

أثر تغيير الثقافة التنظيمية على تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التربوية الابتدائية والمتوسطة في الجزائر دراسة تطبيقية لولاية عنابة

The impact of changing the organizational culture to
improve the quality of education in the primary and middle
educational institutions of algeria
Applied study for the city of annaba

مريبي سوسن

جامعة قسنطينة 02 ،

meribaisawssen@gmail.com

دهان محمد

جامعة قسنطينة 02 ،

mohammed.dehane@univ-constantine2.dz

تاريخ القبول: 2021/09/28

تاريخ الاستلام: 2020 /09/05

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تغيير الثقافة التنظيمية على تحقيق جودة التعليم في مؤسسات التعليم الابتدائية منها والمتوسطة لولاية عنابة، ولتحقيق هذا الهدف تم اجراء الدراسة على 67 استاذ ، حيث تم اعتماد الاستمارة كأداة لجمع البيانات ومن تم معالجة المعلومات الواردة في الاستمارات عن طريق استخدام برنامج spss، وذلك لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل تغيير الثقافة التنظيمية على المتغير التابع جودة التعليم . حيث أكدت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط طردية دالة احصائيا بين تغيير الثقافة التنظيمية وجودة التعليم.

الكلمات المفتاحية: الثقافة. التنظيمية، تغيير. الثقافة. التنظيمية.

الجيل. الثاني .، اجودة. التعليم.

Summary :

This study aimed to identify, the impact of changing the organizational culture to improve the quality of education in the

primary and middle educational institutions of Annaba. In order to achieve the purpose of this study, I have questioned 67 teachers, where the questionnaire was considered as a tool to collect data and to process the information that appeared in the questionnaire by using the program of spss. In order to know the extent of the impact of the independent variable(changing the organizational culture), on the dependent variable(quality of education). where the study has approved that, there is a direct correlation statistically significant between changing the organizational culture and quality of education .
Keywords: organizational culture; changing the organizational culture; second generation culture; education ; quality of education .

مريبي سوسن ، meribaisawssen@gmail.com

مقدمة:

إن إدارة المورد البشري أخذت من اهتمام الباحثين الحيز الأوفر في السنوات الأخيرة، فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهاماً روتينية كالتوظيف والتدريب والتحفيز، بل أضيفت لها أبعاد متداخلة مع بقية حقول المعرفة العلمية سواء الإدارية السلوكية أو الاجتماعية، إذ يعتمد نجاح وفعالية المنظمات المعاصرة على المورد البشري الذي هو أساس تطورها. كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً بل وتحتل مكانة مميزة في هذه الإدارة إذ تعتبر أهم سمة من سمات العصر الحديث ، ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات العالمية إلى تطوير ثقافتها لتصبح مساندة لجميع التغيرات الداخلية والخارجية ، فقد أدركت هذه الأخيرة أن الاهتمام بالمورد البشري هو مفتاح لنجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها . كما أن التغيير من أهم التحديات التي تواجه هذه المنظمات اليوم ذلك أنها لم تعد تتعامل مع بيئة ساكنة بل أصبحت تواجه محيطاً متغيراً ، ولذلك فإن نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى سعي هذه المنظمات إلى إدارته، كل هذا كان له انعكاسات واضحة على جميع قطاعات المجتمع ومؤسساته المختلفة وخاصة قطاع التعليم ، فقطاع التعليم هو الأول بهذا التغيير لأنه يتعلق ببناء الفرد الذي يعتبر الثروة التي لا تنتهي .

1. إشكالية الدراسة:

إن الحاجة الملحة الى تغيير الثقافة التنظيمية وتبني ثقافة الجيل الثاني داخل المؤسسات التربوية بالجزائر أصبحت مطلبا أكادمية وعلميا على حد سواء، بل حتمية تفرضها ضرورات العصر ومتطلباته ، فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بتغيير قيم ومفاهيم وعادات سوف تؤدي بالضرورة الى زيادة مهارة العمل الإداري وجودة التعليم .و لقد مر النظام التربوي منذ الإستقلال الى الوقت الحالي بعدة تغييرات تربوية الهدف منها هو الإرتقاء بالتعليم في الجزائر .

من خلال هذا سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية :

هل تغيير الثقافة التنظيمية من خلال تبني ثقافة الجيل الثاني ساهم في تحقيق جودة الإبتدائيات والمتوسطات في ولاية عنابة ؟

2.فرضيات الدراسة : وعلى هذا الأساس وسعيا منا إلى تحديد أدق لحدود الدراسة، سنحاول تقديم الإطار العام له وذلك من خلال الفرضيات التالية:

➤ إن اهم مكونات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية بولاية عنابة هي الممارسات الإدارية .

➤ يعتبر ادخال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال أهم وسيلة من وسائل التغيير داخل المؤسسات التربوية لولاية عنابة .

➤ أهم مبدأ في تغيير الثقافة التنظيمية وتبني ثقافة الجيل الثاني هي وجود حوافز مادية مشجعة.

➤ جودة العملية التعليمية بولاية عنابة ترتبط بجودة الأستاذ بالدرجة الأولى ثم جودة التلميذ.

➤ توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والمتغير التابع جودة التعليم في المؤسسات التربوية لولاية عنابة.

➤ لا توجد علاقة طردية قوية وذات دلالة احصائية بين تغيير الثقافة التنظيمية تبني ثقافة الجيل الثاني وجودة التعليم في المؤسسات التربوية لولاية عنابة.

3. منهج الدراسة :

كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتميز بطريقته الواقعية في تفسير الظواهر العلمية ، و دراسة الظاهرة كما تحدث في الواقع ، ولا يقتصر هذا الاخير على وصف الظاهرة بل يتعداها الى تفسيرها وتحليلها من أجل الوصول الى استنتاج وحلول ترتبط بالظاهرة المدروسة .

4. أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نسعى الى تحقيق مجموعة من الاهداف اهمها :

➤ عرض ومناقشة مختلف المفاهيم والأفكار المرتبطة بواقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية لولاية عنابة محل الدراسة .

➤ تسليط الضوء على تغيير الثقافة التنظيمية وتبني ثقافة الجيل الثاني كمدخل للتغيير ، واهم مرتكزاتها داخل المؤسسات التربوية لولاية عنابة .

➤ التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بجودة التعليم داخل المؤسسات التربوية لولاية عنابة .

➤ التركيز على دراسة واقع العلاقة بين تبني ثقافة الجيل الثاني وجودة العملية التعليمية بالمؤسسات التربوية لولاية عنابة .

5. أهمية الدراسة :

➤ الأهمية النظرية : تنبع أهمية دراستنا من أهمية الثقافة التنظيمية ، وأهمية تغييرها أي تبني ثقافة الجيل الثاني داخل المؤسسات التربوية بولاية عنابة ، وكذا أهمية تحقيق الجودة من وراء ذلك .

➤ الأهمية التطبيقية : تكمن الأهمية التطبيقية الى لفت الانتباه لواقع تبني ثقافة الجيل الثاني داخل المؤسسات التربوية ، هل يساهم بصورة مباشرة في تحقيق جودة العملية التعليمية ؟ تسليط الضوء علي الامكانيات المتوفرة لتبني ثقافة الجيل الثاني ودورها في تحقيق جودة التعليم داخل المؤسسات التعليمية لولاية عنابة محل الدراسة .

6. الدراسات المستقبلية :

- واقع وافاق جودة العملية التعليمية داخل القطاع التربوي الوطني .
 - واقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية .
 - الثقافة التنظيمية الواجب تبنيها لتحقيق جودة في العملية التعليمية داخل القطاع التربوي الوطني
 - سلبيات ثقافة الجيل الثاني وتأثيراتها علي جودة التعليم .
- مفاهيم الدراسة :

1. الثقافة التنظيمية: لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبيرا من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك ، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة ، من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط الإبداع الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. فالثقافة التنظيمية "تمثل تماسك مجموعة من القيم الأساطير الأبطال ، الرموز لدى مجموعة من الأفراد اللذين يعملون بها"¹ وثقافة المنظمة هي " مزيج من القيم الاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي تشترك فيها افراد منظمة أو جماعة او وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات".² ويمكن تلخيص الثقافة التنظيمية في النقاط التالية :

- الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تتبناها المنظمة .
 - تنتقل هذه القيم بين الافراد عن طريق العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم .
 - الهدف هو تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمة.
2. تغيير الثقافة التنظيمية : وتعتبر الثقافة التنظيمية عاملا أساسيا للتغيير التنظيمي فلا يمكن ان يكون هناك تغييرا فعالا دون أن تكون هناك علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية . ويعرف التغيير التنظيمي على أنه: " عملية إدخال تحسين او تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل أو إنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة ، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين الأساسيين هما : ملائمة أوضاع التنظيم ، أو استحداث أوضاع تنظيمية واساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات"³ ويمكن تلخيص مراحل التغيير التنظيمي حسب ليفن في الجدول التالي:

الجدول 1 : مراحل التغيير التنظيمي حسب ليفن

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
✓ إيجاد الشعور بالحاجة الى التغيير. ✓ تقليص مقاومة التغيير.	✓ تغيير الأفراد. ✓ تغيير الأعمال. ✓ تغيير البناء التنظيمي. ✓ تغيير التقنيات.	✓ تعزيز النتائج. ✓ تقييم النتائج. إجراء تعديلات بناءة.

المصدر: علاوي عبد الفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط ، دكتوراه علوم في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03. 2013 ، ص 35 .

ويصف ليفن المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها "عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة فمن ناحية يوجد مدى من

القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية ، انتشار تقنية جديدة ، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة ، والتشريع الجديد ، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال . ويعادل هذه القوى الدافعة حسبما ذكر ليفن عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد ، وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى فإن النظام يضل في حالة توازن ، والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً وبهذا اقترح ليفن عملية ذات ثلاثة مراحل لتنفيذ التغيير والتي تبدأ بإذابة الجليد للنظام القائم الحالي وذلك قبل المرور الى مرحلة التغيير ثم الى مرحلة التجميد للنظام الجديد".⁴

فتغيير الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات التعليم مرتبط بتبني ثقافة الجيل الثاني ، فقد عرفت المدرسة الجزائرية الكثير من النظريات التربوية والطرائق البيداغوجية ، مثل التدريس عن طريق الأهداف الإجرائية ، ونظرية التدريس بالأهداف ، والتي قد تناولتها مناهج الجيل الأول لتأتي مناهج الجيل الثاني كثقافة جديدة مكملّة لنقائص هذه الأخيرة متبينة نموذج المقاربة بالكفاءات .

3. جودة التعليم: نظرا للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي، أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحا من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة، مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي. فتحسين جودة التعليم أصبح هدفا ملحا تسعى إليه جميع المؤسسات التعليمية، فالتحدي الرئيسي للنظم التعليمية المعاصرة لا يتمثل فقط في تقديم التعليم ولكن التأكد من أن التعليم المقدم يتسم بجودة عالية. وتعد جودة التعليم من التحديات الكبيرة التي تواجهها جميع

المؤسسات التعليمية ، فلم تعد الجودة بديلاً تطبقه هذه الأخيرة بل أصبح ضرورة ملحة تملحها حركة الحياة المعاصرة ، ويفرضها التقدم العلمي والتفجر المعرفي، الأمر الذي دفع العديد من هذه المؤسسات التي تبني هذا المفهوم لرفع مستوى التعليم والتعلم .

بعض الدراسات السابقة :لقد نالت كل من الثقافة التنظيمية جودة التعليم والعلاقة بينهما قسطاً وافراً من الدراسات، سواء في جانبها النظري أو التطبيقي ، إلا أن جل الدراسات تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي . لكن هناك شح في الدراسات التي تربط بين المتغيرين وتطبيقها في مؤسسات قطاع التربية والتعليم.

1. فتيحة حبشي ، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007 سعت هذه الدراسة الى " تقديم الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة ابراز وتوضيح لأهم عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة فرمال لانتاج الأدوية "⁵ وذلك بالإعتماد على عينة عشوائية تتكون من 99 عامل .

2.عمر حمداوي ، دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي دراسة جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 لقد ركزت على دراسة العلاقة بين المتغيرين وتطبيقها على إحدى مؤسسات التعليم العالي ، والتي طبقت على الأساتذة المحاضرين وأستاذ التعليم العالي اللذين يقومون بمهمة التأطير والبحث العلمي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ، موزعين على مختلف التخصصات المعاهد والكليات ، وقد تم التوصل الى أن "الجامعة كمؤسسة اجتماعية تحاول بثقافتها التنظيمية السائدة توفير الظروف المادية والمعنوية والتشجيع اللازم للأستاذ الباحث من أجل رفع من

جودة نشاطات البحث العلمي التي يقترحها ضمن فريق البحث الذي ينتهي اليه"⁶.

3. صوفية علطي ، قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة سطيف 2، العدد 18 جوان 2014 تبحث هذه الدراسة في واقع القيم التنظيمية السائدة داخل بعض مؤسسات التعليم الثانوي على مستوى مدينة سطيف، وذلك من خلال تشخيص مستواها وكذا مدى اختلافها بين المؤسسات حسب النتائج التي تحققها هذه الأخيرة في شهادة البكالوريا ، لذا فقد تم انتقاء عينة عشوائية من الأساتذة للمؤسسات الأربعة محل الدراسة، وقد طبق عليهم مقياس القيم التنظيمية والذي تضمن ثماني قيم ، وقد أفضت النتائج الى أن مستوى القيم السائد متوسط ومقبول، مع بروز بعض القيم كقيم الإنضباط والنظام وغياب كبير لعدد منها ، كما اتضح أن مستوى القيم التنظيمية يختلف بين المؤسسات حسب نتائج ترتيبها في شهادة البكالوريا.⁷

4. جابر نصر الدين وبن اسماعين رحيمة، جودة التعليم داخل المنظومة التربوية في ظل معوقات تحقيق أهداف الإصلاح ومتطلباته ، مجلة دفاتر ، جامعة بسكرة العدد 5 ، 2015 فالغاية الأساسية للإصلاح التربوي هي تحقيق جودة التعليم في مؤسساتنا ثم في نظامنا التعليمي ككل ، إلا أن نجاح هذا الإصلاح قد يكون مرهونا بعوائق تتجاوز المدرسة وهم ما سينعكس سلبا على نتائجه وقد يتسم بالفشل . وعليه ينبغي أن تكون النظرة للإصلاح شمولية تأخذ بعين الاعتبار على وجه الخصوص ذهنية وثقافة الفرد والمجتمع.⁸

5. هدى بوحنيك ، أثر الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية 2017 وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في الجامعة الجزائرية على أداء رضا وولاء مواردها البشرية ، وقد تم اجراء هذه

الدراسة علي عينة من اساتذة جامعات كل من قسنطينة 2 تبسة وقلمة ، حيث أكدت الدراسة في الأخير أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة قوية وإيجابية كلما أثر ذلك بشكل ايجابي على الاستاذ الجامعي من حيث أدائه رضاه وولائه⁹ .

تحليل النتائج : الدراسة الميدانية لأثر تغيير الثقافة التنظيمية على تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التربوية الابتدائية والمتوسطة لولاية عنابة:

1.مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع دراستنا هذه في جميع أعضاء هيئة التدريس من أستاذ مرسوم استخلاف واستاذ متربص في الطورين الابتدائي والمتوسط بولاية عنابة ، وقد اقتصرت دراستنا على 67 أستاذا من مجتمع الدراسة الذين قبلوا الإجابة على استمارتنا.

2.مجالات الدراسة :

- المجال الزمني: تم اجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2019.2020 .
- المجال المكاني : أجريت الدراسة في المؤسسات التربوية الابتدائية والمتوسطة لولاية عنابة
- المجال البشري : يتمثل في أساتذة المرحلتين الابتدائية والمتوسطة والذي بلغ عددهم 67 استاذا
- 3.أداة الدراسة : تم الاعتماد على الإستبيان ، والتي اشتملت على البيانات الشخصية للأستاذ (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، التخصص الأصلي ، الرتبة وكذا سنوات الخبرة) بالإضافة الى ثلاثة محاور رئيسية :

الجدول 2: يوضح عدد محاور الإستبيان

المحور	عدد الأسئلة	رقم الأسئلة
الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التربوية	12	من السؤال 07 الى السؤال 18
تغيير الثقافة التنظيمية	12	من السؤال 19 الى السؤال 30
تبني ثقافة الجيل الثاني لتحقيق جودة التعليم	12	من السؤال 31 الى السؤال 42

المحور الأول اشتمل على ثلاث أسئلة حول قيم المؤسسة التربوية ، ثلاثة اللوائح والتنظيمات ، ثلاثة الأعراف والعادات و ثلاثة حول الممارسات الإدارية أما **المحور الثاني** والذي اشتمل على ثلاثة مراحل، مرحلة إذابة الجليد أربعة أسئلة، مرحلة التغيير أربعة أسئلة ومرحلة إعادة التجميد أربعة أسئلة كذلك. وأخيرا **المحور الثالث** اشتمل بدوره على ثلاثة حول جودة الأستاذ، ثلاثة جودة المنهاج الدراسي، ثلاثة جودة المناخ التعليمي، ثلاثة جودة التلميذ. وقد تم اعتماد الشكل المغلق في اعداد وتصميم الإستبيان ، والذي يحدد الإجابات المحتملة وفقا لسلم ليكرت الخماسي والمتكون من الدرجات الخمسة للموافقة المئوية، موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، معارض 2 درجات معارض بشدة درجة واحدة. وانطلاقا من الأوزان السابقة الذكر: نحسب المدى كخطوة أولى والذي يعبر عنه بأكبر وزن في مقياس ليكرت ناقص أصغر وزن فتصبح النتيجة كما يلي : $4 = 1-5$ ، بعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الخيارات أي: $0,8 = 5 / 4$ فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من 1 الى $0,8+1$ والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول 3: قيم المتوسطات المرحجة الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي.

المتوسط المرجح	المستوى
[1,80 -1]	معارض بشدة
[2,60 -1,80]	معارض
[3,40 -2,60]	محايد
[4,20 -3,40]	موافق
[5 -4,20]	موافق بشدة

أما فيما يخص الادوات الإحصائية المستعملة فقد قمنا باستعمال الادوات التالية :

➤ **المتوسط الحسابي** وهو من مقاييس النزعة المركزية ، يستخدم في المعالجة الإحصائية التي تضمنت مقياس ليكرت .

➤ **الانحراف المعياري** وهو من مقاييس التشتت يستخدم لتحديد مقدار التشتت في اجابات عينة الدراسة ، فإذا تم الحصول على انحراف معياري أقل من 1 فهذا يشير الى تمركز الإجابات وعدم تشتتها عن متوسط الإجابة لكل عبارة من عبارات الإستبيان والذي يعني تقارب اجابات الأغلبية . أما إذا تم الحصول على إنحراف معياري أكبر أو يساوي 1 فهذا يشير الى تشتت الإجابات وعدم تمركزها مما يدل على تباين أو تباعد في إجابات الأغلبية لموضوع او محتوى العبارة .

4. صدق وثبات الإستبيان :

➤ **صدق الإستبيان :** بالنسبة لصدق الاستبيان تم عرضه على 05 أساتذة من قسم علوم التسيير من جامعة قسنطينة 2 ، وقد وافقوا على جميع الأسئلة مع بعض التعديلات وحذف البعض منها.

➤ **ثبات الاستبيان:** حساب الثبات الفاكرونباخ عند حساب معامل ثبات الفاكرونباخ للاستبيان وجدنا قيمة 0,929 وهي نسبة عالية تسمح باستعمال الإستبيان والوثوق في النتائج المتوصل اليها ، والجدول التالي يوضح معامل الفاكرونباخ لكل محور من محاور الإستبيان .

الجدول 4: قيم معامل الفا كرونباخ لمحاور الإستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الاول	12	0,901
المحور الثاني	12	0,857
المحور الثالث	12	0,803

5. وصف عينة الدراسة :

سيتم تحليل عينة الدراسة المعتمدة من حيث متغير الجنس السن المستوى التعليمي، التخصص الأصلي الرتبة وسنوات الخبرة.

➤ **توزيع الأفراد حسب الجنس:** الجدول الموالي يمثل وصف العينة من حيث متغير الجنس

الجدول 5: وصف العينة من حيث متغير الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	8	59	67
النسبة المئوية	%11,9	%88,1	%100

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن 88,1 % من الأساتذة في الطورين الابتدائي والمتوسط إناث، و 11,9 % ذكور وعليه فإن نسبة الإناث في العينة المختارة أكبر من نسبة الذكور، وعليه تغير دور المرأة في الوقت الراهن وأصبحت عنصراً فاعلاً في المجتمع ، فعدد المتدرسات في الوقت الراهن أصبح كبير جداً بالمقارنة مع المتدرسين مما يجعل المتخرجات إناث أكثر من المتخرجين ذكور ، ومعظم المتخرجات يتجهن نحو مهنة التعليم .

➤ توزيع الأفراد حسب السن: الجدول الموالي يمثل وصف العينة حسب السن

الجدول 6: وصف العينة من حيث متغير السن.

السن	من 25 الى 35 سنة	من 36 الى 45 سنة	من 46 الى 55 سنة	المجموع
التكرار	43	19	5	67
النسبة المئوية	%64,2	%28,4	%7,5	%100

أما فيما يخص الفئة العمرية ، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية من 25 الى 35 سنة تمثل أعلى نسبة وهي 64,2 % ، في حين مثلت الفئة من 36 الى 45 سنة نسبة 28,4 % و من 46 الى 55 سنة نسبة 7,5 % ، ومن نستنتج ان معظم الأساتذة من عينة الدراسة هم من فئة الشباب تتراوح أعمارهم ما بين 25 الى 35 سنة .

➤ توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي : الجدول الموالي يمثل وصف

العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول 7: وصف العينة من حيث متغير المستوى التعليمي.

المستوى	جامعي	المدرسة العليا	شهادات أخرى	المجموع
---------	-------	----------------	-------------	---------

67	1	0	66	التكرار
%100	%1,5	0	%98,5	النسبة المئوية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية من العينة تتمثل في الأساتذة المتخرجين من الجامعة وهي نسبة 98,5 %، ويرجع هذا لسياسة التوظيف المتبعة من طرف وزارة التربية في توظيف حاملي الشهادات ، في حين مثلت شهادات أخرى مانسبته 1,5 %، وهذه النسبة تشمل فئة الأساتذة القدامى عادة .

➤ توزيع الأفراد حسب التخصص الأصلي: الجدول الموالي يمثل وصف العينة حسب متغير التخصص الأصلي .

الجدول 8: وصف العينة حسب متغير التخصص الأصلي.

التخصص	علمي	أدبي	المجموع
التكرار	37	30	67
النسبة المئوية	%55,2	%44,8	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية من العينة والتي تمثل 55,2 % ذوي تخصص أصلي علمي في حين النسبة المتبقية 44,8 % تخصصهم أدبي ، فمعظم الأساتذة ذوي التخصص العلمي يتجهون نحو مهنة التعليم وهذا بدوره ينعكس ايجابا على جودة العملية التعليمية .

➤ توزيع الأفراد حسب الرتبة: الجدول الموالي يمثل وصف العينة حسب متغير الرتبة.

الجدول 9: وصف العينة حسب متغير الرتبة.

الرتبة	أستاذ مربيص	أستاذ مرسوم	أستاذ استخلاف	المجموع
التكرار	5	59	3	67
النسبة المئوية	% 7,5	% 88,1	% 4,5	%100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن اغلبية الأساتذة هم أساتذة مرسمين إذ مثلت نسبتهم 88,1 % من عينة الدراسة في حين مثلت نسب الأساتذة المتربصين وأساتذة الاستخلاف نسبي 7,5 % و 4,5 % على التوالي .

➤ توزيع الأفراد حسب متغير الخبرة : الجدول الموالي يمثل توزيع الأفراد

حسب متغير الخبرة.

عبارات الإستبيان		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الاجابة
7. تعمل الإدارة على المساواة بين جميع الأساتذة.	التكرار	12	41	5	5	4	3,776	1,027	4	موافق
	%	17,9	61,2	7,5	7,5	6				
8. تهتم الإدارة بقيمة الوقت .	التكرار	15	42	5	2	3	3,955	0,911	3	موافق
	%	22,4	62,7	7,5	3	4,5				
9. تحرص الإدارة على التنافس مع المدارس الأخرى .	التكرار	19	23	8	11	6	3,567	1,305	9	موافق
	%	28,4	34,3	11,9	16,4	9				
10. تلتزم جميع الأطراف باللوائح التنظيمية داخل المؤسسة التربوية.	التكرار	12	39	4	10	2	3,731	1,023	6	موافق
	%	17,9	58,2	6	14,9	3				
11. تتطلع جميع الأطراف على الاحكام القانونية الأساسية المنصوص عليها في التشريع والنظم الجاري بها داخل المؤسسة التربوية .	التكرار	16	30	12	8	1	3,776	0,997	5	موافق
	%	23,9	44,8	17,9	11,9	1,5				
12. تطبيق جميع التعليمات الخاصة بأسلوب أداء العمل.	التكرار	16	39	8	4	-	4,000	0,778	2	موافق
	%	23,9	58,2	11,9	6	-				
13. تشجع الإدارة الأساتذة المبدعين في إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم الإبداعية .	التكرار	13	23	7	14	10	3,223	1,379	11	محايد
	%	19,4	34,3	10,4	20,9	14,9				
14. تقدير متبادل بين المدير والأساتذة .	التكرار	29	27	5	2	4	4,119	1,080	1	موافق
	%	43,3	40,3	7,5	3	6				

15. مناخ تنظيمي يدعم احتياجات الأستاذ	التكرار	14	17	7	14	15	3,014	1,492	12	محايد
	%	20,9	25,4	10,4	20,9	22,4				
16. تعمل الإدارة على إشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرار.	التكرار	16	28	8	8	7	3,567	1,269	8	موافق
	%	23,9	41,8	11,9	11,9	10,4				
17. تقوم المؤسسة التربوية بدورات تكوينية للأساتذة بشكل مستمر.	التكرار	9	39	5	12	2	3,611	1,029	7	موافق
	%	13,4	58,2	7,5	17,9	3				
18. أمانة وانجاز في توزيع الترقية والحوافز.	التكرار	7	27	22	7	4	3,388	1,014		محايد
	%	10,4	40,3	32,8	10,4	6			10	
الوسط الحسابي الإجمالي							3,644			موافق
الانحراف المعياري الإجمالي							0,778			

الجدول 10: وصف العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	35	20	12	67
النسبة المئوية	52,2 %	29,9 %	17,9 %	100 %

نلاحظ أن أعلى نسبة من الأساتذة والمتمثلة في 52.2 % خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات ، تليها نسبة 29,9 % تتراوح خبرتهم في العمل ما بين 5 إلى 10 سنوات ، ثم تليها الفئة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 17,9 % ، فتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة من شأنه أن يساعدنا في معرفة الفروق في الإجابات حول جودة التعليم بعد تبني ثقافة الجيل الثاني .

6. عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل: الجدول الموالي يمثل توزيع استجابات الأفراد نحو المحور المستقل الأول والمتمثل في الثقافة التنظيمية وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. من خلال قيم الوسط الحسابي لأسئلة الجزء الأول من المتغير المستقل والمتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التربوية بولاية عنابة محل الدراسة، نجد أن الوسط الحسابي الإجمالي قدر بـ 3,644 أي أن قيم

المتوسطات الحسابية في مجملها محصورة في المجال 3,4 و 4,2 أي ان هناك موافقة على مختلف مبادئ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية ، أما بالنسبة للانحراف المعياري 0,778 أقل من 1 والذي يدل على عدم وجود تشتت في اجابات الأساتذة . والجدول الموالي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمرتكزات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية لولاية عنابة .

الجدول 12 : يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمرتكزات الثقافة التنظيمية

المرتبة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القيم
1	2	0,913	3,776	القيم
2	1	0,779	3,835	اللوائح والتنظيمات
3	4	1,141	3,452	الاعراف والعادات
4	3	0,855	3,522	الممارسات الإدارية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اللوائح والتنظيمات تحتل المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,835 والذي يدل وجود موافقة على اللوائح والتنظيمات من طرف الأساتذة ، وانحراف معياري يقدر بـ 0,779 والتي تدل على عدم وجود تشتت في اجابات الأساتذة ، تليها مباشرة القيم بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,776 وانحراف معياري يقدر بـ 0,913 ، وهذا يدل على ان اهم مكونين من مكونات الثقافة التنظيمية هي اللوائح والتنظيمات والقيم ، وبالتالي نفي الفرضية الاولى التي تعتبر ان اهم مكونات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية بولاية عنابة هي الممارسات الإدارية بل إن أهم مكونات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية لولاية عنابة هي اللوائح والتنظيمات ثم القيم.

عبارات الإستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاجابة
19. تم توفير المناخ التنظيمي المناسب لتبني ثقافة الجيل الثاني .	التكرار	5	21	6	22	13	2,746	8	محايد
	%	7,5	31,3	9	32,8	19,4			
20. اعتمدت قرارات التغيير المتعلقة بتبني ثقافة الجيل الثاني على دراسات سابقة .	التكرار	6	22	10	17	12	2,895	7	محايد
	%	9	32,8	14,9	25,4	17,9			
21. كان هناك تتبع لردود أفعال وأراء الأساتذة اتجاه ثقافة الجيل الثاني .	التكرار	3	17	10	17	20	2,492	11	معارض
	%	4,5	25,4	14,9	25,4	29,9			
22. تم تنظيم ملتقيات وأيام دراسية كافية لشرح مبادئ الجيل الثاني.	التكرار	3	37	10	11	6	3,298	4	محايد
	%	4,5	55,2	14,9	16,4	9			
23. يعتبر إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام أهم وسيلة من وسائل التغيير.	التكرار	21	33	6	5	2	3,985	1	موافق
	%	31,3	49,3	9	7,5	3			
24. يتم اشراك في اتخاذ مختلف قرارات التغيير تخطيطا وتنفيذا وتقويما .	التكرار	5	22	14	19	7	2,985	6	محايد
	%	7,5	32,8	20,9	28,4	10,4			
25. تحرص الإدارة باستمرار على أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع مراحل عملية التغيير التنظيمي.	التكرار	6	36	10	9	6	3,403	2	موافق
	%	9	53,7	14,9	13,4	9			
26. تعد تنمية المورد البشري أهم اعتبارات سياسات التغيير.	التكرار	11	26	11	10	9	3,298	3	محايد
	%	16,4	38,8	16,4	14,9	13,4			
27. تعمل الإدارة على تعزيز القدرات والكفاءات وكذا التسيير البيداغوجي والإداري .	التكرار	5	28	16	9	9	3,164	5	محايد
	%	7,5	41,8	23,9	13,4	13,4			
28. تعمل الإدارة على استخدام حوافز مادية مشجعة للأساتذة لنجاح مبادئ الجيل الثاني .	التكرار	2	6	16	14	29	2,074	12	معارض
	%	3	9	23,9	20,9	43,3			
29. تعمل الإدارة على تشجيع السلوك الإبداعي والابتكار للأساتذة.	التكرار	3	19	14	18	13	2,716	9	محايد
	%	4,5	28,4	20,9	26,9	19,4			
30. تعمل الإدارة على استخدام حوافز	التكرار	5	14	19	14	15	2,701	10	محايد

				22,4	20,9	28,4	20,9	7,5	%	معنوية مشجعة للأساتذة لنجاح مبادئ الجيل الثاني .
محايد		2,980	الوسط الحسابي الإجمالي							
		0,744	الانحراف المعياري الإجمالي							

والجدول الموالي يمثل توزيع استجابات الأفراد نحو المحور المستقل الثاني والمتمثل في تغيير الثقافة التنظيمية وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول 13: يمثل توزيع استجابات الأفراد نحو تغيير الثقافة التنظيمية

من خلال قيم الوسط الحسابي لأسئلة الجزء الثاني من المتغير المستقل والمتعلق بتغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التربوية بولاية عنابة محل الدراسة ، نجد أن الوسط الحسابي الإجمالي قدر بـ 2,980 أي أن قيم المتوسطات الحسابية في مجملها محصورة في المجال 2,60 و 3,40 أي أن هناك محايدة على تغيير الثقافة التنظيمية وتبني ثقافة الجيل الثاني داخل المؤسسات التربوية ، أما بالنسبة للانحراف المعياري 0,744 أقل من 1 والذي يدل على عدم وجود تشتت في اجابات الأساتذة . فالفقرة 23 حققت أعلى متوسط حسابي يقدر بـ 3,985 والذي يدل على وجود مستوى مرتفع من الموافقة على اعتبار ان ادخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والإتصال أهم وسيلة من وسائل التغيير داخل المؤسسات التربوية محل الدراسة وانحراف معياري 0,992 والذي يدل على عدم وجود تشتت في اجابات الأساتذة وبالتالي قبول الفرضية الثانية التي تعتبر أن ادخال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال أهم وسيلة من وسائل التغيير داخل المؤسسات التربوية لولاية عنابة . في حين حققت الفقرة 28 المرتبة 12 بمتوسط حسابي قدر بـ 2,074 والتي تدل على مستوى ضعيف من الموافقة من طرف الأساتذة فيمل يخص استخدام حوافز مادية مشجعة لنجاح مبادئ الجيل الثاني وانحراف معياري قدر بـ 1,145 والذي يدل على وجود تشتت في اجابات الأساتذة عينة

الدراسة وبالتالي رفض الفرضية الثالثة التي تعتبر ان أهم مبدأ في تغيير الثقافة التنظيمية وتبني ثقافة الجيل الثاني هي وجود حوافز مادية مشجعة وبالتالي تبني ثقافة جديدة دون أن يكون هناك زيادة في الجانب المادي . والجدول الموالي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمراحل تغيير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية لولاية عنابة.

الجدول 14: يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمراحل تغيير الثقافة التنظيمية

الدرجة الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
محايدة	2	1,021	2,858	مرحلة إذابة الجليد
موافقة	1	0,726	3,417	مرحلة التغيير
معارض	3	0,982	2,664	مرحلة إعادة التجميد

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان مرحلة التغيير احتلت أول مرتبة بمتوسط حسابي قدر ب 3,417 والتي تدل على وجود موافقة من طرف الأساتذة على مرحلة عملية التغيير وتبني ثقافة الجيل الثاني وانحراف معياري قدر ب 0,726 والذي يدل على عدم وجود تشتت في اجابات الأساتذة عينة الدراسة.

6. عرض وتحليل نتائج المتغير التابع: الجدول الموالي يمثل توزيع استجابات الأفراد نحو المتغير التابع والمتمثل في جودة التعليم وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول 15: توزيع استجابات الأفراد نحو جودة التعليم

عبارات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاجابة
31. تتماشى برامج التكوين البيداغوجي	16	27	6	13	5	3,537	1,259	2	موافقة

				7,5	19,4	9	40,3	23,9	%	وإصلاحات الجيل الثاني .
محايدة	3	1,165	3,223	7	14	7	35	4	التكرار	32. يمنح للأستاذ أجر أعلى لتحقيق جودة في العملية التعليمية ونجاح برامج الجيل الثاني.
				10,4	20,9	10,4	52,2	6	%	
معارضة	9	1,508	2,403	29	11	7	11	9	التكرار	33.نتيج مناهج الجيل الثاني للتلميذ التفكير الإبداعي .
				43,3	16,4	10,4	16,4	13,4	%	
محايدة	4	1,212	2,985	9	16	15	21	6	التكرار	34. جودة العملية التعليمية مرتبطة ارتباطا وثيقا بمضمون مناهج الجيل الثاني .
				13,4	23,9	22,4	31,3	9	%	
محايدة	5	1,210	2,746	12	20	11	21	3	التكرار	35. تتناسب مناهج الجيل الثاني مع قدرة استيعاب التلميذ .
				17,9	29,9	16,4	31,3	4,5	%	
معارضة	12	1,048	1,850	29	29	2	4	3	التكرار	36. تجهيزات المؤسسة التربوية ومبانيها تتوافق مع برامج الجيل الثاني .
				43,3	43,3	3	6	4,5	%	
معارضة	10	1,029	1,970	29	17	16	4	1	التكرار	37. تمتع المؤسسة التربوية بشبكات الانترنت.
				43,3	25,4	23,9	6	1,5	%	
معارضة	11	1,160	1,955	33	17	4	13	-	التكرار	38. وجود مكتبة مكتملة من جميع الكتب والمراجع.
				49,3	25,4	6	19,4	-	%	
معارضة	8	1,271	2,492	19	19	9	17	3	التكرار	39. تساهم التغيرات المدرجة في مختلف الأطوار التعليمية في رفع نسبة النجاح .
				28,4	28,4	13,4	25,4	4,5	%	
محايدة	6	1,238	2,731	13	17	18	13	6	التكرار	40. تساهم التغيرات المدرجة في مختلف الأطوار التعليمية في رفع نسبة النجاح .
				19,4	25,4	26,9	19,4	9	%	
معارضة	7	1,185	2,507	16	21	12	16	2	التكرار	41. تمكن اصلاحات الجيل الثاني من رفع مؤهلات التلاميذ .
				23,9	31,3	17,9	23,9	3	%	

موافقة	1	1,172	3,671	4	10	6	31	16	التكرار	42. جودة العملية التعليمية مرتبطة بالتلاميذ اللذين يملكون الدافعية الذاتية والرغبة العالية في الدراسة.
				6	14,9	9	46,3	23,9	%	
	2,672			الوسط الحسابي الإجمالي						
محايد	0,680			الإنحراف المعياري الإجمالي						

من خلال قيم الوسط الحسابي لأسئلة المتغير التابع والمتعلق بتبني ثقافة الجيل الثاني لتحقيق جودة التعليم السائدة في المؤسسات التربوية بولاية عنابة محل الدراسة ، نجد أن الوسط الحسابي الإجمالي قدر بـ 2,672 أي أن قيم المتوسطات الحسابية في مجملها محصورة في المجال 2,60 و 3,40 ، أي أن هناك محايدة على تغيير الثقافة التنظيمية وتبني ثقافة الجيل الثاني داخل المؤسسات التربوية وتحقيق جودة التعليم ، أما بالنسبة للانحراف المعياري 0,680 أقل من 1 والذي يدل على عدم وجود تشتت في اجابات الأساتذة . والجدول الموالي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر جودة التعليم داخل المؤسسات التربوية لولاية عنابة.

الجدول 16: يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر جودة

التعليم

الدرجة الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
محايدة	1	0,805	3,054	جودة الأستاذ
معارضة	3	0,972	2,527	جودة المنهاج الدراسي
معارضة	4	0,868	2,139	جودة المناخ التعليمي
محايدة	2	0,985	2,970	جودة التلميذ

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جودة المناخ التعليمي حققت الترتيب 4 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,970 والذي يدل على وجود معارضة على جودة المناخ التعليمي وبالتالي برامج الجيل الثاني لا تتوافق والمناخ التعليمي السائد داخل المؤسسات التربوية لولاية عنابة محل الدراسة وانحراف معياري قدر

ب 0,868 والذي يدل على عدم وجود تشتت في اجابات الأساتذة .أما جودة المنهاج الدراسي فحققت الترتيب 3 بمتوسط حسابي قدر ب 2,527 والذي يدل على وجود معارضة على وجود جودة في المنهاج الدراسي لبرامج الجيل الثاني ، وانحراف معياري قدر ب 0,972 والذي يدل على عدم وجود تشتت في اجابات الأساتذة وبالتالي قبول الفرضية الرابعة التي تعتبر ان جودة العملية التعليمية بولاية عنابة ترتبط بجودة الأستاذ بالدرجة الأولى ثم جودة التلميذ .

7.أثر الثقافة التنظيمية على جودة التعليم دراسة العلاقة بين المتغيرين المستقلين والمتمثلين في الثقافة التنظيمية وتغييرها تبني ثقافة الجيل الثاني والمتغير التابع المتمثل في جودة التعليم، بالإعتماد على معامل ارتباط بيرسون ومعامل الإنحدار.

➤ **معامل الارتباط بيرسون :** ان معامل الارتباط يركز على دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرين أو عدمها وهو عبارة عن مقياس رقمي يقيس قوة الارتباط بين متغيرين ، حيث تتراوح قيمته ب 1 + و 1 - للتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ، وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول ادناه: الجدول 17: معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية تغييرها وجودة التعليم.

المتغير	جودة التعليم
الثقافة التنظيمية	0,411
تغيير الثقافة التنظيمية	0,715

يشير الجدول اعلاه على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم في المؤسسات التربوية لولاية عنابة محل الدراسة إذن قبول الفرضية الخامسة ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0,411. والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة

احصائية بين تغيير الثقافة التنظيمية تبني ثقافة الجيل الثاني وجودة التعليم داخل المؤسسات التربوية لولاية عنابة ، بمعامل ارتباط يقدر ب 0,715 ، أي أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية مترسخة داخل المؤسسات التربوية كلما أدى ذلك إلى تحقيق جودة في العملية التعليمية . من خلال ما سبق نفي الفرضية السادسة أي أنه لا توجد هناك علاقة طردية قوية وذات دلالة احصائية بين تغيير الثقافة التنظيمية تبني ثقافة الجيل الثاني وجودة التعليم ، بل توجد علاقة فكلما كان تغيير الثقافة التنظيمية وتبني ثقافة الجيل الثاني مرسخة بقوة لدى الأساتذة من جميع جوانبها فإن تأثير ذلك سيتضح جليا في جودة التعليم داخل المؤسسات التربوية والعكس صحيح .

➤ إختبار الإنحدار : يستخدم بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات موضوع البحث والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 18: العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع جودة التعليم	اختبار جودة النموذج F	معامل التحديد r^2	اختبار التأثير t	النموذج
الثقافة التنظيمية	0,411	13,196	0.169	3.633	
تغيير الثقافة التنظيمية	0,715	67.847	0.511	8.237	ج ت = 0,726 + ت ث ن = 0,653

بعد أن قمنا بحساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، تم اختبار جودة نموذج العلاقة باستخدام F ثم حساب النسبة التي يفسرها كل متغير مستقل ، في التغيير الحاصل في جودة التعليم كمتغير تابع وذلك باستخدام r^2 ثم تم التأكد من معنوية تأثير هذه المتغيرات المستقلة على جودة التعليم باستخدام اختبار التأثير t . ويبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع في العمود الأول، اختبار جودة

النموذج anova في العمود الثاني ، اختبار التأثير في العمود الثالث ، ونموذج العلاقة البسيطة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع . ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد r^2 والذي يمثل مربع معامل الارتباط يساوي 0,169 أي أن المتغير المستقل الأول الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 16,9 % من التباين الحاصل في المتغير التابع جودة التعليم ، أما بالنسبة R-deux ajusté تساوي 0,156 وهي القيمة المعدلة ل r^2 وسبب التعديل هو أن معادلة الإنحذار ناتجة أصلا عن استخدام عينة وليس مجتمع . أما قيمة t والتي تساوي 3,633 عند مستوى الدلالة 0,01 وبالتالي فهو دال احصائيا أي يوجد تأثير للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات التربوية محل الدراسة على جودة التعليم . وبعد اجراء اختبار F والذي يساوي 13,196 وهو دال احصائيا لأن الدلالة أصغر من 0,01 أي نستطيع الإعتماد على هذه النسبة في التغير ، بمعنى يوجد تأثير فعلي .

أما بالنسبة لتطبيق الإنحذار البسيط على المتغير المستقل الثاني وهو تغير الثقافة التنظيمية وتبني ثقافة الجيل الثاني فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد r^2 والذي يمثل مربع معامل الارتباط يساوي 0,511 أي أن المتغير المستقل الثاني تغير الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 51,1 % من التباين الحاصل في المتغير التابع جودة التعليم وله تأثير كبير إذا ما قورن بالمتغير المستقل الأول، أما بالنسبة R-deux ajusté تساوي 0,503 وهي القيمة المعدلة ل r^2 وسبب التعديل هو أن معادلة الإنحذار ناتجة أصلا عن استخدام عينة وليس مجتمع . أما قيمة t والتي تساوي 8,237 عند مستوى الدلالة 0,000 وهو أقل من 0,01 وبالتالي فهو دال احصائيا أي يوجد تأثير كبير لتغير الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات التربوية وتبني ثقافة الجيل الثاني محل الدراسة . وبعد اجراء اختبار F والذي يساوي

67,847 وهو دال احصائيا لأن الدلالة أصغر من 0,01 أي نستطيع الإعتماد على هذه النسبة في التغيير ، بمعنى يوجد تأثير فعلي ، وبهذا يمكن صياغة المعادلة الناتجة عن هذا التغيير في العلاقة التالية : درجة التأثير على جودة التعليم = 0,726 + تغيير الثقافة التنظيمية $\times$ 0,653

➤ اختبار فروض الدراسة فيما يلي سنقوم باختبار فروض الدراسة المتعلقة بالعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع جودة التعليم

✓الفرضية الخامسة : توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و جودة التعليم في المؤسسات التربوية لولاية عنابة بالنظر في الجدول أعلاه يتضح لنا مايلي :

توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 والتي تدل على وجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم حيث كان معامل الارتباط يقدر ب 0,411وهو دال احصائيا على وجود علاقة ارتباط طردية تبين أنه كلما تم ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية محل الدراسة تزداد جودة التعليم والعكس صحيح .وبالتالي صحة الفرضية الخامسة توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والمتغير التابع جودة التعليم في المؤسسات التربوية لولاية عنابة .

✓الفرضية السادسة : انه لا توجد هناك علاقة طردية قوية موجبة وذات دلالة احصائية بين تغيير الثقافة التنظيمية تبني ثقافة الجيل الثاني وجودة التعليم.

توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 والتي تدل على وجود ارتباط بين تغيير الثقافة التنظيمية تبني ثقافة الجيل الثاني وجودة التعليم حيث كان معامل الارتباط يقدر ب 0,715هو دال احصائيا على وجود علاقة ارتباط طردية تبين أنه كلما تم ترسيخ ثقافة تغيير

الثقافة التنظيمية وتبني ثقافة الجيل الثاني تكون هناك جودة في التعليم والعكس صحيح وبالتالي نفي الفرضية السادسة. وكانت قيمة معامل الانحدار F تساوي 67.847 وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 والتي تدل على جودة نموذج العلاقة بين تغيير الثقافة التنظيمية وتبني ثقافة الجيل الثاني وجودة التعليم وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء وتشير قيمة r^2 والتي تساوي 0,511 الى أن تغيير الثقافة التنظيمية وتبني ثقافة الجيل الثاني تفسر التغيير في جودة التعليم ب 51,1 % تقريبا وتبقى نسبة تفسرها عوامل أخرى بالإضافة الى الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختبار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها. وتشير قيمة اختبار T الى أن تأثير تغيير الثقافة التنظيمية وتبني ثقافة الجيل الثاني على جودة التعليم لا يمكن أن يصل الى درجة الصفر بمعنى أن تغيير الثقافة التنظيمية وتبني ثقافة الجيل الثاني لها تأثير قوي على جودة التعليم في هذه الدراسة. اذن جودة التعليم = 0,726 + تغيير الثقافة التنظيمية 0,653 حيث يتضح أنه بقياس تغيير الثقافة التنظيمية وتطبيق النموذج يمكن التنبؤ بدرجة جودة التعليم، حيث أن كل تغيير قدره 0,653 وحدة في تغيير الثقافة التنظيمية يزيد جودة التعليم بمقدار وحدة واحدة، وقد يبين ذلك مدى أثر تغيير الثقافة التنظيمية وتبني ثقافة الجيل الثاني على تحقيق جودة التعليم.

الخاتمة: من خلال هذا الدراسة توصلنا الى ان للثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية دورا حيويا في تشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه وكذا اتجاهاته، فالثقافة التنظيمية مجموعة الخصائص والقيم والعادات والمعايير والمعتقدات وممارسات ادارية، التي تحكم الطريقة التي يفكر بها اعضاء المؤسسة التربوية وطريقة اتخاذ القرارات. كما أنها تلعب دورا هاما في إنجاح مبادرات التغيير التنظيمي كما أن جودة التعليم تساهم في تحسين

المخرجات التعليمية وتخرج طلبة متعلمين يتمتعون بمواصفات الجودة ، ، فلم تعد هذه الأخيرة بديلاً تطبقه هذه الأخيرة بل أصبح ضرورة ملحة تلمها حركة الحياة المعاصرة . ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية :

- 1.إن أهم مكونات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية لولاية عنابة هي اللوائح والتنظيمات ثم القيم.
- 2.إن ادخال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال أهم وسيلة من وسائل التغيير داخل المؤسسات التربوية لولاية عنابة .
- 3.وجود حوافز مادية مشجعة ليست أهم مبدأ في تغيير الثقافة التنظيمية وتبني ثقافة الجيل الثاني.
- 4.ان جودة العملية التعليمية بولاية عنابة ترتبط بجودة الأستاذ بالدرجة الأولى ثم جودة التلميذ .
- 5.وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والمتغير التابع جودة التعليم في المؤسسات التربوية لولاية عنابة .
- 6.توجد علاقة طردية قوية وذات دلالة احصائية بين تغيير الثقافة التنظيمية تبني ثقافة الجيل الثاني وجودة التعليم في المؤسسات التربوية لولاية عنابة محل الدراسة.

الهوامش :

¹ Like Inceoglu, organizational culture , Team Climate Workplace Bullying and Team Effectiveness An Empirical Study on their Relationship , Wirtschafts –und Sozialpsychologie, Herbert Utz Verlag –Wissenschaft Munchen ,unv 2002, printed in Germany, p 16 .

² خضير الفريجات ، انعام الشهابي ، موسى اللوزي ، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) ، إثراء للنشر، الطبعة الاولى 2009 ، ص 265 .

³ عبد الكريم حسين ، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة (دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 28 ، العدد الاول 2012 ، ص 273 .

⁴ علاوي عبد الفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط ، أطروحة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03، السنة الجامعية 2013 ، ص 35 .

⁵ فتيحة حبشي ادارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لانتاج الأدوية . أطروحة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2007، ص 3 .

⁶ حمداوي عمر ، دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي دراسة جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، أطروحة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 ، ص 260 .

⁷ علطي صوفية ، قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر. مجلة العلوم الاجتماعية جامعة سطيف، 2014، ص 247 .

⁸ جابر نصر الدين وبن اسماعين رحيمة ، جودة التعليم داخل المنظومة التربوية في ظل معوقات تحقيق أهداف الإصلاح ومتطلباته مجلة دفاتر، جامعة بسكرة العدد 5 ، 2015، ص 349 .

⁹ هدى بوحنيك ، أثر الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية دراسة حالة الجامعة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري ، 2017، ص 243 .