قاعات للرياضة تفي بإحتياجات التلاميذ	2.970	محايد
42	المبنى المدرسي يساهم في العملية التعليمية ( مدافئ ، مكيفات هوائية ..... الخ )	3.340	محايد
43	وجود مخابر علمية مجهزة و مخابر للإعلام الآلي و الأنترنت	2.670	محايد
44	إستعمال الأدوات و الأجهزة التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية	2.640	محايد
45	تبني المؤسسة نظام للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية يشجع على إتقان العمل و تحسين الأداء	2.570	موافق
46	إحترام الجميع لدور المدرسة في بناء المجتمع	2.780	محايد

47	إنتشار ثقافة تحسين النتائج و التطلع للأحسن داخل و خارج المؤسسة	2.670	محايد
48	توفير البرامج و الأنشطة الترفيهية و الرياضية داخل المؤسسة	2.560	موافق
49	النظام التربوي السائد في العملية التعليمية يراعي جودة التعليم	2.710	محايد
50	كثر الكتب و ثقل المحفظة الدراسية دليل على جودة التعليم	4.150	غير موافق
51	المضمون الكتب المدرسية يواكب المتغيرات التربوية المحلية و الخارجية	3.250	محايد
	الدرجة الكلية للمحور الخامس : جودة المناخ التعليمي	<b>2.930</b>	محايد
	الدرجة الكلية للإستبيان : إدارة الجودة الشاملة	<b>2.539</b>	موافق

### المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم ( 4-85 ) المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبيان الموجهة للمعلمين الإبتدائيات لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من منظور المعلمين ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول ( جودة الإدارة المدرسية ممثلة بالمدير ) : **1.907** و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافق ، حيث جاءت العبارة رقم ( 06 ) : " يشرك الأساتذة و التلاميذ و جمعيات أولياء التلاميذ و العاملين بالمؤسسة التعليمية في صنع القرارات و حل المشكلات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.770** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على هذه العبارة ، في حين جاءت العبارة رقم ( 09 ) : " له القدرة على التعامل مع كل من إدارة المعلومات و إقتراح قواعد البيانات و التكنولوجيا الحديثة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره **2.130** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بدرجة موافق على كل عبارات محور جودة الإدارة المدرسية و هذا يعني أن جل المعلمين راضين على الصفات التي يتميز بها المدرء .

بلغت القيمة الكلية لعبارات المحور الثاني ( جودة الأستاذ ) متوسط حسابي قدره **2.139** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق ، حيث جاءت العبارة رقم ( 16 ) : " يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التطوير " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.747** ، في حين جاءت العبارة رقم ( 14 ) " يسعى للمشاركة في دورات تدريبية باستمرار في مجال الجودة التعليمية " بمتوسط

حسابي قدره **2.990** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا **بالحياد** على هذه العبارة مما يدل على عدم توفر مبدأ مهم من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية و هو التدريب المستمر للهيئة التعليمية .

أما المحور الثالث و الذي هو **جودة المنهج الدراسي** فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية للمحور **2.609** و هذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثالث كانت بدرجة **محايد** إلا أن العبارة رقم ( 31 ) " يراعي إحتياجات المجتمع و سوق العمل " كانت جل الإجابات عليها بدرجة **موافق** و هذا يعني أن جودة المنهج الدراسي من منظور الأساتذة تراعي إحتياجات المجتمع ، بينما كان إتجاه آراء المسـتجوبين للعبارة رقم ( 32 ) " يمكن المتعلمون من إنجاز التعلم بدرجة عالية من الجودة " بدرجة **محايد** و هذا يعني أن المنهج الدراسي المعتمد في المؤسسات التعليمية لا يراعي بصورة واضحة إنجاز التعلم بدرجة عالية من الجودة للمتعلمين .

أما المحور الرابع و الذي يتكون من ستة عبارات و الذي هو **جودة التلميذ** فقلد بلغت قيمة المتوسط الحسابي **2.996** و هذا يعني أن إتجاه آراء المستجوبين على عبارات المحور الرابع كانت بدرجة **محايد** ، إلا أن العبارة رقم ( 33 ) " مؤهل علميا و ثقافيا و صحيا و نفسيا " كانت جل الإجابات عليها بدرجة **موافق** مما يدل على أن هناك رضا على مؤهلات التلميذ في الطور المتوسط من منظور الأساتذة .

إلا أن العبارة رقم ( 35 ) " القدرة على الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقه لها عمليا " كانت جل الإجابات عليها **محايد** بمتوسط حسابي قدره **3.350** و هذا يعني أن جل التلاميذ في المؤسسات التعليمية في الطور المتوسط ليست لهم القدرة على تحليل و فهم المعلومات كما أنهم يعدون مخرجات للطور الإبتدائي .

أما المحور الخامس و الذي هو **جودة المناخ التعليمي** فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية للمحور **2.930** و هذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الخامس كانت بدرجة **محايد** ، إلا أن العبارة رقم ( 45 ) " تبني المؤسسة نظام للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية يشجع على إتقان العمل و تحسين الأداء " و



العبارة رقم ( 47 ) " إنتشار ثقافة تحسين النتائج و التطلع للأحسن داخل و خارج المؤسسة " ، كانت جل الإجابات عليهما بدرجة **محايد** و جاءت أيضا جل إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (50) " كثر الكتب و ثقل المحفظة الدراسية دليل على جودة التعليم " بدرجة **غير موافق** ، و هذا يعني أن جل المؤسسات التعليمية لا تتبنى نظام المكافآت سوى كانت ماديا أو معنويا لتشجيع الإلتقان و التحسين في أداء العمل .

أما عبارة "كثرة الكتب و ثقل المحفظة الدراسية دليل على جودة التعليم" التي لاقت رفق و عدم رضا شديدة و هذا يدل على أن الجودة في العملية التعليمية ليست في الكم و إنما في النوع .

أما القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت **2.539** و هي تقابل درجة **موافق** و هذا يعني أن معظم أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الإستبيان مما يدل على أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة .

الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة : (جودة الإدارة المدرسية ، جودة الأستاذ ، جودة المنهج الدراسي ، جودة التلميذ ، و جودة المناخ التعليمي )

جدول رقم ( 4-86 ) يبين معاملات الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة

جودة المناخ التعليمي	جودة التلميذ	جودة المنهج الدراسي	جودة الأستاذ	جودة الإدارة المدرسية	إدارة الجودة الشاملة	
0,852** 0,000 100	0,723** 0,000 100	0,852** 0,000 100	0,719** 0,000 100	0,670** 0,000 100	1 0,000 100	إدارة الجودة الشاملة معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,419** 0,000 100	0,402** 0,000 100	0,421** 0,000 100	0,501** 0,000 100	1 0,000 100	0,670** 0,000 100	جودة الإدارة المدرسية معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,529** 0,000 100	0,398** 0,000 100	0,547** 0,000 100	1 0,000 100	0,501** 0,000 100	0,719** 0,000 100	جودة الأستاذ معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,606** 0,000 100	0,512** 0,000 100	1 0,000 100	0,547** 0,000 100	0,412** 0,000 100	0,852** 0,000 100	جودة المنهج الدراسي معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,589** 0,000 100	1 0,000 100	0,512** 0,000 100	0,398** 0,000 100	0,402** 0,000 100	0,723** 0,000 100	جودة التلميذ معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
1 0,000 100	0,589** 0,000 100	0,606** 0,000 100	0,529** 0,000 100	0,419** 0,000 100	0,852** 0,000 100	جودة المناخ التعليمي معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة

\*\*الإرتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك إرتباط بين محور قوي بين إدارة الجودة الشاملة وجميع المحاور ، و نلاحظ أن أقوى إرتباط كان بيت إدارة الجودة الشاملة و محوري الدراسة جودة المناخ التعليمي و جودة المنهج الدراسي. بمعامل إرتباط بيرسون قدره 0.852 و هذا يدل على أن هناك علاقة طردية أي أن كلما كانت جودة المناخ التعليمي و جودة المنهج الدراسي أفضل كلما كانت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أوفر ، كما أن هناك إرتباط جيد بين إدارة الجودة الشاملة وباقي محاور الدراسة جودة الإدارة المدرسية و جودة الأستاذ و جودة التلميذ حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون للمحاور المذكورة قيم على التوالي: 0.670 ، 0.719 ، 0.723 ، و هذا ما يدل على أن لكل محاور الدراسة تأثير جيد و علاقة طردية لتحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عملية التعليمية و لها يجب أن نعمم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و مبادئها على جميع المستفيدين من جودة العملية التعليمية .

مع العلم أن كل معاملات الإرتباط المعنوي في الجدول ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 .

ثالثا : إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الثانية

H0 لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة

H1 تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكرت الخماسي

جدول رقم ( 4-87 ) يوضح نتائج إختبار T-Test

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	99	38.598	0.657	2.539	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات

الإستبيان الموجه للمعلمين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية هي **2.539** و

بإنحراف معياري قدره **0.657** و هذا ما يقابل درجة الإجابة **موافق** مما يعني أن هناك تطبيق لإدارة الجودة الشاملة

في المؤسسات الجزائرية من منظور المعلمين ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** و هو أقل من

**0.05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي

تقول أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA بين

محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-88 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة الإدارة المدرسية				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.539	0.443	0.449	0.670	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-89 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	11.224	1	19.224	79.735	0.000
البواقي	23.627	98	0.241		
المجموع	42.851	99			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-88 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.670** وهذا يدل على وجود ارتباط و تأثير جيد لمحور جودة الإدارة المدرسية على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.449** مما يدل على أن **44.9 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة الإدارة المدرسية ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.539** وهذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة الإدارة المدرسية ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأساتذة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأساتذة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين

محور جودة الأساتذة و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (4- 90 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الأساتذة و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة الأستاذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.765	0.512	0.517	0.719	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (4- 91 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الأستاذ و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	22.142	1	22.142	104.778	0.000
البواقي	20.709	98	0.211		
المجموع	42.851	99			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-90 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.719** وهذا يدل

على وجود ارتباط و تأثير جيد لمحور جودة المعلم على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي

**0.517** مما يدل على أن **51.7 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة المعلم ، بالإضافة إلى أن

معامل الإنحدار هو **0.765** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة الأستاذ ،

أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية

**0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة

إحصائية لمحور جودة المعلم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين

محور جودة المنهج الدراسي و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-92 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المنهج الدراسي و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة المنهج الدراسي				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.667	0.724	0.726	0.852	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-93 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المنهج الدراسي و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	31.128	1	31.128	260.216	0.000
البواقي	11.723	98	0.120		
المجموع	42.851	99			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-92 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.852** و هذا يدل

على وجود إرتباط و تأثير جيد لمحور جودة المنهج الدراسي على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل

التحديد هي **0.726** مما يدل على أن **72.6 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة المنهج

الدراسي ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.667** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة

و محور جودة المنهج الدراسي ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو

أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص

على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين

محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-94 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة التلميذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.477	0.518	0.523	0.723	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-95 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	22.420	1	22.240	107.544	0.000
البواقي	20.431	98	0.208		
المجموع	42.851	99			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-94 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.723** وهذا يدل

على وجود ارتباط و تأثير جيد لمحور جودة التلميذ على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي

**0.523** مما يدل على أن **52.3 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة التلميذ ، بالإضافة إلى أن

معامل الإنحدار هو **0.477** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة التلميذ ، أما

من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية

**0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة

إحصائية لمحور جودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .



الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA بين

محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-96 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة المناخ التعليمي				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.622	7.23	0.726	0.852	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-97 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	31.105	1	31.105	259.505	0.000
البواقي	11.746	98	0.102		
المجموع	42.857	99			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-96 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.852** وهذا يدل

على وجود ارتباط و تأثير جيد لمحور جودة المناخ التعليمي على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل

التحديد هي **0.726** مما يدل على أن **72.6 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة المناخ التعليمي

، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.622** وهذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور

جودة المناخ التعليمي ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من

مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه

يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا :إختبار تأثير الجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

$H_0$  لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الجنس

$H_1$  يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الجنس

تم إختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم ( 4-98 ) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و الجنس

المتغير المستقل : الجنس					المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0.173	98	1.374	0.551	0.358	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.551$  من خلال

إختبار Leven و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة ، مما يدل على أن مجتمع أفراد هذه العينة و المتمثل في

الجنس وهما الذكور و الإناث هو مجتمع متجانس ، أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية

$Sig=0.173$  و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  و

التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الجنس و نرفض

الفرضية البديلة  $H_1$ .

أولاً :إختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى المؤهل العلمي

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى المؤهل العلمي

تم إختبار هذه الفرضية بإختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم ( 4-99 ) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و المؤهل العملي

المتغير المستقل : المؤهل العلمي					المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t الحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F الحسوبة	
0.659	98	0.443	0.739	0.112	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.739$  من خلال إختبار Leven وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة ، مما يدل على أن مجتمع أفراد هذه العينة و المتمثل في المؤهل العلمي ( خريج المعهد التكنولوجي و أخرى ) هو مجتمع متجانس ، أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.659$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 و التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى المؤهل العلمي و نرفض الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى المؤهل العلمي .

ثالثا : إختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الخبرة المهنية

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا إلى الخبرة المهنية

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم ( 4-100 ) : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و الخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0.823	3	0.274	0.627	<b>0.600</b>
داخل المجموعات	42.028	96	0.438		
المجموع	42.851	99			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.600$  من خلال

جدول تحليل التباين ANOVA وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود

دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة

الجودة الشاملة تبعا إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة H1.

ثالثا : وصف و تحليل الإستبيان الثالث الموجه للتلاميذ

أولا: تحليل و تفسير محاور الدراسة

قياس ثبات الإستبيان : لقد تم استخدام معا مل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للإستبيان و الإتساق الداخلي لعباراته فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان و لكل محور كما في الجدول الموالي :

جدول رقم ( 4-101 ) يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
جودة الأستاذ ( 12 عبارة )	0.616	1
جودة التلميذ ( 09 عبارات )	0.621	2
جودة المناخ التعليمي و ملاءمته ( 11 عبارة )	0.815	3
جميع عبارات الاستبيان ( 32 عبارة )	0.827	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة : ، محور جودة الأستاذ ، محور جودة التلميذ ، محور جودة المناخ التعليمي كانت على التوالي : **0.616** ، **0.621** ، **0.815** ، أما قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فهي **0.827** مما يدل على أن عبارات المحاور و عبارات الإستبيان ككل تتسم بالصدق و الثبات و بالتناسق الداخلي و هذا ما يجعلها قابلة للتحليل و الدراسة و إستنتاج و إستخلاص النتائج .

حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

جدول رقم ( 4-102 ) يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات الإستهيين

الرقم	عبارات الإستهيين	المتوسط الحسابي	إتجاه الآراء ( درجة الإجابة)
01	المشاركة مع التلاميذ في إيجاد جو من الألفة و المتعة و الإثارة في التعليم	1.653	موافق بشدة
02	ينمي لدى التلميذ مهارات التحليل و التفسير و الإبداع بدلا من التلقين و الحفظ	1.814	موافق
03	يتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر التطور التكنولوجي و المعرفي	2.419	موافق
04	له القدرة على توصيل المعلومات و الأفكار بعدة أساليب مختلفة	1.604	موافق بشدة
05	يشجع التلميذ على مواصلة التعليم و الإعتماد على الذات	1.330	موافق بشدة
06	ينصح التلاميذ إلى عدم اللجوء إلى الدروس الخصوصية	2.895	محايد
07	له معاملة عادلة و جيدة بين التلاميذ	1.750	موافق بشدة
08	يستخدم أسلوب الثواب أكثر من العقاب في تعزيز التعلم	2.177	موافق
09	له القدرة على زيادة فاعلية التلاميذ و رفع تحصيلهم الأكاديمي	1.798	موافق بشدة
10	يستعمل الوسائل التكنولوجية الحديثة أثناء التدريس	2.564	موافق
11	يحفز التلاميذ على العمل الجماعي و المشاركة داخل القسم	1.580	موافق بشدة
12	يقدم و يحترم مواهب و آراء جميع التلاميذ	1.758	موافق بشدة
	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول: جودة الأستاذ</b>	<b>1.945</b>	موافق
13	القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	1.943	موافق
14	يتمتع التلميذ بالإنضباط و الإحترام داخل المؤسسة	1.822	موافق
15	نظام التقويم المتبع ( الإختبار ، الفرض ، التقويم المستمر ) كاف لتحديد مستوى التلميذ	2.862	محايد
16	عملية تقويم التلميذ عادلة و شفافة	1.919	موافق
17	المشاركة مع الزملاء للوصول إلى حل التمارين و تعلم ما هو مهم	1.911	موافق
18	الشعور بالثقة و الإعتراز عند الحصول على نتيجة جيدة	1.435	موافق بشدة
19	الشعور بالمواطنة و الإلتناء	1.540	موافق بشدة
20	الرغبة في مواصلة التعليم إلى المستويات العليا	1.274	موافق بشدة
21	المشاركة في صنع قرارات المؤسسة التعليمية	2.766	محايد
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثاني: جودة التلميذ</b>	<b>1.941</b>	موافق
22	إحتواء المؤسسة على مكتبة	1.532	موافق بشدة
23	وجود مخابر علمية و مخابر للإعلام الآلي و الأترنت	1.919	موافق
24	إعلام التلاميذ و إبلاغهم بكل ما يتعلق بعملية تدرسههم	1.959	موافق
25	إحتواء المكتبة على كل الكتب و المراجع العلمية الضرورية	1.975	موافق
26	هناك تواصل بين المؤسسة و أولياء الأمور	2.104	موافق
27	تبني المؤسسة نظام للمكافآت التشجيعية يدفع التلاميذ إلى المثابرة في الدراسة	1.927	موافق

		و المنافسة من أجل تحسين النتائج	
موافق	2.459	المبنى المدرسي يساعد على عملية التعليم و التعلم	28
محايد	2.919	إحتواء المؤسسة على قاعات علاج و مطاعم و قاعات للرياضة تفي بحاجات التلاميذ	29
موافق	2.540	إستعمال الأدوات و الأجهزة التكنولوجية الحديثة في العملية والتعليمية	30
موافق	2.024	إحترام الجميع لدور المدرسة في بناء المجتمع	31
محايد	2.871	عدد التلاميذ داخل القسم مناسب و مساعد لعملية التعليم و التعلم	32
موافق	2.203	الدرجة الكلية للمحور الثالث: جودة المناخ التعليمي	
موافق	2.033	الدرجة الكلية للمحاور الإستبيان	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم ( 4-102 ) المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبيان الموجهة للتلاميذ الإبتدائيات لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من منظور التلاميذ ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول ( جودة الأستاذ ) : **1.945** و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة **موافق** ، حيث جاءت العبارة رقم ( **05** ) : " يشجع التلميذ على مواصلة التعليم و الإعتماد على الذات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.330** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على هذه العبارة مما يدل على أن الأستاذ له دور أساسي و مهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية متمثل في تشجيع التلاميذ على مواصلة التعليم و هذا ما لاحظناه أيضا عن تلاميذ الطور الإبتدائي ، في حين جاءت العبارة رقم ( **06** ) " ينصح التلاميذ إلى عدم اللجوء إلى الدروس الخصوصية " بمتوسط حسابي قدره **2.895** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بدرجة **محايد** على هذه العبارة ، مما يدل على إنتشار ظاهرة الدروس الخصوصية في أوساط المؤسسات التعليمية مما يؤدي إلى التقليل من دور المدرسة في المجتمع و دورها في بناء شخصية التلميذ في نظرة التلميذ من خلال الدروس الخصوصية ، كذلك من ناحية الأستاذ فإن مردوديته داخل حجرة التدريس تختلف عن مردوديته أثناء تدريسه للدروس الخصوصية ، لأن جل أساتذة الدروس الخصوصية مهم أساتذة المؤسسات التعليمية نفسها.

بلغت القيمة الكلية لعبارات المحور الثاني ( جودة التلميذ ) متوسط حسابي قدره **1.941** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة **موافق** ، حيث جاءت العبارة رقم ( **20** ) : "

الرغبة في مواصلة التعليم إلى المستويات العليا " في المرتبة الأولى. بمتوسط حسابي قدره **1.276** ، مما يدل على أن للتلاميذ الرغبة في مواصلة التعليم إلى مستويات أعلى و هذا يعني أن للتلاميذ نظرة مستقبلية لدور المستويات العليا من التعليم في المجتمع و فوائدها على الفرد .

في حين جاءت العبارة رقم ( **21** ) " المشاركة في صنع قرارات المؤسسة التعليمية " بمتوسط حسابي قدره **2.766** ، و العبارة رقم ( **15** ) " نظام التقويم المتبع ( الإختبار ، الفرض ، التقويم المستمر ) كاف لتحديد مستوى التلميذ " بمتوسط حسابي قدره **2.862** ، مما يعني أن مجمل أفراد العين أجابوا بدرجة محايد على هذه العبارة رقم ( **21** ) و هذا يدل على عدم مشاركة جل التلاميذ (حجر الأساس) في تطوير العملية التعليمية و هو المستفيد الأول بعدم مشاركته في صنع قرارات المؤسسة التعليمية ، أما من العبارة رقم ( **15** ) فتدل على عدم رضا جل التلاميذ لطرق المتبعة لعملية التقويم و لتحديد مستوياتهم .

أما المحور الثالث و الذي هو **جودة المناخ التعليمي** فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية **2.203** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثالث كانت بدرجة موافق ، حيث جاءت العبارة رقم ( **22** ) : " إحتواء المؤسسة على مكتبة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.532** بدرجة إجابة موافق بشدة ، في حين جاءت العبارة رقم ( **29** ) " إحتواء المؤسسة على قاعات علاج و مطاعم و قاعات للرياضة تفي بحاجات التلاميذ " بمتوسط حسابي قدره **2.919** مما يعني أن مجمل أفراد العين أجابوا بدرجة محايد على هذه العبارة و هذا ما يدل على عدم إحتواء جل المؤسسات التعليمية لقاعات علاج و قاعات للرياضة و مرافق مهمة للتلميذ تفي له بحاجاته .

أما القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت **2.033** و هي تقابل درجة موافق و هذا يعني أن معظم أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الإستبيان مما يدل على أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ .



الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة : ( جودة المعلم ، جودة التلميذ و جودة المناخ التعليمي )

جدول رقم ( 4-103 ) يبين معاملات الإرتباط بين محاور الدراسة و إدارة الجودة الشاملة

جودة المناخ التعليمي	جودة التلميذ	جودة الأستاذ	إدارة الجودة الشاملة	
0,909** 0,000 124	0,835** 0,000 124	0,871** 0,000 124	1 0,000 124	إدارة الجودة الشاملة معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,655** 0,000 124	0,685** 0,000 124	1 0,000 124	0,871** 0,000 124	جودة الأستاذ معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,615** 0,000 124	1 0,000 124	0,685** 0,000 124	0,835** 0,000 124	جودة التلميذ معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
1 0,000 124	0,615** 0,000 124	0,665** 0,000 124	0,909** 0,000 124	جودة المناخ التعليمي معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة

\*\* الإرتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك إرتباط بين محور قوي بين إدارة الجودة الشاملة و جميع المحاور ، و نلاحظ أن أقوى إرتباط كان بين إدارة الجودة الشاملة و محور جودة المناخ التعليمي بمعامل إرتباط بيرسون قدره 0.909 و هذا يدل على أن هناك علاقة طردية أي أن كلما كانت جودة المناخ التعليمي أفضل كلما كانت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أكبر ، كما أن هناك إرتباط جيد بين إدارة الجودة الشاملة وباقي محاور الدراسة ( جودة الأستاذ و جودة التلميذ ) حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون للمحاور المذكورة قيم على التوالي: 0.871 ، 0.835 ، و هذا ما يدل على أن لكل محاور الدراسة تأثير جيد و علاقة طردية لتحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

مع العلم أن كل معاملات الإرتباط المعنوي في الجدول ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 .

ثالثا : إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الثالثة

H0 لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ

H1 تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكرت الخماسي

جدول رقم ( 4-104 ) يوضح نتائج إختبار T-Test

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	123	43.498	0.520	2.033	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان الموجه للتلاميذ حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية هي **2.033** و بإنحراف معياري قدره **0.520** و هذا ما يقابل درجة الإجابة **موافق** مما يعني أن هناك تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية من منظور التلاميذ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** و هو أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة من منظور التلاميذ .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين

محور جودة الأستاذ و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (4-105) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الأستاذ و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة الأستاذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.963	0.756	0.758	0.871	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (4-106) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الأستاذ و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	25.259	1	25.259	382.421	0.000
البواقي	8.058	122	0.066		
المجموع	33.317	123			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.871** و هذا يدل على

وجود إرتباط و تأثير جيد لمحور جودة المعلم على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي

**0.758** مما يدل على أن **75.8%** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة المعلم ، بالإضافة إلى أن

معامل الإنحدار هو **0.963** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة الأستاذ ،

أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية

**0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة

إحصائية لمحور جودة المعلم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين

محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-107 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة التلميذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.811	0.694	0.695	0.835	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-108 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	23.206	1	23.206	280.022	0.000
البواقي	10.11	122	0.083		
المجموع	33.317	123			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-107 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.835** و هذا يدل على وجود إرتباط و تأثير جيد لمحور جودة التلميذ على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.695** مما يدل على أن **69.5 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة التلميذ ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.811** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة التلميذ ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA بين

محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (4-108) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة المناخ التعليمي				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.613	0.825	0.827	0.909	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (4-109) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	27.546	1	27.546	582.345	0.000
البواقي	5.771	122	0.047		
المجموع	33.317	123			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (4-108) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.909** و هذا يدل على وجود إرتباط و تأثير قوي لمحور جودة المناخ التعليمي على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.827** مما يدل على أن **82.7%** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة المناخ التعليمي ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.613** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة المناخ التعليمي ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

رابعا : وصف و تحليل الإستبيان الرابع الموجه لأولياء التلاميذ

قياس صدق و ثبات الإستبيان : تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الصدق و الثبات الكلي و الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان الموجه للمعلمين ، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان ولكل محور كالآتي :

جدول رقم ( 4-110 ) يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الإستبيان

معامل ألفا كرونباخ	المحور	
0.728	جودة الإدارة المدرسية ( 09 عبارات )	1
0.721	جودة الأستاذ ( 08 عبارات )	2
0.781	جودة التلميذ ( 06 عبارات )	3
0.875	جودة المناخ التعليمي ( 13 عبارة )	4
0.873	جميع عبارات الاستبيان ( 36 عبارة )	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة : محور جودة الإدارة المدرسية ، محور جودة المعلم ، محور جودة التلميذ ، محور جودة المناخ التعليمي كانت على التوالي : **0.728** ، **0.721** ، **0.781** ، **0.875** أما قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فهي **0.873** مما يدل على أن عبارات المحاور و عبارات الإستبيان ككل تتسم بالصدق و الثبات و بالتناسق الداخلي و هذا ما يجعلها قابلة للتحليل و الدراسة و إستنتاج و إستخلاص النتائج .

حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري

جدول رقم ( 4-111 ) يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبيان

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	إتجاه الآراء ( درجة الإيجابية)
01	يتمتع بالإتصال المفتوح مع الأساتذة و التلاميذ و أولياء التلاميذ	1.723	موافق بشدة
02	يهتم بالبحث المستمر عن طرق لتطوير العملية التعليمية	2.036	موافق
03	يعتبر قدوة لجميع العاملين من شتى النواحي العملية و الأخلاقية	1.890	موافق
04	يولي إهتمام خاص بمحاجيات و متطلبات الأساتذة و التلاميذ و أولياء الأمور و المجتمع بكافة مؤسساته باستمرار	2.072	موافق
05	يتمتع المدير بالصفات التالية : المسير ، المرشد ، المربي ، المحفز ، المساند ، المستمع و المستشار و المدير للمؤسسة بدلا من كونه رئيسا مستبدا	1.636	موافق بشدة
06	يشرك الأساتذة و التلاميذ و جمعيات أولياء التلاميذ و العاملين بالمؤسسة التعليمية في صنع القرارات و حل المشكلات	2.072	موافق
07	يتخذ القرارات على أساس الحقائق	2.000	موافق
08	يتمتع المدير بشخصية قائدة تتمثل في قيادة المدرسة للوصول للأهداف المخطط لها	1.727	موافق بشدة
09	له القدرة على التعامل مع كل من إدارة المعلومات و إقتراح قواعد البيانات و التكنولوجيا الحديثة	2.127	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول: جودة الإدارة المدرسية</b>	<b>1.921</b>	موافق
10	يشارك في صنع القرارات للرفعي بالعملية التعليمية إلى الأفضل	2.109	موافق
11	يستعين بأنشطة التنمية المهنية لتحسين كفاءته المهنية بشكل مستمر و لتحديد معلوماته	2.309	موافق
12	يستخدم تكنولوجيا التعليم و مهارات التعلم الإلكتروني في بعض أدواره	2.254	موافق
13	يتقاضى راتب شهري مناسب للمجهودات التي يبذلها و يضمن له العيش الكريم	2.236	موافق
14	يسعي للمشاركة في دورات تدريبية باستمرار في مجال الجودة التعليمية	2.290	موافق
15	يتابع المستجدات التربوية بصفة عامة و الإستفادة منها في عمله	2.272	موافق
16	يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التطوير	2.254	موافق
17	يحظى بإحترام خاص داخل مجتمعه	2.109	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثاني: جودة الأستاذ</b>	<b>2.229</b>	موافق
18	التمتع بقيم المواطنة و الإنتماء	1.800	موافق
19	مؤهل علميا و ثقافيا و صحيا و نفسيا	2.436	موافق
20	القدرة على الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقه لها عمليا	2.472	موافق

21	القدرة على الإستمرار في التعليم مدى الحياة	2.545	موافق
22	التمتع بالإحترام للأساتذة و الأنظمة و القوانين التربوية	2.018	موافق
23	الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية	2.472	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثالث : جودة التلميذ</b>	<b>2.290</b>	موافق
24	إحتواء المدارس على مكتبات تفي بإحتياجات الطالب	2.345	موافق
25	هناك تواصل و تشاور بين المؤسسة و أولياء التلاميذ	2.254	موافق
26	وجود قاعات علاج و مطاعم و قاعات للرياضة تفي بإحتياجات التلاميذ	2.709	محايد
27	المبنى المدرسي يساهم في العملية التعليمية ( مدافئ ، مكيفات هوائية ..... الخ )	2.418	موافق
28	وجود مخابر علمية مجهزة و مخابر للإعلام الآلي و الأنترنت	2.363	موافق
29	إستعمال الأدوات و الأجهزة التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية	2.509	موافق
30	تبني المؤسسة نظام للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية يشجع على إتقان العمل و تحسين الأداء	2.436	موافق
31	إحترام الجميع لدور المدرسة في بناء المجتمع	2.363	موافق
32	إنتشار ثقافة تحسين النتائج و التطلع للأحسن داخل و خارج المؤسسة	2.588	موافق
33	توفير البرامج و الأنشطة الترفيهية و الرياضية داخل المؤسسة	2.836	محايد
34	النظام التربوي السائد بالعملية التعليمية يراعي جودة التعليم	3.272	محايد
35	كثرة الكتب و ثقل الحفظية الدراسية دليل على جودة التعليم	4.000	غير موافق
36	مضمون الكتب المدرسية يواكب المتغيرات التربوية المحلية و الخارجية	3.290	محايد
	<b>الدرجة الكلية للمحور الرابع: جودة المناخ التعليمي</b>	<b>2.721</b>	محايد
	<b>الدرجة الكلية لعبارات الإستبيان</b>	<b>2.340</b>	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم ( 4-111 ) المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبيان الموجهة لأولياء التلاميذ الإبتدائيات لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من منظور المعلمين ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول ( جودة الإدارة المدرسية ممثلة بالمدير ) : **1.921** و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة **موافق** ، حيث جاءت العبارة رقم ( **05** ) : " يتمتع المدير بالصفات التالية : المسير ، المرشد ، المربي ، المحفز ، المساند ، المستمع و المستشار و المدير للمؤسسة بدلا من كونه رئيسا مستبدا " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.636** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على هذه العبارة ، مما يعني أن هناك رضا من طرف أولياء التلاميذ على جودة الإدارة المدرسية و المتمثلة في



المدير و هذا ما يسهل تطبيق مبادئ و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية و على رأسها مشاركة الجميع في صنع قرارات ترقى بالعملية التعليمية ، في حين جاءت العبارة رقم ( 09 ) : " له القدرة على التعامل مع كل من إدارة المعلومات و إقتراح قواعد البيانات و التكنولوجيا الحديثة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره **2.127** و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بدرجة موافق على كل عبارات محور جودة الإدارة المدرسية و هذا يعني أن جل أولياء التلاميذ راضين على جودة الإدارة المدرسية في المؤسسات التعليمية .

بلغت القيمة الكلية لعبارات **المحور الثاني ( جودة الأستاذ )** متوسط حسابي قدره **2.229** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات **المحور الثاني** كانت بدرجة **موافق** ، حيث جاءت العبارة رقم ( **17** ) : " يحظى باحترام خاص داخل مجتمعه " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **2.109** ، في حين جاءت العبارة رقم ( **11** ) " يستعين بأنشطة التنمية المهنية لتحسين كفاءته المهنية بشكل مستمر و لتحديد معلوماته " بمتوسط حسابي قدره **2.309** مما يعني أن مجمل أفراد العين أجابوا بدرجة **موافق** على هذه العبارة مما يدل على وجود رضا جل أولياء التلاميذ إتجاه هيئة التدريس الأساتذة.

أما **المحور الثالث** و الذي يتكون من ستة عبارات و الذي هو **جودة التلميذ** فقلد بلغت قيمة المتوسط الحسابي **2.290** و هذا يعني أن إتجاه آراء المستجوبين على عبارات **المحور الثالث** كانت بدرجة موافق ، و جاءت كل الإجابات على عبارات المحور بدرجة **موافق** و هذا ما يدل على وجود رضا من طرف أولياء التلاميذ إتجاه أولادهم داخل المؤسسات التعليمية الجزائرية .

أما **المحور الرابع** و الذي هو **جودة المناخ التعليمي** فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية للمحور **2.721** و هذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الرابع كانت بدرجة **محايد** ، إلا أن العبارة رقم ( **36** ) " مضمون الكتب المدرسية يواكب المتغيرات التربوية المحلية و الخارجية " و العبارة رقم ( **34** ) " النظام التربوي السائد بالعملية التعليمية يراعي جودة التعليم " ، و العبارة رقم ( **26** ) " وجود قاعات علاج و مطاعم و قاعات للرياضة تفي بحاجات التلاميذ " كانت جل الإجابات عليها بدرجة **محايد** و جاءت أيضا جل إجابات أفراد العينة على العبارة رقم ( **35** ) " كثر الكتب و ثقل الحفظة الدراسية دليل على جودة التعليم " بدرجة **غير موافق** ، و

هذا يعني أن جل إجابات آراء أولياء التلاميذ ترى أن هناك غموض في النظام التربوي السائد في المؤسسات التعليمية ، و عدم إضاح الرؤية المستقبلية لمستقبل أبناءهم خاصة من ناحية مضمون الكتب المدرسية التي لها تأثير كبير على بناء شخصية التلاميذ ، أما العبارة رقم ( 35 ) "كثرة الكتب و ثقل المحفظة الدراسية دليل على جودة التعليم" التي لاقت رفق و عدم رضا من طرف أولياء التلاميذ و هذا ما يدل على أن الجودة في المؤسسات التعليمية لا تقتصر على الكم من الكتب و كثرة المواد الدراسية و إنما جودة العملية التعليمية تقتصر على النوع و التنوع في الجودة .

أما القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت **2.340** و هي تقابل درجة موافق و هذا يعني أن معظم أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الإستبيان مما يدل على أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور أولياء التلاميذ.

الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة : (جودة الإدارة المدرسية ، جودة الأستاذ ، جودة التلميذ ، و جودة المناخ التعليمي )

جدول رقم ( 4-112 ) يبين معاملات الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة و محاور الدراسة

جودة المناخ التعليمي	جودة التلميذ	جودة الأستاذ	جودة الإدارة المدرسية	إدارة الجودة الشاملة	
0,827** 0,000 55	0,643** 0,000 55	0,772** 0,000 55	0,399** 0,003 55	1 0,399** 55	إدارة الجودة الشاملة معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,070** 0,610 55	0,060** 0,967 55	0,318** 0,018 55	1 0,003 55	0,399** 0,003 55	جودة الإدارة المدرسية معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,420** 0,000 55	0,521** 0,000 55	1 0,000 55	0,318** 0,180 55	0,772** 0,000 55	جودة الأستاذ معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,689** 0,100 55	1 0,000 55	0,659** 0,000 55	0,006** 0,967 55	0,643** 0,000 55	جودة التلميذ معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
1 0,000 55	0,346** 0,100 55	0,420** 0,010 55	0,070** 0,610 55	0,827** 0,000 55	جودة المناخ التعليمي معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة

\*\*الإرتباط معنوي عند مستوى 0,01

#### المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك إرتباط بين محور قوي بين إدارة الجودة الشاملة و جميع المحاور ، و نلاحظ أن أقوى إرتباط كان بين إدارة الجودة الشاملة و محور جودة المناخ التعليمي بمعامل إرتباط بيرسون قدره **0.827** و هذا يدل على أن هناك علاقة طردية أي أن كلما كانت جودة المناخ التعليمي أفضل كلما كانت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أكبر ، كما أن هناك إرتباط جيد بين إدارة الجودة الشاملة و باقي محاور الدراسة (جودة الأستاذ ، جودة التلميذ ) حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون

للمحاور المذكورة قيم على التوالي: **0.722** ، **0.643** ماعدا محور جودة الإدارة المدرسية فقد بلغ معامل بيرسون

فيه **0.399** و هي قيمة تدل على ضعف الارتباط هذا الأخير مع إدارة الجودة الشاملة . و هذا ما يدل على أن

لجل محاور الدراسة تأثير جيد و علاقة طردية لتحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

مع العلم أن كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذا دلالة إحصائية عند مستوى **0.01** .

ثالثا : إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الثانية

H0 لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور أولياء التلاميذ

H1 تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور أولياء التلاميذ

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكرت الخماسي

جدول رقم ( 4-113 ) يوضح نتائج إختبار T-Test

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	54	38.537	0.450	2.340	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات

الإستبيان الموجه للمعلمين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية هي **2.340** و

بإنحراف معياري قدره **0.450** و هذا ما يقابل درجة الإجابة **موافق** مما يعني أن هناك تطبيق لإدارة الجودة

الشاملة في المؤسسات الجزائرية من منظور المعلمين ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig= 0.00** و هو

أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض H0 الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H1

و التي تقول أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة من منظور المعلمين .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA بين

محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-114 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة الإدارة المدرسية				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.380	0.143	0.159	0.399	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-115 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	1.742	1	1.742	10.022	0.030
البواقي	9.212	53	0.174		
المجموع	10.95	54			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-114 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.399** وهذا يدل على وجود ارتباط و تأثير ضعيف لمحور جودة الإدارة المدرسية على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي **0.159** مما يدل على أن **15.9 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة الإدارة المدرسية ، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.380** وهذا يؤكد على وجود علاقة طردية ضعيفة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة الإدارة المدرسية ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.03** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين

محور جودة الأستاذ و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-116 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة الأستاذ و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة الأستاذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.584	0.588	0.596	0.772	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-117 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة الأستاذ و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	6.528	1	6.528	78.162	0.000
البواقي	4.426	53	0.084		
المجموع	10.954	54			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-116 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.772** و هذا يدل

على وجود إرتباط و تأثير جيد لمحور جودة المعلم على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي

**0.596** مما يدل على أن **59.6 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة المعلم ، بالإضافة إلى أن

معامل الإنحدار هو **0.588** و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور جودة الأستاذ ،

أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية

**0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذا دلالة

إحصائية لمحور جودة المعلم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين

محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-118 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة التلميذ				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.375	0.403	0.414	0.643	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-119 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة التلميذ و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	4.532	1	4.532	37.407	0.000
البواقي	6.422	53	0.121		
المجموع	10.954	54			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-118 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي 0.643 و هذا يدل

على وجود ارتباط و تأثير جيد لمحور جودة التلميذ على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد هي

0.414 مما يدل على أن 41.4 % من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة التلميذ ، بالإضافة إلى أن

معامل الإنحدار هو 0.375 و هذا يؤكد على وجود علاقة طردية ضعيفة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور

التلميذ ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 و هو أقل من مستوى

الدلالة المعنوية 0.05 ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه يوجد

تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .



الفرضية الفرعية

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لجودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA بين

محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4-120 ) : يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل : جودة المناخ التعليمي				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.509	0.678	0.684	0.827	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 4-121 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	7.491	1	7.491	114.634	0.000
البواقي	3.403	53	0.065		
المجموع	10.954	54			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 4-120 ) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي **0.827** وهذا يدل

على وجود ارتباط و تأثير قوي لمحور جودة المناخ التعليمي على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل

التحديد هي **0.684** مما يدل على أن **68.4 %** من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى محور جودة المناخ التعليمي

، بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار هو **0.509** وهذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محور

جودة المناخ التعليمي ، أما من خلال جدول التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من

مستوى الدلالة المعنوية **0.05** ، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه

يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لمحور جودة المناخ التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

## خلاصة الفصل :

لقد تم التطرق في هذا الفصل الرابع و الأخير إلى مدى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية ، و قد تم إجراء دراسة تطبيقية على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل الابتدائيات و المتوسطات الموجودة في ولاية تندوف ، تمت هذه الدراسة من خلال توزيع أربع إستمارات إستبيان موجهة إلى المدراء و الأساتذة و المعلمين ، تلاميذ الأدوار الأخير من الطور الأساسي ، أولياء التلاميذ و شملت الطورين الابتدائي و المتوسط .

و كان مضمون إستمارات الإستبيان حول أهم خمسة محاور لإدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية و هي : جودة الإدارة المدرسية ، جودة الأستاذ أو المعلم ، جودة التلميذ ، جودة المنهج الدراسي ، جودة المناخ التعليمي .

إتضح لنا من النتائج المتحصل عليها من الدراسة مع العلم أن هذه الدراسة مقتصرة على ولاية واحدة من ولايات الوطن و هي ولاية تندوف بأن مدراء الابتدائيات و المتوسطات و الأساتذة و المعلمين و التلاميذ و أوليائهم يرون أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة و لكن جاءت درجات الإجابة على المحاور مختلفة نسبيا .

كما تطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى أهم الإصلاحات التربوية و مؤشرات نجاحها التي إنتهجتها وزارة التربية الوطنية .

### الخاتمة العامة :

شهد التعليم على المستوى العالمي العديد من المبادرات الجادة لتطويره وتحديثه ، وهذا ليصبح أكثر قدرة على مواجهة متغيرات العصر – العلمية ، المعرفية ، التكنولوجية ، الثقافية ، ..... الخ، و ليصبح أيضا أكثر قدرة على استثمار و توظيف تلك المتغيرات بالطريقة التي تمكن الأمم من الاستفادة المثلى من مميزاتا في تطوير أنماط الحياة والعمل ، و في نفس الوقت تجنب سلبياتها على القيم و الأخلاق و الروابط الإجتماعية .

ذلك لأن التعليم الجيد يحمل بين طياته الوسائل و الإمكانيات التي تجعله صمام الأمان لقيادة التغيير و التطوير و لمواجهة كل جديد و مستحدث .

و هذه المبادرات التي تستهدف إصلاح التعليم تسعى إلى خلق صورة جديدة للتعليم و المجتمع في القرن الحادي والعشرين ، يمكن لها أن تواجه التحديات المختلفة و منها : التنافسية ، مطالب المهارة البشرية ، التقنية الجديدة ، التغيير في طبيعة و نظم العمل ، الانفجار المعرفي ، التأثير النافذ لتكنولوجية المعرفة ، التغيير السريع في أنماط الحياة ، زيادة اعتماد الصناعة و الإقتصاد على المهارة و المعرفة و الابتكار ، التنوع الإجتماعي و استمرار ذلك التنوع و ما يخلفه من تنوع في إتجاهات و نوعية المتعلمين ، زيادة الطلب الإجتماعي على التعليم ، و الحراك الدولي في الطلاب و المعلمين و الباحثين .

و هذه الصورة الجديدة للتعليم و المجتمع لا يمكن لها أن تكون إلا بتعليم تتوافر فيه شروط الجودة الشاملة في كافة مراحل و مستوياته ، و لهذا تنبعت معظم دول العالم إلى أهمية قضية إدارة الجودة الشاملة في التعليم .

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ليس غريبا عن الفكر التربوي و إن كان الأخذ به لا يسير بنفس معدل السرعة التي يسير بها في مجالات الإنتاج ، و يشير هذا النظام الإداري الحديث في مجال الحقل التربوي إلى قدرة المؤسسة التربوية على تحقيق إحتياجات المستفيدين من المؤسسة التعليمية : المجتمع ، أولياء الأمور ، الأستاذ ، ومديري هذه المؤسسات ، و رضاهم التام على المنتج إي مخرجات العملية التعليمية و هم التلاميذ .

## الخاتمة العامة

و كانت الجزائر من بين تلك الدول التي أعطت إهتماما بالغا للتربية و التعليم رغم قسوة و صعوبة الظروف التاريخية التي عاشتها الجزائر من الإستعمار الفرنسي الذي طمس هوية الفرد الجزائري بوضعه لخطط تشل عمليات التربية و التعليم بصفة عامة و تشل تعلم اللغة العربية بصفة خاصة .

حيث ورثت الجزائر من الإستعمار نظام تربوي هش لم يكن بإمكانها التحلي عنه كليا ، إذ لجأت إلى التعاون مع الدول الشقيقة و الصديقة للرفي بقطاع التربية و التعليم إلى الأفضل . و في سنة 1976 أجرت إعادة هيكلة نظامها التعليمي كأول الإصلاحات التربوية لمواجهة التحديات العالمية و مواكبة المستجدات الخارجية و الإستغناء على النظام التربوي الإستعماري .

و كانت الجزائر كباقي الدول إذ باشرت بالقيم بإصلاحات جذرية مست جميع مكونات المنظومة التربوية لمواجهة التحديات العصرية الكبرى التي يشهدها العالم من الغزو التكنولوجي و المعرفي و حداثة الإدارة ، إذ تجلت هذه الإصلاحات التربوية في العديد من المجالات حيث أدت إلى الإهتمام بالتلميذ علميا و ثقافيا و صحيا ، و كما إهتمت هيئة التدريس من تكوين و تدريب بشكل مستمر و بمختلف العاملين التربويين ، و زيادة تطوير المنشآت و تجهيزها بتجهيزات تضمن السير الحسن للعملية التعليمية .

لقد جاءت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى كل الابتدائيات و المتوسطات لولاية تندوف لمعرفة ما إذا كانت المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق المنهج الإداري الحديث وهو إدارة الجودة الشاملة من خلال الإصلاحات التربوية المنتهجة التي قامت بها وزارة التربية الوطنية .

حيث أجريت هذه الدراسة التطبيقية بالإعتماد على إستمارات إستبيان وجه إلى المعنيين من جودة العملية التعليمية مع مراعاة مدخلات و عمليات و مخرجات العملية التعليمية ، و ذلك بالتركيز على أهم محاور الجودة التعليمية في فحوى الإستبيان ( جودة الإدارة المدرسية ، جودة هيئة التدريس الأستاذ و المعلم ، جودة التلميذ ، جودة المنهج الدراسي ، جودة المناخ التعليمي ) . أما في ما يخص مضمون الإستبيان الأول و الموجه لكل مدرء الابتدائيات و المتوسطات ، إشمتم على محورين ( جودة الإدارة المدرسية و جودة الأستاذ و المعلم ) .

## الخاتمة العامة

أما الإستبيان الثاني و الموجه إلى هيئة التدريس من أساتذة و معلمين في الطور الأساسي فقد إشتمل على جل محاور الجودة ( جودة الإدارة المدرسية ، جودة هيئة التدريس الأساتذة و المعلمين ، جودة التلميذ ، جودة المنهج الدراسي ، جودة المناخ التعليمي و ملائمته ) . أما الإستبيان الثالث و الموجه إلى تلاميذ الأدوار الأخير في الطورين الإبتدائي و المتوسط إشتمل على ثلاثة محاور ( جودة الأستاذ و المعلم ، جودة التلميذ ، جودة المناخ التعليمي ) .

أما الإستبيان الرابع و الموجه إلى أولياء التلاميذ فقد إشتمل على أربعة محاور جودة الإدارة المدرسية ، جودة الأستاذ و المعلم ، جودة التلميذ ، جودة المناخ التعليمي ) ، و قد تم معالجة هذه الدراسة التطبيقية من خلال البرنامج الإحصائي المعروف بإسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية **Spss 17** .

### نتائج إختبار الفرضيات :

جاءت كل فرضيات هذه الدراسة تنص على أن المؤسسات التعليمية الجزائرية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور كل المستجوبين من مدراء ، تلاميذ ، أساتذة و معلمين و أولياء التلاميذ ، فالنتيجة كانت عكس ذلك تماما إذ لم تتحقق أي فرضية منهم بل ذهبوا مجمل المستجوبين إلى أن المؤسسات التعليمية تطبق إدارة الجودة الشاملة .

لكن كل فرضية تتفرع إلى عدة فرضيات فرعية حسب محاور الدراسة :

**الفرضية الأولى ( من منظور المدراء ) :** تتفرع هذه الفرضية الأولى إلى فرضيتان فرعيتان إذ تحققتا و اللتان تعبران عن تأثير كل من محوري جودة الإدارة المدرسية و جودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الطورين الأساسيين من التعليم ، كما كانت درجة الإرتباط عالية و قوية بين المحورين مع إدارة الجودة الشاملة حسب معامل الإرتباط بيرسون .

أما بالنسبة لإختبار تأثير المتغيرات ( الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية ) فإننا وجدنا بأنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا لهذه المتغيرات ، ماعدا متغير المؤهل العلمي ( للمعلمين ) فإنه يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

أما الفرضية الثانية ( من منظور الأساتذة و المعلمين ) فإنها تنفرع إلى خمسة فرضيات فرعية و قد تحققت و التي تعبر عن تأثير كل من ( جودة الإدارة المدرسية ، جودة الأستاذ و المعلم ، جودة المنهج الدراسي ، جودة التلميذ ، جودة المناخ التعليمي ) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الطورين الأساسيين ، و كانت أقوى درجة إرتباط حسب معامل بيرسون بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة .

أما بالنسبة لإختبار تأثير المتغيرات الشخصية ( الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية ) فإننا وجدنا بأنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لهذه المتغيرات الشخصية .

أما الفرضية الثالثة ( من منظور التلاميذ ) فإنها تنفرع إلى ثلاثة فرضيات فرعية و قد تحققت و التي تعبر عن تأثير كل من ( جودة الأستاذ و المعلم ، جودة التلميذ ، جودة المناخ التعليمي ) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الطورين الأساسيين ، و كانت أقوى درجة إرتباط حسب معامل بيرسون بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة .

أما الفرضية الرابعة ( من منظور أولياء التلاميذ ) فإنها تنفرع إلى أربعة فرضيات فرعية و قد تحققت و التي تعبر عن تأثير كل من ( جودة الإدارة المدرسية ، جودة الأستاذ و المعلم ، جودة التلميذ ، جودة المناخ التعليمي ) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الطورين الأساسيين ، و كانت أقوى درجة إرتباط حسب معامل بيرسون بين محور جودة المناخ التعليمي و إدارة الجودة الشاملة .

و فيما يلي خلاصة لما تضمنته الدراسة من نتائج :

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن محور **جودة المناخ التعليمي** و تطبيق إدارة الجودة الشاملة إرتباط قوي و علاقة طردية ، إن المناخ التعليمي ليس مهياً لتضمن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لأن جل المؤسسات التعليمية لا تتوفر على مباتي مساعدة للرقى بالعملية التعليمية خاصة في المدارس الإبتدائية و هذا ما لاحظناه أثناء الدراسة التطبيقية و لا تتوفر أيضا على مخابر للإعلام الآلي و الإنترنت ، كما لوحظ أن حل المستجوبين رفضوا على أن

## الخاتمة العامة

تكون الجودة التعليمية في كثرة الكتب و ثقل المحافظ الدراسية و أن المضمون الكتب المدرسية لا يواكب المتغيرات التربوية المحلية و الخارجية .

فلا بد من توفير تجهيزات مالية و مادية للمؤسسات التعليمية أكثر لضمان الجودة للتعليم ، فبدون الأموال اللازمة لإنشاء مباني مناسبة للتعليم و توفير رواتب لأعضاء هيئة التدريس تضمن لهم العيش الكريم ، و تجهيز المخابر و الورشات و الأجهزة الحديثة ، و الرفع من الميزانية المخصصة للتسيير لكي توفر جميع المستلزمات الضرورية لإنجاح العملية التعليمية و كذا تحقيق الأهداف المسطرة ، و بدون كل ذلك تتدنى كفاءة التعليم و تراجع .

أما من خلال نتائج محور **جودة التلميذ** فيتضح لنا أن هناك نقص لدى التلميذ في القدرة على الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقه لها عمليا .

كما سجلنا و أثبتت النتائج عدم وعي معظم التلاميذ بالتطورات العلمية و التكنولوجية

و هذا راجع إلى نقص في التجهيزات المادية في المؤسسات التعليمية من جهة والتي من المفروض أن تكون تتوفر فيها كما أنه راجع إلى تدني الدخل الشهري لأولياء التلاميذ الذين ليس بمقدورهم إقتناء هذه المعدات التكنولوجية الحديثة و هذا ما لاحظناه أثناء الدراسة التطبيقية التي أفرزت تواجد مجموعتين من الأطفال : أطفال ذوي الدخل المنخفض و أطفال ذوي الدخل المرتفع و هذا ما بدا جليا من خلال القدرة على التعامل من الإعلام الآلي و التكنولوجية الحديثة .

إلى جانب ذلك إنتشار ظاهرة الدروس الخصوصية بين التلاميذ مما يعني إنعدام تكافؤ الفرص و إهدار الحقوق و التدني في إيصال رسالة المدرسة للمجتمع عبر التلميذ الذي أصبح يعتمد على التعليم الخصوصي بدلا من المدرسي ، مما يضعف من شخصية المتعلم و فقده التحاوب ضمن العمل الجماعي .

جاءت نتائج **جودة المناهج الدراسية** مجملها تعكس حالة من الإغتراب و الإستلاب و ذلك بما فيها من مفارقة

و مجاوزة للواقع و مطالبه و المستقبل و تحدياته مما يؤدي إلى حالة من الإحباط و الفشل فلا تراعي آمال

و طموحات و واقع التلميذ و لا البعد المحلي لكل بيئة كما لاحظنا أن لكل ولاية بيئتها و أبعادها الثقافية

و الإجماعية في حين أن المنهاج الدراسي موحد و لا يراعي البيئة المحلية ، بالرغم من أن مجمل آراء المستجوبين كانت تميل إلى الرضا على المنهاج الدراسي المنتهج في المؤسسات التعليمية الجزائرية .

كما جاءت نتائج معظم آراء المستجوبين على محور **جودة الإدارة المدرسية** بنوع من الموافقة التامة في وقت لاحظنا أن مجمل المسيرين ليسوا حاملين لشهادات جامعية وذوي خبر مهنية تفوق العشرة سنوات مما يعيق التغيير و التطوير خاصة أنهم لا يواكبون العصر التكنولوجي الحديث و التعامل الحسن مع إدارة المعلومات و قلة التدريب و التكوين وهذا ما يجعلهم عقبة أمام التغيير بالإضافة إلى الخوف من فقدان الوظيفة فهم يسايرون الماضي ولا يتماشون مع ركاب الحاضر فمعظمهم كانوا معلمون أو أساتذة .

إذ جاءت نتائج محور **جودة هيئة التدريس** حيث جاءت معظم آراء التلاميذ على أن هيئة التدريس لا تواكب التطور التكنولوجي والمعرفي و لا يستعمل الوسائل التكنولوجية الحديثة أثناء التدريس خاصة في الطور الابتدائي مما يدل على أن هيئة التدريس تعاني من نقص فادح في التعامل مع التطور المعرفي و مواكبة الحاضر و هذا يعود بالسلب على التلاميذ و مستقبلهم إذ لا يوجد تدريب و لا تعليم لهيئة التدريس و فاقد الشيء لا يعطيه .

و الأكثر من هذا و ذلك أن التعليم في مؤسساتنا التعليمية تلقيني و تحفيظي يعتمد على التلقين و الحفظ فالتلميذ يعد متلقيا و مستهلكا للعلم بدل أن يكون صانعا له و مشارك فيه ، فكأن التلميذ يعد ليعيش في الماضي و لم يأهل للحياة في المستقبل و هذا ما يجعل التلميذ في المستقبل أكثر عرضة للمستقبل .



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1 - أحمد الخطيب و رداح الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية ، عالم الكتب الحديثة ، الأردن ، 2008 .
- 2 - أحمد إبراهيم أحمد ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، مصر ، ط1 ، 2003 .
- 3 - أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2003 .
- 4 - أحمد السيد مصطفى ، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 1999 .
- 5 - أسعد السحراوي، مالك بن نبي: مفكرا إصلاحيا ، بيروت ، دار النفائس ، 1984 .
- 6 - أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2008 .
- 7 - بوبكر بن بوزيد ، إصلاح التربية في الجزائر رهانات وإنجازات ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2009 .
- 8 - بوفلجة غيات ، التربية والتعليم بالجزائر ، دار الغرب ، الجزائر ، 2006 .
- 9 - توفيق محمد عبد المحسن ، " تخطيط و مراقبة جودة المنتجات " ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1999 .
- 10 - حافظ فرج أحمد ، محمد صبري حافظ ، إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2003 .
- 11 - خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الميسرة للنشر ، الأردن ، ط2 ، 2005 .
- 12 - رايح تركي ، التعليم القومي و الشخصية الجزائرية ، ط2 ، الجزائر ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، 1981 .

- 13 رايح تركي، التعليم القومي و الشخصية الوطنية، ط1، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر و الإشتهار، 1979 .
- 14 رايح تركي، دراسات في التربية الإسلامية ط2 ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1987.
- 15 رعد حسن الصرن ، عولة جودة الخدمة المصرفية ، دار الوراق ، الأردن ، 2008 .
- 16 رعد عبد الله الطائي و عيسى قداد ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري ، الأردن ، 2008 .
- 17 طارق عبد الرؤوف عامر ، التربية و التعليم المستمر ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2007 .
- 18 محمد كامل عطية ، القياس و المعايرة في خدمة تحقيق الكفاية الإنتاجية ، منشأ المعارف ، مصر ، 1993 .
- 19 محمد عاصي العجيلي و ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 .
- 20 محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار جامعة الزرقاء ، الأردن ، 2005 .
- 21- محمد عبد العال النيعمي و آخرون ، إدارة الجودة المعاصرة ، دار اليازوري ، الأردن 2009 .
- 22 -محمد قنانش، و محفوظ قداش ، نجم الشمال الإفريقي 1926-1937 ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 1984.
- 23 محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 .
- 24 محمود عيد المسلم الصليبي ، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ، دار العالمية ، عمان ، 2008 .
- 25 محدث أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008 .
- 26 محمود مصطفى قمبر ، دراسات في التعليم العربي و تطويره ، عالم الكتب ، الأردن ، ط1، 2006
- 27 مصطفى عبد السميع محمد ، الجودة في التعليم ، مكتب اليونسكو الإقليمي ، القاهرة ، 2008 .
- 28 مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعي الإنتاجي و الخدمة ، دار جرير ، بغداد ، 2009 .

## قائمة المراجع

- 29 غاروق عبده فليه ، و محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان ط1 ، 2005 .
- 30 فريد زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة ، 1996 .
- 31 فواز التميمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للآيزو 9001 ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، 2008 ،
- 32 -قاسم نايف علوان الحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، الشروق ، ليبيا ، 2006 .
- 33 عبد الفتاح زين الدين ، تخطيط و مراقبة الإنتاج : مدخل إدارة الجودة ، دار الكتب ، مصر ، 1997 .
- 34 -عبد الرحمان الجيلالي، تاريخ الجزائر العام، الجزء الثالث ، دار الثقافة بيروت ، 1983 .
- 35 عقيلة ضيف الله ، محاربة اللغة و الثقافة العربية في الجزائر: 1830-1962، (حوليات جامعة الجزائر)، العدد 13، 2000 .
- 36 عبد الحميد زوزو، الهجرة و دورها في الحركة الوطنية الجزائرية بين الحربين 1919- 1939 ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1985 .
- 37 عمار بوحوش، التاريخ السياسي للجزائر: من البداية و لغاية 1962 ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت ، 1997.
- 38 عبد الستار محمد العالي ، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي ، دار وائل ، عمان ، 2000 .
- 39 علي خليل أبو العينين ، أصول الفكر التربوي الحديث بين الإتجاه الإسلامي و الإتجاه التغريبي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2009 .
- 40 -شبل بردان ، التربية و مشكلات المجتمع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999.
- 41 صالح ناصر عليمات ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، دار الشروق ، الأردن ، 2004 .

## قائمة المراجع

---

- 42 صلاح الدين إبراهيم معوض ، التربية و قضايا المجتمع ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2002 .  
وارين شمדת و جيروم ناتجا ، آفاق الإبداع العالمية ، السعودية ، 1997 .
- 43 -يوسف حجيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .

### المراجع باللغة الأجنبية :

- Bertrand , théories contemporaines de l'éducation , 04 éducation . Lyon  
Editions nouvelles , 1983 .
- Birgitta giertz , the quality concept in higher education , verna , Italy , 1999  
.
- Froman bernard , du manuel qualité au manuel management , Edition  
FNOR , paris ,2001 .
- Gattan Michel, Maitriser processus de l'entreprise, guide opérationnel, les  
édition d'organisation, paris, 2000 .
- Jean Brilman, "Les meilleurs pratiques du management au coeur de la  
performance", 3éme Edition, Editions d'Organisation, Paris, 2000 .
- Laroch ,det petrof , le marketing fendements et application ,4 éme edition  
MC graw, Hill1990 .
- Malika Boudalia Greffou, l'école algérienne de IBN BADIS à PAVLOV ,  
Alger : Laphomic, 1989 .
- Neuville jean , Philipe – la qualité en question - , revue française en gestion  
, mai 1996 .
- Seddiki Abdallah, Management de la qualité totale , OPU , Alger , 2003 .
- Wayne.H.Brunetti, Les sept clés du progrès de l'entreprise, Editions  
Dunod, Paris, 1996 .

الوثائق الحكومية : ( الموائيق و الدساتير )

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني 1976

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني 1986

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جبهة التحرير الوطني، دستور 1976

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جبهة التحرير الوطني، الدستور 1989

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، أمرية 16 أفريل 1976.

المقالات :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، المجلس الأعلى للتربية، المبادئ العامة للسياسة التربوية

الجديدة و إصلاح التعليم الأساسي، مارس 1998 .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر مؤرخ في 16 أفريل 1976، المتضمن تنظيم التربية و التكوين، الجريدة

الرسمية رقم 33، الصادرة بتاريخ 23 أفريل 1976.

ج ج د ش، رئاسة الجمهورية، المجلس الأعلى للتربية، نتائج أعمال لجان التعليم و التكوين و العلاقات بالمحيط

الاجتماعي و الاقتصادي ، غرداية من 17 إلى 19 نوفمبر 1997 .

ج ج د ش، رئاسة الجمهورية، المجلس الأعلى للتربية، المبادئ العامة للسياسة التربوية و إصلاح التعليم الأساسي ،

ملخص الوثيقة القاعدية، مارس 1998 .

المذكرات و المنتقيات :

بوعلائي عائشة ، إشكالية إدارة الجودة الشاملة حالة المؤسسة الإلكترونية ، رسالة ماجستير ، تلمسان ، الجزائر

، 2002 - 2003 .

## قائمة المراجع

بوزيد نصيرة ، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بولاية مستغانم ، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2011-2012 .

حوالف رحيمة ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة تلمسان ، 2009-2010 .

ماضي أحمد توفيق ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة و التعليم ، نموذج مفاهيمي مقترح ، المنظمة العربية للتنمية ، 2005 .

ملياني زعيمة ، واقع تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2011-2012 .

مطبوعات إدارة مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام /ثقافة الجودة الشاملة في التعليم ، اطلع عليه يوم 2010/11/10 عن موقع

[www.tatweer.edu.sa/Ar/MediaCenter/Documents/](http://www.tatweer.edu.sa/Ar/MediaCenter/Documents/)

يحي برويقات عبد الكريم ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير ، تلمسان ، الجزائر ، 2002 - 2003 .

يزيد قادة ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2011-2012 .

المواقع الإلكترونية :

موقع وزارة التربية الوطنية [www.m-education.gov.dz](http://www.m-education.gov.dz)

[www.tatweer.edu.sa](http://www.tatweer.edu.sa)

## الملاحق

إستمارة إستبيان موجهة إلى المعلمين و أساتذة بالتعليم المتوسط بولاية  
تندوف

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

أخي الأستاذ ... أختي الأستاذة

أخي المعلم ... أختي المعلمة

تحية طيبة و بعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، مدرسة دكتوراه تخصص إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات ، يقوم الباحث بإجراء دراسة حول إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية و قد تم إختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .

و نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية علما بأن آرائكم و إقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

الأستاذة المشرفقا: د . بوشيشي عائشة

الطالب : فردي حماد

أشكركم على حسن تعاونكم و لكم مني فائق التقدير و الإحترام و شكرا

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1 -الجنس : ذكر  أنثى

2 -المؤهل العلمي : خريج المعهد التكنولوجي  . أخرى

3 -الخبرة المهنية : أقل من سنة  من 1-5 سنوات

من 6-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## الملاحق

الجزء الثاني : إستمارة الإستبيان

ملاحظة : ضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>عبارات خاصة بجودة الإدارة المدرسية ( المدير )</b>						
01	يتمتع بالإتصال المفتوح مع الأساتذة و التلاميذ و أولياء التلاميذ					
02	يهتم بالبحث المستمر عن طرق لتطوير العملية التعليمية					
03	يعتبر قدوة لجميع العاملين من شتى النواحي العملية و الأخلاقية					
04	يولي إهتمام خاص بمحاجيات و متطلبات الأساتذة و التلاميذ و أولياء الأمور و المجتمع بكافة مؤسساته بإستمرار					
05	يتمتع المدير بالصفات التالية : المسير ، المرشد ، المربي ، المحفز ، المساند ، المستمع و المستشار و المدير للمؤسسة بدلا من كونه رئيسا مستبدا					
06	يشرك الأساتذة و التلاميذ و جمعيات أولياء التلاميذ و العاملين بالمؤسسة التعليمية في صنع القرارات و حل المشكلات					
07	يتخذ القرارات على أساس الحقائق					
08	يتمتع المدير بشخصية قاندة تتمثل في قيادة المدرسة للوصول للأهداف المخطط لها					
09	له القدرة على التعامل مع كل من إدارة المعلومات و إقتراح قواعد البيانات و التكنولوجيا الحديثة					
<b>عبارات خاصة بجودة الأستاذ</b>						
10	يشارك في صنع القرارات للرفعي بالعملية التعليمية إلى الأفضل					
11	يستعين بأنشطة التنمية المهنية لتحسين كفاءته المهنية بشكل مستمر و لتحديد معلوماته					
12	يستخدم تكنولوجيا التعليم و مهارات التعلم الإلكتروني في بعض أدواره					
13	يتقاضى راتب شهري مناسب للمجهودات التي يبذلها و يضمن له العيش الكريم					
14	يسعي للمشاركة في دورات تدريبية بإستمرار في مجال الجودة التعليمية					
15	يتابع المستجدات التربوية بصفة عامة و الإستفادة منها في عمله					
16	يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التطوير					
17	يحظى بإحترام خاص داخل مجتمعه					
<b>عبارات خاصة بالمنهاج الدراسي</b>						
18	عملية المنهاج الدراسي تجيب عن الأسئلة التالية : لماذا تعلم ؟ ، ماذا تعلم ؟ ، كيف تعلم ؟ ، كيف تعرف حدوث التعلم؟					
19	ينمي حب الإستطلاع و الإبداع لدى التلاميذ خلال الأنشطة المختلفة					



## الملاحق

					يراعي البعد الثقافي و الاجتماعي للتلميذ	20
					يعطي فرصاً للأستاذة و التلاميذ و أولياء التلاميذ للإبداع في معالجته	21
					يراعي كيف مواهب التلاميذ و ميولهم و مراعاة تنمية هواياتهم	22
					يوأكب التطورات الحديثة في عالم متغير ، يعتمد على صنع المعرفة و تعددية مصادرها	23
					القدرة على التكيف مع التطور العلمي و التكنولوجي	24
					يساهم في تكوين الشخصية المتكاملة للتلميذ	25
					يربط التلميذ بواقعه و مساعده على حل مشكلاته و إتخاذ قرارات تتعلق بأموره الخاصة	26
					ينمي في التلميذ روح المواطنة و الإنتماء	27
					يمكن التلميذ من التواصل مع العالم الخارجي و ذلك بتعلم لغة أجنبية واحدة على الأقل	28
					تسليط الضوء على مزايا التضامن و التسامح و التعايش مع الغير	29
					توعية التلميذ بضرورة المحافظة على المؤسسات و الأملاك العامة و الخاصة و المحيط البيئي	30
					يراعي إحتياجات المجتمع و سوق العمل	31
					يمكن المتعلمون من إنجاز التعلم بدرجة عالية من الجودة	32
<b>عبارات خاصة بجودة التلميذ</b>						
					التمتع بقيم المواطنة و الإنتماء	33
					مؤهل علميا و ثقافيا و صحيا و نفسيا	34
					القدرة على الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقه لها عمليا	35
					القدرة على الإستمرار في التعليم مدى الحياة	36
					التمتع بالإحترام للأستاذة و الأنظمة و القوانين التربوية	37
					الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية	38
<b>عبارات خاصة بجودة المناخ التعليمي و ملاءمته</b>						
					إحتواء المدارس على مكتبات تفي بإحتياجات الطالب	39
					هناك تواصل و مشاور بين المؤسسة و أولياء التلاميذ	40
					وجود قاعات علاج و مطاعم و قاعات للرياضة تفي بإحتياجات التلاميذ	41
					المبنى المدرسي يساهم في العملية التعليمية ( مدافئ ، مكيفات هوائية ..... أخ )	42
					وجود مخبر علمية مجهزة و مخبر للإعلام الآلي و الأنترنت	43
					إستعمال الأدوات و الأجهزة التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية	44
					تبني المؤسسة نظام للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية يشجع على إقنان العمل و تحسين الأداء	45
					إحترام الجميع لدور المدرسة في بناء المجتمع	46
					إنتشار ثقافة تحسين النتائج و التطلع للأحسن داخل و خارج المؤسسة	47
					توفير البرامج و الأنشطة الترفيهية و الرياضية داخل المؤسسة	48
					النظام التربوي السائد في العملية التعليمية يراعي جودة التعليم	49
					كثر الكتب و ثقل الحفظ الدراسية دليل على جودة التعليم	50
					المضمون الكتب المدرسية يواكب المتغيرات التربوية المحلية و الخارجية	51

## الملاحق

إستمارة إستبيان موجهة إلى مدراء الإبتدائيات و المتوسطات بولاية  
تندوف

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

أخي المدير ... أختي المديرية

تحية طيبة و بعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير عي علوم التسيير ، مدرسة دكتوراه تخصص إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات ، يقوم الباحث بإجراء دراسة حول إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية و قد تم إختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .

و نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية علما بأن آرائكم و إقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

الأستاذة المشرفة: د . بوشیخي عائشة

الطالب : فردي حماد

أشكرکم على حسن تعاونکم و لكم مني فائق التقدير و الإحترام و شکرا

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1 -الجنس :  ذكر  أنثى

2 -المؤهل العلمي :  خريج المعهد التكنولوجي  . أخرى

3 -الخبرة المهنية كمدير :  أقل من سنة  من 1-5 سنوات

من 6-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## الملاحق

الجزء الثاني : إستمارة الإستبيان . ملاحظة : ضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>عبارات خاصة بمجودة الإدارة المدرسية ( المدير )</b>						
01	يراعي إحتياجات المستفيدين و يهتم بالبحوث العلمية و الدراسات التي تمكن المؤسسة المدرسية من معرفة آراء المجتمع و آراء المستفيدين للوفاء بها					
02	يشارك أعضاء هيئات التدريس و المعنيين بالعملية التعليمية و الآباء لرسم إستراتيجيات لتطوير جودة المدرسة بشكل دوري					
03	يعتمد على الحقائق و الوقائع و المعلومات و التحليلات الإحصائية لتوفير صورة متكاملة عن المدرسة					
04	يمنع وقوع الأخطاء و المشكلات التي قد تحدث في الخدمة المقدمة و في العمليات الوظيفية منذ البداية					
05	يهتم بالتحسين المستمر لجودة الأداء و ليس التوقف عند مستوى معين					
06	يحدد الأهداف التربوية و يضع الخطط التنفيذية لتحقيقها					
07	يشارك العاملين مشاركة فعالة على كافة المستويات ، حيث تقع مسؤولية الجودة على كل فرد بالمؤسسة					
08	تبني أسلوب فرق العمل الجماعي بالمؤسسة					
09	الإلتجاه نحو إستقلالية المدرسة و تطبيق الإدارة اللامركزية على مستوى المدرسة					
10	يضمن التعليم و التدريب المستمر للعاملين بالمدرسة و تفويض جزء من المسؤوليات إليهم					
11	يشرك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي					
12	الميزانية المخصصة للتسيير كفيلة بتوفير جميع المستلزمات الضرورية لإنجاح العملية التعليمية و كذا تحقيق الأهداف المسطرة					
13	يتقاضى راتب شهري يضمن له العيش الكريم و يناسب الجهود التي يقوم بها					
14	له القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في طرق توفير نظم فعالة لجمع المعلومات و الإتصالات المدرسية					
15	تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة من تقليدية إلى حديثة لتضمن التعامل و التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية					
16	يركز على إرضاء و إشباع رغبات المستفيدين و على رأسهم التلاميذ ، بحيث يمثل التلاميذ حجر الأساس للعملية التعليمية					
17	تقوم الأساتذة و العاملين بشكل دوري لتحقيق التحسين المستمر					
18	يستعمل الحكم الراشد للإتفاق في تسيير المؤسسة					
<b>عبارات خاصة بمجودة الأستاذ</b>						
19	يلتزم الأستاذ باللوائح و الأنظمة و التعليمات الإدارية للأداء التعليمي					
20	يتابع المستجدات التربوية بصفة عامة و يستفيد منها في عمله					
21	يبيد التعامل مع التكنولوجيا الحديثة و الوسائل العلمية المتطورة					
22	يشارك زملائه و رؤسائه في تبادل الخبرات من أجل التطوير و التحسين					
23	ينمي لدى الطالب مهارات التجديد و الإبتكار و البحث بدلا من الحفظ و الإستظهار					
24	يشارك في الدورات التدريبية و التكوينية لرفع مستواه إلى الأفضل					
25	قدوة حسنة للتلميذ علميا و عمليا و أخلاقيا					
26	يتفاعل مع المتغيرات المحيطة به من أجل التطوير و التجديد في تخصصه					
27	له القدرة على زيادة فاعلية التلميذ و النمو الشامل له روحيا و عقليا و معرفيا و وجدانيا					

## الملاحق

إستمارة إستبيان موجهة إلى التلاميذ بولاية تندوف

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

أخي التلميذ ... أختي التلميذة

تحية طيبة و بعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، مدرسة دكتوراه تخصص إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات ، يقوم الباحث بإجراء دراسة حول إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية و قد تم إختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .

و نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية علما بأن آرائكم و إقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

الأستاذة المشرفقا: د . بوشیخي عائشة

الطالب : فردي حماد

أشكرکم علی حسن تعاونکم و لكم مني فائق التقدير و الإحترام و شكرا

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
عبارات خاصة بجودة الأستاذ						
01	المشاركة مع التلاميذ في إيجاد جو من الألفة و المتعة و الإثارة في التعليم					
02	ينمي لدى التلميذ مهارات التحليل و التفسير و الإبداع بدلا من التلقين و الحفظ					
03	يتعامل بكفاءة مع منغبرات عصر التطور التكنولوجي و المعرفي					
04	له القدرة على توصيل المعلومات و الأفكار بعدة أساليب مختلفة					
05	يشجع التلميذ على مواصلة التعليم و الإعتماد على الذات					
06	ينصح التلاميذ إلى عدم اللجوء إلى الدروس الخصوصية					
07	له معاملة عادلة و جيدة بين التلاميذ					
08	يستخدم أسلوب الثواب أكثر من العقاب في تعزيز التعلم					
09	له القدرة على زيادة فاعلية التلاميذ و رفع تحصيلهم الأكاديمي					
10	يستعمل الوسائل التكنولوجية الحديثة أثناء التدريس					
11	يحفز التلاميذ على العمل الجماعي و المشاركة داخل القسم					
12	يقدم و يحترم مواهب و آراء جميع التلاميذ					
عبارات خاصة بجودة التلميذ						

## الملاحق

					القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	13
					يتمتع التلميذ بالانضباط و الإحترام داخل المؤسسة	14
					نظام التقويم المتبع ( الإختبار ، الفرض ، التقويم المستمر ) كاف لتحديد مستوى التلميذ	15
					عملية تقويم التلميذ عادلة و شفافة	16
					المشاركة مع الزملاء للوصول إلى حل التمارين و تعلم ما هو مهم	17
					الشعور بالنقمة و الإعتراز عند الحصول على نتيجة جيدة	18
					الشعور بالمواطنة و الإنتماء	19
					الرغبة في مواصلة التعليم إلى المستويات العليا	20
					المشاركة في صنع قرارات المؤسسة التعليمية	21
<b>عبارات خاصة بجودة المناخ التعليمي و ملاءمته</b>						
					إحتواء المؤسسة على مكتبة	22
					وجود مخابر علمية و مخابر للإعلام الآلي و الأنترنت	23
					إعلام التلاميذ و إبلاغهم بكل ما يتعلق بعملية تدرسهم	24
					إحتواء المكتبة على كل الكتب و المراجع العلمية الضرورية	25
					هناك تواصل بين المؤسسة و أولياء الأمور	26
					تبني المؤسسة نظام للمكافآت التشجيعية يدفع التلاميذ إلى المثابرة في الدراسة و المنافسة من أجل تحسين النتائج	27
					المعين المدرسي يساعد على عملية التعليم و التعلم	28
					إحتواء المؤسسة على قاعات علاج و مطاعم و قاعات للرياضة تفي بحاجات التلاميذ	29
					إستعمال الأدوات و الأجهزة التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية	30
					إحترام الجميع لدور المدرسة في بناء المجتمع	31
					عدد التلاميذ داخل القسم مناسب و مساعد لعملية التعليم و التعلم	32

إستمارة إستبيان موجهة إلى جمعيات أولياء التلاميذ بولاية تندوف

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

أخي عضو جمعية أولياء التلاميذ .....

تحية طيبة و بعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، مدرسة دكتوراه تخصص إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات ، يقوم الباحث بإجراء دراسة حول إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية و قد تم إختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .

و نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية علما بأن آرائكم و إقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

الأستاذة المشرفة: أ.د . بوشخي عائشة

الطالب : فردي حماد

أشكركم على حسن تعاونكم و لكم مني فائق التقدير و الإحترام و شكرا

## الملاحق

ملاحظة : ضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>عبارات خاصة بجودة الإدارة المدرسية ( المدير )</b>						
01	يتمتع بالإتصال المفتوح مع الأساتذة و التلاميذ و أولياء التلاميذ					
02	يهتم بالبحث المستمر عن طرق لتطوير العملية التعليمية					
03	يعتبر قدوة لجميع العاملين من شتى النواحي العملية و الأخلاقية					
04	يولي إهتمام خاص بمحاجيات و متطلبات الأساتذة و التلاميذ و أولياء الأمور و المجتمع بكافة مؤسساته باستمرار					
05	يتمتع المدير بالصفات التالية : المسير ، المرشد ، المربي ، المحفز ، المساند ، المستمع و المستشار و المدير للمؤسسة بدلا من كونه رئيسا مستبدا					
06	يشرك الأساتذة و التلاميذ و جمعيات أولياء التلاميذ و العاملين بالمؤسسة التعليمية في صنع القرارات و حل المشكلات					
07	يتخذ القرارات على أساس الحقائق					
08	يتمتع المدير بشخصية قاندة تتمثل في قيادة المدرسة للوصول للأهداف المخطط لها					
09	له القدرة على التعامل مع كل من إدارة المعلومات و إقترح قواعد البيانات و التكنولوجيا الحديثة					
<b>عبارات خاصة بجودة الأستاذ</b>						
10	يشارك في صنع القرارات للرفعي بالعملية التعليمية إلى الأفضل					
11	يستعين بأنشطة التنمية المهنية لتحسين كفاءته المهنية بشكل مستمر و لتحديد معلوماته					
12	يستخدم تكنولوجيا التعليم و مهارات التعلم الإلكتروني في بعض أدواره					
13	يتقاضى راتب شهري مناسب للمجهودات التي يبذلها و يضمن له العيش الكريم					
14	يسعي للمشاركة في دورات تدريبية باستمرار في مجال الجودة التعليمية					
15	يتابع المستجدات التربوية بصفة عامة و الإستفادة منها في عمله					
16	يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التطوير					
17	يحظى باحترام خاص داخل مجتمعه					
<b>عبارات خاصة بجودة التلميذ</b>						
18	التمتع بقيم المواطنة و الإلتزام					
19	مؤهل علميا و ثقافيا و صحيا و نفسيا					
20	القدرة على الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقه لها عمليا					
21	القدرة على الإستمرار في التعليم مدى الحياة					
22	التمتع بالإحترام للأساتذة و الأنظمة و القوانين التربوية					
23	الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية					
<b>عبارات خاصة بجودة المناخ التعليمي و ملائحته</b>						
24	إحتواء المدارس على مكتبات تفي بإحتياجات الطالب					
25	هناك تواصل و تشاور بين المؤسسة و أولياء التلاميذ					
26	وجود قاعات علاج و مطاعم و قاعات للرياضة تفي بمحاجات التلاميذ					
27	المبنى المدرسي يساهم في العملية التعليمية ( مدافئ ، مكيفات هوائية ..... ألح )					
28	وجود مخابر علمية مجهزة و مخابر للإعلام الآلي و الأنترنت					
29	إستعمال الأدوات و الأجهزة التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية					
30	تبني المؤسسة نظام للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية يشجع على إتقان العمل و					

## الملاحق

					تحسين الأداء	
					إحترام الجميع لدور المدرسة في بناء المجتمع	31
					إنتشار ثقافة تحسين النتائج و التطلع للأحسن داخل و خارج المؤسسة	32
					توفير البرامج و الأنشطة الترفيهية و الرياضية داخل المؤسسة	33
					النظام التربوي السائد بالعملية التعليمية يراعي جودة التعليم	34
					كثرة الكتب و ثقل الحفظة الدراسية دليل على جودة التعليم	35
					مضمون الكتب المدرسية يواكب المتغيرات التربوية المحلية و الخارجية	36



ملخص : تزايد الإهتمام في الآونة الأخيرة بقضية إدارة الجودة الشاملة في التعليم إلى الحد الذي جعل

المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر الجودة الشاملة" باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها ، وأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة .

حيث إن إدارة الجودة الشاملة تمثل شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحرك المواهب والقدرات لكل العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر وذلك من خلال فرق العمل .

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة ، الإصلاح التربوي ، الأداء .

### Résumé :

L'intérêt croissant dans le dernier numéro de Management de la qualité totale dans l'éducation, au point que les penseurs appellent cette époque «l'ère de la qualité globale» comme l'un des principaux piliers du modèle de gestion d'adaptation au des changements internationaux et locaux et d'essayer de s'adapter, et de devenir la communauté mondiale la qualité perçue et a la réforme éducative, les deux étant les deux faces d'une même médaille.

Comme le Management de la qualité totale est une performance de l'entreprise collaborative en déplaçant le talent et les capacités à tous les employés et la direction pour améliorer la productivité et la qualité sur une base continue et à travers les équipes.

**les Mots clés:** Management de la qualité totale, la réforme éducative, performance.

### Abstract :

The growing interest in the recent period of Total Quality Management in education to the point that the thinkers call this era the "Age of overall quality" as one of the main pillars of the management model of the new generation to keep pace with international changes and local and try to adapt, and become the global community perceived quality and educational reform, both being two sides of one coin.

As Total Quality Management is a collaborative business performance by moving the talent and capabilities to all employees and management to enhance productivity and quality on an ongoing basis and through teams.

**Key words:** total quality management, educational reform, performance.