وزارة التـعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر _ بسكرة_
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية _قطب شتمة_
قسم علم الإجتماع

عنوان المذكّـرة

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الإبتدائية
دراسة ميدانية من وجهة نظر أساتذة مقاطعة المغيّر(03)

مذكّرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع.
تخصص علم الإجتماع التربية

إعداد الطالبة:

سـلوى صالحـي

اشراف الأستاذة الدكتورة

نبيـلة حـمّي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

قال الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم " إبراهيم (07)

أللهم لك الحمد أن ألهمتني القوة وفقتني في إنجاز هذا البحث ,

وأقدّم شكري الجزيل لكل من قدم لي يد العون في إنجاز مذكرتي .

الإهـداء

أهدي ثمرة جهدي إلى روح والدي الطاهرة (رحمه الله) , وإلى والدتي الحبيبة التي أسأل الله أن يحفظها ويطيل في عمرها وإلى اخوتي وأخواتي الأعزاء ,ثمّ إلى أولادي حفظهم الله .

ملخّص الدراسة

ملخص الّدراسة:

كان هدف هذه الدّراسة هو التعرّف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الإبتدائية، من وجهة نظر أساتذة التعليم الإبتدائي _ دراسة ميدانية _على مقاطعة المغيّر (03)، المتكوّنة من سبعة مدارس إبتدائية، حيث شمل مجتمع الدّراسة أساتذة المدارس وقد بلغ عددهم 83 أستاذاً وأستاذةً وقد إعتمدت الباحثة المسح الشامل والمنهج الوصفي، كما تمّ إستعمال إستبيان كأداة في هذه الدّراسة.

وقد توصلت الدّراسة إلى النتائج التالية:

- يتمّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الجانب الإداري في المرحلة الإبتدائية بدرجة واضحة.
- يتمّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الجانب البيداغوجي في المرحلة الإبتدائية بدرجة عالية في المدارس الإبتدائية بمقاطعة المغيّر. (03)

Summary:

The aim of this study is identifying the fact of applying total quality management in the primary schools, according to the primary teachers at Al-Meghair District (03) as a field, consisting seven primary schools, the study field also included 83 school teachers, males and females. The student adopted a comprehensive survey, a descriptive approach and a given questionnaire was prepared and applied in this study.

The study results:

- Total quality management is noticeably applied by the administrative side in the primary stage.
- It is obviously applied by the pedagogical side in the primary stage inside primary schools in Al-Meghair District (03).

فهرس المحتويات

العنـــــــوان	الصفحة
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	**I**
فهرس الجداول والأشكال	**III**
مقدّمة	أ
الفصل الأول :الإطار المنهجي للدّراسة	
أولاً : الإشكالية	**7**
ثانياً : أسباب اختيار الموضوع	**8**
ثالثاً : أهمية الموضوع	**8**
رابعاً : أهداف الدّراسة	**8**
خامساً : تحديد المفاهيم	**9**
سادساً : الدّراسات السّابقة	**9**
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة	
تمهيد	**17**
أولاً: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة	**18**
ثانياً : أهمية إدارة الجودة الشاملة	**19**
ثالثاً : أهداف إدارة الجودة الشاملة	**20**
رابعاً : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	**21**
خامساً : مبادىء إدارة الجودة الشاملة	**23**
سادساً : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	**24**
سابعاً : روّاد إدارة الجودة الشاملة	**25**
خلاصة الفصل	**31**

الفصل الثالث : المرحلة الابتدائية	
تمهيد	**34**
أولاً: تعريف المرحلة الابتدائية	**35**
ثانياً : خصائص المرحلة الابتدائية	**36**
ثالثاً : أهمية المرحلة الابتدائية.	**37**
رابعاً : أهداف المرحلة الابتدائية	**38**
خامساً : وظائف المرحلة الإبتدائية	**39**
سادساً : ملمح التخرّج من المدرسة الإبتدائية	**40**
سابعاً : عناصر المدرسة الإبتدائية	**42**
خلاصة الفصل	**50**
الفصل الرابع: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الابتدائية	
تمهيد	**53**
أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الإبتدائي	**54**
ثانيا : خصائص إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية	**55**
ثالثا : أهداف إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم	**56**
رابعا : مبررات الإهتمام بالإدارة الجودة الشاملة في التعليم الإبتدائي	**57**
خامسا : أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الإبتدائي	**59**
سادسا : مبادىء إدارة الجودة الشاملة في التعليم الإبتدائي	**61**
سابعا : فوائد إدارة الجود ة الشاملة في التعليم الإبتدائي	**62**
ثامناً : محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم الإبتدائي	**63**
تاسعاً : معوّقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الإبتددائي	**65**
خلاصة الفصل	**66**
الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	**69**
أولا: الدراسات الاستطلاعية	**70**
ثانيا : مجالات الدراسة	**71**

ثالثا : منهج الدراسة	**72**
رابعا : الأدوات المستخدمة في الدراسة	**73**
خامسا : الاساليب الإحصائية	**75**
خلاصة الفصل	**76**
الفصل السادس: تحليل البيانات وتفسير النتائج	
تمهيد	**79**
أولا: تفريغ وتحليل البيانات	**80**
ثانيا : تفسير نتائج الدّراسة	**115**
ثالثا : النائج العامة	**117**
الخاتمة	**119**
قائمة المراجع	**120**
الملاحق	**126**

فهرس الجداول والأشكـال

الرقم	عنـــوان الجـــدول	الصفحة
1	الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة.	21
2	مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.	25
3	نموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة.	26
4	حلقة ديمنغ لتحسين الجودة.	28
5	جدول ثلاثية جوران لإدارة الجودة.	29
6	مهام المدرسة الابتدائية	40
7	جدول نتائج اختبار الفاكرونباخ و صدق المحك	80
8	توزيع عيّنة الدراسة حسب الجنس	80
9	توزيع عيّنة الدراسة حسب المؤهل العلمي	81
10	توزيع عيّنة الدراسة حسب العمر	82

11	توزيع عيّنة الدراسة حسب الخبرة المهنية	82
12	توزيع عيّنة الدراسة حسب التخصص	84
13	يتبنى المدير اسلوب تنفيذ العمل جماعياً و يعتبر الجودة مسؤولية الجميع	85
14	يوضّح المدير الأهداف للعاملين و يشركهم في تنفيذها	86
15	يوضّح الأهداف التربوية و يضع الخطط التنفيذية لها	87
16	يهيّء المدير فرص التكوين و التحسين المستمر للأستاذ	88
17	يشجّع النشاطات التي تنشىء علاقات طيّبة داخل المدرسة	89
18	يتبنى سياسة الرقابة الذاتية للحد من الرقابة الإدارية (الضمير المهني)	90
19	يفوّض جزء من المسؤوليات لبعض الأساتذة الأكفّاء	91
20	يقوّم الأساتذة بشكل دوري لتحقيق التحسين المستمر	92
21	ينظّم ندوات حول طرق التدريس	93
22	يتعامل بالمساواة و عدم التحيّز بين الأساتذة و العاملين	94
23	يعتمد عل التكنولوجيا الحديثة في تنظيم و ضبط الوثائق المدرسية	95
24	يحرص على توفير بيئة تعليمية مريحة من أجل زيادة مردودية الأداء التربوي للأساتذة	96
25	يعتمد التخطيط الاستراتيجي بدل التقليدي	97
26	يعمل على تنظيم الوقت و ضبطه بين الطاقم الاداري	98
27	يوجد تفاعل بين التلاميذ و الأساتذة داخل الصف	99
28	يراعي الأستاذ الفروق الفردية بين التلاميذ	100
29	يربط التلاميذ بواقعهم و يساعدهم في حل المشكلات	101
30	يتمّ تقييم مستوى التقدم الدراسي للتلاميذ تدريجياً طول العام الدراسي	102
31	يعتمد الأساتذة أساليب التقويم لضمان نتائج موضوعية	103
32	يعمل الأساتذة على وضع الاختبارات بكل مصداقية	104
33	يساهم الأساتذة في تكوين الشخصية المتكاملة للتلميذ	105
34	يحثّ التلميذ على احترام الأنظمة و القوانين التربوية	106
35	يتبادل الأستاذ الخبرات مع زملائه من أجل التّحسين و التطوير	107
36	يتفاعل الأستاذ مع التغييرات المتلاحقة المحيطة به من أجل التطوير و التجديد	108
37	يستثمر توجيهات المفتش داخل الصف	109

38	يعمل الأساتذة على زيادة فاعلية التلاميذ و رفع تحصيلهم الدراسي	110
39	يتقن التعامل مع الوسائل العلمية و التكنولوجيا الحديثة	111
40	سيتعمل الأساتذة الاسترتيجيات الحديثة في التعليم	112
41	يرسخ لدى التلميذ قيم المواطنة و روح الانتماء	113

المقدّمـــــة

المقدمة :

يعدّ مصطلح الجودة من الفاهيم التي لاقت إهتماماً عالمياً في مجال الإدارة لكونها تلعب دوراً مهماً في تطوير الممارسات الإدارية , وأصبحت الجودة ضرورة إستراتيجية لنجاح أي نظام إقتصادي في مختلف القطاعات , وإنتقل هذا المفهوم إلى المجال التعليمي , حيث أصبحت جودة المؤسسات التعليمية , والنظم التربوية مؤشراً ومعياراً دولياً لتقويم وتصنيف فاعليتها , ومحدداً مهماً لنوعية المهارات التي ينشدها النظام التربوي في مخرجاته البشرية.

وتأخذ الجودة التعليمية شكلاً أو نهجاً أو نظاماً إدارياً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل العمليات التي تتم داخل المؤسسات التعليمية , بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر والسلوك والقيّم التنظيمية , والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية , وإجراءات العمل , من أجل تحسين العملية التعليمية ومخرجاتها بصورة مستمرة لتحقيق رضا المستفيدين.

ولأن التعليم الإبتدائي أولى وأهم المراحل التعليمية , لكونه مرحلة بناء تنعكس مخرجاته على المراحل التعليمية الأخرى , كما أنّه يمثل الرّكيزة الأساسية للهيكل التعليمي من حيث إنتشاره الأفقي ليستوعب الأعداد الكبيرة من الأبناء أو من حيث بنائه الرأسي ليمثل القاعدة التي تبنى عليها المراحل التعليمية التالية .

وكما نرى فإنّ العالم اليوم يواجه الكثير من التحديّات التي تؤثر بشكل مباشر في بنية التعليم وبيئته وأهدافه, ومناهجه , و استراتيجياته , ممّا ينعكس أثره على المنظومة التعليمية , وذلك وفقاً لمتغيّرات عصرنا التي تدور مع عجلة العولمة , وقد احتل تطوير المؤسسات التعليمية الصدّارة في البلدان المتقدمة , فالقرن الحادي والعشرين لن يقبل النظم التربوية المتواضعة , فالإنفتاح والتمّيز والإتقان والجودة هي خصائص هذا القرن.

ونظراً لأهمية الجودة الشاملة في أي مؤسسة إذ تعدّ الأساس للعمل المتقن وخاصة في مجال التعليم , أصبح من الضروري تطبيق الجودة الشاملة في التعليم عامة وفي المرحلة الإبتدائية خاصة , لتضمن خدمة تربوية تعليمية منضبطة إدارياً من أجل توفير المناخ للتوّسع والتميّز من خلال ضبط ووضوح الأدوار و تحديد المسؤوليات والإرتقاء بمستوى المتعلمين من جميع الجوانب الجسمية والعقلية والإجتماعية والنفسية , والتقليل من شكاوي ومشكلات المتعلمين وأولياء الامور ووضع الحلول المناسبة لها وزيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين في المدرسة الإبتدائية , وتوفير جوّ من التعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمدرسة .

الفصل الأوّل

الإطار المنهجي للدّراسة

أولاً/ الإشكالية:

شهد عصرنا الحالي تدفقاً و تنوعاً ملحوظاً في المعارف نتاجاً للتطور التكنولوجي و العلمي و الثقافي و الاجتماعي حيث أدى هذا التطور إلى ضرورة الاهتمام بالتنمية البشرية و إعداد الفرد إعداداً يجعله قادراً على إنتاج المعرفة و التكنولوجيا و تطبيقها، وتكييفها مع متطلبات العصر الجديد. و بالرّغم من التقدم التكنولوجي الذي مسّ جميع المجالات إلا أن معظم الدول تعرف عجزاً فادحاً في مواجهة ما يقتضيه هذا العصر خصوصاً في التسيير الإداري بصفة عامة و الإدارة التربوية بشكل خاص كما هو الحال في الجزائر، لذلك كان لزاماً على القائمين على التربية والتعليم في بلادنا العمل على وضع فلسفة إدارية جديدة لتطوير التعليم عن طريق تبنّي مبادىء إدارة الجودة الشاملة، و التي تعدّ من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسّسات الانتاجية اليابانية من جهة و الأمريكية و الأوروبية من جهة اخرى، ونظرا للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في القطاعات الاقتصادية و الصناعية و التجارية و التكنولوجية في الدول المتقدمة، جاءت الفكرة للإستفادة من هذه المؤسسة و استخدامه في المؤسسات التربوية التي تعمل على تطبيق منهج الجودة في مجال التعليم العام للحصول على نوعية أفضل من التعلم و مخرجات مبدعة قادرة على ممارسة دورها بصورة أفضل في المجتمع والمساهمة في تنميته .

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب الإلمام بمحاورها كخطوة رئيسية في تحقيقها بمراحل التعليم, ولعلّ أهمّها المرحلة الإبتدائية بإعتبارها اللبنة الأولى في تكوين شخصية التلميذ علميّاً و قيميّاً و اجتماعيّاً, و تكييفه لبلوغ الأهداف التربوية المنشودة, و من الملاحظ تأكيد ذلك تلك الإصلاحات المتوالية للمنظومة التربوية التي شملت المرحلة الإبتدائية من أجل الحصول على مخرجات ذات جودة شاملة, تعتمد في النتائج العلمية على الكفاءة و الفعالية بالإهتمام بجودة التدريس ضمن إطار المناهج و ارتباط الجودة بزيادة نسب التّحصيل المحلي بأداء المدرسة، و من التغيرات المنشودة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظومة العلمية التعليمية و الإدارية و إعادة تغيير بنية المدارس و زيادة الدّعم الإداري لإدارة المدرسة, و هذا ما أشارت إليه دراسة عبير محفوظ آل مداوي و التي هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بالإدارة المدرسية في المرحلة الإبتدائية .

و على الرغم من تعدّد المسؤوليات و تشعّب جهود الإدارة المدرسية, فإنّه يلقى على عاتقها رقيّ ونجاح العملية التعليمية، فبإصلاح الإدارة ترتقي و ترتفع العملية التعليمية في المدرسة و بقصورها تفشل تلك العملية، فالإدارة المدرسية مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بأيسر الطرق من خلال القائمين بها إذا كانوا مبدعين

يحاولون و يسعون إلى إضافة كل ما يرتقي بالأداء و يحقق أفضل النتائج واضعين في اعتبارهم تحسين الجودة من خلال تذليل العقبات و المعوّقات إعتمادا على الثقة و تبادل الإحترام .

ومن هنا نطرح التساؤل التالي :

_ هل يتّم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الإبتدائية ؟

ينبثق عن هذا التساؤل التساؤلين الفرعيين التاليين:

1. هل يتّم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الجانب الإداري في المرحلة الابتدائية؟
2. هل يتّم تطيبق إدارة الجودة الشاملة من الجانب البيداغوجي في المرحلة الابتدائية؟

ثانياً/ أسباب اختيار الموضوع :

1. الاهتمام بتطبيق النظريات الحديثة خاصة ادارة الجودة الشاملة و التي اثبتت نجاحها في المجالات الاخرى.
2. الواقع المتدهور في المدارس الابتدائية.
3. الاهتمام الشخصي بكل ما يخص مواضيع العلم و المعرفة و التعليم كوني عاملة في مجال التربية و التعليم .

ثالثاً/ أهمية الموضوع:

تكمن اهمية الموضوع في إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى التعليم الابتدائي، حيث تعتبر مخرجاته مدخلات للمرحلة التي تليها، فهي مرحلة أساسية و مهمة في حياة التلميذ يبني فيها المقومات المعرفية و الشخصية.

رابعاً/ أهداف الدراسة :

1. تسليط الضوء على مفهوم ادارة الجودة الشاملة و عن امكانية تطبيقه في المؤسسات التعليمية
2. التعرف على اهداف تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمة
3. التوصل الى بعض النتائج والتوصيات التي من شانها المساهمة في تحقيق الجودة التعليمة المنشودة .

خامساً/ تحديد المفاهيم:

تطبيق : هو مستوى من المستويات المعرفية و التي يستطيع المتعلم فيها أن يطبق ما سبق تعلمه في مواقف جديدة حيث تظل قيمة ما تعلمه الشخص في موقف ما محدودة إلى أن نتائج الفرصة لتطبيقه في مجالات الحياة اليومية (سعيدة الجهوية : 2005 , ص 33).

إدارة الجودة الشاملة : تعددت تعريفاتها و من بين تعريفاتها نذكر تعريف اوكلاند (okland) :" منهج شامل لتحسين التنافسية و الفاعلية و المرونة, من خلال التخطيط والتنظيم و فهم كل نشاط و اشراك كل فرد في كل مستوى، و هي تتضمن تبني الادارة نظرة استراتيجية للجودة, و تركز على المنع لا المعالجة للمشاكل و هي تتطلب في الغالب الاهتمام بالتغيير لازالة الحواجز الموجودة ." (الوادي محمود واخرون : 2010, ص 117).

المرحلة الابتدائية : مرحلة الالزامية في التعليم وتشمل الصفوف :الأول، الثاني، الثالث، الرابع، الخامس.

و عليه فالمرحلة الإبتدائية مرحلة منظّمة ذات أهداف تربوية و تعليمية تحددها فلسفة المجتمع الذي أنشاها. و تسعى المجتمعات على اختلافاتها الثقافية و الاقتصادية الى تحقيقها حفاظاً على نموها واستمراريتها، وهي مرحلة تتشكل فيها شخصيات الأطفال و مهاراتهم و اتجاهاتهم . كما يتلقى فيها المعارف العلمية لتنمية قوامهم العقلية ومهاراتهم الجسمية للتكيف مع محيطهم الاجتماعي . (محمد زيدان احمد : ص28) .

سادساً/ الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات محطة جد مهمة في اي بحث علمي. حيث تكمن هذه الأهمية في توجيه و دعم مسار البحث العلمي فهي تزود الباحث بالمعايير و المقاييس و المفهومات الاجرائية و الاصطلاحية التي يحتاجها. و بهذا فقد اعتمد الموضوع على بعض الدراسات السابقة التي قد تعطي تصوراً يرتقي الى مستوى القيمة التحليلية والتفسيرية.

أ) **الدراسات الجزائرية:**

الدراسة (1):

معيزة نوال، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى التعليم الابتدائي في الجزائر . دراسة حالة : المدارس الابتدائية "زواشي قدور" " سليمان عميرات، 18 فيفري " . دراسة لنيل شهادة الماجستير فرع تسيير عمومي . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2012 .

تساؤلات الدّراسة :

كيف يمكن أن يكون لإدارة الجودة الشاملة دور في تحسين المستوى الابتدائي بالجزائر؟ وتفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهي التحولات الحاصلة في البيئة العالمية التي قد تؤثر على قطاع التعليم بصفة عامة و قطاع التعليم الابتدائي بصفة خاصة ؟
2- كيف يمكن ادماج مضامين إدارة الجودة الشاملة على مستوى التعليم الابتدائي بما يتماشى وخصوصية هذه المرحلة ؟
3- ما هو دور العناصر التعليمية في تعزيز الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية؟
4- ما هو واقع الجودة وامكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمدارس الابتدائية الجزائرية؟

مجال الدراسة : أخذت عينة بحث مكونة من معلمين دائمين بمختلف درجاتهم العلمية من ثلاث مدارس ابتدائية (عينة عشوائية) . حجم العينة 110 فرد .

المنهج المستخدم : استخدم المنهج الوصفي التحليلي .

أدوات جمع البيانات : استخدمت الطالبة أداتين و هما الاستبيان والملاحظة من خلال الدراسات الاستطلاعية الممهدة للدراسة الميدانية. و القاء نظرة عن الظروف والمحيط الداخلي السائد للمدرسة.

الطرق الاحصائية المستخدمة : بغرض تحليل البيانت تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

نتائج الدّراسة :

1. التغيرات الحاصلة من عولمة (سياسية . اقتصادية . ثقافية) ثورات علمية والاهتمام العالمي المتزايد بجودة التعليم لها انعكاسات واضحة على التعليم الاتدائي.
2. إن اختيار ادارة الجودة الشاملة كمنهج لاصلاح التعليم الابتدائي يحتاج لفهم صحيح لمبادئها وفحواها من كل العناصر التعليمية.
3. بادرت الجزائر الى العديد من الاصلاحات في مجال التعليم بمختلف مراحله خصوصا مرحلة التعليم الابتدائي منذ الاستقلال.

الدّراسة (2) :

يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم الجزائرية، دراسة ميدانية، مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير (متوسطة ولاية السعيدة).

تساؤلات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على التساؤل التالي :

ما مدى ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من خلال الاصلاحات المطبقة ؟ و تبنى الفرضية : لا تطبق المؤسسات الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور (المدراء_ الاساتذة _ التلاميذ.)

هدف الدراسة:

1. هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة و عن امكانية تطبيقه في المؤسسات التعليمية .
2. التعرف على اهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
3. التوصل الى بعض النتائج و التوصيات التي من شانها المساهمة في تحقيق الجودة التعليمية المنشودة .
4. الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية .

مجال الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من متوسطات ولاية السعيدة. خلال الفصل الثالث من الموسم الدراسي 2011/2010 .

المنهج المستخدم :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها و تفسيرها والمنهج الاحصائي.

أدوات الدراسة :

اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات. بالإضافة إلى الوثائق و السجلات المتعلقة بالدراسة .

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور (المدراء– الاساتذة – التلاميذ) بعد تفريغ البيانات و معالجتها احصائيا و تفسيرها.

ب) الدراسات العربية :

بعنوان : درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. من اعداد الطالبة فاطمة عيسى أبو عبدة رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية في نابلس (2011).

و قد تبنت التساؤل : ما درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها ؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها . بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس و المؤهل العلمي و التخصص و سنوات الخبرة و السلطة المشرفة على ذلك. ولتحقيق أهداف الدراسة أُجريت على مديري و مديرات مدارس محافظة نابلس التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية و وكالة الغوث الدولية والبالغ عددهم

(227) مديرا و مديرة وتم اختيار عينة تقدر بـ (132) مديرا و مديرة بالطريقة العشوائية، و اعتمد على استبيان مكون من (104) فقرة و توصل إلى عدة نتائج منها :

_ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها تعزي متغير الجنس.

ج) دراسات أجنبية:

بعنوان : " العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء موظفي الجامعات الحكومية " إطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورا من إعداد : " مورين نيورانيجود" كيرينياغا للزراعة والتكنولوجيا (2016) .

وسعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية :

1. تحقيق العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء الموظف في الجامعات الحكومية بكينيا .
2. دراسة العلاقة بين التدريب و أداء الموظف في الكلية .
3. تقييم العلاقة بين القيادة و أداء الموظف في الكلية.

وتمحورت هذه الدراسة حول التساؤلات التالية :

1. هل توجد العلاقة بين القيادة و أداء الموظف في جامعة كيربيناغا (kiringage) ؟
2. هل توجد علاقة بين مشاركة الموظف و أداء الموظف في جامعة كيرينياغا ؟
3. هل توجد علاقة بين انظمة إدارة الجودة الشاملة و الموظف في جامعة كيرينياغا ؟

اعتمد الباحث في دراسته على منهج دراسة حالة الذي يعتبر مجموعة من الخطوات التي يتمكن من خلالها الباحث من الدراسة الدقيقة لكافة الجوانب التي ترتبط بالظاهرة و عولجت هذه البيانات احصائيا باستخدام البرنامج الاحصائي spss. كما استعان بالاستبيان كاداة رئيسية لجمع البيانات الأولية كما استهدفت الدراسة (215) موظف تم اختيار عينة مكونة من (108) فرد.

توصلت الدراسة في الأخير إلى :

1_ اتفاق على أن القيادة تقوم على تحفيز أداء الموظفين ادت الى تحقيق أهداف وغايات الجامعة .

2_ اتفاق الموظفين في هذه المنظمة على أن اعتماد إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحقيق و تحسين صورة الشركة و التميز في الأعمال لتحسين الإنتاجية في المنطقة .

و ضمن هذا الطرح فقد استفادت هذه الدراسة في عدة محاور سواء في الجانب المنهجي او المعلوماتي . أما الجانب الميداني فتّم الاستفادة منها في كيفية بناء الاستثمارات و طريقة التفريغ و المعالجة و التحليل للوصول إلى أفضل النتائج .

الفصل الثاني

ادارة الجودة الشاملة

الفصل الثّاني:

_ تمهيد .

أولاً _التّطور التّاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشّاملة.

ثانياً_ أهمية إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً– أهداف إدارة الجودة الشّاملة.

رابعاً– متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشّاملة.

خامساً– مباديء تطبيق إدارة الجودة الشّاملة.

سادساً_ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشّاملة.

سابعاً– روّاد تطبيق إدارة الجودة الشّاملة.

_ خلاصة الفصل.

تمهيد :

يعد مصطلح الجودة من المفاهيم التي لاقت إهتماماً عالمياً في مجال الإدارة, لكونها تلعب دوراً مهماً في تطوير الممارسات الإدارية، كما أنّها أصبحت ضرورة إستراتيجية لنجاح أي نظام إقتصادي في مختلف القطاعات ,في المنافسة العالمية الشديدة لكسب أكبر حصة سوقية، حيث تسعى جل المؤسسات العالمية و المحلية سواء كانت صناعية أو خدمية إلى اثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما لديها من منتجات و خدمات تجعلها تحقق رضا العميل, مما أدى بالكثير من المؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استحوذت على الإهتمام الكبير من قبل المؤسسات كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، فقد إعتبرها بعض الباحثين الثورة العالمية الثالثة بعد الثورة الصناعية والثورة التكنولوجية.

و ستتطرق الباحثة في هذا الفصل إلى التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة، ثم أهميتها وأهدافها وكذلك مبادئها ومراحلها وبعض روّادها و أخيراً العراقيل التي وقفت دون تحقيق أهدافها.

أولاً/ التّطور التّاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشّاملة:

نشأ مفهوم إدارة الجودة الشّاملة في اليابان مع بداية القرن العشرين عندما طُبِّقت مبادئها على المنشآت الصّناعية اليابانية، واثبتت نجاحها في تحقيقالأهداف التي وُضعت من أجلها، ممّا جعل الفكرة تنتشر في العديدمن الدّول الغربية ابتداءً من الولايات المتّحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، ثمّ انتشرت إلى العديد من الدّول النّامية و الشّبه متقدّمة. (رافدة الحريري،2011، ص49).

كما يعود الفضل في استخدام إدارة الجودة الشّاملة في إدارات المصانع و في التّربية إلى مساهمات العديد من العلماء اللأمريكيين واليابانيين من أمثال: "إدوارد"، "يمنج"، "جوزيف"،"جوران"، "فيليب كروسبي"،"إشيرو ايشي كاوا". (د.رياض رشاد البنا، 2002، ص 5).

إن تطوّر مفهوم إدارة الجودة الشّاملة عبر التّاريخ مرّ بأربعة مراحل كما يلي:

المرحلة الأولى: الفحص (Inspection): تقتصر هذه المرحلة على إجراءات الفحص و التّفتيش لإستبعاد المعيب دون التعرف على أسبابه لمنع تكراره، و مادام الفحص قد وقع بالفعل، فإنّ على الفحص اكتشافه و استبعاده.

المرحلة الثانية: رقابة الجودة: (Qualitycontrol): تهدف هذه المرحلة إلى رقابة عمليّات التّصميم، و التّصنيع اعتماداً على البيانات النّاتجة من عمليّات الفحص النّهائية للمخرجات و التي تُعرف بالتّغذية الرّاجعة للنّظام بكل عناصره ووظائفه.

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة (Quality Assurance): هو مفهوم منع الحدوث في الأخطاء أو ما يُسمّى بالأخطاء الصّفرية، من أجل تأكيد الجودة في كل المستويات ولدى كل العاملين في المؤسّسة.

المرحلة الرّابعة: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): يُعتبر مفهوم إدارة الجودة الشّاملة النّاتج الطّبيعي للمراحل الثّلاثة آنفة الذّكر في إمتداد لحركة الفكر الإداري (رافدة الحريري، 2011، ص 50).

ماهية إدارة الجودة الشّاملة:

تعدّدت تعريفات ادارة الجودة الشّاملة حيث نجد :

1_ المكتب القومي للتّنمية الاقتصادية في بريطانيا (Nedo) يُعرّف إدارة الجودة الشّاملة بأنّها الوفاء لمتطلّبات السّوق من حيث التّصميم و الأداء الجيّد وخدمات ما بعد البيع.

2_ المعهد الأمريكي للمعايير(Ansi) يُعرّف الجودة الشّاملة بأنّها جملة السّمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء بإحتياجات معيّنة.

3_ يُعرّفها "ويليام وهريت" (William Harriet) بأنّها جودة المنتج نفسه، ليشمل جودة الخدمات و جودة الإتّصال، و جودة المعلومات و جودة الإجراءات، و جودة الإشراف و الإدارة و الجودة المنظّمة ككل وهذا ما تؤكّد عليه الجودة الشاملة.

4_ يُعرّفها "ميترفلي" (Metrevelli) بأنّها فلسفة تحتضن و توجّه كل الأنشطة لترضي احتياجات المستفيد والمجتمع وأهداف المؤسّسة بكفاءة و فعالية، عن طريق مضاعفة جهود العاملين لقيادة التّحسين المستمر.

و تُعتبر إدارة الجودة الشّاملة دمجًا لمفهوم جودة الإنتاج وعمليات الرّقابة، و توكيد وتحسين الجودة وفي النّتيجة إنّها التّحكم في عمليّات التّحول و التّغيير في المنظمة لأفضل إرضاء للعميل وبأكثر الطّرق اقتصاديةً، كما يرى "محمود الهوش" بأنّ إدارة الجودة الشّاملة هي مجموعة من المبادىء و الأدوات و الإجراءات التي توفّر التّوجيه و الإرشاد لأداء مختلف الأنشطة و الأعمال اللّازمة لإدارة المنظمة، وتستند إلى كفاءة العاملين وتعيين الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة، و هي أيضًا أسلوب للقيام بالأعمال لتقوية القدرة التّنافسية للمؤسّسة محل التّطبيق، وذلك عن طريق التّحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها و العاملين فيها لأداء خدمات متميّزة.

وبشكل عام فإنّ الوعد الذي تحمله إدارة الجودة الشّاملة، هو تقديم منتجات وخدمات لا تفوق فقط ما لدى المنافس، ولكنّها أكثر إعتمادية مع إمكانية التّنبّؤ بإمكانية تحقيق هذا التّفوق أيضًا، والنّتيجة الحتمية هي مبيعات أكثرو ومشكلات أقل، ووقت ضائع أقل، ومواد مهدّرة أقل وعائدات أكبر، وربحيّة أكثر، و موظّفين أكثر شعورًا بالسّعادة وكل ذلك يبدو كحلم معسول الكلمات وصعب التّحقيق، ولكن هذه هي إدارة الجودة الشّاملة.(السعيد بوعافية، 2015 ص133 ،134).

ثانياً/ أهمّية إدارة الجودة الشّاملة:

ممّا لا شك فيه أنّ إدارة الجودة الشّاملة لها من الأهمية التي تكمن في المفاضلة بين المؤسّسات كما أكّد روّاد التّجربة اليابانية أنّ النّوعية التّنافسية العالية يمكن أن تُحقَّق بتكاليف إنتاجية منخفضة، و ذلك بإستثمار المواهب و القدرات الفكرية على الصّعيد الذّهني و العقلي للقوى البشرية في مختلف التّشغيل الإنتاجي بالصّورة الجماعية التّعاونية للمعطيات البشرية والمادّية في حقول العملية الإنتاجية، التي تساهم في الأخير في تحقيق الرّضا والإشباع الأمثل للمستهلك (خيضر محمود كاظم، 2005، ص 78).

وتكمن أهمية إدارة الجودة الشّاملة كما أكّد الخبراء من خلال تجاربهم في النّقاط الآتية:

_ تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء و الوفاء بتلك الإحتياجات.
_ تقليص التّكاليف النّوعية.
_ تدعيم التّرابط و التّناسق بين الإدارات الموجودة في المنظمة.
_ المساهمة في إتّخاذ القرارات و حل المشكلات بسهولة ويسر.
_التّغلب على العقبات التي تحول دون أن يقوم الموظّف بأداء واجباته في تقديم منتج ذي جودة عالية.
_تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.
_ المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية في السّوق في ظل الظّروف التّنافسية التي تعيشها مؤسّسات الأعمال.
_احراز معدّلات أعلى في التّفوّق و الكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة (مصطفى يوسف كافي، 2016، ص 42).

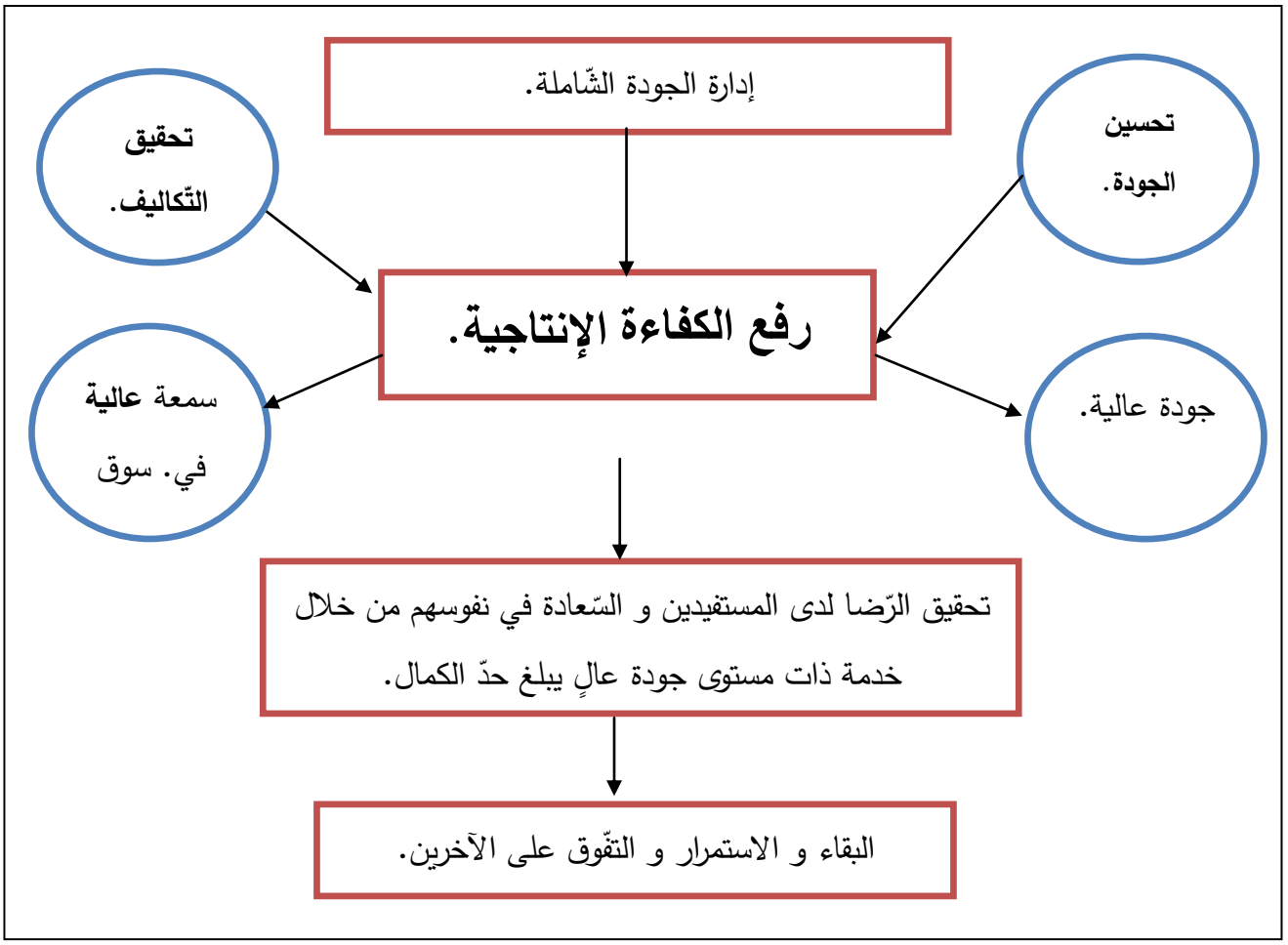
و عليه ممّا سبق، تبرز لنا أهمية إدارة الجودة الشّاملة من خلال التّنسيق والتّعاون داخل المنظمة وخارجها، وتفعيل دور المساوات بين العاملين، كما تشجّع على التّواصل المستمر بحداثة وتحسين الجودة في العمل، من خلالالعمل بروح الفريق، ودعم نقاط القوّة، ومعالجة نقاط الضّعف والتّقليل من الأخطاء بالتّقويم المستمر.

ثالثاً/ أهداف إدارة الجودة الشّاملة:

تكمن أهداف إدارة الجودة الشّاملة في السّعي إلى إرضاء المستفيدين و تحقيق متطلّباتهم و رغباتهم بدرجة عالية، و بشكل مستمر و لا يتحقّق ذلك إلّا من خلال إستراتيجية متكاملة، حيث حدّد "ريتشارد فرمان" (RetcharedFerman) " أهداف إدارة الجودة الشّاملة على أنّها:

- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- وضع إجراءات بسيطة لآداء الجودة.
- عمل مراجعة مستمرّة للعمليات، لإزالة الهدر أو الفاقد.
- ابتكار مقاييس الأداء.
- إدراك المنافسة و تطوير إستراتيجية المنافسة و وضع أسلوب مستمر بلا نهاية(مدحت محمود أبو النصر، 2015، ص56).

ويمكن توضيح إستراتيجية إدارة الجودة الشّاملة الهادفة من خلال الشّكل الآتي: (محمد عبد الرّزاق إبراهيم، 2007، ص 156).



الشكّل رقم (1): الأهداف الرّئيسية لإدارة الجودة الشّاملة.

رابعاً/ متطلّبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشّاملة:

إنّ منهج إدارة الجودة الشّاملة بإعتباره أسلوباً إدارياً متطوّراً يستدعي القيام بالعديد من النّشاطات نحو تهيئة الطّرق المناسبة لإنجاحه.

و يحدّد المعهد الأمريكي للجودة عدد من العناصر الأساسية التي تمثل في مجموعها متطلّبات تطبيق إدارة الجودة الشّاملة في جميع المؤسّسات سواءً كانت سلعية أو خدمية ومهما كان حجمها وتتمثّل هذه العناصر فيما يلي:

1)دعم و تأييد الإدارة العُليا لتطبيق إدارة الجودة الشّاملة: و الذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التّحسين و التّطوير الشّامل للمؤسّسة، و بالتّالي يكون لديها الإستعداد التّام لدعم التغّيرات التي سوف تحدث.

2)تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسّسة: هو إعداد الأفراد العاملين في المؤسّسة و إقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشّاملة عن طريق إبراز فوائده و مزاياه.

3)التّركيز على العمل: فالعميل هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة، وبالتّالي على الإدارة أن تعمل ما بوسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء و احتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية.

4)قياس الآداء: ويتمثّل ذلك في جودة نظام قادر على القياس الدّقيق للأداء المتعلّق بالإنتاجية و الجودة.

5)الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إذ يدعو" ديمينغ" إلى إقامة نظام يرتكز على فكرة العمل الجماعي والتّدريب المستمر و ربط المكافآت بآداء فرق العمل و دورها في تحقيق رضاالعميل.

6)التّعليم والتّدريب المستمر:وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري، والحرص على أن يكون ذلك مستمراً لضمان القدرة على انتاج الجودة بإستمرار.(بن عيسى الشريف عبد القادر، 2019/2018، ص 48).

7)إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشّاملة: إذ أن تدفّق المعلومات و ضمان وصولها لمختلف مستويات النّشاط بالمؤسسة يفعّل أكثر دور إدارة الجودة الشّاملة داخلها.

8)تشكيل فرق عمل للجودة: و التي تدعو جميع فعاليّات المؤسّسة وتحثّها على التّعاون و بذل الجهود اللّازمة نحو تحقيق مسعى الجودة.

و من خلال تتّبعنا لمتطلّبات إدارة الجودة الشّاملة، يمكننا القول أنّ مدى نجاح تطبيق هذا المنهج الإداري الحديث في مختلف المؤسّسات، إنّما يتوقّف على مدى مشاركته و مساهمة جميع أفراد المؤسّسة في تفعيل ذلك، كما أنّ الدّور المحوري لكل هذه الجهود يستند لقيادة المؤسّسة. (بن عيسى الشريف عبد القادر، 2018/2019، ص 49).

خامساً/ مبادىء إدارة الجودة الشّاملة:

لإدارة الجودة الشّاملة مجموعة من المبادىء تقوم عليها، و يؤدّي تحقيقها إلى زيادة الكفاءة و الفعالية عند تطبيقها في المنظّمات المعاصرة من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن. و تتمثّل هذه المبادىء في :

1_ الإلتزام بمبدأ تحسين إدارة الجودة الشّاملة: إنّ تبنّي الإدارة العُليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشّاملة و دعم تطبيقها يُعتبر الحجر الأساس في نجاح المؤسسة و نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشّاملة، كما أنّ ذلك يسمح بمكافأة العاملين على بلوغ الأمتياز على مستوى جودة المُنتج أو الخدمة. (بن عيشى عمار، 2012، ص 284).

2_ التّحسن المستمر: إنّ التّحسن المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات و الأنشطة المتعلّقة بالآلات و المواد و الأفراد و طرق الإنتاج بشكل مستمر. (حمد بن عيشاوي، 2008/2007، ص 280).

3_ التّركيز على العميل: إنّ رضا العميل هو الهدف الأساسي لأيّ مؤسّسة سواءً في القطاع العام أو الخاص، حيث تقود رغبات العميل نظام إدارة الجودة الشّاملة بالمؤسّسة، فيتم التّعرف على الخصائص التي يرغب بها العُملاء منذ مرحلة التّصميم وحتى خدمات ما بعد البيع.(خضير كاظم، 2005، ص 99).

4_مشاركة العاملين في عمليات إتّخاذ القرارات:وهذا من خلال الإستجابة لإقتراحات و آراء العاملين الإيجابية، لأنّ ذلك يؤدّي إلى رفع الرّوح المعنوية وتحقيق الرّضا الوظيفي، و زيادة مستوى الإنتماء والولاء بشكل ينعكس إيجابًا على الإنتاجية. (لولة محمد الكبسي،2011، ص 41).

5_تدريب العاملين على إدارة الجودة الشّاملة: بحيث يجب الإهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات و القدرات اللّازمة و تشجيعهم لتحقيق التّطور، و اكتساب الخَبرات و المعارف لمواجهة التّغيير و ويمكن أن يتّخذ التّدريب عدّة أشكال، من أهمّها النّدوات و ورشات العمل، حيث يساعد التّدريب على تزويد الأفراد بمعلومات متجدّدة عن طبيعة الأعمال والأساليب. (قاسم نايف علوان ص 96).

6_تشكيل فرق العمل:إذيُعتبر تشكيل فرق العمل داخل التّنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلّبات تطبيق إدارة الجودة الرّامية لحل المشكلات و على أن تكون هذه الفرق ذاتية الحركة متمتّعة بدرجة من الإستقلالية عن الإدارة العُليا.(لولة محمد الكبيسي، 2011، ص 16).

7_ الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها: فالقرارات ليست مجرد تكهّنات و آراء شخصيّة و إرتجالية بل قرارات مدعّمة بحقائق وهذا يتطلّب التّوسع في اِستخدام الوسائل الإحصائية التي تساعد في إتّخاذ القرارات الرّوتينية و الإستراتيجية. فهذا المبدأ يتطلّب الإعتماد على تقنيات و موارد تُهيّئها القنوات اللاّزمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدّث عن الحقائق إلى حيث تصل هذه المعلومات للإستفادة منها في تحقيق الجودة.(يزيد قادة، 2012/2011، ص 18).

سادساً/ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشّاملة (Stage OfApphying t.q.m):

لكي تستطيع أيُّ منظمةٍ تطبيق إدارة الجودة الشّاملة يتطلّب منها المرور بمجموعة من المراحل تتلخّص فيما يلي:

1_ مرحلة الإعداد: و هنا تتبنّى المنظمة ثقافة تطبيقية جديدة، و هذا من أجل التّهيئة لبيئة مُلائمة لتطبيق إدارة الجودة الشّاملة، مِمّا يتطلّب وضع خطّة للتّسيير، وكذلك إستعداد العاملين إلى التّغيير، و هذا يتوقّف على المجموعة القائدة، كما يُشترط أن تكون للمنظمة القدرة على تكوين فرق عمل متعاونة فيما بينهم.

2_ مرحلةالتّخطيط: و تأتي بعد الإعداد و تجهيز الظّروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشّاملة (يزيد قادة، 2012/2011،ص 21).

و فيما يتم وضع الخطط التّفصيلية لتنفيذ وتحديد الهيكل الدّائم و الموارد اللاّزمة لتطبيق النّظام، و في هذه المرحلة يتم إختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة الشّاملة من مقرّرين ومشرفين و بعد الموافقة عليها من طرف جميع أعضاء الفريق، يتم المصادقة عليها. (توفيق محمد عبد المحسن، 1996، ص 129).

3_ مرحلة التقويم: غالباً ماتبدأ عملية التّقويم ببعض التّساؤلات الهامّة، التي تكمن الإجابة عليها في تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملةّ، و من هذه التّساؤلات:

- ماهي الأهداف التي تسعى المنظّمة إلى تحقيقها؟
- لتحقيق هذه الأهداف ماذا يجب على المنظّمة؟

- ماهي المداخيل المطبقة حالياً بالمنشأة والتي تهدف إلى تحسين الأداء؟
- ما هي المنافع التي يمكن أن تحقّقها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي العقبات التي من شأنها أن تعوق من تطبيق النظام؟ (زكريا طاحون، ص 172).

4_ مرحلة التّنفيذ: حيث يتم إختيار الأفراد و الذين تستند إليهم عملية التّنفيذ، فيتم تدريبهم على أحدث الوسائل المتعلّقة بإدارة الجودة الشّاملة.

5_ مرحلة تبادل ونشر الخبرات: في هذه المرحلة يتم إستثمار الخبرات والنّجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشّاملة، حيث تُدعى جميع أقسام إدارة المنظمة والمتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التّدريس وتوضيح المزايا، التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة. (محمود فوزي أحمد بدوي، 2010، ص 320).

الإعداد	التخطيط	التقييم	التنفيذ	تبادل الخبرات
-إقتناعالإدارة العليا. -اتخاذ اقرار. -مجلس الجودة. -تحديد الأهداف -رسم السياسة. - تشكيل فرق العمل. -إرساءوضبط المعايير.	- تحليلالبيئة صياغة الرؤية. -تفصيل الأحداث . -منسق الجودة. -مسودة التطبيق. مناقشة الخطة.	-التقييم الذاتي - تقييمآراء العملاء. -تقييم تكاليف الجودة.	-تعيين مدرب. -تدريب المديرين والمرؤوسين. - تدريب فرق العمل. - تحديد طرق التحسين.	-نشرنتائج التطبيق. -الدعوة للإستمرار. -دعوة المؤسسات الأخرى للتعاون وتبادل الخبرات.

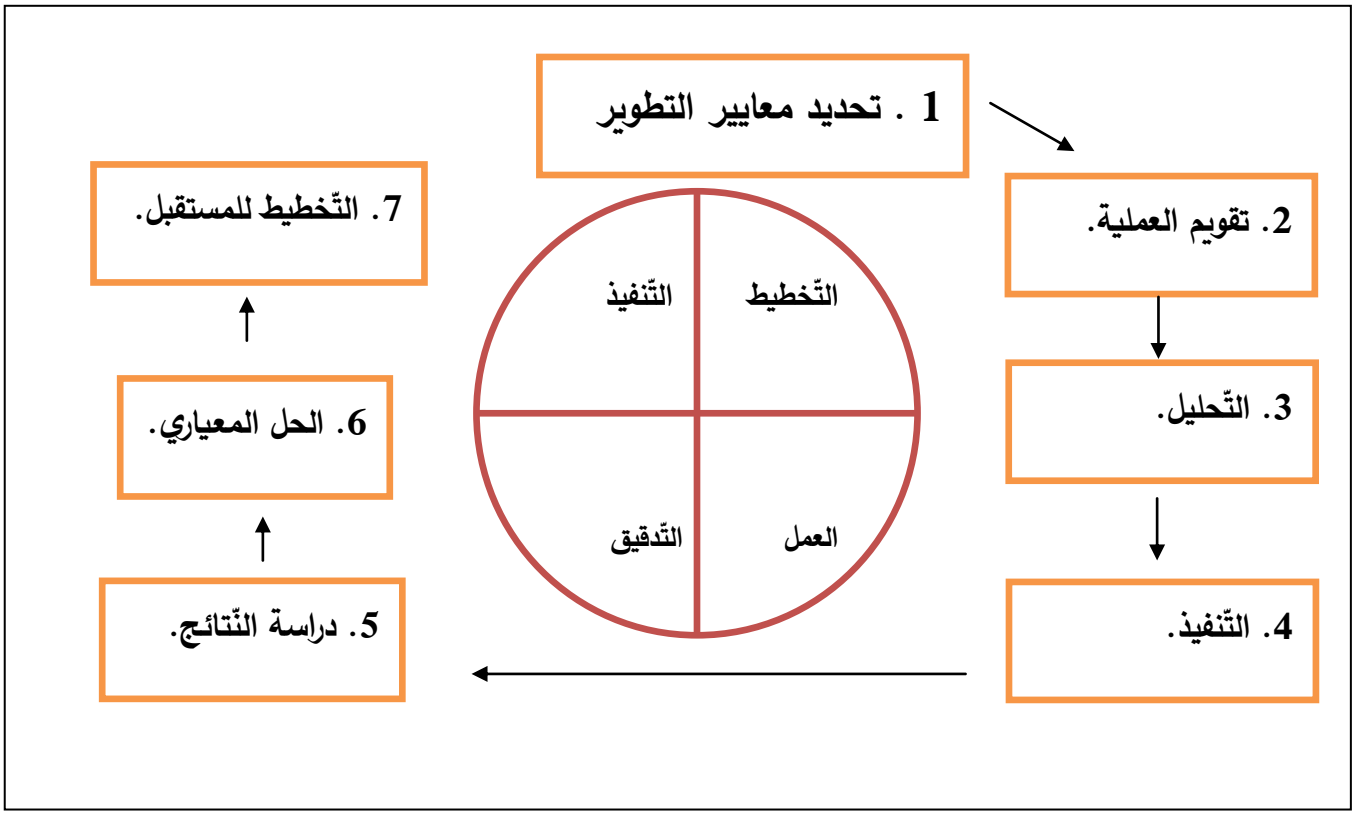
الشّكل: (2) مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، من إعداد الدكتور: بن عيسى الشريف عبد القادر.

سابعاً/ روّاد إدارة الجودة الشّاملة:

إنّ الفصل في إرساء فلسفة إدارة الجودة الشّاملة على أُسس متينة قابلة للتطبيق فيمختلف المؤسّسات ذات الطّبيعة الإنتاجية أو الخدمية، يعود إلى إسهامات مجموعة من العلماء والمفكرين والروّاد.

1) "والتر شيوارت" (Waltershewhart):

يُعدّ"شيوارت" الرّائد الأوّل صاحب كتاب "الرّقابة الإحصائية على جودة السّلع المصنّعة" الذي نشره عام1931. حيث يرى "شيوارت" أنّ التّطوير المُستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشّاملة وقد وضع في ذلك تصميماً يتماثل مع الطّريقة العلمية، أطلق عليه دائرة (Pdca) تعني: (الخطّة العمل، المراجعة، التّنفيذ). والشّكل الموالي يوضّح نموذج "شيوارت" لإدارة الجودة الشّاملة.



شكل رقم (3): نموذج "شيوارت" لإدارة الجودة الشّاملة:

2) إدارة "ديمينغ" (Edwarddeming):

هو الإحصائي الأميركي الذي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثّانية بعد أن لاقت أفكاره قبولًا لدى المنظّمات اليابانية، حيث أعطى إهتماماً كبيراً لتحسين جودة المنتجات اليابانية.

و هو صاحب المبادىء الأربعة عشر للتّطبيق النّاجح لإدارة الجودة الشّاملة وهي التي تتمثّل في:

1- الثّبات في الإغراض الهادفة في تحسين جودة المنتوج أو الخدمة التي يُراد تقديمها وتحميل مسؤولياتها للإدارة.
2- تبنّي الإدارة العُليا فلسفة جديدة.
3- التّوقف عن الإعتماد على الفحص الشّامل للسيطرة على الجودة و بناء الجودة الجديدة للمنتوج منذ البداية.
4- التّوقف عن اختيار المجهّزين على أساس السّعرالأقل، بل اعتماد الجودة العالية.
5- تقليل الكلف من خلال التّحسين المستمر لنظام الإنتاج و ذلك لأجل تحسين جودة الإنتاج.
6- إيجاد التّكامل بين الأساليب الحديثة و برامج التدريب على العمل.
7- تحسين القدرة القيادية للمشرفين.
8- إزالة الخوف من العاملين، و جعل أنشطتهم تتوجّه دائماً للعمل بكفاءة.
9- رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الجودة الملائمة و الإنتاجية العالية.
10-التّوقف عن الإشعارات والتحّذيرات والإهداف الرّقمية الغير قادرة على تحقيق الإهداف.

11-استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النّظر عن الجودة، و التّركيز على الدّعم و المساعدة والتحسين.

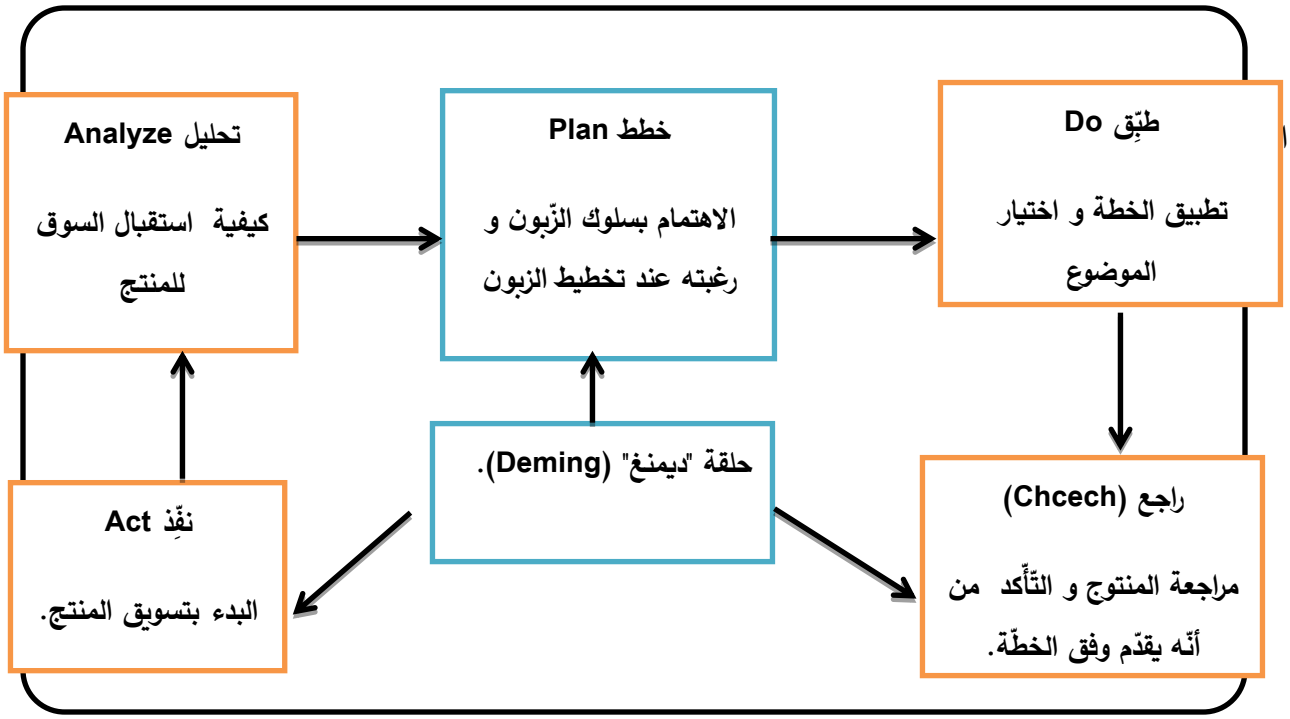
12-إزالة الحواجز التي تقف حجر عثرة أمام العاملين فيها، يتعلّق بحقهم بالإعتزاز بالنّفس والكبرياء .

13-تطوير برنامج فاعل للتعليم والتّدريب على إجراء التحسينات.

14-وضع كل شخص بالمنظّمة في مكان العمل المناسب له لإجراء عملية التّحويل. (يزيد قادةص 31 32).

ومن أبرز اسهامات "ديمينغ"، حلقة "ديمينغ" في تحسين الجودة، وقد صُمِّمت هذه الأخيرة لربط عمليات الإنتاج وحاجات الزّبون وعمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة ويكمن مسار هذه الحلقة كالآتي:

- إقامة دراسات وبحوث عن الزّبون واِستخدام نتائجها للمنتج. (خُطط Plan).
- فحص المُنتَج للتأّكد من أنّه قد أُنتِج في نطاق الخطة. (أفحص Check).
- تسويق المُنتَج. (نفّذ Act).
- تحليل الكيفية التي تمّ استقبال المُنتَج بها في إطار الجودة ومعايير أخرى. (حلل Analyze)



شكل رقم(4) حلقة ديمينغ لتحسين الجودة:

3) "جوزيف م . جوران" (Joseph.MJuran):

يُعتبر من القادة الأوائل في عالم الجودة، حيث أسهم في بناء الأُسس المفاهيمية لإدارة الجودة الشّاملة، و هو صاحب الكتاب "الإبداع الإداري" الذي أصدره عام 1964، و كان بمثابة الدّليل لحلول مشكلات الجودة المتكرّرة بإستمرار، و قد تبنّى"جوران" الخطوات العشر لتحسين الجودة تمثّلت فيما يلي: (عواطف إبراهيم الحداد، 2009، ص 39).

1- خلق شعور بالحاجة، والتّنبه إلى التّحسن.
2- وضع أهداف التحسين.
3- توفير التّدريب.
4- التّنظيم لبلوغ الأهداف.
5- الإضطلاع بالمشاريع لحل المشكلات.
6- إثبات التّقدم.

7- إعطاء تقديرات.
8- إيصال النّتائج.
9- الحفاظ على النّقاط المُحقّقة.
10-الحفاظ على القِوى الدّافعة عن طريق إجراء التّحسينات الدّورية.

و إضافةً لما سبق فإنّ "جوران" عرف بصاحب "ثالوث الجودة" كما هو موضّح في الجدول:

جدول رقم (5) : ثلاثية جوران لإدارة الجودة.

إدارة الجودة		
تخطيط الجودة:	ضبط الجودة:	تحسين الجودة:
_ تحديد زبائن المنظمة الداخليين و الخارجيين. _تحديد حاجات الزّبائن. _ تطوير خصائص المنتوج بما يلي احتياجات الزبائن. _ تطوير عمليات قادرة على انتاج خصائص المنتوج . _ إيصال الخُطَط لجميع العاملين في المنظمة.	_ تقييم أداء المنتوج الفعلي. _مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتوج. _ معالجة الفروقات.	_ وضع البُنَى الإرتكازية _تحديد مشاريع التّحسين. _تحديد فرق العمل لتلك المشاريع. _تزويد فرق العمل بالموارد والتّدريب والحوافز لتحفيزهم على: 1) تشخيص الأسباب. 2) تحديد العلاج الشافي. وضع أساليب الضّبط للحصول على نتائج مرغوبة.

4)"فيليب كروسبي"(Philipcrosby):

يعد الأمريكي "كروسبي"(Crosby) من الروّاد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة و الطّرائق الكفيلة بتحسينها، تعتمد فلسفته على "العيوب الصّفرية"، و قد طُبِّقت أفكاره الخاصّة بالجودة في أكثر من 1500 منظمة، و من اسهاماته النّقاط الأربعة عشر في الجودة:

1_ إلتزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصّة بمتطلّبات الجودة و توثيق سياستها و إعلانها لكل فرد في المنظمة.
2_ تشكيل فرق الجودة تضم أفراداً يعملون بأقسام المنظمة كلها.

3_ صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المنظمة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

4_ تحديد كلف الجودة للتّعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الرّبحية.
5_ زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمّية الجودة و النّتائج المترتّبة على رداءتها.
6_ اعتماد إجراءات التّصحيح آنياً وتحديثها بإستمرار، فالغرض هو منع حدوث أخطاء.
7_ إنشاء برنامج المعيب الصفري و الإلتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيّات المنظمة وثقافتها.
8_ تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة.
9_ تحديد يوم العيوب الصفرية في المنظمة يكافأ فيه العاملون الذين حقّقوا أعلى مستويات الجودة.
10_ يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التّحسين لضمان تنفيذها بنجاح.
11_ تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة لضمان تحقيق أهداف الجودة.
12_ دعم العاملين المتميّزين المشاركين.
13_ تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الإتّصالات المستمرة.
14 التّشديد على أنّ عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.

5) "كاورو إيشكاو" (Kaorolshkawa):

يعتبر "كاورو ايشكاوا" المرجع الأوّل للجودة في اليابان والمساهم الرّئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة، و قد ظهر تأثّره المعرفي بأفكار كلاً من: (Deming) و(Juran)، و مع ذلك كانت له اسهاماته الخاصّة في مجال تطويره للجودة، و كان المسؤول على نشر مفاهيم حلقات ضبط الجودة (Quality Control Circles).

و قد اعتمد في مفهومه للضّبط الشّامل للجودة على ستّة مبادىء وهي:
1_ الجودة أوّلًا و ليس الأرباح قصيرة الأجل.
2_ التوّجه نحو الزّبون و ليس نحو المنتج.
3_ العملية التّالية هي الزّبون. تحطيم التعصب الإقليمي.
4_ استخدام الوقائع و البيانات لتقديم العروض، استخدام الأساليب الإحصائية.
5_ احترام الإنسانية كفلسفة إدارية، المشاركة الكاملة للإدارة.
6_ الإدارة من خلال الإعتماد المتبادل للوظائف. (عواطف ابراهيم الحداد، 2009، ص 47).

خلاصة الفصل:

إنّ تبنّي منهج إدارة الجودة الشّاملة في المؤسّسات يؤدّي إلى إحداث تغييرات إيجابية داخل المؤسسة، حيث تتمكّن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، و بالتّالي تضمن لها التّفوق و التّميز و النّجاح على منافسيها بكسبها ثقة العميل، هذا الأخير الذي يعتبر المحور الأساسي الذي ترتكز عليه مبادىء إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة الى التّحسين المستمر و مشاركة العاملين، كما أنّها تُطّبق بإتّباع المراحل الضّرورية و تحتاج في ذلك إلى العديد من المتطلّبات الضّرورية لإنجاح العملية الإدارية.

و قد ساهم في بلورة فلسفتها العديد من الرّواد من خلال اسهاماتهم في هذا المجال، إلّا أنّها معرّضة لمعرقلات و معوقات متنوّعة قد تحول دون انجاح العملية الإدارية.

الفصل الثالث

المرحلة الإبتدائية

الفصل الثّالث: المرحلة الإبتدائية:

تمهيد .

أولاً_ تعريف المرحلة الإبتدائية.

ثانياً_ خصائص المرحلة الإبتدائية.

ثالثاً_ أهمّية المرحلة الإبتدائية.

رابعاً_ أهداف المرحلة الإبتدائية.

خامساً_ وظائف (مهام المدرسة الابتدائية).

سادساً_ ملمح التّخرج من المدرسة الابتدائية.

سابعاً_ عناصر المدرسة الابتدائية

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر المرحلة الإبتدائية أولى المراحل في حياة التلميذ لتلقي العلم والمعرفة, أين يتلقى الخبرات التعليمية والإنسانية ومهارات التعلم الأساسية التي تهيئه ليصبح فرداً قادراً على التكيف مع مجتمعه و الإندماج فيه، بل والإسهام في تقدمه والنهوض به حيث تشكل هذه المرحلة من التعليم البيئة الثانية للتلميذ بعد أسرته، فهي إمتداد للبيئة المنزلية، كما أنّها مرحلة البداية في تكوين شخصيته وصقلها، و تشمل مرحلة الطفولة الوسطى والمتأخرة.

و حتى يحقق التعليم الإبتدائي وظيفته لابدّ أن تجمع المدرسة الإبتدائية أعداداً من المعلمين، حيث يعتبر المعلم المشرف الأول على القيام بالعملية التعليمية، بإعتباره همزة وصل بين التلميذ والمعرفة داخل الصف، كما يعتبر المكون والموه والمرشد والمربي ممّا يساهم في تنشئة التلاميذ بما يتلاءم مع معطيات البيئة الإجتماعية .

و ستحاول الباحثة من خلال هذا الفصل التطرق إلى تعريف المرحلة الإبتدائية , خصائصها , أهميتها , أهداف التعليم الإبتدائي, ملمح التخرج من المرحلة الإبتدائية , عناصر العملية التعليمية .

أولاً/ تعريف المرحلة الإبتدائية:

إنّ المرحلة الإبتدائية من أهم و أولى المراحل في حياة التّلميذ كونها الخطوة الأولى له في مساره التّعليمي والفكري.

وفي هذا السّياق نجد عدّة تعاريف للمرحلة الإبتدائية في الآتي:

_ يعرّفها "بو لبدة" (1966) بأنّها: ذلك التّعليم الذي يُؤَمِّن قدراً كافياً من التّعليم لكافة أبناء الشّعب بدون تمييز، ويسمح لهم هذا القدر من التّعليم بمتابعة الدّراسة إلى المرحلة المتوسّطة، إذا رغبوا في ذلك.

كما عرّفها كذلك بأنّها المرحلة التّحضيرية للإنتقال بالتّلميذ من العلوم الحسّية إلى العلوم المجرّدة تمهيداً للمرحلة الموالية.

وتُعرَّف بأنّها القاعدة التي يرتكز عليها إعداد النّاشئين للمراحل التّالية من حياتهم، وهي مرحلة عامّة، تشمل أبناء الأمّة جميعاً، وتزويدهم بالأساسيات من العقيدة الصّحيحة والإتّجاهات السّلمية والخبرات والمهارات.

و ممّا سبق فإنّ المرحلة الإبتدائية هي مرحلة أساسية من التّعليم الإلزامي والمجّاني، وقد أقرّ القانون رقم 08_04 المؤرّخ في 23 يناير، المتضمّن القانون التّوجيهي للتّربية الوطنية من خلال مواده 10 ،11 ،12 ،13 ،14 الحق في التّعليم لكل جزائري أو جزائرية دون تمييز قائم على الجنس أو الوضع الإجتماعي أو الجغرافي، كما يتجسّد الحق في التّعليم، وتعميم هذا الأخير وضمان تكافؤ الفُرص فيما يخصّ ظروف التّمدرس، ويكون التّعليم إجبارياً لجميع الأطفال من سن (6) ست سنوات إلى(16) ستة عشرة سنة، من إناث وذكور.(فرج الله مريم، معافة نهلة 2022/2021، ص 34).

وعرّفها "الشبلي" بأنّها المستوى الأوّل من مرحلة التّعليم الأساسي في العراق، تعمل على جعل التّلميذ عضواً فاعلاً في مجتمعه. (الشبلي إبراهيم مهدي، 2000، ص 31).

وبناءً على ما سبق، فإنّ المرحلة الإبتدائية تُعتبر بأنّها أُولى المراحل التّعليمية من عمر الطّالب ضمن مراحل التّعليم النّظامي، وتضم الأطفال من عمر السّادسة إلى عمر الثّانية عشر، وتمتد هذه المرحلة لغاية ستّة سنوات، حيث أنّ هذه المرحلة تُعد بمثابة الأساس الذي ينطلق من بعده الطّالب إلى مراحل تعليمية أخرى، ويجب على

المعلّم الإهتمام بالطّالب في هذه المرحلة بشكل خاص من أجل تهيئته وإعداده بشكل سليم، من أجل مواجهة المراحل التعّليمية. (أسماء شاكر، 2020، ص 18,19) لأنّها تُعتبرالصّورة المصغّرة على المجتمع الذي يُمارس فيه الطّفل حياته الإجتماعية الواقعية، و ليست فقط مكاناً للتّزود بالعلوم و المعارف.

و لمّا كان للتعليم الإبتدائي اِرتباطاً وثيقاً بالمرحلة الإبتدائية، كان لزاماً علينا أن نتطرّق إلى مفهوم التّعليم الإبتدائي.

ثانياً/ خصائص المرحلة الإبتدائية:

تمتاز المرحلة الإبتدائية بخصائص عدّة تجعل منها مرحلةً مهمّةً في حياة التّلميذ و على المعلّم إدراك هذه الخصائص للتّأثير بشكل فعّال.

من بين هذه الخصائص نذكر :

_ إحترام شخصيّة الطّفل والعمل على صقلها.

_ تهيئة البيئة التّعليمية المناسبة التي تُساعد الطّفل على تحقيق التّوافق النّفسي والإجتماعي.

_ تنمية شخصية التّلميذ من كل جوانبها العقلية، الجسمية، الوجدانية، والخلقية.

_ العمل على إكساب الطّفل السّلوكيات الجيّدة، كالجلوس بشكل صحيح والمحافظة على النّظافة الشّخصية ونظافة المحيط ونظافة القسم.

_ تحويل المعرفة النّظرية إلى سلوكيّات لها مدلول.

_ تدريب عضلات الطّفل: ففي هذه المرحلة تنمو العضلات الصّغير والكبيرة ويحتاج الطّفل إلى تدريب هذه العضلات لِاستخدامها بشكلٍ جيّد وزيادة قوّتها، من خلال بعض الأنشطة كصعود الدّرج ونزوله .

_ توفير لوحات تعليمية ولمسها والشّعور بها .

_ تدريب الأطفال على الكتابة والقراءة بكل هدوء و صبر، فهذه المهارات ليست سهلة على طفل لم يعتدعليها ويمارسها، ففي هذه المرحلة إذَا تمّ تعليمه بشكلٍ سليم، أقبل على التّعليم وإزدادت قدراته العلمية في المستقبل.

_ تعليم الأطفال و تعويدهم على النّقد البنّاء والتّعبير عن آرائهم بكل جرأة و أدب، والثّبات على الرّأي الصّحيح.

_ زيادة إدراك الطّفلمن خلال الرّحلات المدرسية التّرفيهية والتّعليمية، حيث أنّه كلّما كان النّشاط من الواقع كلّما ترسّخ في ذهنه. (سناء الدويكات، مهارات دراسية، 2016، ص 2).

ثالثاً/ أهمّية المرحلة الإبتدائية:

أ_ اجتماعياً: تُعتبر المدرسة الإبتدائية مرحلة التّكوين الوطني للطّالب وإنتمائه للمجتمع المحلّي خاصّةً، والمجتمع الدوّلي بصفة عامّة، وهي أيضاً مرحلة التّكوين العاطفي، وتنمية العلاقات الإجتماعية، وصيانتها وأنّ البيئة التي يعيش فيها ميدان للمصالح المشتركة والمواطنة الصالحة.

_ تنمية المهارات والإتّجاهات اللّازمة للإسهام في الحياة الإجتماعية بصورة فعّالة، حيث يصبح التّلميذ متحمّل لمسؤوليّاته، مؤدّياً لواجباته، متعاوناً مع غيره، يشعر بالولاء لوطنه ولأمّته.

_ تكوين الضّميرالذّاتي ومساعدة المتعلّم على اكتساب سلوكات ومواقف حياتية تتمثّل في التّحاوروالإتّصال بالغير، والتّعاون، ومعرفة الآخر.

_ التّكيّف اجتماعياً من خلال إتقانه آداب السّلوك الإجتماعي.(بوبكر بوزيد، 2006، ص 13).

_ نقل التّراث الإجتماعي وذلك بنقل التّقاليد التي تمثّلخَبرات الأجيال الماضية إلى النّشءالجديد حتّى يستفيد منها، ويسلّمها إلى الأجيال القادمة. (محمد صالح جمال و آخرون، ص 8).

ب _عقلياً: و تتمثل في تنمية مهارات التّلميذ المختلفة وإكسابها للطّرق و الأساليب المؤثرّة في هذه المعارف كطرق التّفكير العقلي السّليم و أساليبه و أمكاناته الإبداعية وتشجيعه على إنشاء أفكار إبداعية وإبتكارية جديدة. (علي راشد، ص 18).

_ إكساب التّلاميذ معارف في مختلف المجالات والمواد التّعليمية، وتحكّم في مختلف أدوات المعرفة الفكرية والمنهجية بما يُسّهل عملية التّعلم. (وزارة التربية الوطنية، 2008، ص 61).

_إكساب التّلميذ تقنيات التّحليل و الإستدلال والّتحليل وفهم العالم الحي، والجامد.

جـ _نفسياً: و تساهم المرحلة الإبتدائية في تنمية قدرة التلّميذ على الإحساس بالجمال وتذوّقه، وذلك من خلال ممارسة النّشاطات الفنّية كالتّعبير، و الأدب والرّسم والموسيقى.

_ تكوين الصّفات الشّخصية والإتّجاهات النّفسية السّليمة من خلال الثّقة بالنّفس والتّمسك بحرية الرّأي والحق.

د_ سلوكياً: تساهم المدرسة الإبتدائية في توجيه اِنفعالات التّلميذ توجيهاً صالحاً، حتّى لا يتعرّض للكبت.(تركي رابح، 1990، ص 213)

رابعاً/ أهداف المرحلة الإبتدائية:

_ **الفرد السّليم:** تهتم المرحلة الإبتدائية بالصّحة الجسمانية من حيث النّظافة والتربية البدنية.

_**الفرد الإجتماعي:** يكون من خلال حصص التّربية المدنية، الدينية، والخلقية، وتعزيز مقوّمات الشّخصية القومية، والهوية الحضارية للمجتمع.

_ **الفرد العارف:** إنّأهم جانب معتنى به في مجال التّربية، هو ملء ذهن الطّفل بالمعارف النّظرية والتّقنية التي يحتاجها المتعلّم في دراسته وحياته اليومية والمهنية.

_**الفرد الباحث:** وهنا تُنمّي المدرسة الإبتدائية القدرات العقلية الضّرورية كالتحليل والتّركيب واستخلاص النّتائج والتّصور والتّنبؤبالحوادث والمشاكل و إيجاد حلول لها.

_**الشّخصية السليمة:** و تُعتبر الشّخصية السّليمة للمتعلّم منحيث المعارف و الإنضباط و الإهتمام بالقيم الإنسانية و الإجتماعية، من أسمى ماتهدف إليه التّربية و التّعليم في المدرسة الإبتدائية.(وزارة التّربية الوطنية، 2007، ص 167).

إلى جانب ذلك فإنّ المدرسة الإبتدائية ترمي إلى جملة من الأهداف التي يُمكن تلخيصها فيما يلي:

- إكساب المتعلّمين الكفاية اللّغوية التي تجعلهم قادرين على استخدام اللّغة كأداة اتّصال وتفاعل، ووسيلة تعلّم و تفكير.
- تأصيل التّعليم وجعله مرتبطاً بقضايا الوطن، وتنمية اعتزاز الفرد بوطنه لتحقيق الوحدة الوطنية.
- اختيار خبرات التعليم ذات أثر فعّال في حياة المتعلم.
- تدريب المتعلّمين على توظيف أدوات التّعلم ووسائل الإتّصال في كل المجالات.
- جعل العمليّات التّعليمية تستجيب لحاجات المتعلّم، من خلال إحداث تغيير نوعي في تفكيره وسلوكه وتهيئته للتّفاعل مع المواقف التي تواجهه. (وزارة التربية الوطنية، 2007 ص 27).
- **خامساً/ وظائف (مهام) المدرسة الإبتدائية:**

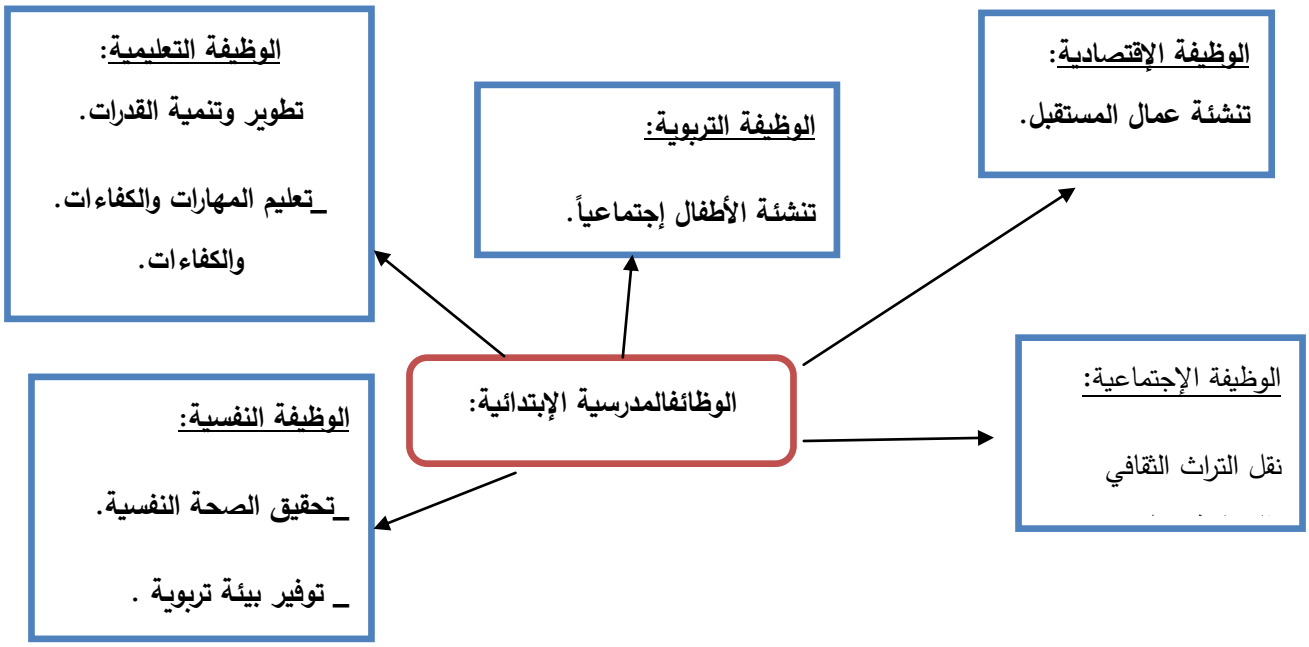
تقوم المدرسة الإبتدائية بالعديد من الوظائف التي تميّزهاعنباقي مؤسّسات التّنشئة الإجتماعية الأخرى، بإعتبارها تمس مختلف جوانب المتعلمّ، حيث حدّد القانون التّوجيهي للتّربية الوطنية رقم:**04_08** المؤرّخ في **23 يناير 2008** للمدرسة المهام في:

_ وظيفة التّنشئة التّربوية.

_ وظيفة التّنشئة الإجتماعية.

_ الوظيفة التّأهيلية.(وزارة التربية الوطنية، 23 يناير،2008، ص 8).

كما هو موضّح في المخطط (الجدول) الآتي:



الشكل (6): مهام المدرسة الابتدائية.

سادساً/ _ ملمح التّخرج من المدرسة الإبتدائية:

وهو ما يُسمّى كذلك الملمح الشّامل في نهاية مرحلة التّعليم الإبتدائي، حيث تُعتبر المرحلة الإبتدائية مرحلة حاسمة لنجاح التّلميذ و المدرسة، من خلال بناء أسس التّكوينات المستقبلية، أو بالأحرى التّوجهات في الحياة.

وقد تناولت المرجعية العامة للمنهج :

"يهدف التّعليم الإبتدائي إلى تنمية لدى التّلميذ الكفاءات القاعدية في ميادين التّعبير الشّفهي والكتابي، القراءة، الرياضيات، العلوم، الأخلاق المدنية والدينية، يمكّن التّعليم الإبتدائي التّلميذ من تلقّي تربية سليمة،وتوسيع تصوّره للزّمن والمكان للأشاء وجسمه، تنمية ذكائه وأحاسيسه،ومهاراته اليدوية والمادية و الفنية، كما يمكّن الإكتساب التّدريجي للمعارف المنهجية، ويحضّره لمواصلة دراسته في المتوسّط في أحسن الظروف ".

ومن هنا توزّعت هذه الأهدافعلى الأطوار الثلاّثة للتّعليم الإبتدائيكما يلي:

أ /الطّور الأول:(الإيقاض والتّلقين):

إذ يقوم بشحن رغبة التّلميذ في التّعلم وجعله توّاقاً للمعرفة ويمكّنه من البناء التّدريجي لتعلّماته الأساسية، وذلك بـــ:

_ التّحكم في اللّغة العربية شفاهةً وكتابةً وقراءةً، التي تُعتبر كفاءةً عرضية أساسية تنمي تدريجياً اِعتماداً على كل المواد الدّراسية.

_ بناء المفاهيم الأساسية في الرّياضيات لكونها منالتّعلمات الأساسية التي تُضفي الصّفة العلمية وتمنحه نوعاً من الدقةّ الفكرية لتستفيد منه بقية المواد.

_بناء المفاهيم الأساسية للزّمان والمكان.

_اكساب المنهجيّات التي تشكّل قطباً آخر من الكفاءات العرضية الأساسية في هذه المرحلة.

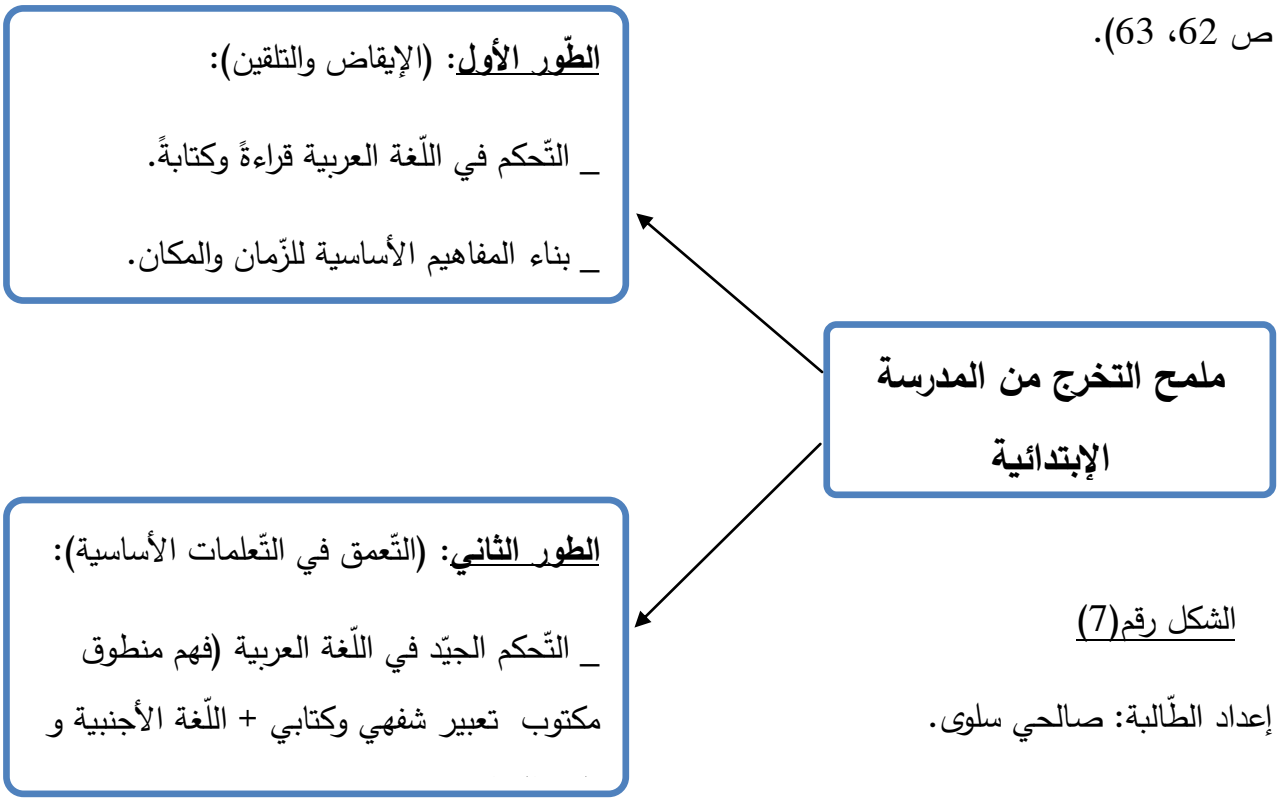
وتستكمل هذه الكفاءات العرضية بالنسبة لمختلف المواد بكفاءات تشمل في آنٍ واحد المعارف والطّرائق الخاصّة لكل مجال من المواد، مثل: حل المشكلات، العدّ، معرفة الأشكال والعلاقات القضائية، اكتشاف عالم الحيوان وعالم النبات، والأدوات المصنوعة البسيطة.

من المؤكّد أنّ عدم التّحكم في اللّغة العربية(التّعبير الشّفهي، التّعبيرالكتابي، القِراءة والرّياضيات) (مختلف أشكال الإستدلال، معرفة العدّ، التّحكم في آليّات العمليات الأربع)، سيؤثّرلا محالة سلباً على المسار الدّراسي للتّلميذ، ممّا يستوجب الدّعم البيداغوجي. (المعالجة).

ب الطّور الثّاني: (طور تعميق التّعلمات الأساسية): أي تحسين التّحكم في اللّغة العربية من خلال فهم المنطوق والمكتوب والتّعبير الشّفهي و الكتابة الذي يشكّل قطباً أساسياً للتّعلمات في هذه المرحلة بالإضافة إلى المواد الأخرى. (التّربية الإسلامية، التّربية العلمية والتّكنولوجية ومبادىء اللّغة الأجنبية الأخرى...).

جـ الطّور الثّالث:(التّحكم في التّعلمات الأساسية واستخدامها): إنّ تعزيز التّعلمات الأساسية خاصّة القراءة والكتابة والتّعبير الشّفهي باللّغة العربية ومعلومات وافية في بقية المواد، يشكّل الهدف الرّئيسي في هذه المرحلة، فمن الضّروري أنّ يُحقّق المتعلّم في نهاية هذه المرحلة درجة من التّحكم في التّعلمات الأساسية تمنعه من الوقوع في الأمّية.

والمخطّط أدناه يوضّح ملامح تخرّج الأطوار الثّلاثة للمرحلة الإبتدائية. (وزارة التربية الوطنية، 2009، ص 62، 63).



الشكل رقم(7)

إعداد الطّالبة: صالحي سلوى.

سابعاً/ عناصر المدرسة الإبتدائية:

تكمن العملية التّعليمية التّعلمية والتّربوية في المدرسة الإبتدائية على ثلاثة عناصر أساسية ألا وهي: المعلّم و المتعلّم وطرائق التدريس، هذه الأخيرة تندرج تحتها المناهج والوسائل والإستراتيجيات كمحرك للعملية التّعليمية بشكل رئيسي نجد:

1) المعلم (أستاذ التعليم الإبتدائي):

وهو المشرف الأوّل على القيام بالعملية التّعليمية بحكم وضعه المتميّز داخل القسم كونه من يملك المعرفة، وهو الأكثر تأثيراً على التّلاميذ من حيث سلوكاتهم، حيث نجد: (Cappalle) صاحب مقولة: " إنّ إزدهار أي بلد يتعلّق بنوعية التعّليم وبإنجاز المعلّمين " ومن هنا نجد أغلب الدّراسات التّربوية ركّزت إهتمامها على المعلّم وكذا على أسلوبه الذي يدير به الصّف.

وهذه بعض تعريفات للمعلم حسب بعض الباحثين منها:

_"**تورسيني حسني**": يعرّف المعلّم بأنّه مُنظِّم نشاطات التّعلم الفردي للمتعلّم، وعمله مستمر ومتناسق، فهو مكلّف بإدارة سير وتطوّر عملية التّعلم والتحقّق من نتائجها.

_"**قورنيق**": يُعرّف المعلّم بأنّه الموجّه للنّشاط الإنساني.

_"**محمد زياد حمدان**": المعلّم هو صانع التّدريب و آدائه التّقنية التّعليمية الرّئيسية (نصر الدين زيدان، 2007، ص14).

_ "**محمد سلامة آدم**": ويعرّف المعلّم بأنّه مدرّب يحاول بالقوّة والمثال والشّخصية لإكساب التّلاميذ العادات والإتّجاهات والشّكل العام للسلوك المنشود، أيّ أنّه يعلّمهم التّصرف المناسب للمواقف التي يتعرّضون لها.(محمد الطيب علوي، 1982، ص 19).

نستخلص ممّا سبق من التّعريفات بأنّ المعلّم أحد أهم تلك المدخلات بإعتباره العنصر المرشد للعملية التعليمية، والذي يتوقّف على نشاطه و فعاليته نجاح العملية التّعليمية في أي نظام تعليمي حيث يهيّء المناخ الذي يقوّي ثقة المتعلّم بنفسه، وينمّي روح الإبداع.

<u>خصائص المعلم</u>: كي يكونالمعلّم فعّالاً في العملية التربوية التّعليمية عليه أنّ يمتلك أو يتّصف بالخصائص الآتية:

أ) <u>قدرة عقلية فوق المتوسط</u>: قدّر الباحثون أنّ نسبة الذّكاء التي يجب أن يمتلكها المعلّم فوق المتوسّط كشرط أساسي للنّجاح في مهمّة التّعليم.

ب) <u>الرّغبة في التّعليم</u>: فالمعلّم الذي تتوفّر لديه هذه الرّغبة سوف يُقبِل على تلاميذه بحب ودافعية وسوف يندمج في مهنته فكراً وسلوكاً، ويتعامل معها كمهنة إنسانية، وبالتّالي تجدّد لديه الدآ.فعية للتطوير و الحماس العلمي (محمد أحمد كريم، 2005، ص 44).

جـ) <u>المعرفة</u>: يجب أن تكون معمّقة و متطوّرة و كافية، و تشمل خمسة أنواع و هي:

_ **معرفة عامّة:** و هي معرفة أساليب العلوم و مبادئها.

_ **معرفة خاصّة:** تخص موضوع تعليمه، فكلّما كان متمكّناً من موضوع دراسته و تعليمه، كلّما أقبل عليه تلاميذه.

_ **معرفة طرق ووسائل التّعليم:** وتشمل المعلومات النّظرية لتخطيط التّعليم، وتحفيز التّلاميذ و كذا تشويقهم للتعلّم و كيفية توصيل المحتوى الدراسي باستعمال طرق فعّالة و وسائل تيسّر تعلّم التّلاميذ.

_ **معرفة ذاته:** أن تكون له دراية بمواطن ضعفه و قوّته و قدراته العامّة في التّعليم ممّا يعينه على اختيار الطّرق و الوسائل التّعليمية التي تتناسب و قدراته الشّخصية. (سلامة محسن، 2000، ص 265).

د) <u>الشّجاعة الأدبية</u>: تتمثّل في قول: "لا أعرف" فتردّد المعلّمين في قول هذه العبارة ينمّي عندهم إتجاه سلبي تجاه متعّلميه، لذا فعليه التّحلي بروح الشّجاعة و يقول: "دعونا نبحث عن الإجابة معاً " لأنّ التّعليم يتضمّن مواجهة مواقف متنوّعة ومتعدّدة .(حسن عبد الحميد، 2006، ص 192).

هـ) <u>حسن الّتنظيم والإعداد المُسبَق</u>: أن يُحسن تنظيم غرفة الصّف، و كذلك تنظيم قدراً من المعرفة و الأنشطة الملائمة لمستوى متعلّميه و تسيير الحصّة من حيث الوقت، و الأهداف المرجوة و المسؤولية تجاه معرفة ما يتوقعه. (محمد خليفة بركات، 1995، ص، 205).

2)<u>التّلميذ (المتعلّم)</u>:و يعرّفه "رابح تركي" بأنّه: المحور الأوّل و الهدف من كل عمليات التّربية و التّعليم فهو الذيمن أجله تُنشأ المدرسة و تُجهّز بكافّة الإمكانات، و بالتالي فكل هذه الجهود الضّخمة التي تُبذل في شتّى

المجالات، لابدّ أن يكون لها هدف يتمثّل في تكوين عقله وجسمه و معارفه و إتّجاهاته فهو المستهدف و المحور الأساسي الذي تدور حوله العملية التّعليمية. (تركي رابح، 1990، ص 428).

_ خصائص تلميذ المرحلة الإبتدائية: وفي هذا السّياق نتناول بعض خصائص نمو الطّلاب من النّواحي التّالية:

أ)النّمو العقلي: يعتبر" بياجيه" من المهتمّين بدراسة مراحل النّمو العقلي عند الأفراد، الذين يمرّون بمراحل محدّدة، ويصف سلوكهم و تفكيرهم، ففي كل مرحلة خصائص معيّنة لا بدّ أن نأخذهابعين الإعتبار كمعلّمين عند صياغة أهداف الدّرس اليومي، و اختيار طرق التّدريس ووسائله المناسبة، حسب مايلي:

1_ الأطفال في هذه المرحلة متلهّفون للتّعلم، ويجب على المعلّمين أن يستغلّوا هذه الخاصّية في بناء الدّافعية للتّعلم عند التّلاميذ.

2_ يكون بمدى إنتباه التّلميذ في الأقسام للطّور الأوّل قصيراً كما يعتمد التّذكر في هذه المرحلة على الصّور البصرية والحركية (الحسية المباشرة)، بالإضافة إلى أنّ الفروق الفردية تكون واضحة ويعتمدون على الكلام شفهياً أكثر من الكتابي.

3_ أماّ في الطّور الثّاني من المرحلة الإبتدائية (4_5) يصبح التلّاميذ أكثر استقلالية، و يحتاجون للإرشاد، و يكون قادر على حل مشكلات ثبات الكميات، و التّفريق بين الأشياء الجامدة و الحية و الوقت الحاضر و الماضي، يصبح قادراً على التّفكير المنطقي في آخر هذه المرحلة.

ب)خصائص النّمو الحسّي:

1_ تظهر حواس الطّفل في هذه المرحلة بشكل ملحوظ حيث يعتمد عليها أكثر من العمليّات العقلية في كشف العالم وفهمه.

2_ نمو البصر بشكل متكامل لا يكون إلاّ في سن الثّامنة وعليه فمعظم التّلاميذ في الطّور الأوّل (1، 2، 3) يعانون من قصر النّظر.

ج) <u>خصائص النّمو العضلي الحركي</u>:

1_ ينمو الجهاز العضلي بشكل كبير للتلميذ هذه المرحلة.

2_ يكون التّحكم في العضلات الكبيرة متفوّقاً على التحكم في العضلات الصّغيرة (صعوبة الإمساك بالقلم).

3_ يتحسّن التّناسق الحركي عند الأطفال ما بين (10إلى 12سنة) ممّا يُسهّل عليه التّحكم في الأمور الصّغيرة.

4_ تولد لديه مشاعر الرِّضا و الفرح و القدرة على الإنجاز من خلال إتقانه بعض الحركات.(الجري، التّسلّق، القذف...).

د) <u>الخصائص الجسدية</u>:

_ نضج العظام لم يكتمل بعد، ولذا فهي لا تتحمّل الضّغط الشّديد.

_ التّحكم الجّيد في أجسامهم، و ثقة كبيرة بمهاراتهم.

_ يميل الأطفال إلى الألعاب الخشنة.

_ تكثر أمراض الطّفولة الدّارجة في السّنوات الثّلاث الأولى من مدرسة الطّور الأول.

_ يشعرون بالتعّب بسرعة بعد بذلهم لجهد جسدي أو عقلي.

_ إنّ جسم الطّفل في هذه المرحلة بناء ووظيفة يراه ويتحسّسه ويتعامل معه، و يأمره بآداءات معيّنة ويختبره في مواقف متعدّدة، لذا وفي ضوء ممّا سبق فإنّ من حق الطّفل أن تتوفّر له الرّعاية الصّحية و الوقاية من الأمراض و التّغذية المناسبة والنّوم الكافي، و الحماية من الحوادث كلّما كان ذلك ممكناً. (وزارة تعليم المملكة العربية السعودية، 1438، ص 1، 2، 3).

3) المناهج وطرق التّدريس: و يُسمّى بالمقرّر الدّراسي، و هذا الأخير هو عبارة عن بُنية معرفية يتفاعل فيها كلٌّ من المعلّم و المتعلّم، و الذي يمثّل جزءًا من المنهج الدّراسي الذي يتضمّن مجموعة من الموضوعات الدّراسية التي يلتزم التّلاميذ بدراستها في فترة زمنية محددة، لتحقيق مجموعة من الأهداف التّعليمية بكل ما يحتويه من معلومات و مبادىء و مفاهيم وأفكار، و كل ما يصاحب ذلك من صور، رسومات، أشكال توضيحية و أسئلة وتطبيقات.(بضليس بوفادي، 2021، ص 20).

معايير خاصة بجودة المنهج الدراسي:

_ أن يكون محتوى الدّراسة يساير التّطورات والتّحديثات بحيث تحتوي على آخر ما تمّ التّوصل إليها في مجالها.

_ أن تكون منظّمة بطريقة تشجّع المتعلّمين على الدّراسة وتجذبهم.

_ أن تتّسم الخَبرات التّي تقدّمها بالشّمول. (معارف، مهارات، قيم).

_ أن تكون موضوعاتها مرتبّة ومتدرّجة بطريقة منطقية. (من السّهل إلى الصعب، من المحسوس إلى المجرّد، من المعلوم إلى المجهول).

_أن ينال المحتوى رضا المتعلّمين.

_ أن يكون واضح الغرض والأهداف.

_ أن يتجنّب التّكرار في المعلومات.

_ أن لا يتعارض مع معتقدات وتقاليد المتعلّمين.

_ أن يساعد المتعلّمين على فهم الواقع.

_ أن يناسب القدرات الفكرية والمهارية للمتعلّم.

_ أن يساعد المتعلّمين على التّعامل مع المشكلات في مواقف جديدة.(مجلة المعيار، 2023 ص 641 642).

عناصر المحتوى الدراسي:

المفردات: وهي العناوين الرّئيسية والفرعية الواردة في الوحدة الدّراسية أو الدّرس.

المفاهيم والمصطلحات: المفاهيم هي تلك الصّور الذّهنية التي تشير إلى مجموعة من العناصر المتقاربة، ويُعبّر عنها بكلمة أو أكثر، أمّاالمصطلحات فهي ما تمّ الإتفاق على إطلاقه على شيء معين.

جـ) الحقائق والأفكار: الحقيقة هي بيانات أو أحداث أو ظواهر تثبت صحّتها، أمّا الأفكار مجموعة من حقائق عامّة تفسّر الظّواهر أو العلاقات وتساعد الفرد على تكوين علاقات صحيحة مع العالم المحيط به.

د) التّعميمات: التّعميم هوعبارة عن توضح العلاقة بين مفهومين أو أكثر وتعني المبادىء الهامّة والقوانين الرّئيسية التي تكشف العلاقة بين ظواهر العلم الموضوعي و أشيائة المختلفة.

هـ) القيم والإتجّاهات: القيم وهي المعايير التي يتم في ضوئها الحكم على المواقف، أمّا الإتّجاه فهو مفهوم فردي شخصي يحدّد ميول الإنسان نحو الأشياء أو الأشخاص فيؤثّر على سلوكه نحوها، ويعمل على توجيه هذا السّلوك في المواقف المختلفة.

و) المهارات: و هي الممارسات العقلية والعلمية التي يقوم بها التّلاميذ و تكون بتعريفهم لخبرات تربوية مقصودة و مخطّط لها كالقدرة على استخراج النّقاط الهامّة، القدرة على التّصنيف و التّحليل التّلخيص، النّقد، البرهنة، وضع مخطّطات، استخدام القاموس، ...الخ. و هذه المهارات تتشكّل بالممارسة والتّمرين بدل الإكتفاء بالجانب النظري.

ز) الرّسومات والصّور و الأشكال التّوضيحية.

حـ) الأنشطة و التّدريبات و الأسئلة. (الطاهر الشارف، 2023، ص 21 22).

4/ الإدارة المدرسية:

و هي مجموعة من الأعمال المتشابكة و المتفاعلة لتحقيق الأهداف المرجوّة من العملية التّعليمية و تتمثّل الإدارة المدرسية بالمدير و مساعديه. حيث يتولّى المدير عدّة وظائف موكلة إليه تتمثّل في القيادة و التّخطيط الإستراتيجي، التّنظيم، التّنفيذ، التّنسيق، التّوجيه، المتابعة و التّقويم و غيرها.كما يتولّى مهمّة الإشراف

المباشر على أداء المعلّمين.و تلبية حاجياتهم و تهيئة الظّروف المناسبة لهم، و تنميتهم مهنيًا، وإشباع حاجاتهم، و تقوية أواصر التّعاون و العلاقات الإنسانية فيما بينهم. لأنّ مردود ذلك سينعكس على التلّاميذ بكل تأكيد. كما أنّ مدير المدرسة يهمّه كثيرًا أن تقدّم مدرسته أفضل أساليب التّعليم و التّدريسو أحدثها، ممّا يتوجّب عليه تحفيز المعلّمين لاستخدام أحدث الأساليب و متابعة المستجدّات في عملية التّدريس. و يستحسن أن يقوم مدير المؤسّسة بتقديم الدّروس النموذجية لمعلّميه و أن يشاركهم في عملية التّدريس و التّعليم باعتباره القدوة و المثل الأعلى.

المدرسة: وهي البيئة الحقيقية للتّعليم. لذا لابُدَّ من تهيئة الجو المناسب للتلّاميذ بتوفيرمستلزمات الرّاحة و الأمان. وكذلك توفير البيئة التّعليمية المحفزة على التّعلم. كتجهيز حجرات الدّراسة بالأثاث المريح، و تكون واسعة، جيّدة التّهوية و الإضاءة. كما يجب أن يكون جو المدرسة العام مفرحًا يشجّع التّلاميذ على الدافعية للتّعلم و الشّعوربالإنتماء و الأمان. (رافدة الحريري، 2011 ص 319).

خلاصة الفصل:

يتّضح لنا ممّا سبق عرضه في هذا الفصل بأنّ التّعليم الإبتدائي أهم مرحلة يمرُّ بها التّلاميذ فهي القاعدة الأساسية في بناء التّعليم، ولهذا تولي الدّول الكبرى أهمّية كُبرى للتّعليم في هذه المرحلة فبصلاحها تصلح المراحل التّعليمية التّالية، فالمدرسة الإبتدائية أُولى المراحل التعليمية وهي مؤسّسة إجتماعية تحقّق أهدافها و أهداف التّعليم من خلال تفاعل العناصر المكوّنة لها والمتمثّلة في: المعلّم، المتعلّم، والمحتوى الدّراسي.

الفصل الرابع

إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم الإبتدائي

الفصل الرّابع: إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم الإبتدائي

تمهيد.

أولاً_تعريف إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم الإبتدائي.
ثانياً_خصائص إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم الإبتدائي.
ثالثاً _أهداف إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم الإبتدائي.
رابعاً_مبرّرات إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم الابتدائي.
خامساً_ أهمّية إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم الإبتدائي.
سادساً_مبادىء إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم الإبتدائي.
سابعاً_فوائد إدارة الجودة الشّاملة في التعليم.
ثامناً_محاور إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم.
تاسعاً_معوّقات إدارةالجودة الشّاملة في التّعليم الإبتدائي.
خاتمة الفصل.

تمهيد :

تُعتبر الجودة الشّاملة في التّعليم طريقة جيّدة لتحسين جودة الخدمة التّعليمية بما لها من ملامح و خصائص تميّزها عن الفكر الإداري التّقليدي من حيث شمولها المدخلات والعمليآّت والمخرجات وإهتمامها بهم بنفس الدّرجة فضلاً عن ذلك فإنّ الغرض الأساسي هو احتياجات المتعلّم لأنّها تسعى لتطوير العمليّات بإتقان وسرعة ومرونة في مؤسّسات التعليم.

ونظراً لكون المدرسة الإبتدائية واحدة من المراحل أو المؤسّسات التّعليمية التّابعة لوزارة التّربية والتّعليم، فسوف تتطرّق الباحثة لمفهوم الجودة الشّاملة وإدارتها في التّربية وكذافي التّعليم.

أولاً/ تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

أ) تعريف إدارة الجودة الشّاملة في التّربية:

هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التّربوي لرفع المنتج التّربوي (المتعلّم) بما يتناسب مع متطلّبات المجتمع، وبما تتطلّبه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التّعليمية والتّربوية اللّازمة لرفع مستوى المنتج التّربوي من خلال تظافر جهود كل العاملين في مجال التّربية. (رشدي، 2006، ص 26). وهي أيضاً أسلوب في الممارسة الإدارية يتطلّب تحوّلاً كبيراً في إدارة مدخلات المؤسّسة للعملية التّعليمية بهدف الوصول إلى التّحسن المستمر للمخرجات والخدمات التي تقدّمها بما يضمن رضا المستفيدين من العملية التّعليمية والتّعلمية.(محمد، 2010، ص 33).

ب)تعريف إدارة الجودة الشّاملة في التعليم:

تعرضّت عدةّ تعريفات لمفهوم الجودة الشّاملة في التّعليم ونجد منها:

_ هي مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التّحسين المستمر في المنتج التّعليمي، والتي تشير إلى الخصائص المتوقّعة في المنتج التّعليمي، وفي العمليّات والأنشطة التي تتحقّق من خلالها تلك المواصفات، وتوفّر أدوات و أساليب متكاملة تساعد المؤسّسات التّعليمية على تحقيق نتائج مرضية. (أشرف شوقي صديق أبو حجر، 2015، ص 35).

_ وتُعرّفها الهيئة القومية لضمان جودة التّعليم والإعتماد بأنّها جملة السّمات والخصائص التي يجب توافرها في كل العمليّات التّعليمية التّعلمية سواءً ما يتعلّق بالمدخلات أو المخرجات التي تُلبّي من خلالها متطلّبات واحتياجات المتعلّمين والمجتمع من خلال الإستخدام الأمثل والفعّال لجميع العناصر المادّية والبشرية بالمدارس.(الهيئة القومية، 2009، ص19).

_ كما يُعرّفها"جمال السيسي"و"قتحي عشيبة" بأنّها الخصائص أو السمّات التي تُعبِّر بدّقة وشمولية عن جوهر التّربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، عمليّات، مخرجات قريبة وبعيدة المدى، وتغذية راجعة، وكذا

التّفاعلات المتواصلة والعمليّات التي تؤدّي إلى تحقيق أهداف المؤسّسة التّربوية، والتّحسين المستمر بالمستوى الذي يرُضي المستفيد.

إنّ هذا التّعريف يُعتبَر أكثر شمولية حيث يؤكّد على التّفاعل بين جميع عناصر المنظومة التّعليمية من مدخلات ومخرجات، وعمليات، تغذية راجعة، كما يؤكّد على تحقيق أهداف المؤسّسة التّعليمية والتّحسين المستمر. (أشرف شوقي صديق أبو حجر، 2015، ص 37).

إنّ النّجاح الذي حقّقته إدارة الجودةالشّاملة القائمة على الصّناعة، وطرح السّؤال حول القدرة علىتطبيقها في ميدان التّعليم حيث أشار "أدوارد ديمنغ"(Edward Deming)، رائد الجودة الشّاملة إلى ضرورة إدخال الجودة الشّاملة في التّعليم، ونظرإلى الجودة في التّربية أنّها منظومة من العمليّات تسعى لإدخال التّحسين المستمر في العملية التّعليمية، في حين إنّ تبنّي إدارة الجودة الشّاملة في الميدان التّربوي لا يعني بالضّرورة أن تُصبح المؤسّسات التّعليمية منشآتٍ تجارية لكن يمكن الإستفادة منها من خلال إدخال أساليب إدارية تعليمية بهدف الحصول على مُخرج تعليمي ذي جودة عالية، ومضاعفة إفادة المستفيد الأوّل وهو المتعلّم، وتشجيع المنافسة لتحقيق النّتائج المرجوّة. (فاطمة عيسى أبو عبدة، 2011، ص 4).

ثانياً/ خصائص إدارة الجودة الشّاملة في العملية التّعليمية:

لقد قدّم "بونستنك"(Bonsting)عام 1992 خصائص إدارة الجودة الشّاملة في العملية التّعليمية كما يلي:

1_الّتربية عملية مستمرّة ودائمة مدى الحياة.

2_ لابدّ أن يكون النّمط القيادي في الإدارة نمطاً تشاركياً تعاونياً.

3_ الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادّية المتاحة.

4_ لابدّ أن يكون التفاهم بين العاملين مع ضرورة السّيطرة بالإضافة إلى ضرورة النّظر لجميع العاملين على أنّهم ماهرون في إنجاز أعمالهم.

5_ توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء مع ضرورة الحفاظ على معنويّات العاملين.

6_ أن يستمرتدريب المعلمّ و إطِّلاعه على المستجدّات أثناء الخدمة، مع ضرورة جودة اليد العاملة أساساً.

7_ أن يُنظَر إلى جميع الطّلاب على أنّهم قادرون على التّعلم مهما كان حجم أو درجة الفروقات الفردية بينهم.

8_ التّطبيق العملي إلى جانب التّدريس النّظري.

9_ التّجريب المستمر للطّرق المستحدثة في التّدريس والإدارة، وجعل المادّة العلمية المقدّمة للطّلاب ممتعة.

10_ توفير البيئة التّعليمية طبق المواصفات العالمية من حيث الحجم والموقع والوسائل والمعدّات والجماليات.

11_ توفير برنامج التّواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلّي وفقاً معايير و أهداف واضحة. (رافدة الحريري، 2011، ص 26، 27).

ثالثاً/ أهداف الجودة الشاملة في التربية والتعليم:

تهدف الجودة في التّعليم لتحسين الأداء الإداري للمؤسّسة التعّليمية وذلك من خلال رفع جودة أداء العاملين "المعلمّين، الإداريّين" بالمؤسّسة التّعليمية عن طريق تنمية روح العمل التّعاوني الجماعي، وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الإستفادة من كافة الطّاقات، وتطوير المهارات القيادية والإدارية للمؤسّسة التّربوية، وتنمية معارف وإتّجاهات العاملين، وتحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، المعلّمون، أولياء الأمور، المجتمع) كما أنّ الجودة التّعليمية تهدف إلى إيجاد أنماط جديدة من العمل الإداري تتّسم بالكفاءة والفاعلية في النّظام المدرسي، وذلك للوصول إلى المخرجات القادرة على تلبية إحتياجات وتطلّعات المستفيدين من نظام التّعليم في المدرسة وبالتّالي تحقيق التّنافسية على الصّعيد العالمي.(كوثرالعمري، 2022، ص 208، 209).

وممّا لا شك فيه أنّ الهدف الرئّيسي في تطبيق الجودة الشّاملة في المؤسّسات التّعليمية هو تطوير الخدمات والمخرجات مع تخفيض التّكاليف والوقت والجهد لتحسين الخدمة المُقدَّمةَ للطّلبة و لأولياء الأمور والمجتمع وكسب رضاهم، وعليه فإنّ هناك أهداف فرعية تنطلق من هذا الهدف وتتجلّى في: (رافدة الحريري، 2011، ص29).

1) إنجاز العمل بطريقة صحيحة من أوّل مرّة.
2) المتابعة الفاعلة لأداء جميع العاملين في المؤسّسات التّربوية، والتعرّف على مستوياتهم وتقديم التدريب المناسب في الوقت المناسب.
3) التّركيز على العمل التّعاوني الجماعي.
4) التّوثيق للبرامج والإجراءات والتّفعيل للأنظمة واللّوائح والتّوجيهات والإرتقاء بمستويات الطّلبة.
5) التّركيز على مكوّنات النّظام التّعليمي. (المدخلات، العمليّات، المخرجات).
6) التّأكيد على قاعدة "درهم وقاية خير من قنطار علاج"، وذلك بإتّباع الإجراءات الوقائية كافّة وتفادي الأخطاء قبل وقوعها.
7) التّعرف على المشكلات التّربوية والتّعليمية في الميدان وتحليلها وإقتراح الحلول المناسبة لها.
8) إجراء تقييم دوري في المؤسّسات التي تُطبّق الجودة الشّاملة مع تعزيز الإيجابيّات و العمل على تفادي السّلبيات.
9) رفع درجة الثّقة لدى العاملين في أنفسهم وفي المؤسّسة التي يعملون بها وفي مستوى الجودة التي حقّقتها والعمل على تحسينهابصفة مستمرةّ لتكون دائماً في الطّبيعة.
10) حسن الإتّصال والتّواصل التّربوي مع الجهات الحكومية والخاصّة.(رامي محمد خليل مسلم 2018، ص 21، 22).
11) زيادة القدرة التّنافسية في الأوساط المحلية والعالمية.
12) توفير البيئة المناسبة للتّعليم والتعلّم.

رابعاً/ مبرّرات الإهتمام بإدارة الجودة الشّاملة في التّعليم:

تتوفّر مبرّرات عديدة تجعل من الإصلاح المدرسي ضرورة لا غنى عنها انطلاقاًمن الواقع الذي تحْياهُ المدارس من بينها:

_ التّطورات السّريعة التي يشهدها العصر الحالي.

_ تدنّي مخرجات التّعليم المدرسي، وعدم إشباعه لطموحات التّنمية.

_وجوب نشر ثقافة معاصرة تبعد المدرسة عن الطُّرق التّقليدية القديمة كالحفظ والتّلقين، واستبدالها بطرق جديدة تعتمد على التّعلم البنائي والتّعلم النشط والتّعلم من خلال الجماعة.

_ التّأكيد على إنفتاح المدرسة على المجتمع بعد أن كانت ذات نظرة تقليدية تعزلها عنه.

_ العمل على تغيير الدّور التّقليدي للمعلّم في المدرسة وتغيير نمط المسؤوليّات المُلقاة على عاتقه من مجرّد مصدر للمعرفة إلى موجّه ومرشد و باحث ومنظّم لتعلّم التّلاميذ.

_حاجة المعلم إلى برامج إعداد علمي ومهني متطورة .

_ ضرورة توفير بيئة مدرسية تعلمية جاذبة ومعزّزة وداعمة للتّلاميذ تمتاز بالإحترام والشّعور بالأمان والمودّة.

_ ضرورة إقرار وتطبيق معايير الأداء المتميّز في المدارس في جميع مجالات العمل المدرسي.

(قراوي أحمد الصغير، 2005، ص29) .

_ العجز التّعليمي، أي وجود إستثمار في التّعليم دون العائد، لأنّ المخرجاتالتّعليمية والنّواتج التّربوية لا تسدُّ الطّلب الفعّال في أسواق العمل بالشّكل المطلوب.

_ إتّساع الهُوَة بين الإنتاج والتّعليم فقد تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفّرها التّعليم الحالي، أو قد لا تجد بعض التّخصّصات التّعليمية الفرص المواتية للعمل بعد التّخرج.

_ معدّلات البطالة المرتفعة، فالإنتاج لا يتيح عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التّعليمية أوالعكس.

_ إرتفاع تكلفة التّعليم في جميع مراحله.

_ إنخفاض العائد على الإستثمار التّعليمي.

_ تركيز التّعليم على المعارف والعلوم دون السّلوكيات والمهارات والأمورالعلمية.

_ عدم مشاركة جميع المستويات في تصميم البرامج التّعليمية.

_ وجود ثغرات في الأدوار التّنظيمية.

_ التّأخير في توظيف الخرّيجين، وتحوّل بعضهم للعمل في مجال بعيد عن تخصصّهم.

وممّا سبق أصبح تطبيق إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم من أشدّ الإهتمامات في الوقت الحالي، ويرجع ذلك لإرتباط الجودة بالإنتاجية والشّمولية في كافّة المجالات، إضافةً إلى نجاح تطبيقها في الكثير من دول العالم في العديد من المؤسّسات التّعليمية وفقاً لما ترتبط به من فلسفة وعوامل ثقافية وإجتماعية تحيط بها، واِستناداً إلى منهجيات و آليّات تناسب أوضاعها الإقتصادية والإجتماعية والسّياسية. (مصطفى بو عناني، 2021، ص 138).

خامساً/ أهمّية تطبيق الجودة الشّاملة في التّعليم:

فرضت العديد من التّحديات والقضايا التي تواجه العملية التّعليمية ضرورة أن يكون هناك توجّه جديد يتوافق مع هذه التّحديات بالشّكل الذي يحقّق التّطوير في مخرجات العملية التّعليمية حيث إهتمّت عدّة دول بآليّات متنوّعة لإحداث هذا التّطوير في مجال التّعليم، وقد ركّزت غالبية الدّول على تحقيق نهج الجودة الشّاملة وما يترتّب على تطبيقها من نواحي إيجابية تخدم العملية التّعليمية، ويساعد كثيراً على تحوّل الفكر التّعليمي إلى الأفضل من خلال التّحسين والتّطور المستمر، ليس للعملية التّعليمية والتّربوية فحسب، بل كذلك للجانب الإداري. (البادي، 2011 ص 33).

ولكيْ تُدار العمليّة بنجاح فعلى المديرين أن ينظروا إلى إدارة الجودة على أساس إحتياجات المنظّمة، وتطوير المهارات القيادية التي تؤدّي إلى تحسين الإنتاج، وتقليل الأخطاء ووجود مناخ علمي أفضل، وتشجيع وتنمية مهارات العاملين بالمؤسّسة التعليمية.

ومن هذا المنطلق نجد أنّ أهميّة وفوائد إدارة الجودةالشّاملة تكمن في الآتي:

1_ تساعد المؤسّسة التّعليمية على التّعرف على جوانب الفاقد التّعليمي من ناحيةالوقتوالطّاقات الذّهنية والمادّية، وبالتّالي التّخلص منها.

2_ تساعدعلى الإستخدام السّليم للموارد المالية، وتحسين جودة الخدمات الأخرى.

3_ تساعد المؤسّسة التّعليمية على التّعرف على مستوى أدائها، وزيادة الإنتاج والثّقة والإلتزام من قِبَل جميع المستويات في المؤسّسة التّربوية.

4_ حث العاملين على العمل الدّؤوب النّاجح وذلك من خلال منحهم الصّلاحيات كنوع من التّحفيز.

5_تساعد تطوير المهارات القيادية وملاحقة المستجدّات التّربوية.

6_ تساعد على ضبط وتطوير النّظام الإداري في المؤسّسة التّعليمية وتمكين الإدارة من تحليل المشكلات بالطّرق الصّحيحة والوقاية لمنع حدوثها مستقبلاً.

7_ زيادة الكفاءة التّعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع العاملين في المؤسّسة من مدرّسين وإداريّين وتحليهم بروح الفريق الواحد.

8_ توسيع دائرة العمل بالمؤسّسة التعليمية من خلال إتّباع سياسة إدماج أولياء التلّاميذ في مجلس إدارتها. (رافدة الحريري، 2011، ص 33، 34).

9_ الإرتقاء بمستوى التّلاميذ في جميع الجوانب العقلية والنّفسية والإجتماعية.

10_ يمنح المدرسة التّقدير المحلي والإعتراف العالمي.

11_يساهم في التّحسين المستمر في العملية التّعليمية في ظل التّطورات التّكنولوجية التي تطرأ على المنظومة التّعليمية، هذه الأخيرة التي تعمل على تحقيق إحتياجات ومتطلّبات السّوق. (سهيلة لغرس، 2022، ص 29، 30).

12_ إرضاء العاملين التّربويين والمسؤولين والإداريين والطّلبة وأهاليهم والمجتمع، منخلال الوفاء بحاجاتهم ومتطلّباتهم.

في ضوء ذلك يمكن القول بأنّ الجودة الشاّملة تعمل على منع حدوث المشكلات، وتسعى إلى الإهتمام بالأمور الصّغيرة والكبيرة، والإلتزام، والمطابقة للمعايير، والتّغلل في كل أجزاء المؤسّسة التّعليمية، وتحسين المنتج بإستمرار وتتماشى برامج الجودة مع الأهداف التّنظيمية وخُطط الإنتاج، لذا كان من الضّروري الإهتمام بالجودة وذلك لوجود مجموعة من الحقائق جرّاء تصاعد الإهتمام بها، وتتجلّى هذه الحقائق في مايلي:

أ) المتغيّرات المستمرّة والمتسارعة الشّاملة لكل مجالات الحياة.

ب) الإلتجاء لإبتكار أساليب إدارية لمواجهة آثار المتغيرّات.

ج) ثبوت عدم كفاءة الأساليب الجزئية ووجود حل شامل لمواجهة المتغيرات. (رافدة الحريي 2011،34، 35).

سادساً/ مبادىء إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم: تعتمد الجودة الشّاملة في التّعليم على عدّة مبادىء و هي:

_ التّركيزعلى الطّالب (المستهلك).

_ التّركيز على العمليات كما يتم التّركيز على النتائج.

_ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

_ التّطبيق الفعلي لمعنى التّعاون و المشاركة في إتّخاذ القرارات من خلال فريق العملالمستمر أثناء مراحل العمل بالمدرسة.(عبد العزيز، 2007،ص360).

_ شحن و تعبئة خبرات القوى العاملة.

_ التّحسين و التّطور المستمر لكل الوظائف التي تتم داخل المؤسّسة.(حسين، 2004، ص38).

_ التّعامل الإيجابي مع الصّراعات و الإستخدام الأمثل لآليّات الإّدارة الفعالة للوقت: لأنّ تنظيم الوقت يساعد المؤسّسات التّعليمية في التّغلب على المشاكل قبل وقوعها.

_ تشجيع الإبداع و تبنّي الافكار المبدعة.

_ دعم كامل من قيادات المؤسّسات التّعليمية لقيم و ثقافة و آليّات الجودة الشّاملة.

_ التّركيز على الوسيلة.

_ إتّخاذ القرارات على أساس الحقائق.(عمر الطس، 2002، ص45).

مبادىء "ديمنغ "(Deming) في العملية التّربوية:

إنّ القراءة المتفحّصة لمبادىء "ديمنغ"(Deming) تشير إلى إمكانية تطبيقها في المجال التّربوي، إذ أنّ نجاح العديد من المدارس في الولايات المتّحدة الأمريكية في النّهوض بالنّظام التّربوي، تؤكّد التّطبيق النّاجح لها، و يشير "بلانستين" (Plansten) 1992 إلى إمكانية تطبيق مبادىء "ديمنغ" و خاصة (1، 2، 3، 5، 11)، في ذات الوقت لا يعني هذا التقّليل من أهمّية بقية المبادىء، و تتجلّى هذه المبادىء في الآتي:

1_ تحديد الهدف منتحسين الخدمة و الإنتاج.

2_ تبنّي فلسفة جديدة.

3_ التّوقف عن الإعتماد على التّفتيش لتحقيق الجودة الإستعانة عنها بالأساليب الإحصائية.

5_ الإستمرارية في تحسين العمليات كافّة و على نحو متواصل.

11_ تقليل الإجراءات التي تتطلّب تحقيق نتيجة محدّدة من كل موظّف على حدا و التّركيز على تكوين سلوك الفريق.(فدغوش مليكة 2017/2016 , ص 17) .

<u>سابعاً/ الفوائد المرجوّة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشّاملة</u>: تقليل حجم الفاقد في العملية التّعليمية و زيادة حجم الإشباع و الرّضا بين مكوّنات المنظومة التعليمية , التلميذ , القائم بالتدريس , العاملين سوق العمل و مشاركة القطاع الخاص في العملية التّعليمية مع وضع الظّوابط و القواعد التي تحكم مشاركته. و زيادة الإستثمار في مجال التّعليم: و الرّبط الجيّد بين المراكز التّعليمية و الوحداتالإنتاجية، و تطوير المناهج الدّراسية بما يخدم سوق العمل(كوثر , هاجر خميس , 2022, ص215,216).

و من بين الأهداف نذكر:

_ الوفاء بمتطلّبات التّدريس و تقديم خدمة تعليمية علمية وفقًا لاحتياجات الطلاّب.

_ ممارسة الدّيمقراطية في التّعليم والحفاظ على التّعليمات الرّسمية دون الإخلال بها.

_ مشاركة الطلاّب في العمل، ووضوح أدوارهم ومسؤوليتهم، والإلتزام بالنّظام الموجود.

_ تحقيق التّنافس الشّريف بين الطلاّب من خلال العمل الجماعي.

_ الإحاطة بالمشكل وضبطه وإيجاد الحلول المناسبة وتنفيذها.

_ الإرتقاء بمستوى الطّلبة في الجوانب العلمية، الإنسانية، والسلوكية.

_ تطوير كفاءة المتعلّمين من النّاحية العلمية والإنسانية.

_ إنفتاح المؤسّسات التعّليمية على المجتمع بصورة أوسع.

_تطوير النّظام الإداري في المؤسّسات التّعليمية بمسايرة روح العصر ومتطلّباته.

_ توفير مناخ تنظيمي يَرضَا عنه الجميع .

_ تخفيض شكاوي الطّلبة و أولياء الأمور وأرباب العمل في المؤسّسات المختلفة.(مهدي، 2006 ص 55).

_ تحسين العملية التّربوية ومخرجاتها بصورة مستمرّة.

_ تخفيض التّكلفة مع تحقيق الأهداف التّربوية في الوسط الإجتماعي.

_تحسين المناهج التّعليمية وتطويرها إلكترونياً لتُلائِم متطلّبات التّعليم الإلكتروني. (فيصل 2008، ص 125).

ثامناً/ محاور إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم: وهي كالآتي :

1) **جودة المعلّم**: ليس هناك خلافاً حول الدّور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التّدريس في إنجاز العملية التّعليمية وتحقيق أهداف المدرسة التي تعمل بها، ومن أهم الخصائص جودة المعلّم النّاجح في عمله المتميّز بالجودة النوّعية في شخصيته وتفكيره ومعتقداته وأساليبه التّعليمية والتّربوية مايلي :

_ أن يكون جادّاً ومخلصاً في عمله.

_ أن يكون واثقاً من معلوماته ومعرفته في المادّة العلمية.

_ أن يكون نشيطاً متفائلاً مع طلاّبه في أداء عمله.

_ أن يكون مبدعاً في أفكاره وطرقه.

_ أن يكون مَرِناً في سلوكه واضحاً في شرحه وحيويّاً في حركاته.

_ أن يكون مبادرًا في إقتراحاته متجدّداً في آرائه.

2) جودة الطّالب: حتّى تتحقّق جودة التّعليم يجب على الطّالب أن يتميّز بالخصائص التّالية:

– **يقوم بدور المكتشف:** أي يتعلمّ بالإكتشاف للحقائق و المعلومات مهما كان نوعها وعلى مستوى يتناسب مع عقله ونموه الفكري.

– **يقوم بدور المجرّب:** أي يتعلّم بإجراء تجارب إستقرائية.

– **يقوم بدور الباحث:** يتعلّم بإجراء بحث علمي بالتّشاور والتّفاعل مع المعلم.

–**يقوم بدور المناقش المتفاعل:** أي يتفاعل مع الآخرين ويناقش معهم ويطرح أسئلة ويقترح حلولاً لمسائل وقضايا معروضة للمناقشة.

–**يقوم بإستثمار معرفته السابقة:** (محمد حسين، 2007، 283).

3) جودة البرامج التّعليمية وطرق التّدريس: ويُقصد بجودة البرامج التّعليمية شمولها وعمقها وإستيعابها لمختلف التّحديات العالمية والثّورة المعرفية ومدى تطويعها بما يتناسب مع متغيرّات العامة، وإسهامها في تكوين الشّخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه جعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلّقين ومثيرة لعقول وأفكار الطلاّب من خلال الممارسات التّطبيقية للبرامج وطرق تدريسها.

4) جودة التقويم: بالنّظر لأهمّية التّحسين المستمر في نظام إدارة الجودة الشّاملة وضرورة تحقيق مواصفاتالجودة في عناصر العملية التّعليمية فإنّه ينبغي أن تكون معايير واضحة ومحدّدة ويسهل إستخدامها والقياس عليها إلى جانب الإستفادة من التّغذية الراجعة وتوظيفها نحو التّحسن والتّقدم.

5) <u>جودة المباني التّعليمية وتجهيزاتها</u>: وهو محور هام، حيث يتم فيه التّفاعل بين مجموع عناصره وجودة المباني وتجهيزاتها، أداة فعّالة لتحقيق الجودة الشّاملة في التّعليم لما لها من تأثير فعّال بمشتملاتها المادّية والمعنوية، وتشمل: القاعات، التهوية، الإضاءة، المقاعد، الصّوت وغيرها فكلّما حَسُنت وإكتملت قاعات التّعليم، كلّما أثّر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة التّدريس والطلاب. (محمد حسين، 2007، ص 283،286).

<u>تاسعاً/ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم</u>:

معوّقات إدارة الجودة في التّعليم كثيرة، تتمثّل في عدم إستقرارالإدارة وتغيّرها الدائم بمعنى تعاقبالمديرين على المدرسة الواحدة فلا يتيح الفرصة أمامهم لفهم وتطبيق إهتماماتهم التي تختلف عن إهتمامات المدير السّابق أو اللّاحق له كما أنّ ضعف النّظام المعلوماتي للمدرسة وندرة توفّر البيانات و المعلومات على نحوٍ دقيق وسريع عن النّظام التّعليمي وإدارته، وذلك لعدم توفّر أنظمة المعلومات الفعّالة بين الإعتماد على الأساليب التّقليدية في جمع المعلومات والبيانات عن الإدارة المدرسية وتطويرها من أبرز المعيقات التي تواجه تطبيق الجودة في التّعليم، كما أنّ قصور المناهج في محتواها وأساليب تقويمها ونقص وسائلها التّعليمية وإعتماد طرائق التّعليم التي تقوم على الحفظ والتلقين.(مصطفى بوعناني،2021، ص 139) .

_ إنعدام التّساوي في الأهداف والفرص.

_ التّركيز على الأهداف قصيرة المدى.

_ ضعف النظام المعلوماتي للمدرسة. (سلامة، 2004، ص 43) .

_ البُعد عن التّخطيط الإستراتيجي والإكتفاء بالتّخطيط قصيرالأجل.

_ المركزية في رسم السّياسة التّربوية وصنع القرارالتّربوي.

_ عدم التّنسيق بين نظاميْ التّعليم العام والعالي.(محمد جاد، 2008، ص 100).

خلاصة الفصل:

إنّ تطبيق مشروع إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم يُعتبر ضرورةً تربوية إجتماعية، لا يمكننا تجاهلها في ظل التّحديات التّكنولوجية، وعليه يتطلّب الأمر مِنَّا تغيير ثقافة المؤسّسة التّعليمية من إدارة تقليدية إلى إدارة حديثة، تهدف إلى تجويد التّعليم من خلال التّحسن المستمر للعملية التّعليمية، وهذا يكون بإتّباع أسلوب معيّن يُراعي ثقافة وظروف المؤسّسة التّعليمية ككل، لأنّ تطبيق هذا المشروع يصطدم بمجموعة من العراقيل والصّعوبات مثل: المركزية في إتّخاذ القرارات التّربوية وغيرها.

وعليه ومّما سبق يمكن تقديم بعض التّوصيات التي تمّ إستخلاصُها وهي كالتالي:

_ يجب تطبيق إدارة الجودة الشّاملة في مختلف مستويات التّعليم مع مراعاة الأمكانيّات المادّية والبشرية .

_ غرس ثقافة أنّ جودة التعّليم في مختلف المؤسّسات التّعليمية هي مسؤولية جميع العاملين ولهذا يتطلّب الأمر منهم التّمسك بالقيم المساهمة في تحقيق ذلك، كالعمل الجماعي والتّحسين المستمر، التقييم الشّامل والمستمر.

_ ضرورة تعريف جميع العاملين(الإداريّين وهيئة التّدريس) في المؤسّسات التّعليمية بمفاهيم ومبادىء وأساليب لتحقيق إدارة الجودة الشّاملة في المجال التعليمي، وذلك من خلال عقد الإجتماعات والنّدوات و ورشات العمل وغيرها، من أجل تنمية الوعي بين العاملين على أهمّية وفوائد وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشّاملة، كما يجب مراعاة الخصوصية الإجتماعية والثّقافية للمجتمع عند تطبيق إدارة الجودة الشّاملة.

الفصل الخامس

الاجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدّراسة

- تمهيد .

أولاً_الدراسة الإستطلاعية .

ثانياً_مجالات الدّراسة .

أ- المجال البشري .

ب- المجال الزماني .

ج - المجال المكاني .

ثالثاً_منهج الدّراسة .

رابعاً_الأدوات المستخدمة في الدراسة .

خامساً_ الأساليب الإحصائية .

خلاصة الفصل .

تمهيد :

بعد التطرق للجانب النظري من الدراسة سيتم إسقاط هذا الجانب على الواقع متمثلاً في الدراسة الميدانية أو مايسمى الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يحتل هذا الأخير أهمية خاصة في البحوث الإجتماعية، ذلك أنّ قيمة البحث الإجتماعي لا تتمثل في جمع التراث النظري، والإطلاع على البحوث والراسات التي تناولت مشكلة موضوع الدراسة بشكل مباشر، و إنّما قيمة البحوث الإجتماعية تتمثل في إعتمادها على العمل الميداني والذي يمكّن الباحث من جمع المعلومات في المجتمع الذي يقوم بدراسته، ومراجعة هذه البيانات مراجعة دقيقة أثناء القيام بالعمل الميداني (نبيلة حمي ,2022,ص ,124).

وقد تناولنا في هذاالفصل: الدراسة الإستطلاعية، مجالات الدراسة، منهج الدراسة والإدوات المستخدمة في الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة.

أولاً/ الدراسة الإستطلاعية :

إنّ الدراسة الإستطلاعية أهم خطوة في البحث العلمي، فهي تساعد الباحث على فهم المشكلة المراد دراستها، وقامت الباحثة بإتباع الخطوات المبينة أدناه في الدراسة الإستطلاعية .

1. إجراءاتها :

قامت الطالبة بزيارة استطلاعية لمدارس المقاطعة (المغير) 03 التي تتكون من سبع (7) مدارس ابتدائية وهي كالآتي :

1. مدرسة شهرة محمد بأم الطيور/ 2. مدرسة عماري العيد أم الطيور/ 3. مدرسة بالرابح بشير بالبعاج
4. مدرسة بالرابح اسماعيل بسطيل / 5. مدرسة قحشم صالح بسطيل / 6. مدرسة رميثة محمد بسطيل.
7. مدرسة الوئام المدني بأم الطيور.

2. أهدافها :

تتمثل أهداف الدراسة الإستطلاعية فيما يلي :

- الإلمام بتفاصيل الدراسة من الجانب النظري والجانب التطبيقي.
- الكشف عن الصعوبات أو العقبات التي يمكن أن تواجهها أو تفاديها في الدراسة الأساسية.
- بناء أدوات الدراسة .

وكانت البداية بالتوّجه أولاً إلى مديرية التربية والتعليم لوبلاية المغيّر من أجل الحصول على ترخيص يسمح للباحثة بالنزول للميدان والذي هو مدارس (ابتدائيات) المقاطعة (3) المغير. ثم زيارة مديري مدارس المقاطعة المغيّر (3)، وتمّ إجراء مقابلة مفتوحة معهم، وقد قدموا كل التسهيلات لإجراء الإستبيان، كما قاموا بالإجابة عن الأسئلة والإستفسارات التي كانت تشكل الإبهام لدى الباحثة حول الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في التعليم الإبتدائي .

1. عيّنة الدراسة :

تشكلت عيّنة الدراسة الإستطلاعية من 10 أساتذة من المدرسة الإبتدائية " شهرة محمد " ثم إختيارهم بطريقة قصدية بهدف التعرّف على آراء الأساتذة الأولية حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الإبتدائية وكان ذلك من أجل البناء الأولي للإستبيان .

ثانياً/ مجالات الدراسة :

أ) **المجال الزماني :** تمّ توزيع الستمارات على أساتذة التعليم الإبتدائي لمقاطعة المغير (3) في الفترة الممتدة من 10 إلى 17 أفريل 2024 .

ب) **المجال المكاني :** تتمثل في إبتدائيات المقاطعة المغيّر (3) التي شملت :

1. مدرسة شهرة محمد بأم الطيور/ 2. مدرسة عماري العيد أم الطيور/ 3. مدرسة بالرابح بشير بالبعاج

4. مدرسة بالرابح اسماعيل بسطيل / 5. مدرسة قحشم صالح بسطيل / 6. مدرسة رميثة محمد بسطيل.

7. مدرسة الوئام المدني بأم الطيور.

ج) **المجال البشري :**

مجتمع الدراسة يشمل كل أساتذة التعليم الإبتدائي الذين يعملون بمدارس المقاطعة لولاية المغيّر (3)، وقد تمّ التركيز على أساتذة اللغةالعربية بشكل يعكس الحجم الساعي الأكثر مع التلميذ في المرحلة الإبتدائية والملحق رقم ( ) يوضّح توزيع مجتمع الدراسة (أساتذة إبتدائيات المقاطعة) وفقاً لماقدمه السيّد المفتش البيداغوجي لمقاطعة المغيّر (3) " زهاني يونس"، كما تعاونه أيضاً في تقديم بعض المراجع على شكل مراسلات وزارية ساعدت الباحثة في الجزء النظري .

ثالثاً/ **منهج الدرّاسة:**

وكما هو متفق عليه أنّ عمل علمي يستند إلى منهج علمي، وذلك نظراً للدّور المهم الذي يقوم به المنهج، ومن شروط اختيار منهج الدراسة أن يكون ملائم لطبيعة الظاهرة المدروسة، من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية. لذا فإنّ اختيار منهج الدراسة عملية لا تخضع لإدارة الباحث بقدر ما تتعلق بطبيعة موضوع البحث والهدف المتوخي منه، فالمنهج الوصفي طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية أو مشكلة إجتماعية. (حمّي نبيلة ' 2022، ص 13، 131) .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، لكونه أكثر مناهج البحث ملاءمة للواقع الإجتماعي كسبيل لفهم ظواهر واستخلاص سماته، فهو أسلوب التحليل المركّز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد في فترة زمنية معلومة، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة، أمّا التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً يوضّح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظاهرات الأخرى، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ويعتمد الباحث في المنهج الوصفي على مرحلتين وهما:

أ) _ مرحلة الإستكشاف (الإستطلاع) والصياغة.

ب) _ مرحلة التشخيص والوصف الموضوعي .

وقد كان الأسلوب المعتمد من طرف الباحثة هو الأسلوب المسحي الذي يقوم على جمع وتحليل البيانات عن طريق أدوات بحثية كالمقابلة أو الإستمارة من أجل الحصول على معلومات من عدد كبير من الناس المعنيين للظاهرة محل البحث، ويطبق عادة على نطاق جغرافي كبير أو صغير، و في أغلب الأحيان تستخدم فيها عينات كبيرة من أجل مساعدة الباحث في الحصول على نتائج دقيقة وبنسب خطأ قليلة وبالتالي تمكينه تحليل ومعرفة الأسباب ووضع القوانين والتعميمات (صحراوي جمال، 2022, 2023، ص 1،11) .

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من 83 معلماً ومعلمة في إبتدائيات المقاطعة المغيّر (3) .

عيّنة الدراسة : تتمثل في 71 معلماً بين (46)معلما و(25) معلمة، تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية، والتي يتم اختيارها عندما يكو مجتمع الدراسة محدد ومعروف من حيث الحدود الجغرافية والعددية، ويتم الإختيار بطريقة غير إنتقائية وإنّما بشكل عشوائي يخضع لشروط محددة حسب نوع العيّنة آخذين بعين الإعتبار التجانس والتباين في المجتمع (زياد أحمد الطويسي، 2004، ص 40).

رابعاً/ **الأدوات المستخدمة في الدراسة :**

أ) الإستبيان :

استخدمت الباحثة استمارة (الإستبيان) بغرض التعّرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الإبتدائية، من وجهة نظر أساتذة التعليم بإبتدائيات مقاطعة المغيّر (03)، حيث تعدّ الإستبانة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً في البحوث الإجتماعية، ويعرّفها فاخر عاقل أنّها : أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي، وهي تستعمل على نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصّل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والإتجاهات، وتضمّ عدداً من الأسئلة بطلب من المبحوث أن يجيب عنها بنفسه، كما يتم تحديد أسئلة الإستمارة وفق ما تفرضه صياغة الفرضيات بهدف التحقق منها ميدانياً.

وممّا سبق فإنّ استمارة البحث هي عبارة عن أنموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجّه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة، أو موقف ما فهي : التقنية المباشرة للإستطلاعات العلمية المستعملة للأفراد، والتي تسمح لمساءلتهم بطريقة مباشرة والحصول على نتلئج كمية من أجل إيجاد علاقات إحصائية، ومن خلالها يمكن ترجمة البحث في أسئلة محددة لها علاقة بهدف الدراسة ككل .(ليندة لطاد و آخرون، 2019، ص 7، 72) .

وقد تمّ إعداد استمارة البحث إنطلاقاً من الجانب النظري للدّراسة حيث تمّ عرضها أولاً في شكلها الأولي الأساتذة المشرفة ثمّ على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين قدموا ملاحظاتهم، وقد أخذت بعين الإعتبار في

تغيير ما وجب تغييره، وبعد وصوله للصورة النهائية فقد قامت الباحثة بالإستئذان من المفتش الإداري للمقاطعة التربوية المغير (03) والذي قدّم بعض التسهيلات في تسريع استخراج الترخيس، بعدها تمّ توزيع إستمارات الإستبيان على مدارس المقاطعة الأقرب مسافة تمثلت في إبتدائية شهرة محمد و إبتدائية عماري العيد وابتدائية الوئام المدني، بحكم موقعها الأقرب (أم الطيور). أمّا المدارس الإبتدائية الأبعد في المسافة فقد تمّ توززيع الإستمارات بعدها بثلاثة (3) أيام وتمثلت هذه المدارس في قحشم صالح ورميثة محمد، وبرابح إسماعيل في بلدية سطيل، ثم تمّ جمعها بعد مدة أسبوع من توزيعها.

ب) الملاحظة :

وهي من أهم وسائل جمع البيانات وتتميز بعدة خصائص تمنح مجالاً لمشاركة الباحث للظروف الإجتماعية السائدة في الميدان، حيث تسمح للباحث بالمعاينة المباشرة للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة وعن العلاقة الموجودة فيها، كما تساعد على التعرّف على طرق العمل وظروفه.

وقد أجمع الكثير من الباحثين في الحقل السوسيولوجي على أنّ الملاحظة من أهم الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي وهي المصدر الأساسي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، لأنّها تعتمد بالدرجة الأولى على حواس الباحث وقدرته الفائقة إلى ترجمة ملاحظاته والتماسها إلى عبارات ذات دلالات ومعاني، وبالتالي فقدد سمحت هذه الأداة بتسجيل السلوك مع حدوثه في ذات الوقت إذ تكون تصرفات مجتمع الدراسة بعيداً عن التصنع، ولقد أتاحت الملاحظة اكتشاف عدة جوانب مختلفة من موضوع الدراسة (حمي نبيلة، ص 134).

ج) المقابلة :

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المقابلة غير المقننة (المفتوحة) وتعد تقنية المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، فهي محادثة موجّهة يقوم بها الفرد مع الآخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لإستخدامها في بحث علمي أو الإستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج. (ليندة لطاد، ص 201، 70).

وقد قامت الباحثة في هذه الدراسة بالمقابلة مع مديري المدارس الإبتدائية لمقاطعة المغيّر، (03) حيث قاموا بالإجابة على الأسئلة المطروحة و إزالة بعض الغموض حول موضوع الدّراسة في الميدان، وقدّموا التسهيلات في توزيع الإستمارات على الأساتذة قدر الإمكان.

خامساً/ الأساليب الإحصائية :

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على أسلوبين للتّحليل تمثلا في :

1. **الأسلوب الكمي :** وهي الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات الكمية بعد فرز الإستمارات وتفريغها، وتمثلت في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) .

(statistical package of social sciences) إذ يعتبر من البرامج الشائعة الإستخدام في مجال تحليل البيانات الخاصة بالأبحاث والدراسات الإنسانية. وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على : النسبة المئوية و التكرار .

2. **الأسلوب الكيفي :**

وقد تم الإستعانة بهذا الأسلوب من أجل عرض وتحليل النتائج الكمية وتفسيرها، استنباط توصيات إن أمكن ذلك، بالإضافة إلى ربطها بالجانب النظري.

خلاصة الفصل :

إنّ الخطوات السالفة الذكر بترابطها وتسلسلها فيها يستقيم البحث ويؤدي الدور الذي جاء من أجله، وبالتالي وجب على الباحث استخدام كافة الطرق أو الأدوات اللازمة لمعالجة المشكلة، ولفحص الفرضيات التي صاغها بشكل علمي، مستخدماً أساليب البحث العلمية الملائمة لذلك، حيث أن إختيار إحداها أو أكثر من قبل الباحث متعلق بالعوامل التالية :

_ طبيعة البحث ومدى ملاءمة طريقة جمع البيانات.

_ طبيعة المجتمع وعينة الدراسة.

_ ظروف الباحث وقدراته المالية والوقت المتاح له.

_ مدى معلرفته بالطريقة أو الأداة. (كمال دشلي 2016، ص 86).

الفصل السادس

تحليل البيانات و تفسير النتائج

الفصل السادس : تحليل البينات وتفسير النتائج

تمهيد .

1_ تفريغ و تحليل البيانات .

2_ تفسير نتائج الدّراسة .

3_ النتائج العامة .

تمهيد :

بعد جمع المعطيات من الواقع الأمبريقي المتمثل في : إبتدائيات مقاطعة المغيّر (03) وبالإستعانة بالأدوات البحثية، حيث كانت الإستمارة الأداة الرئيسية، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة بدون مشاركة، تمّ معالجة البيانات و المعطيات المتحصل عليها بأساليب إحصائية (spss)، بعدها تمّ تفريغ البيانات و تحليل نتائجها، و التحقق من فرضيات الدّراسة .

1) تفريغ وتحليل البيانات :

1) ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات مدى الحصول على النتائج إذا تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل الفاكرومباخ، و يتم قبول الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بقيمة 0.60 فأكثر.

وتحليل نتائج الصدق و الثبات تظهر في الجدول التالي:

المتغير	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	0.744	0.862
المحور الثاني	0.744	0.862
المحاور ككل	0.712	0.843

جدول رقم(7): نتائج اختبار الفاكرومباخ وصدق المحك.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

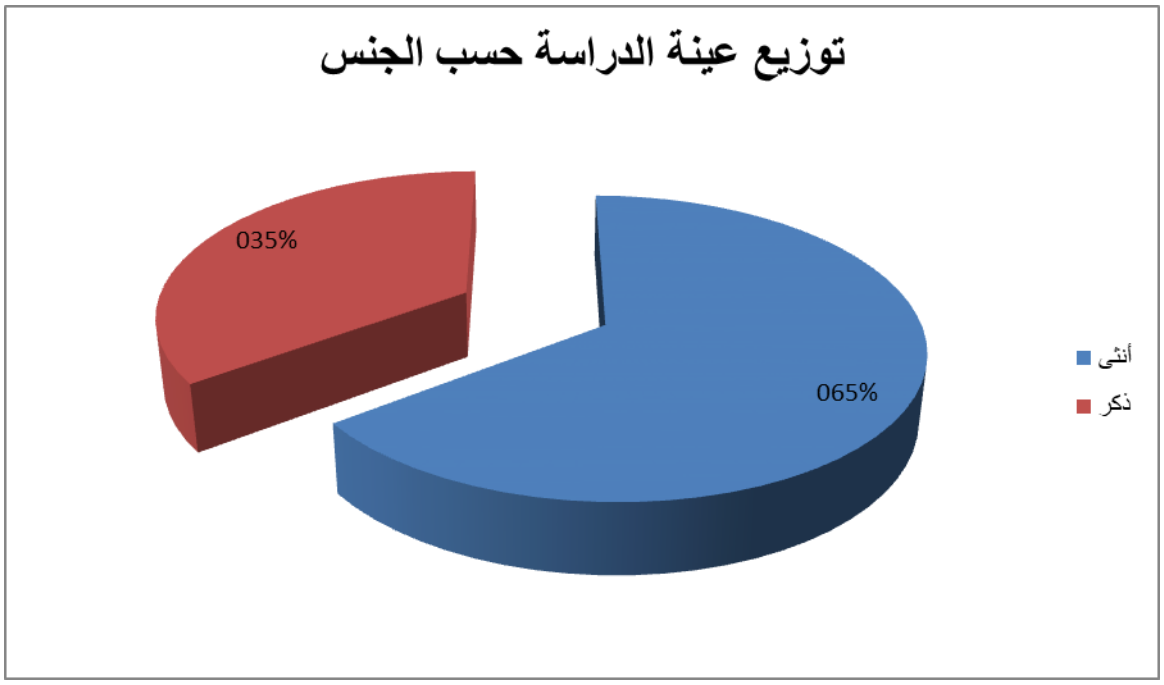
الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس(71) =N

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	46	64.8 %
	ذكر	25	35.2 %
	المجموع	71	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يلاحظ من خلال الجدول أن مفدردات العيّنة موزعة بنسب متفاوتة، فقد كانت نسبة الذكور المجيبين على الفقرات الإستبيانية النسبة الأعلى حيث قدّرت ب 64,8% بينما قدرت نسبة الإناث ب 35,2% حيث نلاحظ أنّ التفاوت بين الجنسين كبير .

من خلال التحليل نستنتج أن فئة الذكور تشكل نسبة الغالبة في الإجابة على الإستمارة .



شكل رقم(9): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

2- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

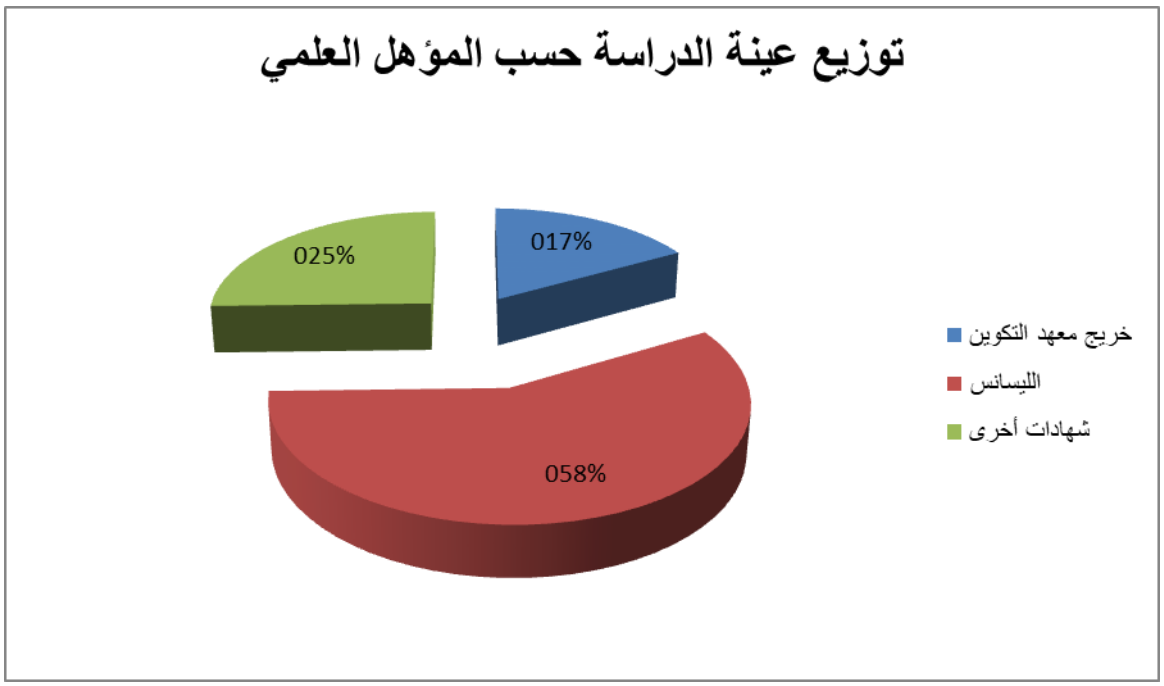
يتم توضيح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي في الجدول التالي:

جدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	خريج معهد التكوين	12	16.9 %
	الليسانس	41	57.7 %
	شهادات أخرى	18	25.4 %
	المجموع	**71**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

من خلال الجدول نلاحظ أنّ توزيع عيّنة الدراسة حسب المؤهل العلمي متفاوتة بشكل واضح، حيث مثلت فئات مؤهل الليسانس أعى نسبة حيث مثلت 57,7% بتكرار 41 مفردة , أمّا فئة مؤهل الشهادات الأخرى والمتمثلة في الدراسات العليا (الماستر)، فقد كانت المرتبة الثانية ونسبتها تقدر ب :25,4% بتكرار 18 مفردة، أمّا النسبة الأقل فقد تمثلت في فئة خريجي معهد التكوين بنسبة 16,9 % أي بتكرار 12 مفردة .



شكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

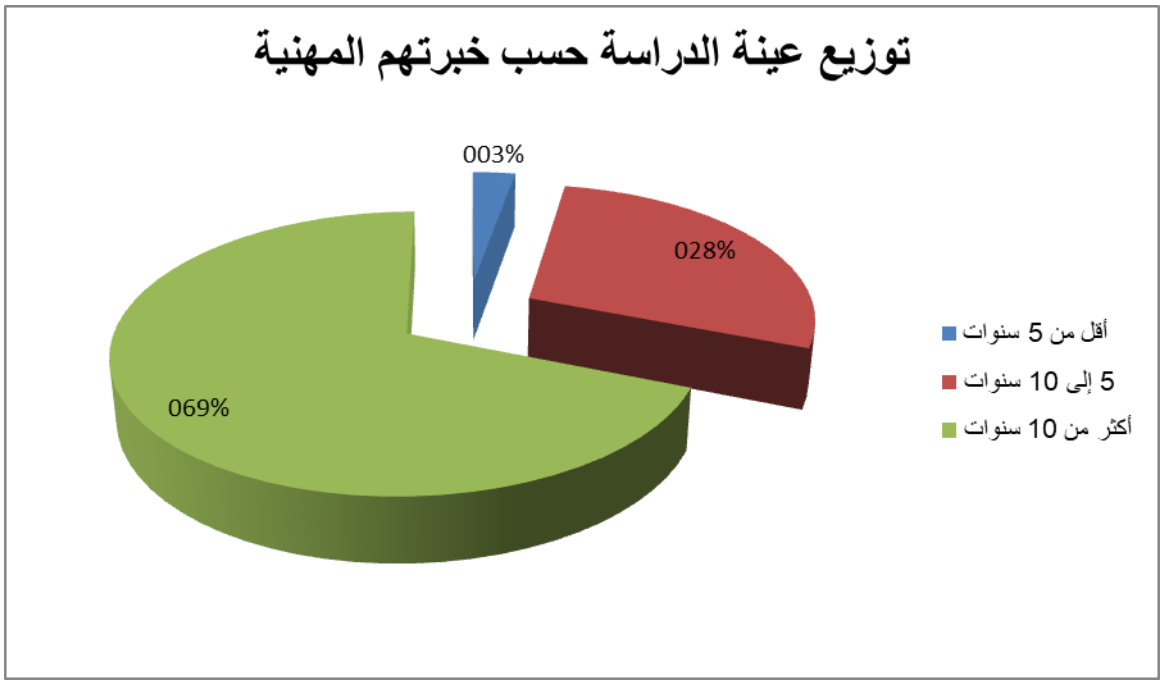
يبين في الجدول التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب خبرتهم المهنية:

جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب خبرتهم المهنية

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	2	2.8 %
	5 إلى 10 سنوات	20	28.2 %
	أكثر من 10 سنوات	49	69 %
	المجموع	**71**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ توزيع مفردات العيّنة حسب الخبرة أي سنوات العمل بنسب متفاوتة، فقد مثلت الفئة الأقل من 5 سنوات من الخبرة المهنية نسبة 2,8 % بتكرار 2، أمّا الفئة الثانية من 5 إلى 10 سنوات من الخبرة المهنية فقد مثلت 28,2% بتكرار 20 مفردة، والفئة الثالثة فقد مثلت النسبة الأكبر قدّرت ب 69% وكانت بتكرار 49مفردة .



شكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

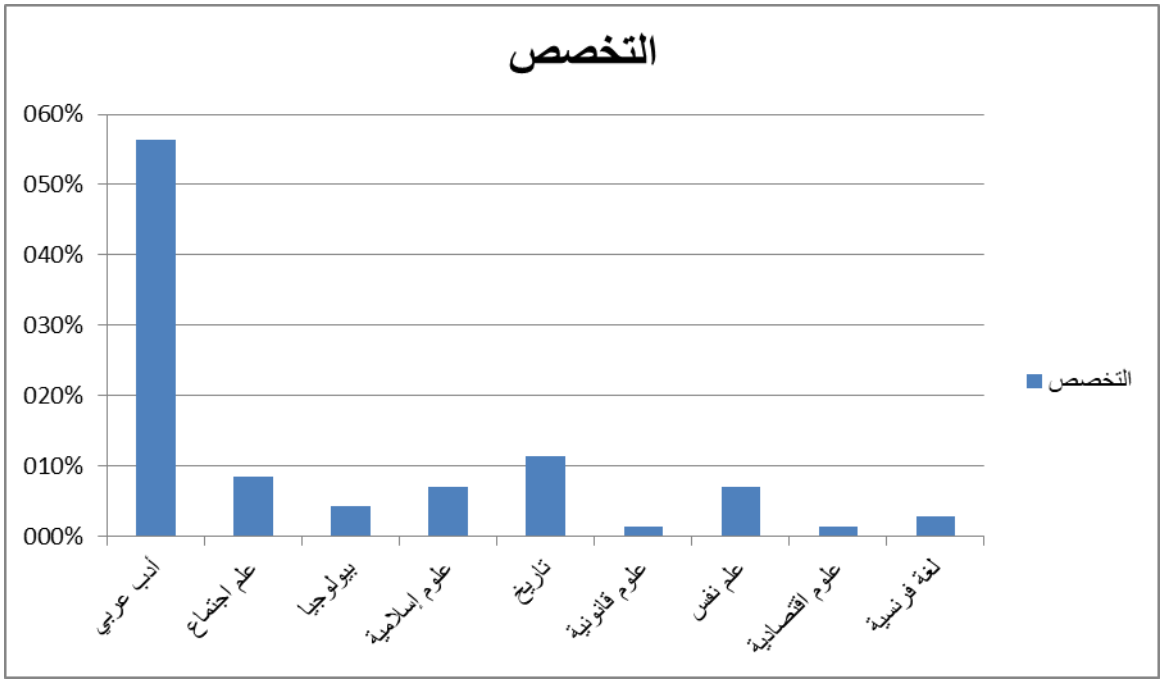
جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
التخصص	أدب عربي	40	56.3%
	علم اجتماع	6	8.5%
	بيولوجيا	3	4.2%
	علوم إسلامية	5	7%
	تاريخ	8	11.3%
	علوم قانونية	1	1.4%
	علم نفس	5	7%
	علوم اقتصادية	1	1.4%
	لغة فرنسية	2	2.8%
	المجموع	**71**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يلاحظ البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن التخصصات التي تواجدت بمدارس المقاطعة شملت 09 تخصصات تباينة من حيث النسب كما يلي :

نجد الحصة الأكبر لتخصصي الأدب العربي وعلم الإجتماع، بنفس النسبة والتي تمثلت في 38,3



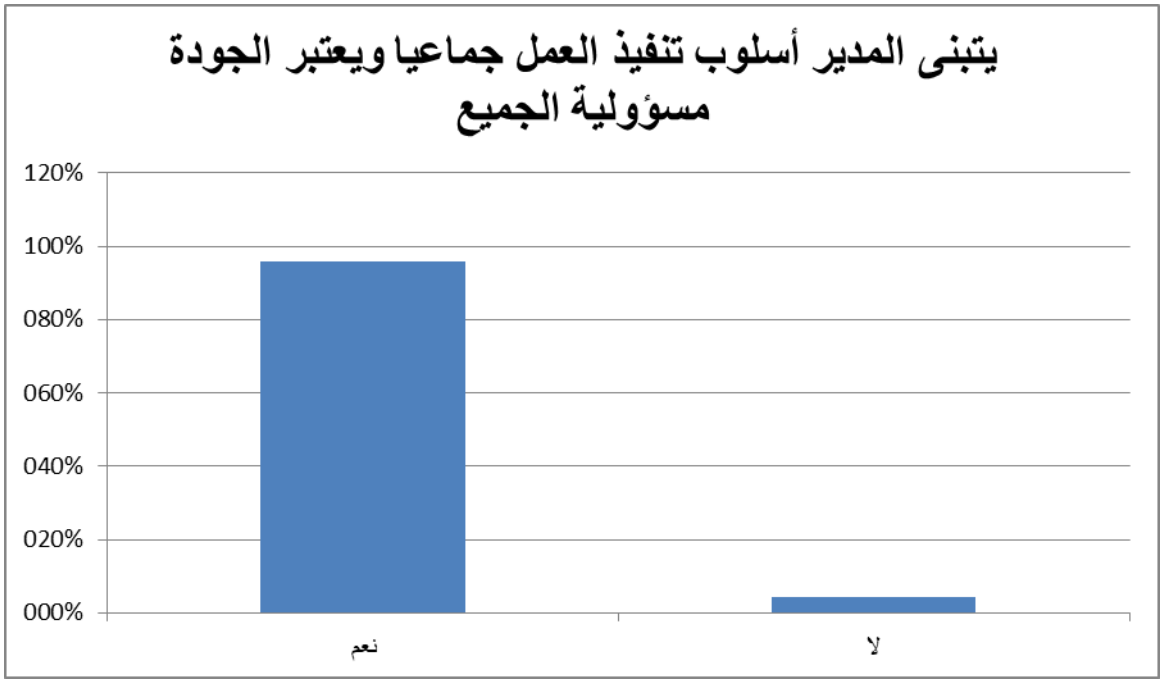
شكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص.

الجزء الثاني:

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الجانب الإداري في المرحلة الابتدائية

1) يتبنى المدير أسلوب تنفيذ العمل جماعيا ويعتبر الجودة مسؤولية الجميع.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	68	95.8%
	لا	3	4.2%
	المجموع	**71**	**100%**

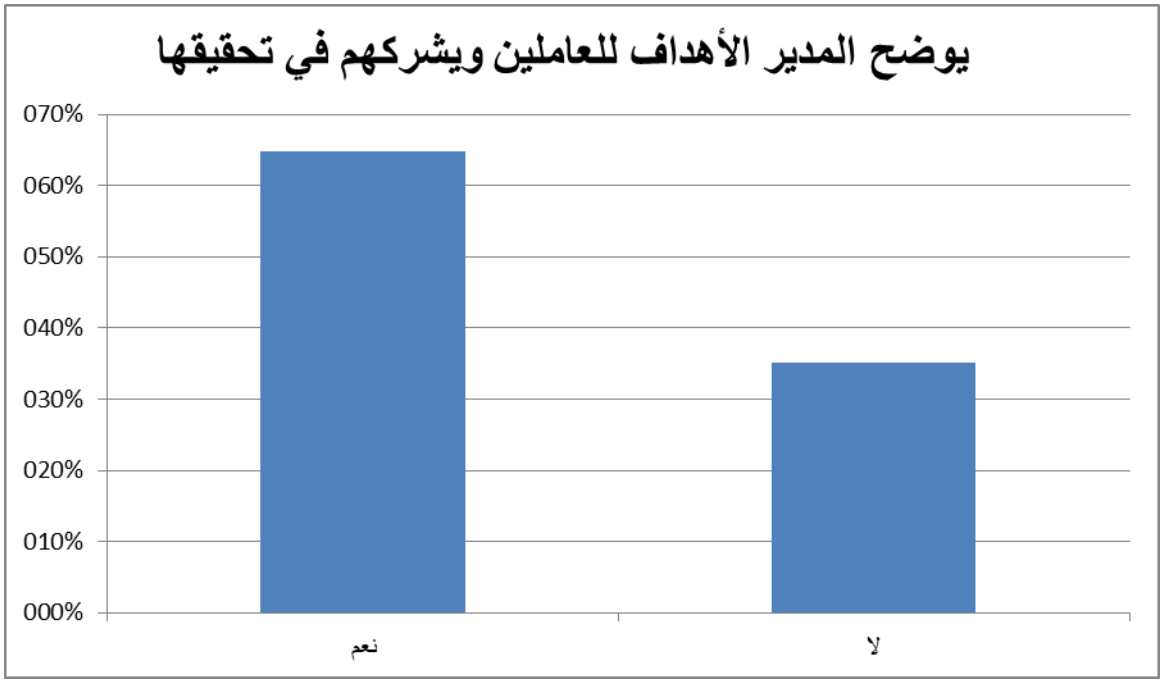


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

من خلال الجدول يتبيّن أن توزيع مفردات العيّنة كان متفاوتاً بين الخيار نعم ولا بدرجة كبيرة، فالذين أجابوا بنعم أي يتبنّى المدير أسلوب تنفيذ العمل جماعياً ويعتبر الجودة مسؤولية الجميع بنسبة 95,8% بتكرار 68 مفردة وهي النسبة الأكبر، بينما الذين أجابو بلا فكانت نسبتهم 4,2% أي بتكرار 3 مفردات وهي نسبة ضئيلة جدّاً، ممّا يدل أن مديري المقاطعة المغيّر (3) يتبنون أسلوب تنفيذ العمل الجماعي ويعتبرون أن الجودة مسؤولية الجميع .

2) يوضح المدير الأهداف للعاملين ويشركهم في تحقيقها.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	46	64.8 %
	لا	25	35.2 %
	المجموع	**71**	**100%**

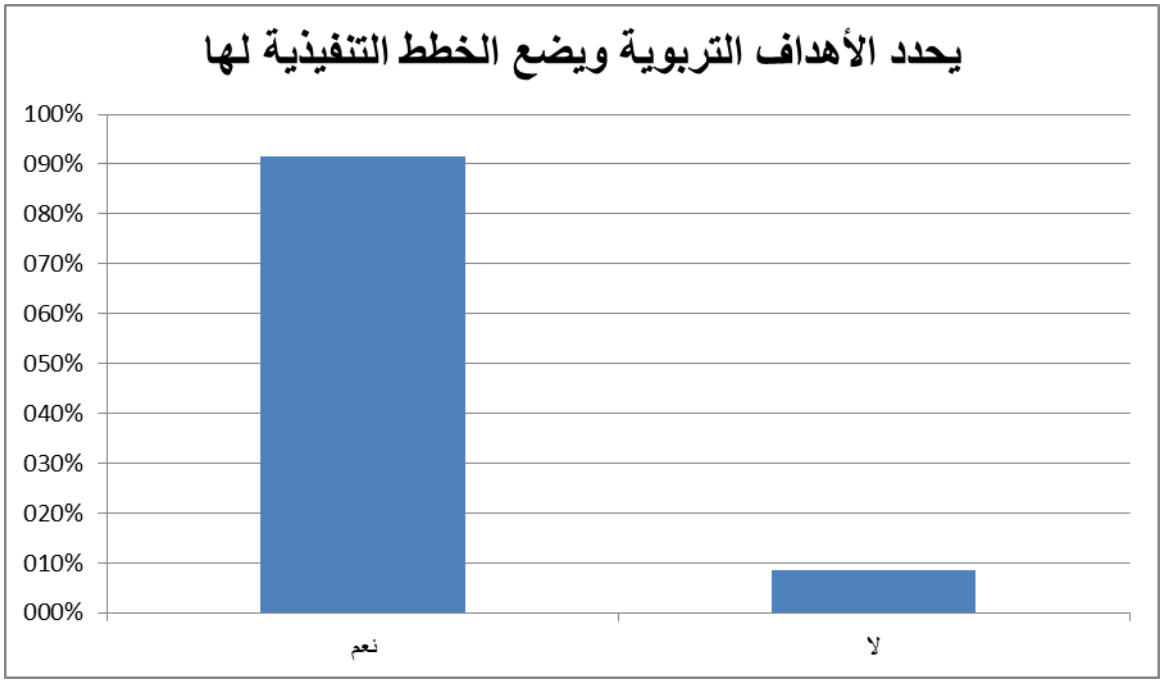


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يتبيّن من خلال الجدول أن توزيع مفردات العيّنة كان متفاوتاً، حيث نجد الفئة التي أجابت بنعم مثلت نسبة 64,8% أي بتكرار 48 مفردة ويدّل ذلك على أن الأساتذة يرون أن المدير يوضح لهم الأهداف ويشركهم في تحقيقها، بينما الفئة التي أجابت بلا فقد كانت نسبتها 35,2% وهي النسبة الأقل بتكرار 25 مفردة يرون أنّ المدير لا يوّضح لهم الأهداف ولا يشركهم في تحقيقها.

3) يحدد الأهداف التربوية ويضع الخطط التنفيذية لها.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	65	91.5 %
	لا	6	8.5%
	المجموع	**71**	**100%**

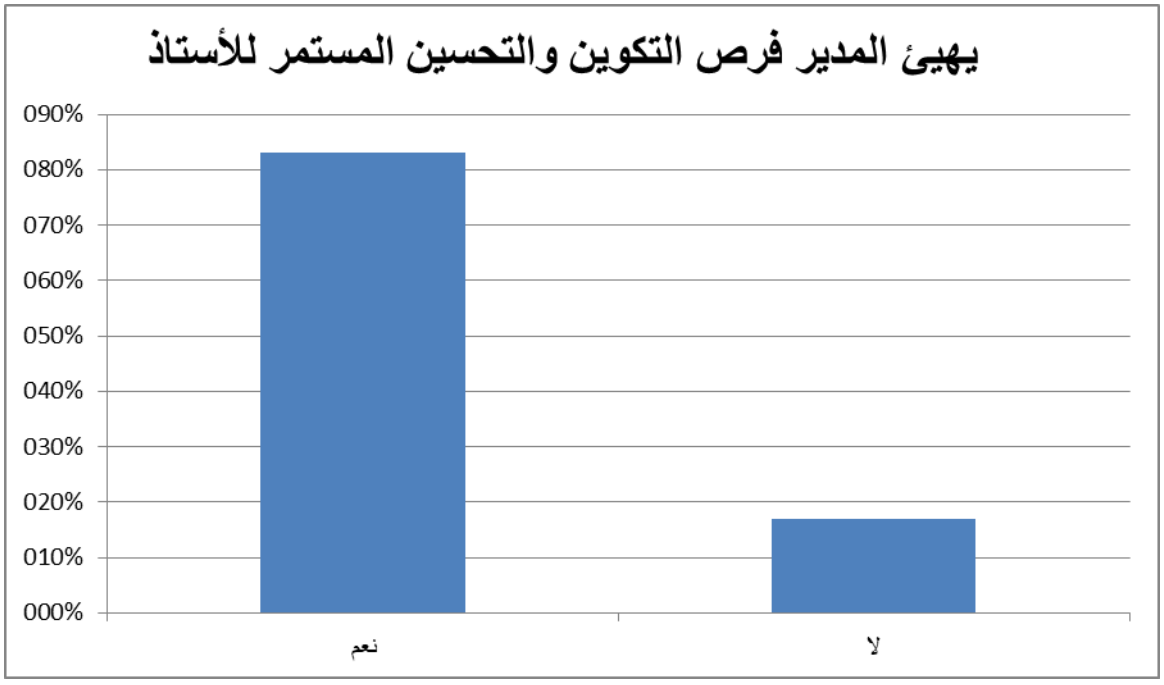


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة الفئة المجيبة بنعم 91.5% بتكرار 65 مفردة من العيّنة الذين أقرّوا أن المدير يحدد الأهداف التربوية ويقوم بوضع الخطط التنفيذية لها , وهي نسبة أعلى بدرجة كبيرة جداً إغغذا ما قورنت بالفئة التي أجابت بنعم , حيث مثلت الفئة (لا) 8.5% أي بتكرار 6 مفردات وهي نسبة صغيرة جداً .

4)يهيئ المدير فرص التكوين والتحسين المستمر للأستاذ.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	59	83.1 %
	لا	12	16.9 %
	المجموع	**71**	**100%**

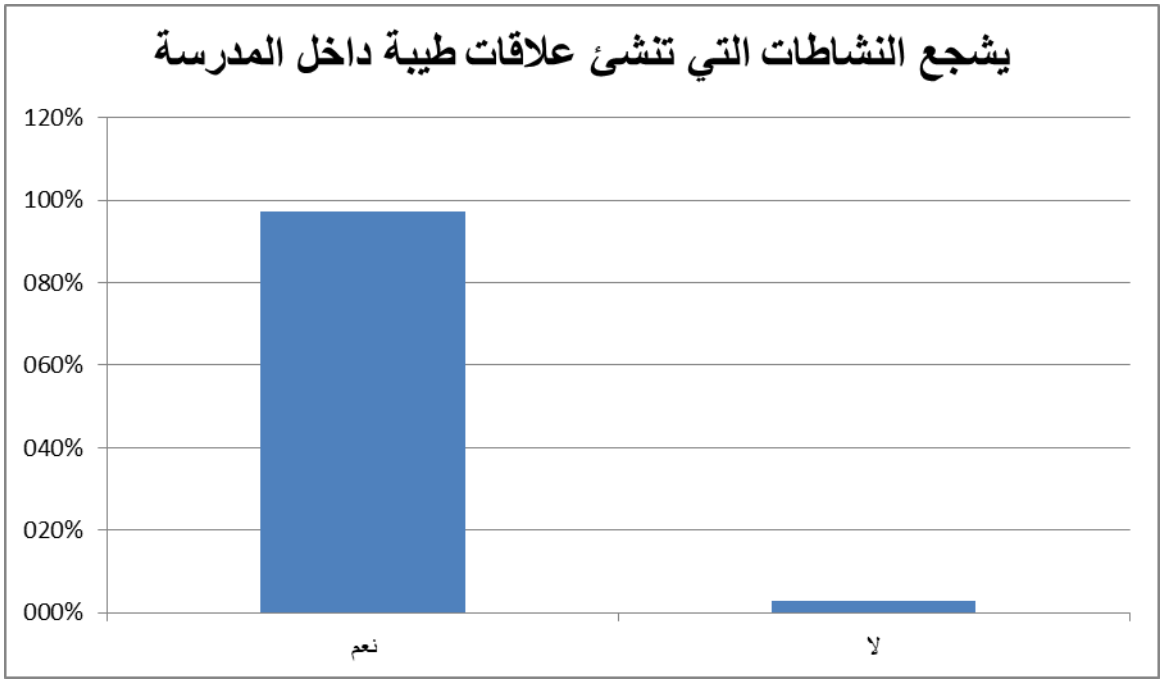


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يهيّء المدير فرص التكّوين والتّحسين المستمر للأستاذ , من الملاحظ من خلال الجدول أن النسب متفاوتة بين نعم ولا بدرجة كبيرة , حيث نجد أن الفئة التي أجابت بنعم مثلت نسبة 83,1% وهي الأعلى بتكرار 59 مفردة يعني أن معظم مفردات العيّنة ترى أن المدير يقوم بتهيئة فرص التكّوين و التحسين المستملر للأستاذ , بينما الفئة التي أجابت بلا فكانت نسبتها أقل ومثلت 16,9% بتكرار 12 مفردة , وهذا يدّل على المديرين يهيئون فرص التّكوين والتحسين المستمر للأستاذ في المدارس الإبتدائية لمقاطعة المغيّر (03) .

5)يشجع النشاطات التي تنشئ علاقات طيبة داخل المدرسة.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	69	97.2%
	لا	2	2.8%
	المجموع	**71**	**100 %**



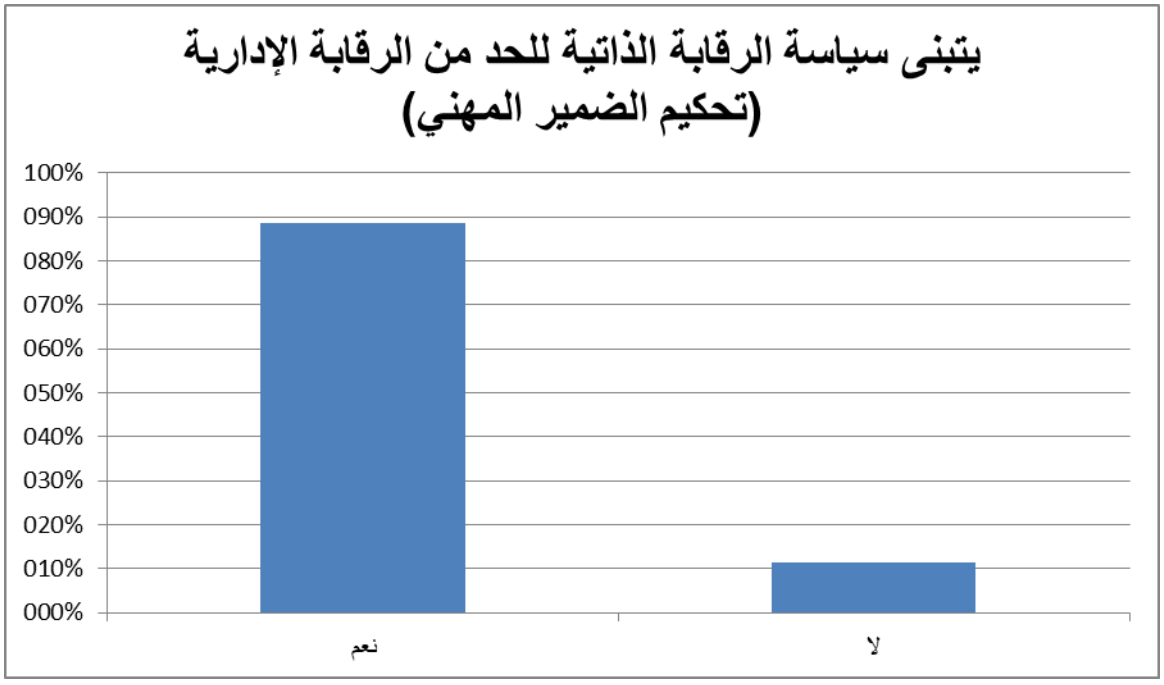
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يشجع النشاطات التي تنشيء علاقات طيبة داخل المدرسة

من الملاحظ أن الفئة التي أجابت بنعم فهي ترى أن المدير يشجع النشاطات التي تنشيء علاقات طيبة داخل المدرسة , كانت نسبة كبيرة جدّاً مثلت 97,2% بتكرار 69 مفردة , أمّا الفئة التي أجابت بلا فقد مثلت نسبة ضئيلة مثلت ب 2,8% بتكرار 2.

6)يتبنى سياسة الرقابة الذاتية للحد من الرقابة الإدارية (تحكيم الضمير المهني).

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	63	88.7%
	لا	8	11.3%
	المجموع	**71**	**100%**

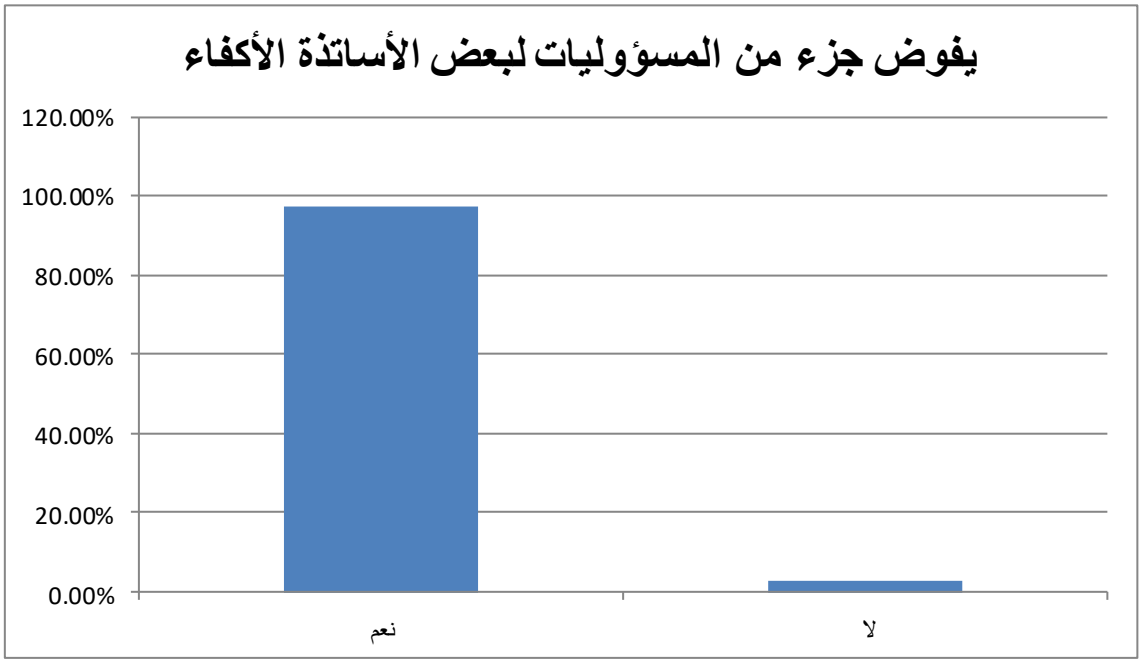


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يظهر من الجدول أعلاه أن نسبة الفئة التي أجابت بنعم هي 88,7% أي بتكرار 63 مفردة، أمّا الفئة التي أجابت بلا فقد كانت نسبتها 11,3% أي بتكرار 8 مفردات، وهذا يعني أنّ معظم مديري المدارس الإبتدائية في المقاطعة المغيّر (03) يتبنّون سياسة الرّقابة الذاتية للحدّ من الرّقابة الإدارية أي تحكيم الضمير المهني للأساتذة

7)يفوض جزء من المسؤوليات لبعض الأساتذة الأكفاء.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	69	97.2%
	لا	2	2.8%
	المجموع	**71**	**100%**



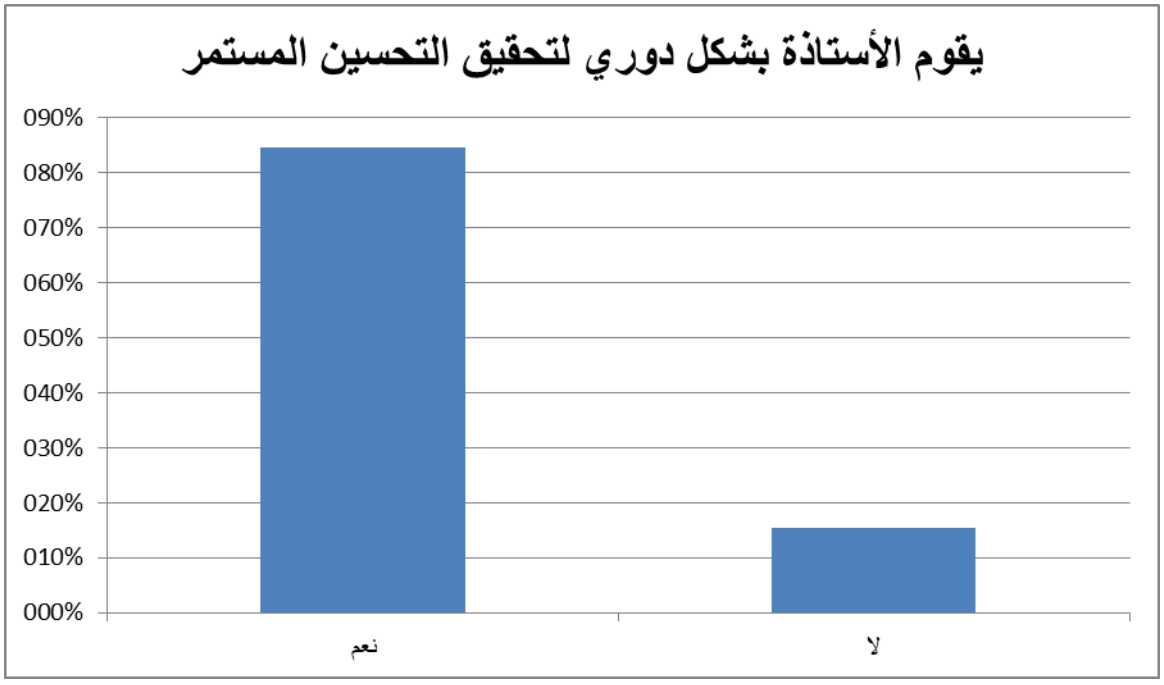
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يفوّض جزء من المسؤوليات لبعض الأساتذة الأكفاء .

يلاحظ من الجدول أعلاه أنّ الفئة التي ترى أنّ المدراء يفوّضون جزء من المسؤوليات لبعض الأساتذة الأكفاء مثلت نسبة 97,2% كأعلى نسبة بنعم , في حين مثلت نسبة الفئة المجيبة بلا نسبة 2,8% بتكرار 2 مفردة , وهذا إنّما يدّل على أن جلّ مدراء المقاطعة يفوّضون جزء من المسؤوليات لبعض الأساتذة الأكفاء في المدارس الإبتدائية .

8) يقوم الأستاذة بشكل دوري لتحقيق التحسين المستمر.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	60	84.5%
	لا	11	15.5%
	المجموع	**71**	**100%**



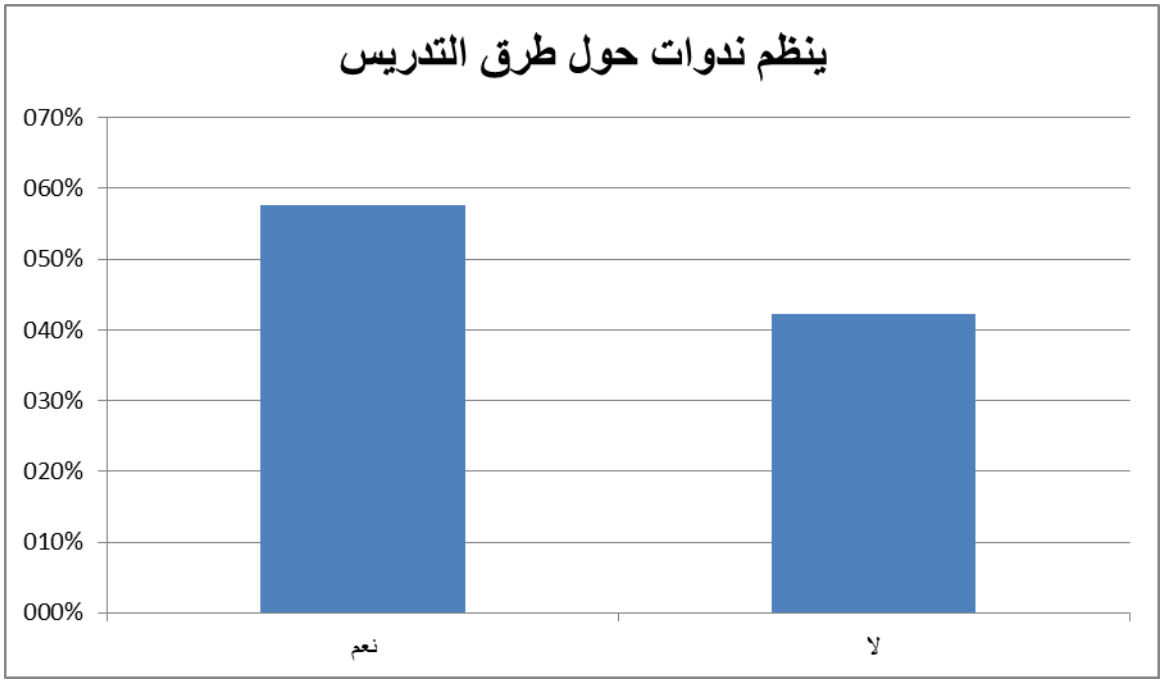
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يقوّم الأستاذ بشكل دوري لتحقيق التّحسين المستمر .

ممّا هو ملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المجيبين بنعم 84,5% بتكرار 60 مفردة , في حين نسبة المجيبين بلا 15,5% بتكرار 11 مفردة فهذه النسّب متفاوتة بقدر كبير , تعكس تقويم الأستاذ بشكل دوري من طرف المدراء من أجل تحقيق التّحسين المستمر .

9)ينظم ندوات حول طرق التدريس.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	41	57.7%
	لا	30	42.3%
	المجموع	**71**	**100%**

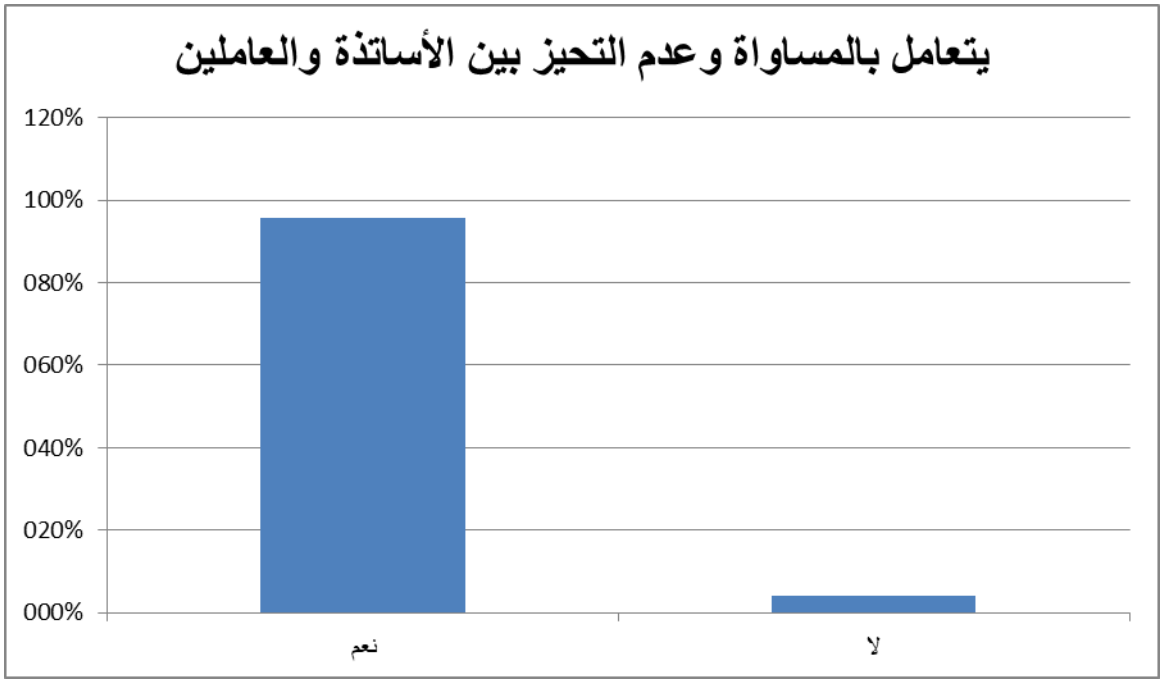


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة المجيبين بنعم وبلا متقاربة إلا أن نسبة المجيبين بنعم تقدر ب: 57,7% بتكرار 41 مفردة، بينّما نسبة المجيبين بلا فمثلت نسبة 42,3% بتكرار 30 مفردة، وهذا يعكس التفاوت الصغير بين النسبتين .

10)يتعامل بالمساواة و عدم التحيز بين الأساتذة والعاملين.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	68	95.8%
	لا	3	4.2%
	المجموع	**71**	**100%**



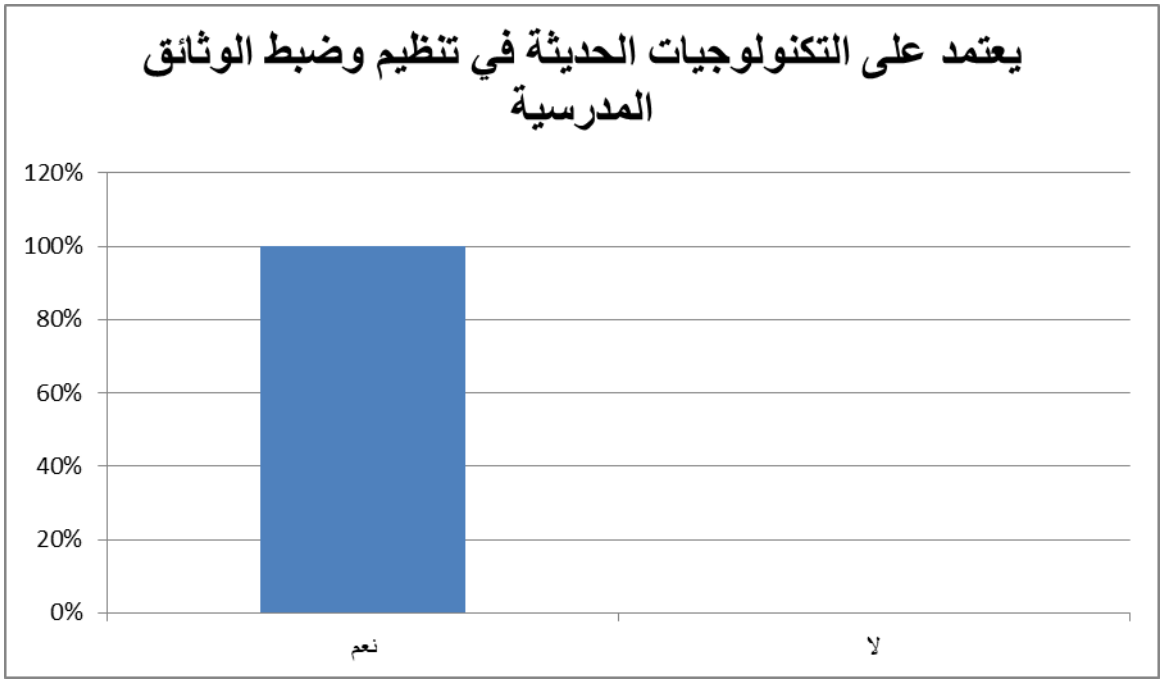
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يتعامل بالمساواة وعدم التحيز بين الأساتذة والعاملين .

ما يظهر من خلال الجدول أنّ نسبة الفئة التي أجابت بنعم 95,8% وهي نسبة أعلى بدرجة كبيرة بتكرار 68 مفردة أمّا نسبة الفئة التي أجابت بلا 4,2%، وهي نسبة صغيرة جدّاً، بتكرار 3 مفردات، وهذا ما يدّل أن مدراء المقاطعة يتعاملون بالعدل والمساواة وعدم التحيّز بين الأساتذة والعاملين في المدارس الإبتدائية من وجهة نظر الأساتذة .

11)يعتمد على التكنولوجيات الحديثة في تنظيم وضبط الوثائق المدرسية.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	71	100%
	لا	0	0%
	المجموع	**71**	**100%**



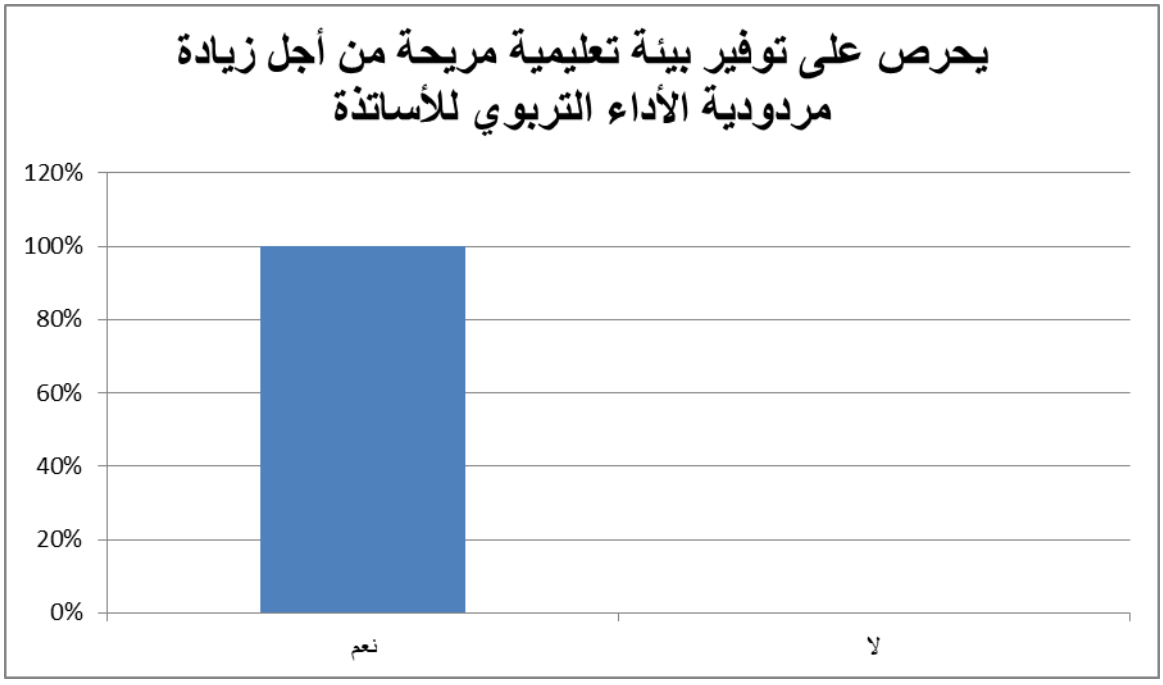
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يعتمد على التكنولوجيات الحديثة في تنظيم وضبط الوثائق المدرسية .

ما هو ظاهر من خلال الجدول أنّكل الفئات أجابت بنعم بنسبة 100% وهذا ما يدّل على أنّ كل مفردات الدّراسة يرون أن المدراء يعتمدون على التكنولوجيات الحديثة في تنظيم وضبط الوثائق المدرسية .

12)يحرص على توفير بيئة تعليمية مريحة من أجل زيادة مردودية الأداء التربوي للأساتذة.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	71	100%
	لا	0	0%
	المجموع	**71**	**100%**



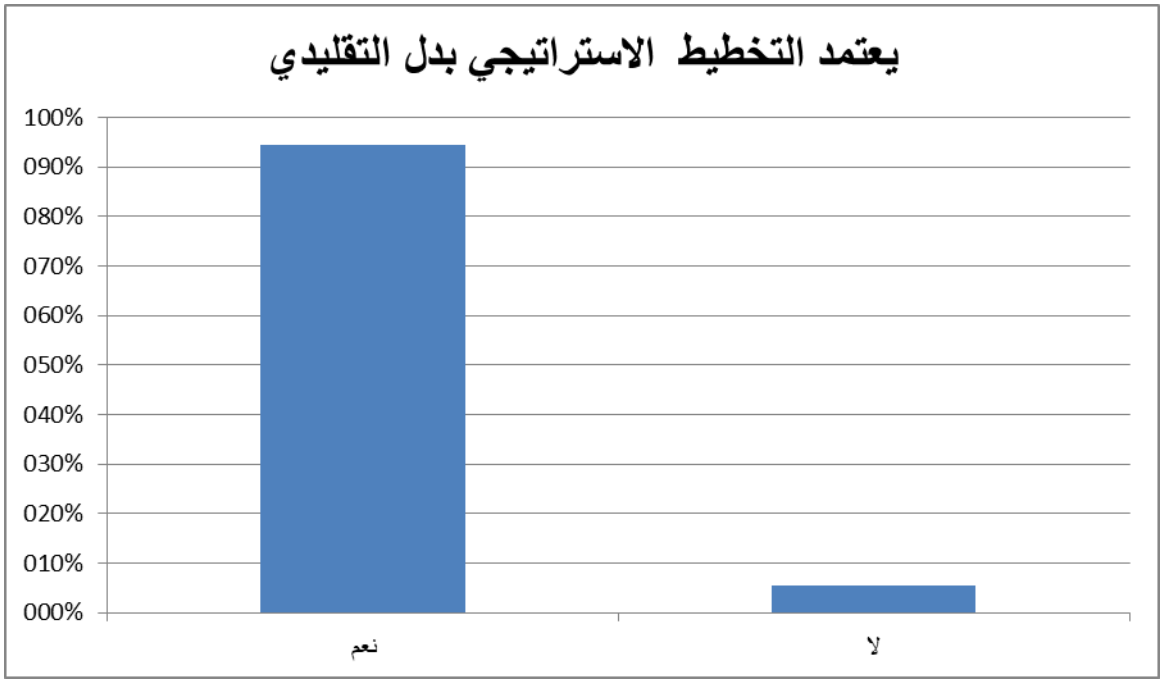
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يحرص على توفير بيئة تعليمية مريحة من أجل زيادة مردودية الأداء التربوي للأساتذة .

من خلال الجدول يظهر أنّ نسبة نعم تمثلت في : 100%، وهذا ما يعكس أن كل أفراد الدراسة وهم الأساتذة يرون أنّ مدرائهم يحرصون على توفير بيئة تعليمية مريحة من أجل زيادة مردودية الأداء التربوي للأساتذة .

13)يعتمد التخطيط الاستراتيجي بدل التقليدي.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	67	94.4%
	لا	4	5.6%
	المجموع	**71**	**100%**



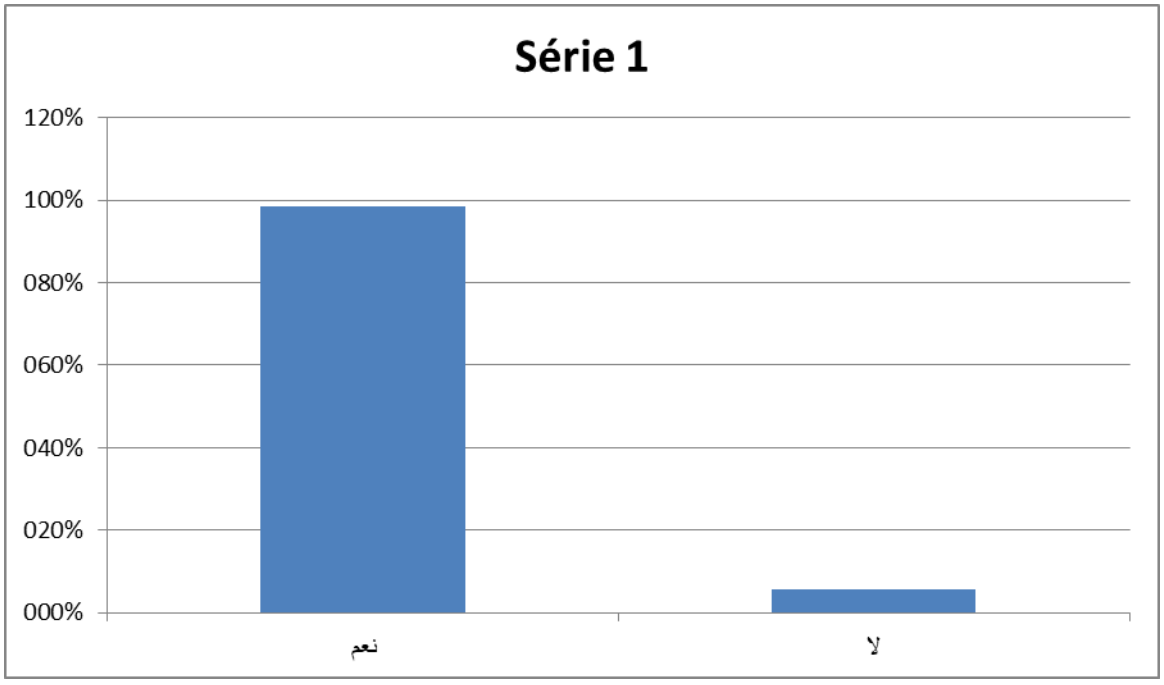
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يعتمد التخطيط الإستراتيجي بدل التقليدي .

يظهر من الجدول أن نسبة الفئة التي أجابت بنعم 94,4% وهي الأعلى بدرجة كبيرة، بتكرار 67 مفردة، بينما التي أجابت بلا فقد كانت نسبتها 5,6% أي بتكرار 4 مفردات، وهذا يدّل ان معظم الأساتذة يرون أن مدرائهم يعتمدون على التخطيط الإستراتيجي بدل التقليدي في إدارة المدارس.

14)يعمل على تنظيم الوقت وضبطه بين الطاقم الاداري.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	70	98.6%
	لا	1	5.6%
	المجموع	**71**	**100%**



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

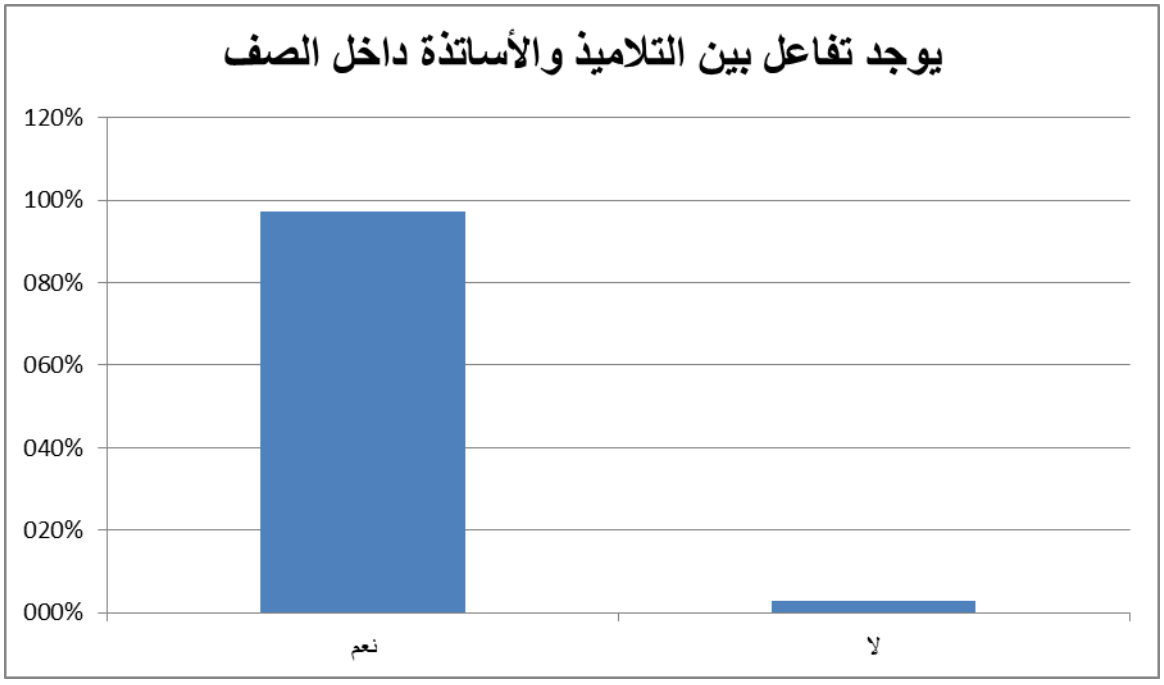
يعمل على تنظيم الوقت وضبطه بين الطّاقم الإداري .

من الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ الفئة التي أجابت بنعم مثلت 98,6% وهي النسّبة الأعلى بدرجة كبيرة تكاد تكون بتكرار 70 مفردة , بينما نجد مفردة واحدة أجابت بلا بنسبة 1,4% , وهذا إنّا يدّل على أنّ كل المفردات تقريباً ترى بأنّ المدراء يعملون على تنظيم الوقت وضبطه بين الطّاقم الإداري في المدارس الإبتدائية لمقاطعة المغير (03).

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الجانب البيداغوجي في المرحلة الإبتدائية.

1)يوجد تفاعل بين التلاميذ والأساتذة داخل الصف.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	69	97.2%
	لا	2	2.8%
	المجموع	**71**	**100%**



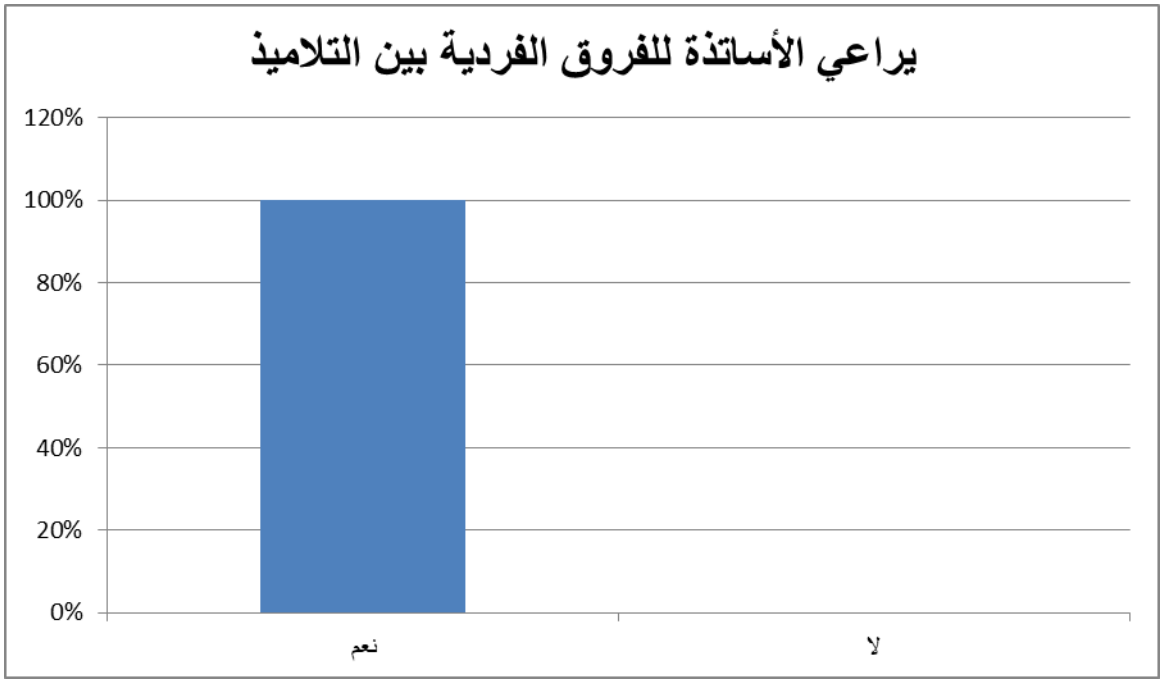
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يوجد تفاعل بين التلاميذ والأساتذة داخل الصّف.

من خلال الجدول نلاحظ أنّ نسبة الفئة التي أجابت بنعم 97,2% وهي النسبة الأعلى وبدرجة كبيرة , بتكرار 69 مفردة , بينما الفئةالتي أجابت بلا فمثلت نسبة 2,8% وهي نسبة ضئيلة جدّاً , بتكرار 2 مفردة , وهذا التفاوت في النسب يدّل على أنّ معظم المفردات بإستثناء مفردتين ترى بأنّه يوجد تفاعل بين التلاميذ والأساتذة داخل الصّف .

2)يراعي الأساتذة للفروق الفردية بين التلاميذ.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	71	100%
	لا	0	0%
	المجموع	**71**	**100%**



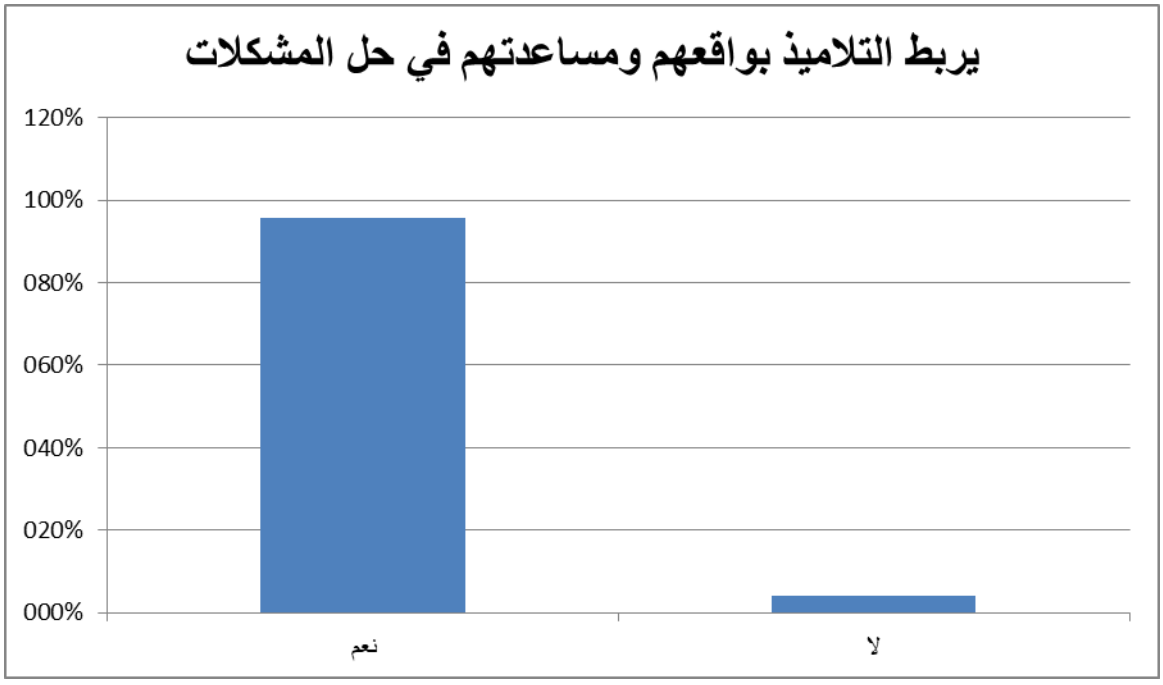
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يراعي الأساتذة للفروق الفردين بين التّلاميذ.

من خلال الجدول يظهر أنّ كلّ المفردات أجابوا بنعم بنسبة 100% , وهذا مايدّل على أنّ الأساتذة داخل الصّف يراعون للفروق الفردية بين التلاميذ.

3)يربط التلاميذ بواقعهم و يساعدهم في حل المشكلات.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	68	95.8%
	لا	3	4.2%
	المجموع	**71**	**100%**



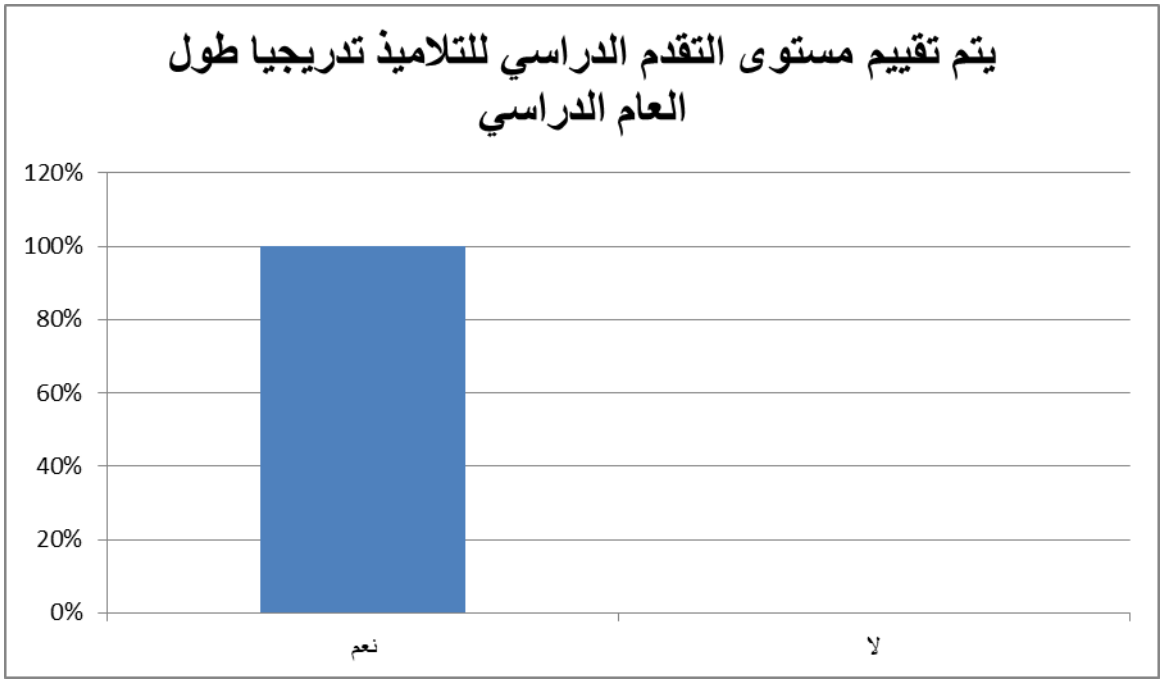
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يربط التّلاميذ بواقعهم ومساعدتهم في حل المشكلات .

يظهر من خلال الجدول أنّ نسبة الفئة التي أجابت بنعم 95,8% وهي النسّبة الأعلى بدرجة كبيرة بتكرار 68 مفردة، أمّا نسبة الفئة التي أجابت بلا فمثلت نسبة 4,2 أي ب نكرار 3 مفردات، ويدّل ذلك التفاوت في النسبة على أنّ معظم الأساتذة يربطون التلاميذ بواقعهم ويساعدونهم في حل المشكلات .

4)يتم تقييم مستوى التقدم الدراسي للتلاميذ تدريجيا طول العام الدراسي.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	71	100%
	لا	0	0%
	المجموع	**71**	**100%**



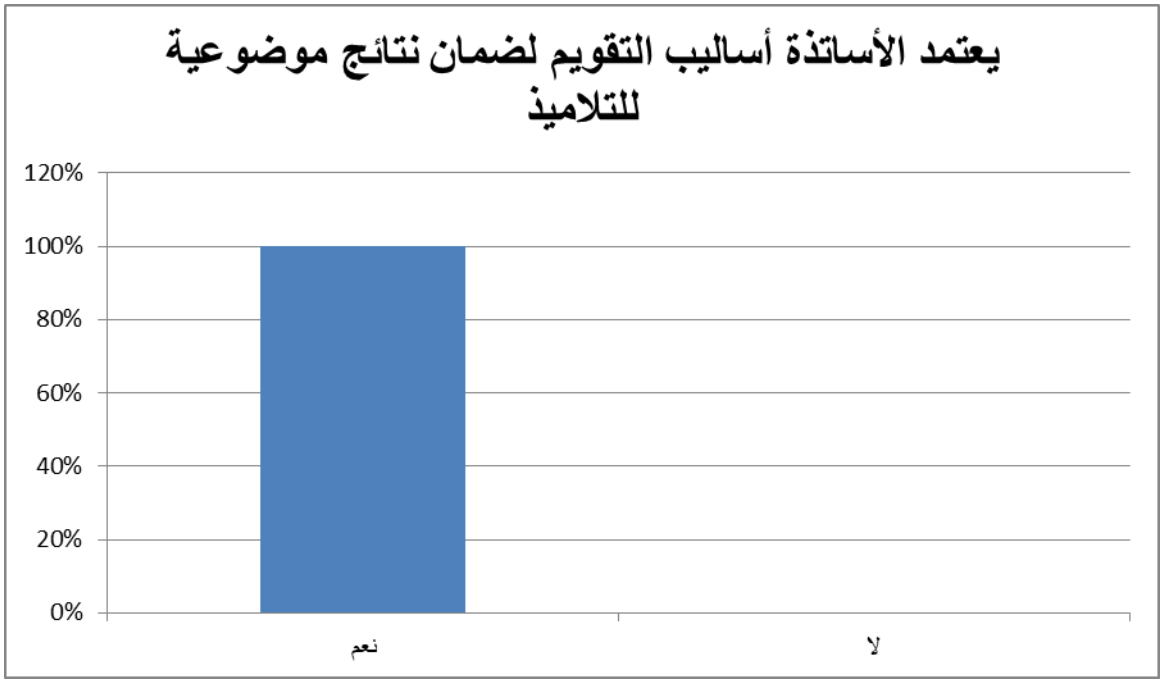
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يتّم تقيّيم مستوى التقدّم الدراسي للتلاميذ تدريجياً طوال العام الدراسي .

ممّا هو ظاهر من خلال الجدول أعلاه أنّ كل مفردات العيّنة أجابوا بنعم بنسبة 100%، وهذا يعني أن أساتذة المقاطعة يقومون بتقييّم مستوى التلاميذ الدراسي تدريجياً طيلة العام الدّراسي .

5)يعتمد الأساتذة أساليب التقويم لضمان نتائج موضوعية للتلاميذ.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	71	100%
	لا	0	0%
	المجموع	**71**	**100%**



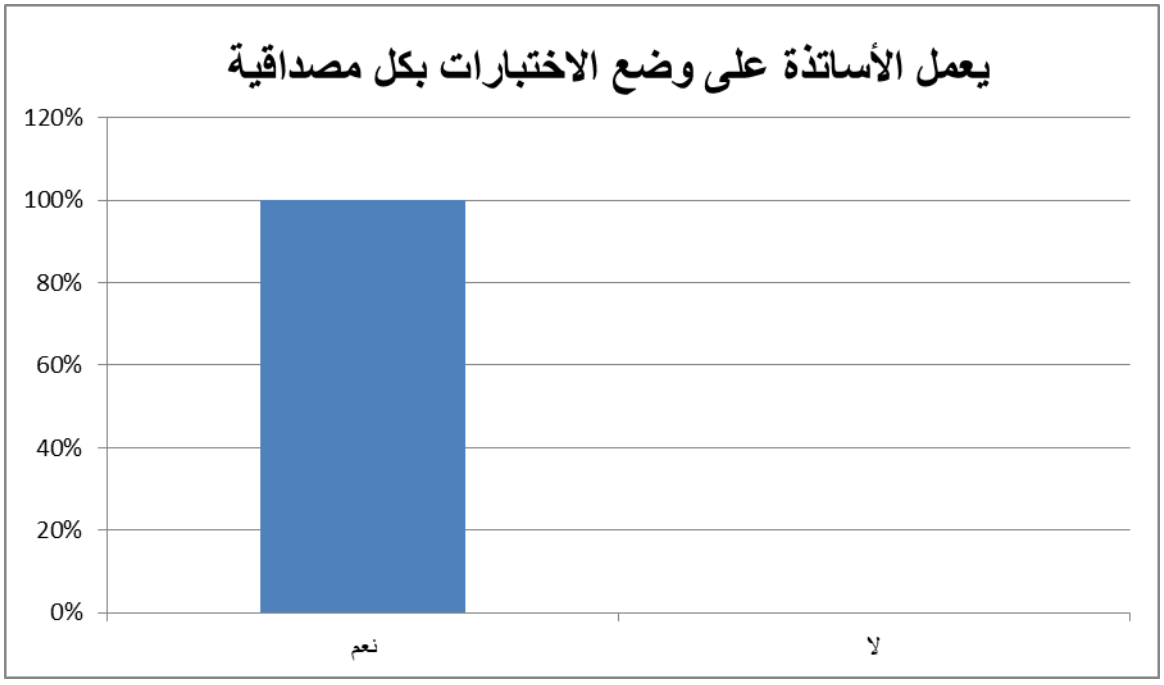
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يعتمد الأساتذة أساليب التقّويم لضمان نتائج موضوعية للتّلاميذ .

ما يظهر من خلال الجدول أنّ كلّ مفردات الفئات أجابت بنعم بنسبة 100%، وهذه النسبة تدّل على أنّ الأساتذة في المقاطعة يعتمدون على أساليب التقوّيم لضمان نتائج موضوعية للتّلاميذ.

6)يعمل الأساتذة على وضع الاختبارات بكل مصداقية.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	71	100%
	لا	0	0%
	المجموع	**71**	**100%**



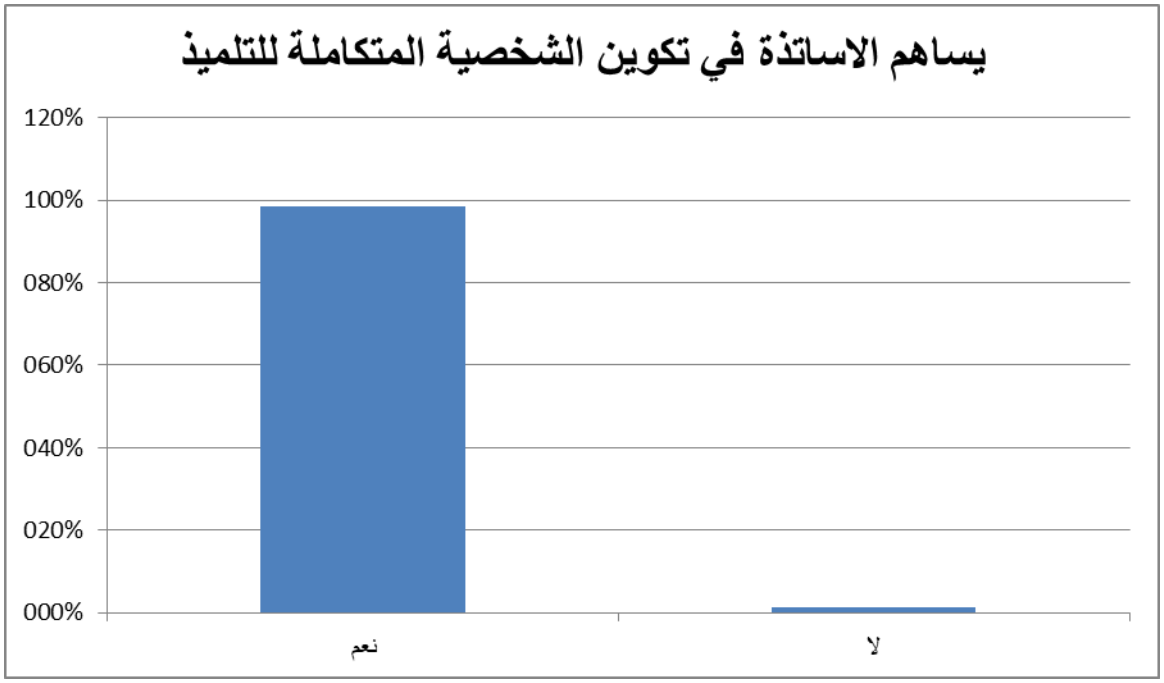
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يعمل الأساتذة على وضع الإختبارات بكلّ مصداقية .

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن كل مفردات الدراسة أجابوا بنعم بنسبة 100% , ممّا يدل على أن الأساتذة في المقاطعة يعملون على وضع الإختبارات بكل مصداقية .

7)يساهم الاساتذة في تكوين الشخصية المتكاملة للتلميذ.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	70	98.6%
	لا	1	1.4%
	المجموع	**71**	**100%**



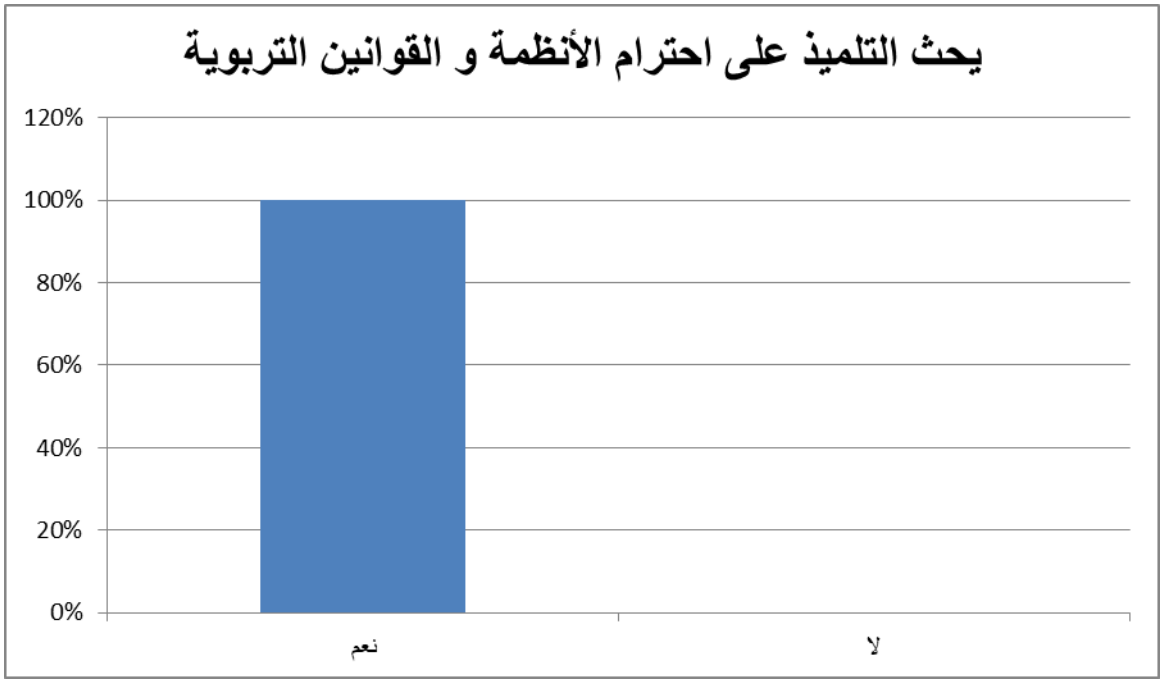
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يساهم الأساتذة في تكوّين الشخّصيةالمتكاملة للتّلميذ .

يظهر من الجدول أعلاه أن نسبة الفئة التي أجابت بنعم 98,6% و هي النسبة الأعلى بدرجة كبيرة جدّاً إذ مثلت تكرار كلّي إلا مفردة واحدة مثلت نسبة 1,4% بلا ، و هذا التفاوت الكبير يعني أنّ كلّ الأساتذة تقريباً يساهمون في تكوين الشخصية المتكاملة للتّميذ.

8)يحث التلميذ على احترام الأنظمة و القوانين التربوية.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	71	100%
	لا	0	0%
	المجموع	**71**	**100%**



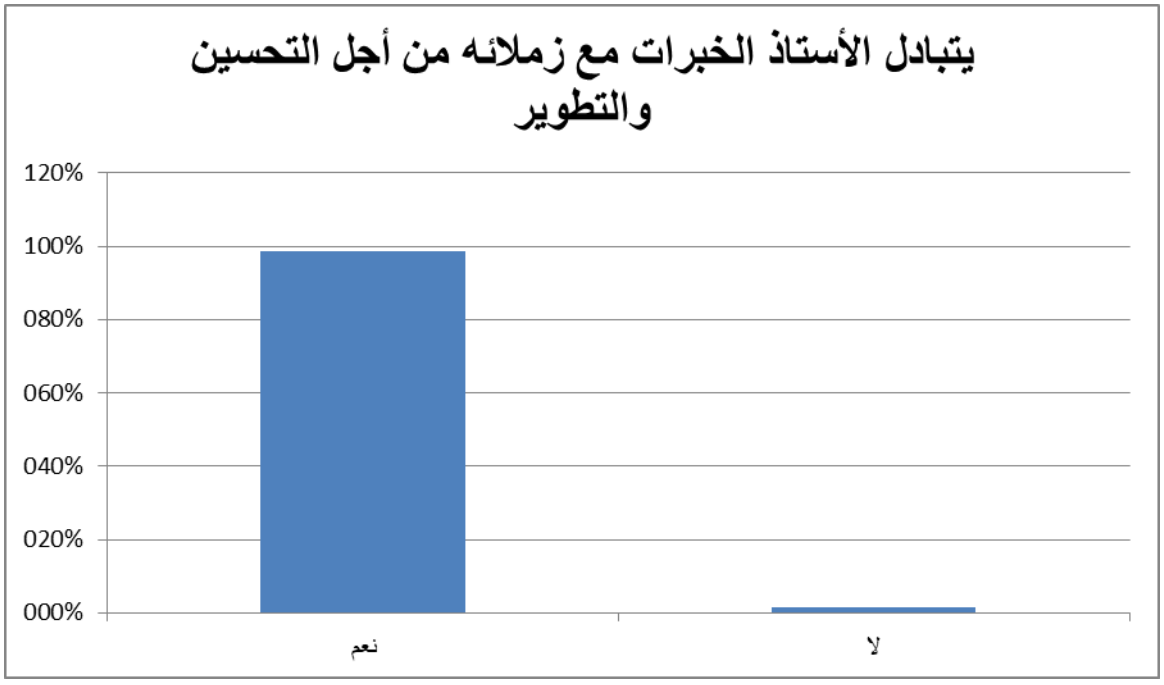
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يحثّ التلميذ على إحترام الانظمة والقوانين التربوية .

من خلال الجدول يظهر أنّ نسبة نعم كانت 100% وهذه نسبة كلية تعني كلّ أفراد الفئات أجابت بنعم، أي أنّ كلّ أساتذة المقاطعة يحثّون تلاميذهم على إحترام الأنظمة والقوانين التربوية في المدارس.

9)يتبادل الأستاذ الخبرات مع زملائه من أجل التحسين والتطوير.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	70	98.6%
	لا	1	1.4%
	المجموع	**71**	**100%**



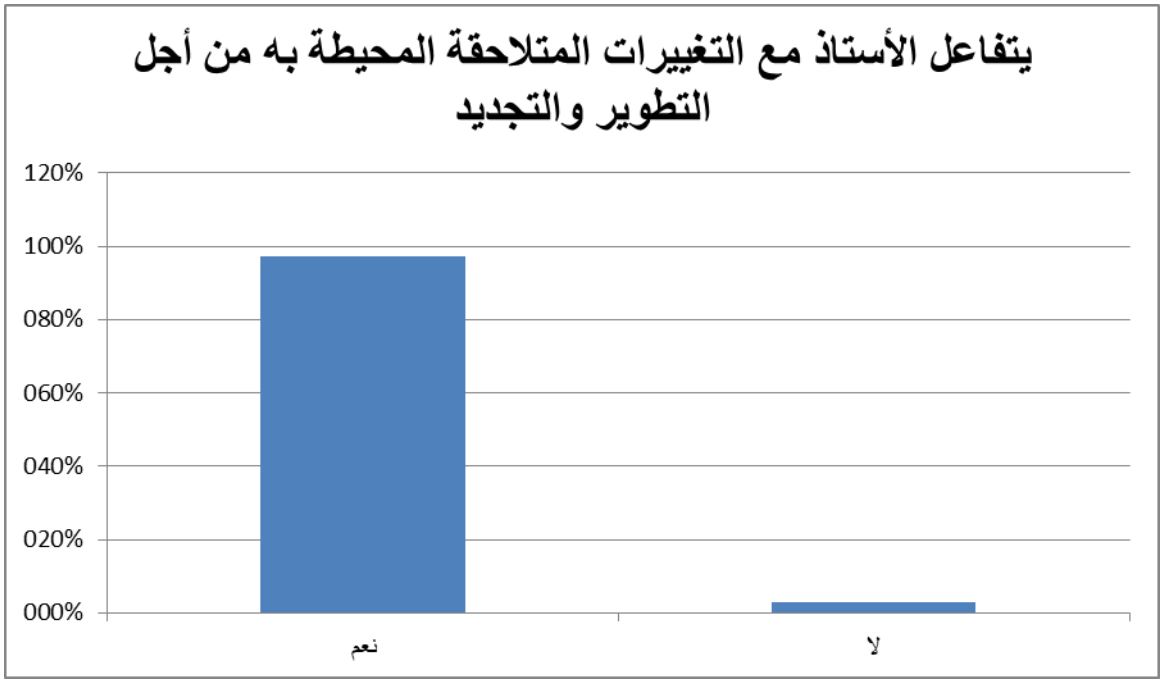
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يتبادل الأستاذ الخبرات مع زملائه من أجل التّحسين والتطوير.

من خلال الجدول يظهر أن نسبة الفئة التي أجابت بنعم وترى أنّ الأستاذ يتبادل الخبرات مع زملائه من أجل التّحسين والتطوير كانت 98,6% أي الأعلى بدرجة كبيرة بتكرار كلّي إلاّ مفردة واحدة أجابت بلا بنسبة 1,4%، وهذا التّفاوت الكبير في النسبة يدّل أنّ أساتذة المقاطعة يتبادلون الخبرات مع زملائهم من أجل التّحسين والتطوير.

10)يتفاعل الأستاذ مع التغييرات المتلاحقة المحيطة به من أجل التطوير والتجديد.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	69	97.2%
	لا	2	2.8%
	المجموع	**71**	**100%**



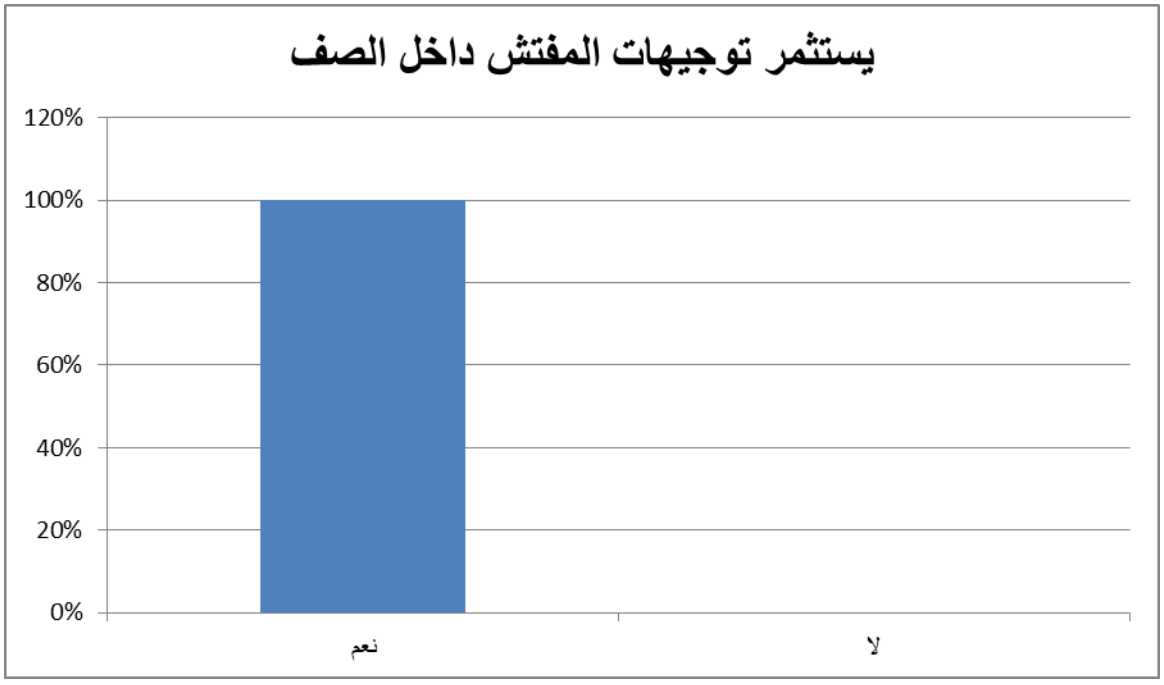
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يتفاعل الأستاذ مع التغيّيرات المحيطة به من أجل التطوير والتجديد.

الظاهر من خلال الجدول أنّ الفئة التي أجابت بنعم كانت نسبتها 97,2% بتكرار 69 مفردة، أمّا الفئة المجيبة بلا فهي نسب 2,8% بتكرار 2 مفردات و هي النسبة الأقل بدرجة كبيرة، ممّا يعكس هذا التفاوت الكبير تفاعل الأستاذ في مدارس المقاطعة مع التغييّرات المحيطة به من أجل التطوير والتجديد.

11)يستثمر توجيهات المفتش داخل الصف.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	71	100%
	لا	0	0%
	المجموع	**71**	**100%**



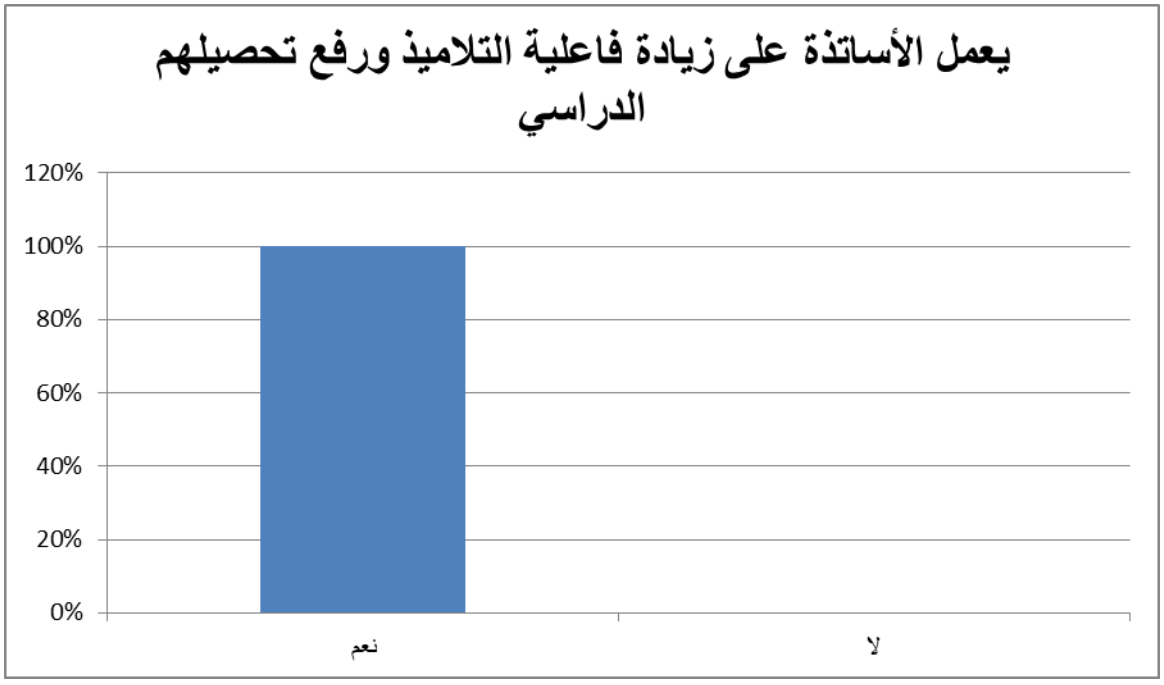
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يستثمر توجيهات المفتش داخل الصّف.

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن نسبة الإجابة بنعم كانت 100% , ممّا يدّل أن كل الأساتذة في المقاطعة يستثمرون توجيهات النفتش داخل الصّف .

12)يعمل الأساتذة على زيادة فاعلية التلاميذ ورفع تحصيلهم الدراسي.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	71	100%
	لا	0	0%
	المجموع	**71**	**100%**



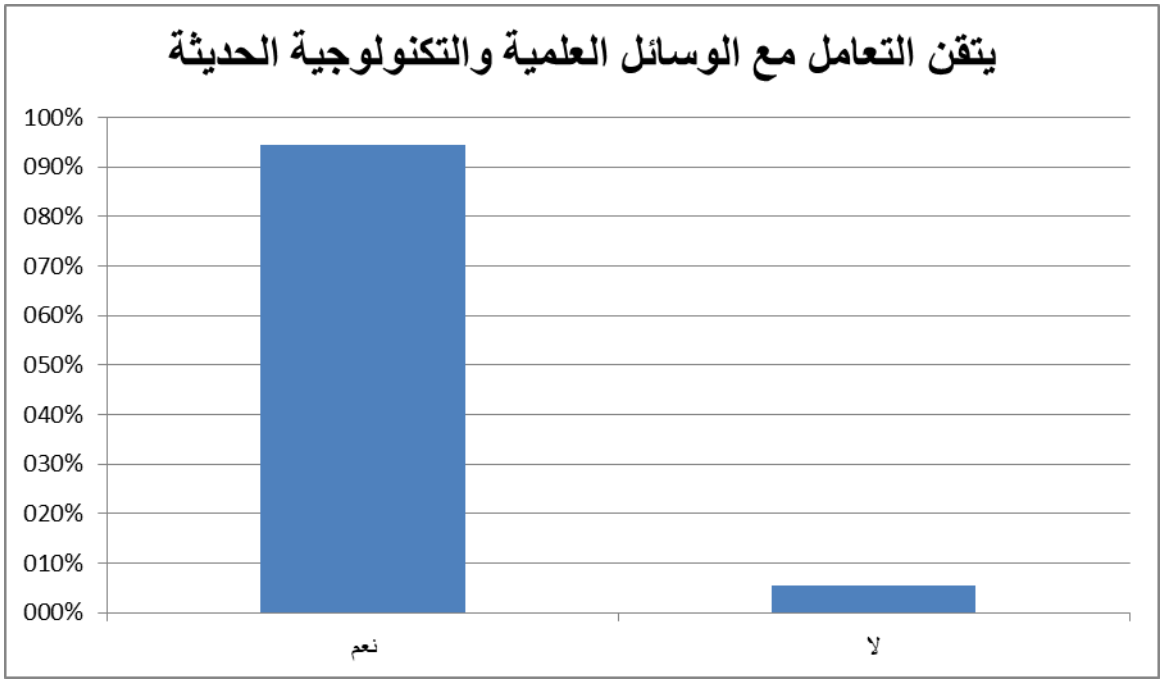
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يعمل الأساتذة على زيادة فاعلية التّلاميذ ورفع تحصيلهم الدّراسي .

ما يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الفئة التي أجابت بنعم 100% بمعنى كل مفردات العيّنة وافقوا على أنّ أساتذة المقاطعة يعملون على زيادة فاعلية التلاميذ ويرفعون تحصيلهم الدّراسي .

13)يتقن التعامل مع الوسائل العلمية والتكنولوجية الحديثة.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	67	94.4%
	لا	4	5.6%
	المجموع	**71**	**100%**



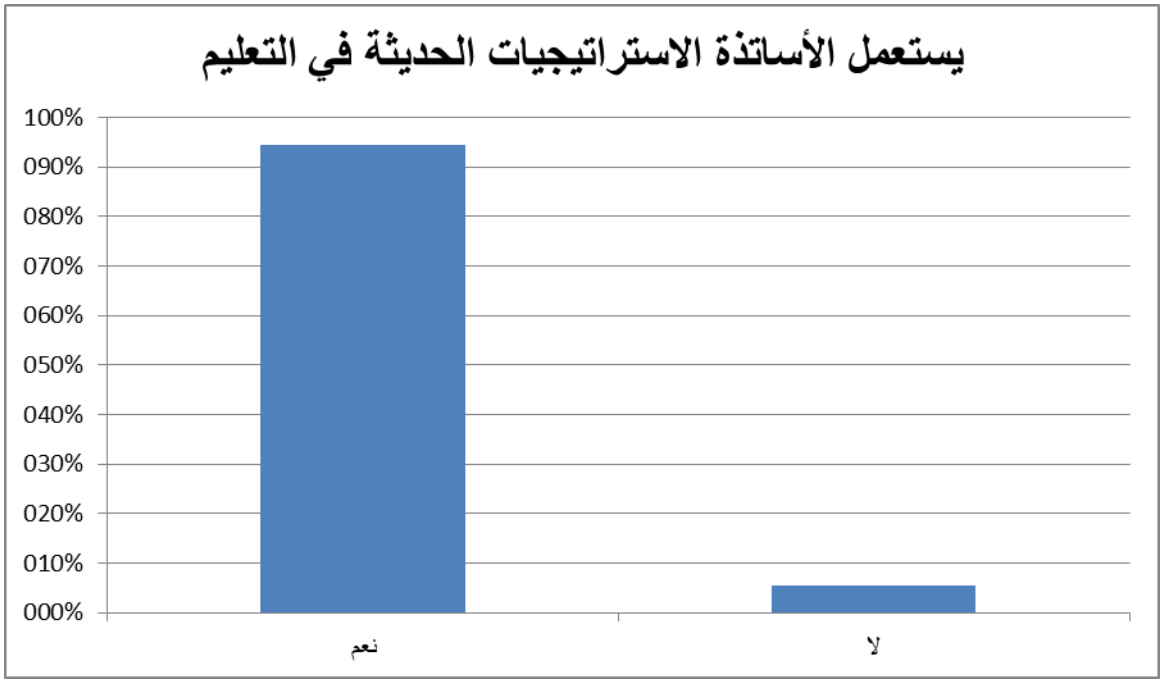
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يتقن التعامل مع الوسائل العلمية والتكنولوجية الحديثة .

يتبين من الجدول أنّ نسبة الفئة المجيبة بنعم بلغت نسبة 94,4% و هي الأعلى بدرجة كبيرة مقارنة مع الفئة التي أجابت بلا 5,6% بتكرار 4 مفردات، و هذا التّفاوت الواضح في النسبة يؤكدّ أن الأساتذة يتقنون التعمل مع الوسائل العلمية و التكنولوجية الحديثة في المدارس الإبتدائية لمقاطعة المغيّر (03) .

14)يستعمل الأساتذة الاستراتيجيات الحديثة في التعليم.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	67	94.4%
	لا	4	5.6%
	المجموع	**71**	**100%**



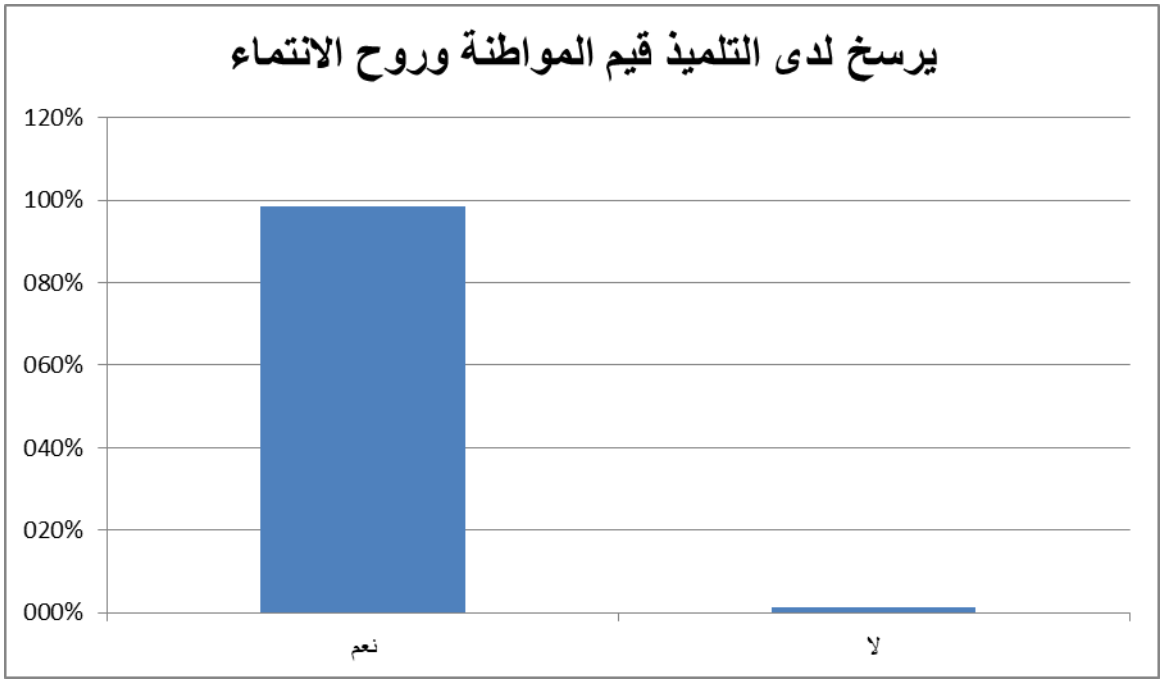
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج: SPSS 22

يستعمل الأساتذة الإستراتيجيات الحديثة في التعليم .

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المجيبين بنعم 94,4% بتكرار 67 مفرد ة من العيّنة في حين كانت نسبة المجيبين بلا 5,6% أي بتكرار 4 مفردات، حيث يعكس هذا التّفاوت في النسبة استعمال الأساتذة للإستراتيجيات الحديثة في التعليم .

15)يرسخ لدى التلميذ قيم المواطنة وروح الانتماء.

المتغير	فئات	التكرارات	النسبة المئوية
	نعم	70	98.6%
	لا	1	1.4%
	المجموع	**71**	**100%**



يرسّخ لدى التلميذ قيم المواطنة وروح الإنتماء .

يتّضح من الجدول أعلاه أنّ نسبة الفئة التي رأت أنّ الأساتذة يرّسخون لدى التلميذ قيم المواطنة وروح الإنتماء كادت تكون كلية بنسبة 98,6% ، وبتكرار 70 مفردة، في حين مفردة واحدة أجابت بلا بنسبة 1,4%

تفسير نتائج الدّراسة :

1) مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

من خلال ما سبق عرضه في الجدول من المحور الأول يتضّح أنّه يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الجانب الإداري في المرحلة الإبتدائية، كانت محقّقة و بدرجة عالية من حيث : يتبنى المدير تنفيذ أسلوب العمل جماعياً ويعتبر الجودة مسؤولية الجميع بنسبة 95,8%، و يوضّح الأهداف للعاملين و يشركهم في تحقيقها بنسبة 64,8%، و يحدد الأهداف التربوية و يضع الخطط التنفيذية لها بنسبة 91,5%، يهيّء المدير فرص التكوين و التحّسين المستمر للأستاذ بنسبة 83,1% ويشجع النشاطات التي تنشء علاقات طيبة داخل المدرسة بنسبة 97,2% و كما يتبنى سياسة الرّقابة الذاتية للحدّ من الرّقابة الإدارية (تحكيم الضمير المهني) بنسبة 88,7%، و يفوّض جزء من المسؤوليات لبعض الأساتذة الأكفاء بنسبة 97,2%، أمّا التقويم الدوري للأساتذة لتحقيق التحسين المستمر بنسبة 84,5%، أمّا تنظيم المدراء للندوات حول طرق التدّريس فكانت 57,7%، أمّا تعامله بالمساواة و عدم التحيّز بين الأساتذة والعاملين بنسبة 95,8%، كما أنّ المدراء يعتمدون على التكنولوجيات الحديثة في تنظيم وضبط الوثائق المدرسية بنسبة 100%، و يحرص على توفير بيئة تعليمية مريحة من أجل زيادة مردودية الآداء التربوي للأساتذة بنسبة 100%، كما يعتمد على التخطيط الإستراتيجي بدل التقليدي بنسبة 94,4% و يعمل على تنظيم الوقت و ضبطه بين الطاقم الإداري بنسبة 98,6 % .

1) مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الجانب البيداغوجي في المرحلة الإبتدائية، هذه الفرضية يظهر أنّها محققّة بدرجة كبيرة في هذه الدّراسة من خلال النسب الآتية : يوجد تفاعل بين التلاميذ و الأساتذة داخل الصّف بنسبة 97,2%، و يراعي الأساتذة الفروق الفردية بين التلاميذ بنسبة 100%، و يربط التلاميذ بواقعهم و يساعدهم على حل المشكلات بنسبة 95,8%، أمّا تقييم مستوى التقّدم الدراسي للتلاميذ تدريجياً طوال العام الدراسي بنسبة 100%، و كذلك إعتماد الأساتذة أساليب التقويم لضمان نتائج موضوعية للتلاميذ كانت نسبة 100%، بالإضافة إلى وضع الأساتذة للإختبارات بكل مصدّاقيةّ التلاميذ بنسبة 100%، كما يساهم الأساتذة في تكوّين الشخصية المتكاملة للتلميذ بنسبة 98,6%، و يتمّ حث التلميذ على إحترام الأنظمة والقوانين التربوية بنسبة 100%، و يتبادل الأستاذ الخبرات مع زملائه من أجل التّحسين و التطوير بنسبة 98,6%، كما أنّ الأستاذ يتفاعل مع التغييرات المتلاحقة المحيطة به من أجل التطوير والتجديد بنسبة 97,2%، و يستثمر توجيهات المفتش داخل الصّف بنسبة 100%، كما يعمل الأستاذ على زيادة فاعلية التلاميذ و رفع تحصيلهم الدراسي بنسبة 100%، يتقّن التعامل مع الوسائل العلمية و التكنولوجية الحديثة بنسبة 94,4%، ويتم استعمال الأساتذة للإستراتيجيات الحديثة بنسبة 94,4%، و يتمّ ترسيخ قيّم المواطنة و روح الإنتماء لدى التلميذ بنسبة 98,6 % .

النتائج العامة :

من خلال نتائج الفرضيتين الجزئيتين يتبيّن لنا أن: إبتدائيات مقاطعة المغيّر(03) و التي كانت محل الدراسة تطبق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الإبتدائية بشقيها الإداري والبيداغوجي بنسب كبيرة، حيث أن معظم إجابات عيّنة الدراسة على عبارات محوري فرضيتين جاءت بالموافقة و كانت متقاربة من حيث نسبة الموافقة، رغم جهل معظم الأساتذة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الإبتدائي، إلّا أنّهم يسعون بأستمرار إلى تطبيقها من خلال ما سبق من مؤشرات، وكما هو ملاحظ أن نسبة المؤهل العلمي لفئات الليسانس كانت هي الاكبر، و هي الفئة التي واكبت العديد من التغيرات الحديثة التي طرأت على المناهج الدراسية في المرحلة الإبتدائية، لذا فإنّ نسبة مواكبت إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الإبتدائية من الجانب البيداغوجي كانت عالية، و لعل ما تجّلى في إمتحانات تقييّم المكتسبات الذي أقرّته وزارة التربية و التعليم لسنة 2022 /2023، أكّد على ملمح التخرج النوعي، كنوع يحمل في طياته معايير الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الإبتدائي .

أمّا تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الجانب الإداري في المرحلة الإبتدائية، فقد كان محقق إلى حدّ كبير، وهذا ممّا يدل على أن المدراء يسعون كذلك بالخروج بالنتائج المرجوة _ كمرحلة أولى ومهمة في حياة التلميذ _ ليقدّم في المرحلة المتوسطة جيلاً ناجحاً ليس من الناحية الكمية (النقاط) فقط بل فيما يحمله التلميذ من مكتسبات، و عليه فهم يقدّمون ما يقدرون من جهود وبإستمرار من أجل تهيئة أجواء العمل للأساتذة في المرحلة الإبتدائية بأريحية ما أمكن ذلك.

من خلال مارأته الباحثة من غموض حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الأساتذة في المدرسة الإبتدائية لمقاطعة المغيّر (03)، يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية :

1_ تدريس فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وكليات التربية والتعليم كي يتضح معناها للمعلمين.

2_ السّعي إلى تنظيم حلقات وندوات حول الجودة من أجل :

- القضاء على الهياكل التنظيمية العمودية والتمسك بالهياكل التنظيمية الأفقية .
- إستخدام أساليب البحوث العلمية في الإدارة المدرسية.
- تنظيم الندوات واللقاءات التربوية لمديري المدارس .
- استخدام طرق التّحسين المستمر.

3_ السّعي إلى بناء ثقافة تنظيمية في المؤسسة التعليمية من أجل إستيعاب التكنولوجيا الإدارية من طرف المديرين و توفيرها للأساتذة والعاملين بالمؤسسة.

4_تطبيق إمتحان تقييم المكتسبات على جميع الأطوار في التعليم الإبتدائي من اجل ضمان جودة النتائج لكل مستوى.

5_ غرس ثقافة أن جودة التعليم في مختلف المؤسسات التعليمية هي مسؤولية جميع العاملين، و لهذا يتطلب الأمر منهم التمّسك بالقيّم المساهمة في تحقيق هذه العملية كالعمل الجماعي، الإلتزام بتحقيق التّحسين المستمر في كل أنشطة وعمليات التعليم، و التقييم الشامل للآداء.

الخاتمـــــة

في نهاية الدّراسة يمكننا القول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الإبتدائية عملية لا بدّ منها فهي تسعى إلى التطوير المستمر في الأساليب الإدارية والتعليمية من أجل تحقيق جودة المخرجات التعليمية من العملية التعليمية، فالإدارة المدرسية بحاجة ماسة إلى رؤية إدارية جديدة تحرك و تنمي و تبني و تجدد وتبدع و تضيف وتستثمر رؤية تحقق للمدرسة الإبتدائية مستقبلاً زاهراً وهادفاً و هذا في ظل إدارة الجودة الشاملة .

إنّ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الإبتدائية بمقاطعة المغيّر (03) بولاية المغيّر وجميع ولايات الجزائر لابدّ من تبنيها العمل عليها وذلك من أجل النهوض بمستوى الآداء والرّفع من مستوى الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات لتحقيق الأهداف التعليمية و اللّحاق بركب التقدّم والتطور، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تطوير العمل في كافة المدارس التابعة لوزارة التربية و التعليم بالجزائر، و أنّها تهدف إلى تحقيق رضا العاملين في المدارس الإبتدائية من أساتذة و إداريين ومتعلمين، كما ينبغي نشر ثقافة الجودة الشاملة في مختلف المدارس من أجل الإستفادة من نظام إدارة الجودة الشاملة و رفع عجلة الرقّي و التطوير.

و لقد عملت وزارة التربية والتعليم في هذا الجانب بشكل متميّز لكن بشكل حديث فأصدرت قرار تنفيذ امتحان تقييم المكتسبات الصادر في سنة 2023/2022، و الذي مفاده التركيز على النتائج النوعية دون الكمية منها، حيث أكدّت على تقييّم التلميذ لما إكتسبه طيلة الخمس سنوات في المرحلة الإبتدائية و ذلك بطريقة الجودة دون وضع علامة رقمية .

قائمة المراجع:

المعاجم:

1_ ابن منظور ,أبي الفضل جمال الدين محمد مكرم ,معجم لسان العرب , الطبعة الأولى , دار الفكر بيروت.1986

2 _سعيدة الجهوية , مصطلحات و مفاهيم تربوية , المركز الوطني للوثائق التربوي , الجزائر , العدد.33 .

3 _فاروق فيلة , عبدو الزكي , أحمد عبد الفتّاح , معجم مصطلحات التربية , دار الوفاء , الإسكندرية

الكتب:

1) أبو بكر محمد الهوش، ,إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي و الخدمي، دار حميدر، طبعة الأولى، طرابلس 2018.
2) أسماء شاكر، خصائص المرحلة الإبتدائية للعملية التعليمية.
3) البادي نوّاف، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيق الإيزو، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
4) الدراركة ممون و شلبي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، طبعة الأولى، دار الصفا للنشر، عمان 2002.
5) السامراني مهدي , إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، الطبعة الاولى، دار جرير للش والتوزيع، عمان2007
6) السعيد بوعافية ، إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية بين النظرية و التطبيق ، دار بهاء الدّين للنشر و التوزيع، بسكرة، الجزائر.2015
7) الشلبي إبراهيم مهدي ، التعليم الفعّال و التعلم الفعّال ، دار الأمل الطبعة الأولى.2000
8) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم و الإعتماد ، وثيقة إعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي ، القاهرة، 2008/2009.
9) بوبكر بن بوزيد، المقاربة بالكفاآت في المدرسة الجزائرية، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية الجزائر، 2006.
10) تركي رابح، أصول التربية و التعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى ، الجزائر 1990
11) حسن عبد الحميد، العلم و التعلّم و المتعلمين منظور علم الإجتماع ، المؤسسة الجامعية، مصر.2006

12) خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الثانية، عمان الأردن.2005

13) رافدة الحريري، الجودة الشاملة في المناهج و طرق التدريس، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ،2011

14) رشدي أحمد طعيمة و آخرون ، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميّز و معايير الإعتماد الأسس و التطبيقات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الاولى ، عمان الأردن.2006

15) رياض رشاد البنا ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، المؤتمر التربوي العشرون، التعليم الإبتدائي جودة شاملة و رؤية جديدة،.2002

16) زياد أحمد الطويسي ، منهجية البحث العلمي الطبعة الأولى دار الثقافة ، عمان.2004

17) سلامة حسن ، التربية و المدرسة و المعلم ، دار الوفاء ، مصر .2000

18) سلامة عبد العظيم حسين ، إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعّالة ، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان.2004

19) صحراوي جمال , منهجية البحث العلمي ,منهجية أعداد مشروع بحث) مذكرة أطروحة (موجهّة إلى طلبة الدّراسات العليا، إقتصاد نقدي و بنكي، جامعة ابن خلدون ، تيارت.2023

20) طارق المجدوب، الإدارة العامة ، العمليات الإدارية الوظيفة العامة، الإصلاح الإداري ، منشورات الحلبي للحقوق ، بيروت، لبنان.2003

21) عبد العزيز عطا الله المعايطة، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.2007

22) عطية محسن علي، الجودة الشاملة و المنهج ، دار المناهج ، الأردن.2008

23) عماد أبو الرب و آخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ،بحوث و دراسات (الطبعة الأولى دار الصفا للنشر و التوزيع، عمان.2010

24) علي راشد ، مفاهيم و مبادىء تربوية ، دار الفكر العربي، القاهرة.

25) عواطف ابراهيمحداد إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون و موزعون ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009.

26) كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب و الممطبوعات الجامعية جامعة حماة.2016

27) ليندة لطاد و آخرون، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الإجتماعية، المركز العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الإقتصادية ، برلين ، ألمانيا.

28) مدحت محمد أبو النصر ، إدارة الجودة الشاملة :إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات ، دار الكتب المصرية ، الطبعة الأولى ، القاهرة.2015

29) محمد أحمد كريم ، مهنة التعليم و أدوار المعلم فيها، شركة الجمهورية، مصر .2005

30) محمد الطّيب علوي، التربية و الإستشارة المدرسية ، الطبعة الثانية.1982

31) محمد خليفة بركات، علم النفس التعليمي، دار العلم ، الكويت، الطبعة الثالثة.1995

32) محمد فوزي بدوي ، إدارة التعليم و الجودة الشاملة ، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية.2010

33) محمد عبد الرزّاق ابراهيم ، منظمة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة ، دار الفكر ، طبعة الثانية ، عمان.2007

34) محمد زيدان أحمد، أدوات التدريس : مناهجها و إستعمالاتها في تحسين التربية ، ديوان المطبوعات الجامعية، السعودية.

35) محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها ، عالم الكتب للنشر و التوزيع ، القاهرة ,2001.

36) محمد محمد العرب ، الإدارة التعليمية و المدرسية، دار الكتاب، القاهرة.2010

37) مصطفى يوسف كافي ، إدارة الجودة الشاملة و الخدمة الفندقية ، دار أسامة ، الطبعة الأولى، عمان 2016 .

38) مهدي صالح السامراني ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدماتي، الطبعة الولى، دار جرير، عمان.2006

39) ناصر عليمات ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.2004

40) وزارة التربية الوطنية ، مديرية التعليم الأساسي، اللجنة الوطنية للمناهج، الإطار العام لمناهج ملرحلة التعليم الإبتدائي.2016

41) وزارة التربية الوطنية مديرية التكوين، مادة التربية و علم النفس، الديوان الوطني للتعليمو التكوين عن بعد، الجزائر .2007

42) وزارة التربية الوطنية، النظام التربوي الجزائري، المبادىء، الأهداف العامة للتربية و التنظيم، الجزائر.

43) وزارة التربية الوطنية , اللجنة الوطنية للمناهج , الدليل المنهجي لإعداد المناهج، الطبعة2016 ، وثائق رسمية، مارس.2009

44) وزارة التعليم , وكالة التعليم، الإدارة العامة و التوجيه و الإرشاد ، الدليل الاجرائي لخصائص النمّو في المرحلة الإبتدائية وتطبيقاتها ، الطبعة الاولى المملكة العربية السعودية1438 هـ.

45) يوسف حجيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.2009

(46 Trfaya nassima .demarche qualitye dans l etreprise et l analyse des risques .EDHOMA .alger .2004.

الأطروحات والرسائل العلمية

1/أحمد بن عيشاوي , إدارة الجودة الشاملة (tqm) في المؤسسات الفندقية في الجزائر , رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة في العلوم الإقتصادي , كلية العلوم الغقتصادية و التسيير , جامعة الجزائر .

2/أحمد عبد الحسن عبد الامير , (2002) , الأخطاء النحوية الشائعة لدى التلاميذ في المرحلة الإبتدائية في العراق و مقترحات علاجها , رسالة ماجيستير غير منشورة , كلية التربية ,بغداد.

3/أسماء عميرة , (2013), إدارة الودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي , مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في تسيير موارد بشرية , كلية العلوم الإقتصادية جامعة قسنطينة .(02)

4/ أشرف شوقي صديق أبو حجر , (2015) , دور مديري مدارس التعليم الأساسي في نشرثقافة الجودة الشاملة بمدارسهم دراسة ميدانية بمحافظة المنوفية , رسالة ماجيستير في التربية , تخصص أصول التربية , كلية التربية جامعة مدينة السادات.

5/ العيد دحماني ,(2017) , واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية , مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي , علم إجتماع تنظيم و عمل , كلية العلوم الإجتماعية, جامعة محمد بوضياف , المسيلة.

6/رامي محمد خليل مسلم , (2018) , درجة تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين , رسالة ماجيستير , تخصص الإدارة و القيادة التربوية , كلية العلوم التربوية , جامعة الشرق الأوسط , الأردن.

7/ بن عيسى الشريف عبد القادر , (2019) , نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل إستراتيجي للإدارة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر , رسالة دكتوراة تخصص إدارة أعمال كلية علوم التسيير.

8/ فدغوش مليكة ,2018 , درجة تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الاساتذة , مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية , تخصص إدارة وإشراف بيداغوجي , كلية العلوم الغنسانية والغجتماعية , جامعة محمد صدّيق بن يحيى , جيجل.

9/ فرج الله مريم , معافة نهلة , (2022) , مستوى الملل الأكاديمي لدى التلاميذ المرحلة الإبتدائة رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر , كلية العلوم الإنسانية , قسم علم النفس , جامعة 8 ماي ,1945 قالمة.

10/ فيصل عمرا ابن الطس, أداء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة , تدريس مادة المكتبة و البحث بالمرحلة الثانوية , بجدّة مذكرة لنيل الماجيستير جامعة أم القرى , المملكة العربية السعودية

11/ معيزة نوال , (2013) , دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى التعليم الإبتدائي في الجزائر , رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير , تخصص تسيير عمومي , كلية العلوم الإقتصادية جامعة الجزائر .(03)

12/ حمي نبيلة , (2022) , معوّقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الكوين المهني من وجهة نظر هيئة التدريس , رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة , (lmd) تخصص علم إجتماع التربية , كلية العلوم الغجتماعية , جامعة محمد خيضر , بسكرة.

13/ يزيد قادة , (2012) , واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أساسات التعليم الجزائرية , رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير , تخصص حوكمت الشركات , كلية العلو الإقتصادية و التسيير العلوم التجارية , جامعة أبي بكر بالقايد ,تلمسان .

المجلّات العلمية :

1) الطاهر الشريف , المحتوى الدّراسي المقرر لإعداد استاذ التعليم الإبتدائي و تحقيق جودة التعليم , مجلة القارىء للدراسات الأدبية والنقدية واللغوية , مجلد , (06) العدد , (01) مارس.2023

2) بن عيسى عمار , تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية , دراسة ميدانية , مستشفى بشير بن ناصر ,جامعة محمد خيضر بسكرة , العدد.2012 , 6/11

3) سرور طالبي , خصائص نمو الطفل المرحلة الإبتدائية , مجلة جيل العلوم الغنسانية والإجتماعية , العدد (87) ,يونيو.2022

4) سهيلة لغرس إدارة الجودة الشاملة في التعليم , المفهوم والاساليب والاهمية) مقاربة نظرية, (مجلة المواقف للبحوث و الدراسات في المجتمع و التاريخ , مجلد , (17) عدد خاص , جانفي.2022

5) كوثر العمري , هاجر خميس , سليم الرزيقية , أهمية تطبيق إدارة الودة الشاملة في تحسّين الأداء بمدارس التعليم الاساسي في محافظة مسقط , العدد , (45) تموز .2022

6)مصطفى بو عناني , تطبيق معاييّر الجودة الشاملة في المدرسة الإبتدائية من وجهة نظر مديري المدارس , مجلة السوسيو لسانيات وتحليل الخطاب , المجلة , (07) العدد , (07)فيفري.2021

7) مدى تطبيق معايّير الجودة التعليمية في غدارة الصف في المرحلة الإبتدائية , دراسة ميدانية ببعض إبتدائيات قالمة , مجلة المعيار , مجلد , (27) العدد2023 , (72)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية –قسم العلوم الاجتماعية–
شعبة علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التربية

إستمارة بحث في إطار إعداد مذكرة بعنوان :

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الإبتدائية من وجهة نظر الأساتذة _ دراسة ميدانية _

مدارس مقاطعة المغيّر (03) .

في إطار إعداد مذكرة بحث لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص تربية , تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الإبتدائية , وقد تمّ إختياركم ضمن العيّنة المشاركة في هذه الدّراسة _دراسة ميدانية لإبتدائيات مقاطعة المغيّر (03)_

نرجو من سيادتكم التفضّل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبيان المرفق بكل موضوعية , علماً انّ آرائكم تساهم في تحقيق اهداف الدّراسة و تستخدم لأغراض البحث العلمي فحسب .

لكم منّي كل الشكر والتقدير .

من إعداد الطالبة:
صالحي سلوى .

الأستاذة المشرف:
أ.د حمّي نبيلة .

السنة الجامعية : 2024/2023.

الجزء الأول: البيانات الشخصية .

1)الجنس : _ ذكر ☐

_ انثى ☐

2)المؤهل العلمي :_ خريج معهد التكوين ☐

_ الليسانس ☐

_شهادات اخرى ☐

3) الخبرة المهنية : _ اقل من 5سنوات ☐

_ 5 الى 10 سنوات ☐

_ اكثر من 10 سنوات ☐

4)التخصص .....

الجزء الثاني : إستمارة استبيان موجهة لأساتذة إبتدائيات مقاطعة المغير _3_ .

1_ يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الجانب الإداري في المرحلة الإبتدائية .

		نعم	لا
1	يتبنى اسلوب تنفيذ العمل جماعيا ويعتبر الجودة مسؤولية الجميع .		
2	يوضح الأهداف للعاملين و يشركهم في تحقيقها.		
3	يحدد الأهداف التربوية ويضع الخطط التفيذية لها.		
4	يهيىء فرص التكوين والتحسين المستمر للأساتذة .		
5	يشجع النشاطات التي تنشىء علاقات طيبة داخل المدرسة .		
6	يتبنى سياسة الرقابة الذاتية للحد من الرقابة الإدارية .		

	(تحكيم الضمير المهني).		
7	يفوض جزء من المسؤوليات لبعض الأساتذة الأكفاء.		
8	يقوم الأساتذة بشكل دوري لتحقيق التحسين المستمر .		
9	ينظم ندوات حول طرق التدريس .		
10	يتعامل بالمساواة وعدم التحيز بين الأساتذة والعاملين .		
11	يعتمد على التكنولوجيات الحديثة في تنظيم وضبط الوثائق المدرسية		
12	ايحرص على توفير بيئة تعليمية مريحة من أجل زيادة مردودية الأداء التربوي للأساتذة .		
13	يعتمد التخطيط الإستراتيجي بدل التقليدي .		
14	يعمل على تنظيم الوقت وضبطه بين الطاقم الإداري .		

2_ تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الجانب البيداغوجي في المرحلة الإبتدائية.

		نعم	لا
1	يوجد تفاعل بين التلاميذ والأساتذة داخل الصف.		
2	يراعي الأساتذة للفروق الفردية بين التلاميذ.		
3	يربط الالتلاميذ بواقعهم و مساعدتهم في حل مشكلاتهم.		
4	يتم تقييم مستوى التقدم الدراسي للتلاميذ تدريجيا طول العام الدراسي .		
5	يعتمد الاساتذة أساليب التقويم لضمان نتائج موضوعية للتلاميذ .		
6	يعمل الاساتذة على وضع إختبارات بكل مصداقية.		
7	يساهم الاساتذة في تكوين الشخصية المتكاملة للتلميذ.		

8	يحث التلميذ على احترام الانظمة و القوانين التربوية.		
9	يتبادل الاستاذ الخبرات مع زملائه من أجل التحسين والتطوير .		
10	يتفاعل الاستاذ مع التغيرات المتلاحقة المحيطة به من أجل التطوير والتجديد .		
11	يستثمر توجيهات المفتش داخل الصف.		
12	يعمل الاساتذة على زيادة فاعلية التلاميذ ورفع تحصيلهم الدراسي .		
13	يتقن التعامل مع الوسائل العلمية والتكنولوجية الحديثة .		
14	يستعمل الاساتذة الإستراتيجيات الحديثة في التعليم .		
15	يرسخ لدى التلميذ قيم المواطنة و روح الانتماء.		

قائمة أساتذة المحكّمين :

العدد	اسم الاستاذ المحكّم	التخصّص	الدرجة العلمية
1	دباب زهية	علم إجتماع تربية	أستاذ تعليم عالي
2	خينش دليلة	علم إجتماع تربية	أستاذ تعليم عالي
3	صباح غربي	علم إجتماع تربية	أستاذ تعليم عالي
4	بن حلفة محمد	علم النّفس	أستاذ تعليم عالي

مديرية التربية المغير
مفتشية التعليم الابتدائي المغير 3

الموسم :2023-2024

لوحة احصائية للأفواج و التأطير بالمقاطعة:2023-2024

الرقم	اســم المؤسسة	لقب و اسم المدير	الهاتف	اسم المأمن	البلدية	عدد الأفواج التربوية						أساتذة العربية	أساتذة الفرنسية
						تح	س1	س2	س3	س4	س5		
01	شهرة محمد	غربي ناجي		السبـــع مبـــارك	أم الطيور	2	2	2	2	1	2	11	02
02	عماري العيد	بالمهدي جمال				3	2	2	2	2	2	13	02
03	الونام المدني	بن عمار الطاهر				1	1	2	1	1	1	07	01
04	بالرابح بشير	سبع حمزة		متوسطة البعـاج		1	1	1	1	1	1	6	01
05	رميثة محمـد	جروني محمـد		سوالمي ابراهيم	اسطيل	2	2	2	2	2	2	12	02
06	بالرابح اسماعيل	دربالي ياسين				1	1	1	1	1	1	6	01
07	قحشم صالـح	منصف الدين نصر				3	3	3	3	3	2	17	02
المجمـــــوع						13	12	12	13	11	11	72	11