

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

تناولت الدراسة واقع إدارة مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر وتقديم تصور لتطويرها في ضوء مبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة. هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي للعمليات الإدارية، وكيفية الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية ومبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة لتطوير العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم الثانوي بالجزائر. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في 60 مديرا و مديرة في كل من ولايتي "البويرة" و "باتنة"، كما اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان لتجميع البيانات، توصل الباحث في نتائج دراسته إلى ما يلي:

1- إن درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي للعمليات الإدارية (القيادة، التخطيط، التنظيم، التدريب، الرقابة) كانت متوسطة بشكل عام.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة ممارسة مديري مؤسسات التعليم الثانوي لكل العمليات الإدارية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

3- يواجه مديرو مؤسسات التعليم الثانوي أثناء ممارستهم للعمليات الإدارية صعوبات في كل من (القيادة، التخطيط، والتنظيم، والتدريب، والرقابة)

4- تم اقتراح تصور لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الثانوي بالجزائر اعتمادا على واقع إدارة الثانويات ومبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة. وطرح الباحث فكرة ذرة الجودة " تطوير".

## أهم توصيات الدراسة:

- 1- المبادرة بتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتوصل إليها في هذه الدراسة في إدارة التعليم الثانوي، ونشر ثقافة الجودة بين كل العاملين تمهيدا للتطبيق النهائي لهذا الأسلوب الإداري الحديث.
- 2- تدريب مديري الثانويات وتكوينهم ميدانيا للتحكم في العمليات الإدارية الأساسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، عن طريق الدورات التدريبية باستعمال الطرق الحديثة للتدريب.

## **Summary:**

The thesis is entitled (The reality of secondary level institutions in Algeria and the introduction of a vision about their development in the light of the principles of total quality management approach). The present study aimed to identify the degree of manager's practice of administrative processes in secondary level institutions, and how to benefit from the results of the field study and the principles of total quality management approach for the development of administrative processes in secondary level institutions in Algeria.

In this study, the researcher used: the descriptive and analytical method, whereas the study sample is consisted of 60 headmasters (in both genders) from "Bouira" and "Batna». Thus, this study is based on a questionnaire tool to collect data relatives to the. The results of the study are as follows:

1/-The degree of the practice of secondary level institutions' headmasters of administrative processes (leadershiping, planning, organization, training and supervising) was average in general.

2/- There were no statistically significant differences at the significance level (0.05) in the degree of secondary level institutions headmasters practice for each administrative processes due to these variables (sex, educational qualification, years of experience, the number of training sessions).

3/- Secondary education institutions managers face difficulties in the exercise of administrative processes in each of the (leadershiping, planning, organization, training, and supervision)

4/- A vision to developing the secondary level institutions in Algeria has been proposed, depending on the reality of high school management and the principles of total quality management approach. And put forward the idea of a «Quality atom».

## **The most important recommendations of the study are:**

1/-The initiative of adopting the principles of total quality management reached in this study in secondary level management.

2/- Training of secondary level headmasters in controlling the basic administrative processes in the light of total quality management.

## فهرس المحتويات

| الموضوع                        | الصفحة |
|--------------------------------|--------|
| شكر وتقدير                     |        |
| ملخص باللغة العربية            | أ      |
| Summary                        | ت      |
| فهرس المحتويات                 | ج      |
| فهرس الجداول                   | ز      |
| فهرس الأشكال                   | س      |
| فهرس الملاحق                   | ش      |
| مقدمة                          | 01     |
| الجانف النظري                  |        |
| الفصل الأول: مدخل الدراسة      |        |
| 1- إشكالية الدراسة.            | 06     |
| 2- فرضيات الدراسة.             | 09     |
| 3- أسباب اختيار موضوع الدراسة. | 10     |
| 4- أهمية الدراسة.              | 11     |
| 5- أهداف الدراسة.              | 11     |
| 6- التعريف الإجرائي.           | 12     |
| 7- الدراسات السابقة.           | 16     |
|                                |        |

## الفصل الثاني: الإدارة المدرسية

| الموضوع                                         | الصفحة |
|-------------------------------------------------|--------|
| تمهيد.                                          | 46     |
| 1- الإدارة.                                     | 46     |
| 2- الإدارة التربوية.                            | 49     |
| 2-1- دور الإدارة في تنظيم العمل التربوي.        | 51     |
| 3- الإدارة التعليمية.                           | 51     |
| 3-1- خصائص الإدارة التعليمية.                   | 52     |
| 3-2- مجالات و ميادين الإدارة التعليمية.         | 54     |
| 3-3- العوامل المؤثرة على الإدارة التعليمية.     | 56     |
| 4- الإدارة المدرسية.                            | 60     |
| 4-1- تعاريف حول الإدارة المدرسية.               | 61     |
| 4-2- نشأة الإدارة المدرسية وتطورها.             | 64     |
| 4-3- بعض المنظمات التي اهتمت بالإدارة المدرسية. | 64     |
| 4-4- وظيفة الإدارة المدرسية.                    | 65     |
| 4-5- أهداف الإدارة المدرسية.                    | 67     |
| 4-6- مكونات الإدارة المدرسية.                   | 70     |
| 4-7- أنماط الإدارة المدرسية ونظرياتها.          | 72     |
| 4-8- الأنماط العالمية للإدارة المدرسية.         | 79     |
| 4-9- العوامل المؤثرة على الإدارة المدرسية.      | 80     |
| 4-11- الفرق بين الإدارة المدرسية والتعليمية.    | 82     |
| 5- وظائف الإدارة المدرسية.                      | 84     |
| 5-1- القيادة.                                   | 85     |
| 5-2- التخطيط.                                   | 90     |
| 5-3- التنظيم.                                   | 98     |

|     |                                                                |
|-----|----------------------------------------------------------------|
| 103 | 4-5- المتابعة والإشراف.                                        |
| 105 | 5-5- التقييم.                                                  |
| 109 | 5-6- التطوير.                                                  |
| 110 | 5-7- التوجيه.                                                  |
| 113 | 5-8- الرقابة.                                                  |
| 114 | 6- مؤسسة التعليم الثانوي.                                      |
| 115 | 6-2- الأهداف العامة للتعليم الثانوي.                           |
| 116 | 6-3- أهمية التعليم الثانوي.                                    |
| 117 | 6-4- غايات التعليم الثانوي العام والتكنولوجي.                  |
| 118 | 6-6- التعليم الثانوي في الجزائر.                               |
| 128 | 7- مدير الإدارة المدرسية.                                      |
| 128 | 7-1- تعاريف خاصة بالمدير.                                      |
| 132 | 7-2- المهارات اللازمة لمدير المؤسسة التربوية.                  |
| 133 | 7-3- تطور مفهوم المدير ووظيفته.                                |
| 134 | 7-4- أدوار مدير المدرسة.                                       |
| 138 | 8- الإصلاحات التربوية في الجزائر.                              |
| 138 | 8-1- مفهوم الإصلاح التربوي.                                    |
| 139 | 8-2- الإصلاحات التربوية في الجزائر في الفترة من 2000 إلى 2009. |
| 140 | 8-2-1- مبررات لإصلاحات التربية.                                |
| 141 | 8-2-2- أهداف الإصلاح التربوي في الجزائر.                       |
| 142 | 8-2-3- محاور الإصلاح التربوي في الجزائر.                       |
| 144 | 8-2-4- التدابير التي سطرتها لجنة الإصلاحات                     |
| 146 | خلاصة الفصل.                                                   |

## الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في التعليم

| الموضوع                                                              | الصفحة |
|----------------------------------------------------------------------|--------|
| تمهيد.                                                               | 152    |
| 1- مفهوم الجودة الشاملة.                                             | 152    |
| 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.                                       | 154    |
| 3- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.                            | 156    |
| 4- رواد إدارة الجودة الشاملة:                                        | 158    |
| 5- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.                | 163    |
| 6- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.                                 | 164    |
| 7- أسس إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها.                              | 165    |
| 8- إدارة الجودة الشاملة في التعليم.                                  | 168    |
| 8-1- مبررات الأخذ بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم.           | 170    |
| 8-2- فوائد إدارة الجودة الشاملة في التعليم.                          | 171    |
| 8-3- أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم.                          | 172    |
| 8-4- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم.                          | 173    |
| 8-5- مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في التعليم.                     | 174    |
| 8-6- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.                  | 183    |
| 9- تطبيق الجودة الشاملة في التعليم.                                  | 185    |
| 9-1- مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:                   | 186    |
| 9-2- العمليات الإدارية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم. | 189    |
| 9-2-1- عملية القيادة.                                                | 189    |
| 9-2-2- عملية التخطيط.                                                | 192    |
| 9-2-3- عملية التنظيم.                                                | 197    |
| 9-2-4- عملية التدريب.                                                | 200    |
| 9-2-5- عملية الرقابة.                                                | 205    |
| 9-3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.                    | 209    |

|     |                                                                             |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 213 | 9-4- نماذج تطبيقية معاصرة لاستخدام الجودة الشاملة في التعليم.               |
|     | 9-5- الأخطاء الشائعة المتوقعة عند تطبيق الجودة الشاملة في التربية والتعليم. |
| 227 | خلاصة الفصل.                                                                |

## الجانِب الميداني

| الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية |        |
|-----------------------------------------|--------|
| الموضوع                                 | الصفحة |
| تمهيد                                   | 229    |
| 1- الدراسة الاستطلاعية.                 | 229    |
| 2- منهج الدراسة.                        | 230    |
| 3- حدود الدراسة.                        | 231    |
| 4- مجتمع وعينة الدراسة.                 | 231    |
| 5- خصائص العينة.                        | 232    |
| 6- مصادر البيانات.                      | 236    |
| 7- أداة الدراسة.                        | 236    |
| 7-1- صدق الاستبيان.                     | 237    |
| 7-2- ثبات الاستبيان.                    | 239    |
| 8- تصحيح الاستبيان.                     | 241    |
| 9- الأدوات الإحصائية.                   | 243    |

| الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها |        |
|-------------------------------------------|--------|
| الموضوع                                   | الصفحة |
| تمهيد.                                    | 245    |
| 1- عرض و تفسير نتائج الفرضية الأولى       | 246    |
| 2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية.      | 269    |
| 3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.      | 270    |

|     |                                     |
|-----|-------------------------------------|
| 271 | 4-عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة. |
| 273 | 5-عرض وتفسير نتائج الفرضية الخامسة. |
| 274 | 6-عرض وتفسير نتائج الفرضية السادسة. |
| 282 | 7-عرض وتفسير نتائج الفرضية السابعة. |
| 283 | استنتاج عام للدراسة الميدانية.      |

| الفصل السادس: التصور المقترح لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر |        |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|
| الموضوع                                                                     | الصفحة |
| تمهيد.                                                                      | 284    |
| 1-أهداف التصور المقترح.                                                     | 284    |
| 2-مبررات بناء التصور المقترح.                                               | 285    |
| 3-متطلبات تطبيق التصور المقترح.                                             | 286    |
| 4-دور وزارة التربية الوطنية في تجسيد التصور المقترح.                        | 287    |
| 5-مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي بني عليها التصور المقترح.                 | 288    |
| 6-بناء التصور بتطبيق المبادئ "تطوير" على العمليات الإدارية.                 | 292    |
| 7- معوقات تطبيق التصور المقترح.                                             | 306    |
| خاتمة.                                                                      | 309    |
| توصيات ومقترحات الدراسة.                                                    |        |
| مراجع الدراسة.                                                              |        |
| ملاحق الدراسة.                                                              |        |