



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان :

دور إدارة التغيير في تطبيق جودة التعليم بالمدارس الابتدائية  
(دراسة ميدانية لعينة من المدارس الابتدائية لولاية عين الدفلى)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال.

إعداد الطالبتين:

- قطفي هاجر
- الحاج حبوب المعلومة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

- أ/ زويبير محمد (أستاذ محاضر "أ". جامعة الجبالي بونعامة) رئيسا  
أ/ خنير محمد (أستاذ محاضر "أ". جامعة الجبالي بونعامة) مشرفا  
أ/ صغير موح مريم (أستاذة مساعدة "أ". جامعة الجبالي بونعامة) ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

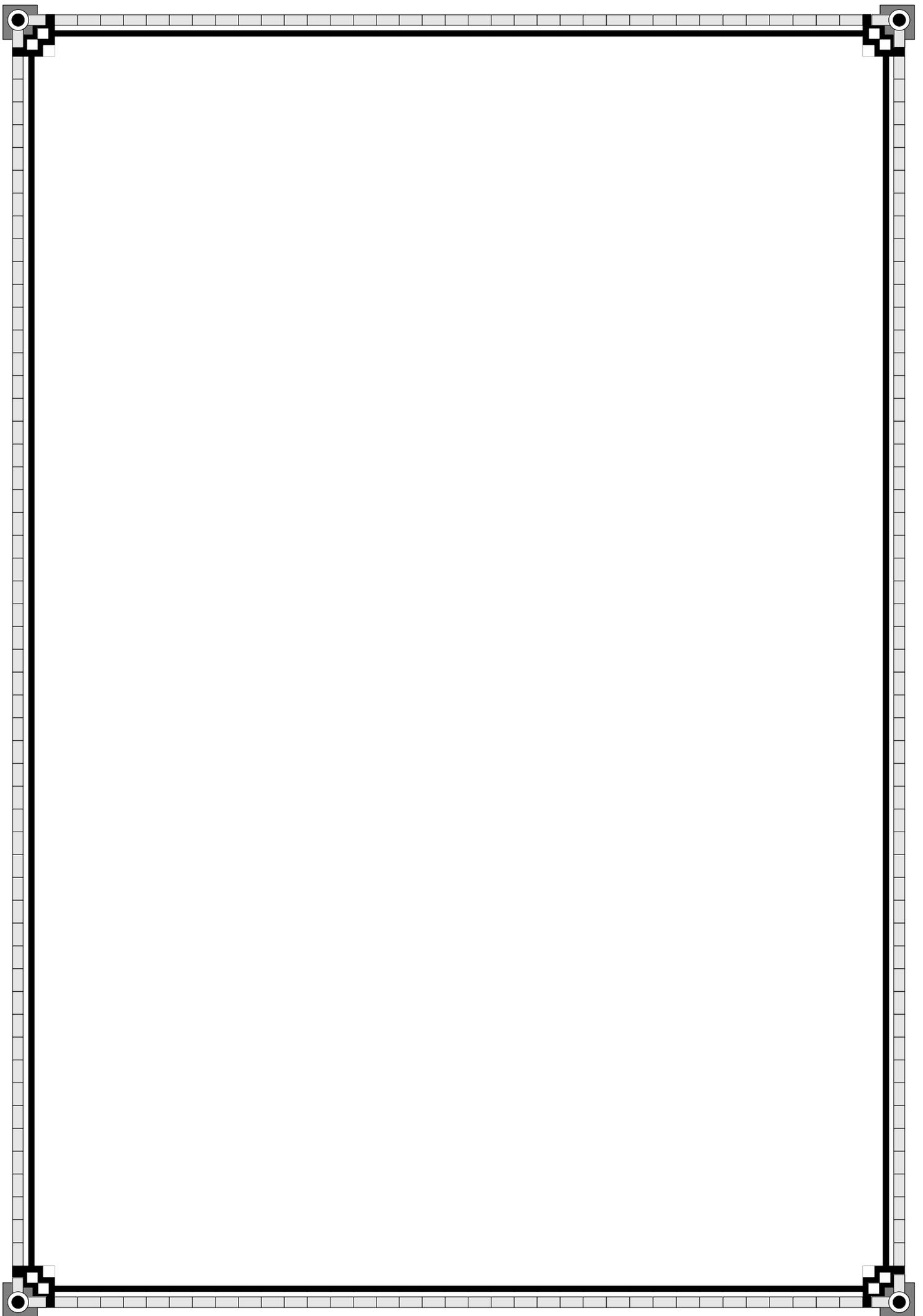
# الشكر

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

وبعد أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ " خثير محمد " الذي قبل الاشراف على مذكرتنا هاته وعلى تقديمه  
النصائح القيمة ورفعته لمعنوياتنا...

الشكر الجزيل لمدراء المدارس الابتدائية لمساعدتهم في تقديم الاستبيان.

الشكر لكل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر الأخت "ربيعة".



## إهداء

أبتدئ بشكر المولى عزوجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى وعلى نعمه  
الكثيرة التي رزقني إياها.

إلى من أنارا لي درب العلم والمعرفة وحرصا علي منذ الصغر واجتهدا في تربيتي والاعتناء بي  
"والديا الحبيبان" أرجوا لكما دوام الصحة والعافية

إلى إخوتي وكل أفراد عائلتي فردا فردا....

وإلى أساتذتي وأستاذاتي وكل من أشرف على تعليمي منذ الصغر إلى الآن أرجو من المولى عزوجل  
أن يجمعني وإياكم في جنانه الواسعة.

إلى كل صديقاتي اللواتي تقاسمت معهن أياما دراسية جميلة وخص بالذكر: حبيبة، غنية، فاطمة،  
المعلومة، منة.

إلى كل معلم اتخذ مهنة التعليم رسالة.

إلى كل مريض يعاني مشقة مرضه دعواتي لهم بالشفاء العاجل.

## هاجر

## إهداء

أشكر الله عزوجل الذي منحني الصبر والعطاء وبقدرته أتممت هذا العمل الذي أهدي ثمرته إلى:

من رحل ولم يعيش معي هذه اللحظات المنتظرة " أبي رحمة الله عليه وأسكنه الله فسيح جنانه"

إلى من تعبت لأجلي حتى أصل إلى ما أنا عليه " أمي الغالية"

إلى سندي في الحياة " أخوتي" الاعزاء: محمد عالي، الرباب، تسلم، محمد

إلى الكتاكيت الصغار: أميلمنين، ابراهيم، الحسن، هيبه

إلى جميع الأهل صغيرا وكبيرا، إلى أقرب الناس إلى قلبي

إلى رقيقات الدرب والمشوار الدراسي صديقاتي وأخص بالذكر: منهة، هاجر، غنية، حبيبة، فاطمة، زوليخة.

وإلى كافة مناضلين ومناضلات الشعب الصحراوي

المعلومة  
www.almawana.com

## الملخص

إن تبني المؤسسات التربوية لإدارة التغيير أصبح مطلباً ملحا من أجل مواكبة التطورات العالمية الحاصلة، ولهذا قامت الجزائر بإصلاحات تربوية جديدة في الآونة الأخيرة جديدة تهدف إلى تجويد التعليم وتوسيع مجالاته من أجل النهوض بالمستوى الدراسي، حيث هدفت دراستنا إلى الكشف عن مدى مساهمة ادارة التغيير في تحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية لولاية عين الدفلى، وحاولنا من خلالها معرفة أهم العوامل المؤثرة على نجاح إدارة التغيير وأهم مقومات تطبيق جودة التعليم ولهذا الغرض تم استخدام الاستبيان كأداة للبحث بعدها قمنا بتحليل نتائج الاستبيان باستعمال أساليب وأدوات إحصائية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية إشراك المعلمين وأولياء الأمور في عملية الإصلاح التربوي وذلك من أجل نجاحه وتحقيق الجودة التعليمية المنشودة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير، جودة التعليم، الإصلاح التربوي.

## Résumé

L'adoption des établissements d'enseignement pour la gestion du changement est devenu une exigence urgente afin de suivre le rythme de l'évolution mondiale, récemment, l'Algérie a suivi une nouvelle réforme de l'enseignement afin d'améliorer l'éducation et élargir son champ d'application pour faire progresser le niveau de l'éducation. Le but de notre étude est de révéler la contribution de la gestion du changement pour améliorer la qualité de l'enseignement dans les écoles primaires de la wilaya d'Ain Defla, et donc nous avons essayé de faire sortir les facteurs les plus importants qui influent le succès de la gestion du changement et l'application des éléments qui permettent cette amélioration ,pour cela, nous avons analysé les résultats de recherche obtenus par un « questionnaire » distribué au niveau des écoles primaire en utilisant des outils statistiques.

L'étude nous a permet de montrer l'importance de faire participer les enseignements et les parents dans le processus de réforme de l'éducation afin d'atteindre la qualité d'éducation souhaité.

**Les mots clés:** gestion du changement, éducation de qualité, de réforme de l'éducation

فهرس

المحتويات



| الصفحة | المحتويات  |
|--------|--|
|        | الإهداء  |
|        | الشكر  |
|        | الملخص   |
|        | فهرس المحتويات   |
|        | قائمة الجداول  |
|        | قائمة الاشكال  |
|        | قائمة الملاحق  |
| أبـت   | مقدمة  |
| 05     | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة                       |
| 05     | تمهيد  |
| 06     | المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الدراسة                             |
| 06     | المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير                                      |
| 07-06  | الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة التغيير                           |
| 08     | الفرع الثاني: مفهوم الاصلاح التربوي ومبادئه                            |
| 09     | الفرع الثالث: مفهوم وأسباب مقاومة التغيير                              |
| 11     | المطلب الثاني: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم             |
| 12     | الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة                                |
| 12     | الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية          |
| 13     | الفرع الثالث: محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم                    |
| 14     | المطلب الثالث: نظام إدارة الجودة كمدخل للتغيير في المؤسسات التعليمية   |
| 14     | الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي              |
| 15     | الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على جودة التعليم                         |
| 16     | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة                              |
| 16     | المطلب الأول: الدراسات السابقة حول إدارة التغيير                       |
| 17     | المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول جودة التعليم                       |
| 19     | المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة                |
| 21     | خلاصة الفصل  |
| 23     | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لعينة من الابتدائيات لولاية عين الدفلى |
| 23     | تمهيد  |

|    |   |
|----|---|
| 24 | المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة           |
| 24 | المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة                    |
| 24 | الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة                              |
| 24 | الفرع الثاني: متغيرات الدراسة                                 |
| 25 | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع ومعالجة المعطيات      |
| 26 | المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية وعرض النتائج ومناقشتها |
| 26 | المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها                    |
| 28 | المطلب الثاني: مناقشة نتائج الاستبيان                         |
| 42 | نتائج تحليل الاستبيان   |
| 43 | خلاصة الفصل   |
| 45 | خاتمة   |
| 49 | قائمة المراجع   |
| 52 | الملاحق   |

قائمة الجداول  
والأشكال



## قائمة الجداول والأشكال

### 1. قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول  | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 1-1        | أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة                    | 19     |
| 1-2        | مجالات الاجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها                                     | 26     |
| 2-2        | معايير تحديد الاتجاه  | 26     |
| 3-2        | اختبار ثبات عبارات الاستبيان  | 27     |
| 4-2        | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس  | 28     |
| 5-2        | توزيع افراد العينة حسب متغير السن   | 29     |
| 6-2        | توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي                                      | 30     |
| 7-2        | توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية                                     | 31     |
| 8-2        | إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول                               | 32     |
| 9-2        | اتجاهات افراد العينة لجودة التعليم  | 33     |
| 10-2       | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور ادارة التغيير             | 34     |
| 11-2       | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور جودة التعليم              | 36     |
| 12-2       | نتائج اختبار الانحدار البسيط بين ادارة التغيير وجودة التعليم                    | 38     |
| 13-2       | تحليل التباين ANOVA بين ادارة التغيير وجودة التعليم                             | 38     |
| 14-2       | معامل ارتباط بيرسون يبين مساهمة اولياء التلاميذ في نجاح عملية الاصلاح التربوي   | 39     |
| 15-2       | معامل ارتباط بيرسون للعلاقات الاجتماعية بين المعلمين والمدير وجودة التعليم      | 40     |
| 16-2       | معامل الارتباط بيرسون بين اشراك المعلمين في عملية الاصلاح التربوي وجودة التعليم | 41     |

II. قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                 | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 28     | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس          | 1-2       |
| 29     | توزيع أفراد العينة حسب متغير السن           | 2-2       |
| 30     | توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي  | 3-2       |
| 31     | توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية | 4-2       |

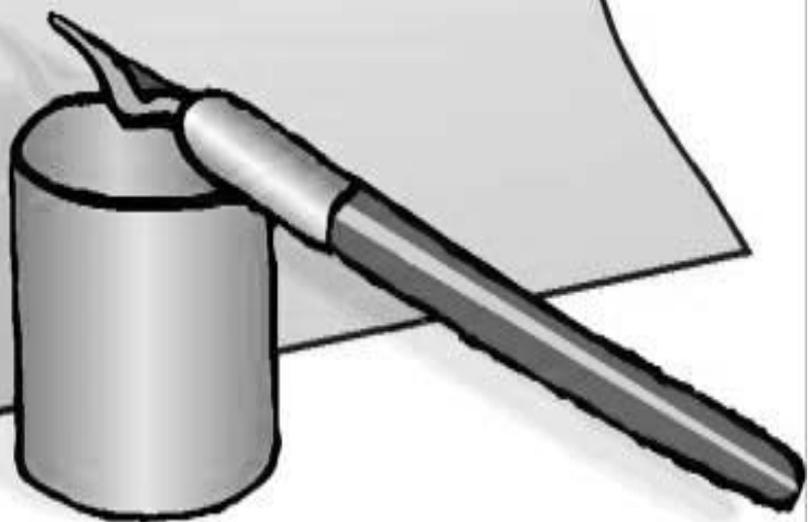
قائمة  
الملاحق



## قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق                                    | رقم الملحق |
|--------|---|------------|
| 52     | استمارة استبيان موجهة لأساتذة التعليم الابتدائي | 01         |
| 55     | مؤسسات البحث الميداني                           | 02         |
| 56     | إختبار ثبات الاستبيان                           | 03         |
| 56     | التوزيعات التكرارية                             | 04         |
| 58     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية        | 05         |
| 60     | نتائج معادلة خط الانحدار البسيط                 | 06         |

# مقدمة



## أولاً: توطئة

تواجه المنظمات تحدياً كبيراً في إمكانية البقاء والاستمرار في ظل متغيرات تمتاز بالديناميكية، إن هذه التغيرات التي شهدتها المجتمعات في شتى المجالات أدت إلى بروز ما يعرف بإدارة التغيير والتي جاءت للتوفيق بين المتغيرات الداخلية للمنظمة والمتغيرات الخارجية لها، حيث تعتبر إدارة التغيير من أهم المداخل التي تضمنت التحسين الداخلي المستمر بالمنظمة لمواجهة ومواكبة التطورات لمحيطها، ومن بين هذه المنظمات المؤسسات التربوية التي أصبحت مجبرة على تغيير أساليبها التقليدية وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة من أهمها إدارة الجودة الشاملة.

لقد بدأ الاهتمام حديثاً بإدارة الجودة الشاملة في الجزائر وخاصة على مستوى مؤسسات التعليم التي تواجه واقعا تعليميا يحتم عليها ضرورة تبني مفهوم الجودة لمواجهة جميع التحديات، حيث شهد نظام التعليم في الجزائر مؤخرًا العديد من المستجدات لمواكبة رغبات الطلاب، فقد شرعت منذ سنوات بإجراء إصلاحات تربوية متعددة مست جميع عناصر النظام التعليمي لجعله متكيف مع التغيرات الحاصلة في العالم ولتحقيق الجودة التعليمية المنشودة.

ثانياً: الإشكالية الرئيسية: إلى أي مدى تساهم إدارة التغيير في تحقيق جودة التعليم في المدارس الابتدائية لولاية عين الدفلى؟

و بناء على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة التغيير في المجال التربوي؟
- ما هي العوامل المؤثرة على نجاح عملية الإصلاح التربوي؟
- ما هي معيقات تحقيق جودة التعليم؟ وما أساليب تطبيقها؟
- إلى أي مدى يساهم المعلمين والمدير وأولياء الأمور في نجاح عملية الإصلاح التربوي وتطبيق جودة التعليم في المؤسسات التربوية؟

ثالثاً: فرضيات البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيات التالية:

## ❖ الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة التغيير وجودة التعليم في المدارس الابتدائية لولاية عين الدفلى.

## ❖ الفرضيات الفرعية

- ✓ يساهم أولياء التلاميذ في نجاح عملية الإصلاح التربوي.
- ✓ يوجد تأثير دال إحصائياً للعلاقات الاجتماعية بين المعلمين والمدير وجودة التعليم.
- ✓ إن إشراك المعلمين في عملية الإصلاح التربوي يساعد على تطبيق جودة التعليم في المدارس الابتدائية.



**رابعاً: مبررات اختيار موضوع البحث:**

- اهتمامنا بالمواضيع ذات الصلة بالمجال التربوي.
- نقص الدراسات المتعلقة بجودة التعليم في المدارس الابتدائية.
- تسليط الضوء على عملية الاصلاح التربوي ومدى نجاحته.
- بيان أهمية جودة التعليم في المدارس الابتدائية خاصة.

**خامساً: أهداف البحث وأهمية البحث:****❖ أهداف البحث:**

إن الغرض من هذه الدراسة هو التوصل إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي::

- التعرف على واقع إدارة التغيير في المؤسسة التربوية.
- الكشف عن أفضل الأساليب العلمية الحديثة للتغيير من أجل الابتعاد عن الأساليب التقليدية والنمطية.
- بيان أهم الصعوبات والعوائق التي تمنع إدارة التغيير من تحقيق أهدافها وبيان الأساليب العلمية للتعامل مع مقاومة التغيير.
- ضرورة تبني المؤسسات التربوية لمفهوم إدارة التغيير.
- الاستفادة من آراء المعلمين كأطراف فاعلة في عملية التغيير.

**❖ أهمية البحث:**

تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية:

- معرفة مستوى مشاركة المعلمين في برامج التغيير لتحقيق الجودة.
- معرفة أهم العوامل المؤثرة على المعلمين لتحقيق الجودة في ظل إدارة التغيير.
- نشر ثقافة التغيير كأداة لتحقيق الجودة في التعليم.

**سادساً: حدود البحث:**

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **المحدد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المدارس الابتدائية لولاية عين الدفلى.
- **المحدد الزمني:** تمت الدراسة الميدانية خلال شهر مارس، تم توزيع الاستبيان على عدد من المعلمين ما بين 05 - 15 مارس 2017.

**سابعاً: منهج البحث:**

للإجابة على الاشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في المبحثين الأول والثاني للفصل الأول وذلك بالاعتماد على الكتب والبحوث ومواقع الأنترنت التي لها علاقة بالموضوع في هذه الدراسة وكذا المنهج التاريخي في المبحث الثالث من نفس الفصل والذي تناولنا من خلاله الدراسات السابقة، أما المنهج التحليلي فقد تم اعتماده في الفصل الثاني من خلال الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبيان لعينة من معلمي الابتدائيات.

**ثامنا: مرجعية الدراسة:**

تم الاعتماد على مراجع مختلفة من أجل الدراسة تمثلت في:

- الكتب العلمية.
- مذكرات الماجستير والدكتوراه.
- المجالات والمقالات العلمية.

**تاسعا: صعوبات الدراسة:**

أكثر الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هاته تمثلت في:

- صعوبة التأقلم مع منهجية إمراد.
- عدم وجود تسهيلات لإخراج الكتب في المكتبة الجامعية خاصة لطلبة الماجستير.
- عدم فهم مصطلح إدارة التغيير من طرف بعض المعلمين مما اضطرنا إلى استبداله بالإصلاح التربوي في أسئلة الاستبيان حتى تكون الاجابة دقيقة.

**عاشرا: هيكل البحث:**

قسمنا هذا البحث إلى فصلين حسب منهجية IMRAD كما يلي:

**الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية تناولنا فيها مفاهيم أساسية لها علاقة بموضوع الدراسة إدارة التغيير وجودة التعليم، وأدبيات تطبيقية متمثلة في الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** نتناول فيه الجانب التطبيقي الخاص بالدراسة الميدانية، حيث تم فيه المعالجة الاحصائية للاستبيان من تحليل ومناقشة.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة



**تمهيد:**

يعتبر التغيير عنصرا مهما لنجاح المؤسسات، فقد أصبح ضرورة ملحة في جميع جوانب حياة الإنسان، باعتباره الوسيلة الوحيدة لتطور الأفراد والمجتمع وقدمها، والمؤسسات التربوية بدورها تسعى إلى التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات فهي مطالبة بممارستها لإدارة التغيير وذلك من أجل تعزيز ثقافة الجودة والتخلص من النظم التقليدية في التعليم.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية للدراسة من خلال المبحث الأول وتناولنا في المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينهما وبين الدراسة الحالية.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الموضوع حيث تم تقسيمه إلى مطلبين رئيسيين، فالمطلب الأول تناولنا فيه بعض المفاهيم الأساسية عن إدارة التغيير أما المطلب الثاني استعرضنا فيه أيضا بعض المفاهيم عن جودة التعليم.

### المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير

#### الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة التغيير

**1. تعريف التغيير:** عبارة عن تغير موجه ومقصود، هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي ( بما يضمن الانتقال إلى الحالة التنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات)<sup>1</sup>

ويعرف أيضا على انه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المؤسسة.<sup>2</sup>

**II. تعريف إدارة التغيير:** يمكن إن تعرف إدارة التغيير بأنها الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.<sup>3</sup>

- هو قيام مجموعة من القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نادية خريف، "تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسة الصحية" (دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر، بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص7.

<sup>2</sup> بوطرفة صريه، "دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة إسمنت، تبسه، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة لمسيل، 2010، ص 12.

<sup>3</sup> عبید السبيعي، "الأدوار القيادية لمدرسي التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، السعودية، 2016، ص24.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، "إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، 30 شارع سوتير، الإسكندرية، 2007، الطبعة 1، ص 52.

### III. أهداف إدارة التغيير

بالرغم من الأهداف التفصيلية لإدارة التغيير تختلف تبعاً لتشخيص مشاكل المؤسسة إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق على جميع الحالات وهي التي دعت إلى عملية التغيير ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي<sup>1</sup>:

1. تحقيق تفاعل الأفراد بالمؤسسة وتنمية قدراتهم واستعدادهم.
2. توسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها.
3. إشاعة جو من الثقة بين العاملين في مختلف مستويات التنظيم.
4. العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية و بالتالي زيادة درجة الانتماء للمؤسسة الإدارية وأهدافها.
5. زيادة التعاون بين الأفراد والجماعات.
6. زيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي.
7. رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.
8. رفع روح المعنوية للعاملين.
9. زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة التي تعيش فيها وتعمل فيها.
10. رفع كفاءة التنظيمات الرسمية من خلال تفعيل نظام الأدوار وأداء المهام وتوزيع الموارد البشرية وتبادل المعلومات.
11. إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على مواجهة الخلافات والمشكلات القائمة وحلها<sup>2</sup>.

### IV. خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بجملة من الخصائص العامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة حتى يتمكن المدراء من إنجاز التغيير المطلوب في المؤسسات ومن بين أهم هذه الخصائص مايلي<sup>3</sup>:

1. **الاستهدافية** : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً و ارتجالياً، ومن هنا فإن إدارة التغيير تسعى لتحقيق هدف وغاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير .
2. **التوافقية** : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

<sup>1</sup> رفيق بن مرسي، "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق"، (دراسة حالة الجزائر 2001-2011)،

مذكرة لنيل شهادة الماجستير للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود أمعمري، تيزي وزو، 2011، ص 42.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، "إدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> زهرة أحلافة، شيماء علوان، "تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات في المؤسسات الصحية"، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية

عالية صالح، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016، ص 24.

3. الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
4. الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحركة مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
5. المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية والأطراف التي تتأثر وتتفاعل على قادة التغيير.
6. الشرعية: يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، كما كان القانون القائم فيس المؤسسة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فانه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية، وفي الوقت ذاته حرمان القوى المعارضة للتغيير من سند قوي تستخدمه في مقاومة التغيير.
7. الإصلاح: حتى تتجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى يجب أن تسرع نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلافات في المؤسسة.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: مفهوم الإصلاح التربوي ومبادئه

- الإصلاح التربوي هو عملية شاملة تتناول المتغيرات والعوامل المكونة للنظام التربوي وتهيئ البشر لقبول التطوير وتفهم أهدافه وتسيير عملية الانتقال إلى النظام المطور حتى يمكن تحقيق الاستفادة القصوى من التطوير ودفع العاملين على تطبيقه للاستفادة منه.
- الإصلاح التربوي هو أيضا التحديث والتجديد في المدخلات و العمليات المسائرة للمعاصرة والمتغيرات الدولية والمحلية في شتى المجالات مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات ويمكن المؤسسات التربوية من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زهرة أحلافة، شيماء علوان، نفس المرجع السابق، ص 25.

<sup>2</sup> إبراهيم هياق، "اتجاهات أساتذة التعليم المتوسط نحو الإصلاح التربوي في الجزائر" (أساتذة متوسطة أولاد جلال سيدي خالد)،

نموذج مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التربية، 2014، ص 66.

وقد تضمن مشروع إصلاح المنظومة التربوية عدة مبادئ نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

1. إعادة صياغة الفعل البيداغوجي: تعتبر المسألة البيداغوجية المحور الرئيسي والمحرك المركزي في عملية

الإصلاح الشامل الذي شرعت الجزائر منذ سنة 2002، حيث ركز الفعل البيداغوجي على ما يلي:

➤ إصلاح المناهج الدراسية: إن إعادة بناء المناهج الدراسية عملية معقدة وحساسة يتحكم فيها عدد من العناصر التنظيمية، تبين ان المناهج الدراسية المعتمدة قبل الإصلاح الجديد كانت تعاني من العديد من النقائص و الاحتلالات، هذا ما جعل وزارة التربية الوطنية تركز جهودها إلى إقامة جهاز دائم لتعميم البرامج والطرائق التعليمية والمصادقة عليها وتطويرها هذا الجهاز هو اللجنة الوطنية للمناهج والتي سترقى لاحقا إلى مجلس وطني للمناهج طبقا للترتيبات المنصوص عليها في القانون التوجيهي للتربية لعام 2008، ولقد تم إعداد البرامج الدراسية الجديدة وفق مقارنة جديدة.

➤ إنشاء نظام جديد للتقييم:

يعتبر التقييم عملية تربوية تتدرج ضمن العمل المدرسي اليومي للمؤسسة التربوية والتعليم، فهذا يحدد ويقاس دوريا مردود كل من التلميذ والمؤسسة المدرسية بمختلف مركباتها، ويتم تقييم العمل المدرسي للتلاميذ عن طريق العلامات العددية والتقديرية التي يمنحها المدرسون بمناسبة المراقبة المستمرة والمنتظمة، ولهذا ينبغي مراقبة سيرورة التعلم عبر ملاحظة أداء التلميذ بصورة يومية بواسطة الواجبات المنزلية والاختبارات الشهرية المنجزة بمعدل ثلاث اختبارات في الثلاثي الأول والثاني واختبارين في الثلاثي الثالث، وكل اختبار شهري ينبغي أن يسبق بعدد من النشاطات التركيبية المخططة لإدماج مكتسبات التلميذ.

2. تجديد نظام التكوين والتدريب البيداغوجي والإداري:

إن تكوين المؤطرين البيداغوجيين والإداريين وتحسين مستواهم يعتبر قطبا قائما بحد ذاته ضمن برنامج إصلاح المنظومة التربوية وتتعلق العمليات المسجلة في هذا المجال بما يلي:<sup>2</sup>

➤ تحسين نظام التكوين الأول للمعلمين ليتماشى مع المعايير الدولية .

➤ إبقاء تكوين معلمي المرحلة الابتدائية تبعا لوزارة التربية والتعليم وفي مؤسسات التكوين التابعة لها

الفرع الثالث: مفهوم وأسباب مقاومة التغيير:

1. مفهوم مقاومة التغيير:

قد يلقي الاتجاه نحو التغيير قبولا إذا أدرك المستفيدون بالتغيير انه يحقق أهدافهم ومصالحهم، ولكن قد تصطدم جهود مقاومة التغيير بمقاومة من بعض الرؤساء أو المرؤوسين، فالتغيير يثير غالبا رد فعل قد يؤدي بالفرد إلى مقاومة موضوع التغيير وسواء كانت لديه أسبابا واضحة للفرض أو لم تكن لديه.

<sup>1</sup> بربري محمد، أمين بلكيحل، " أسس تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية"، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الخامس حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، ص 22.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 23.

وقد عرفت مقاومة التغيير بأنها: "كافة ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغيرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة (المؤسسة) لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم أي امتناعهم عن التغيير وعدم الامتثال له بالدرجة المناسبة ومحاولة المحافظة على الوضع القائم وفي بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير<sup>1</sup>.

## 2. أسباب مقاومة التغيير: تتمثل أسباب مقاومة التغيير في:<sup>2</sup>

- الخوف ، فأول شيء يفعله الأفراد عندما يسعون بالتغيير أنهم يحولونه إلى اهتمام شخصي، ويتساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم.
- القلق من عدم القدرة على أداء الأشياء الجديدة.
- إن التغيير قد يفي مزيدا من أعباء العمل.
- الاستياءات الماضية وعدم التفكير والتخطيط للمستقبل.
- عدم الرغبة في تحمل المسؤولية والالتزام .
- عدم اشتراك الأشخاص المتأثرين بالتغيير.
- تجاهل تقاليد و أنماط و معايير العمل.
- ضعف التواصل وضعف المعلومات المتوفرة عن موضوع التغيير .
- عدم وجود الثقة بين الأفراد الذين يديرون أو يقومون بعملية التغيير.
- تنفيذ عملية التغيير بوقت سريع.

## 3.أساليب التغلب على مقاومة التغيير يجب اتباع الأساليب التالية:<sup>3</sup>

- التعلم من خلال الاتصالات وذلك بتعلم العاملين قواعد عملية التغيير وتوضيح أهدافها من خلال المناقشات والاجتماعات و التقارير والتدريب.
- اشتراك العاملين في عملية التغيير، فالموظفون سيشعرون بالاطمئنان ويقبلون التغيير فيما إذا تم إشراكه في مجرياته، والاستماع إلى آرائهم.
- توفير الموارد التي تحتاجها عملية التغيير، وتقديم الدعم والمساندة للأفراد وإمدادهم بالإمكانات المطلوبة وتدريبهم المستمر .
- استخدام المناسبات لتسهيل التغيير وتوضيح أهمية التغيير للعاملين وتوعيتهم بان الحياة لا يمكن أن تسير على وحدة وثيرة واحدة.

<sup>1</sup> خضر مصباح الطيبي، "التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص74.

<sup>2</sup> راتب السعود، زينب الشواكبة، "مقاومة التغيير في المنظمات التربوية"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر (لثقافة التغيير: الأبعاد، العوامل، التمثيلات)، جامعة فيلادلفيا، 2012، ص17.

<sup>3</sup> خضر مصباح الطيبي، "إدارة التغيير (لتحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين)"، مرجع سبق ذكره، ص79.

- تفسير مقاومة التغيير وتوضيح أسبابها ودوافعها مما يجعلها أقل حدة على اعتبارها أمر طبيعي وحالة مؤقتة.
- توجيه دوافع العاملين نحو التغيير وإتباع حاجتهم عن طريق تقديم الحوافز لتحقيق النتائج وتوضيح المزايا التي يحملها التغيير.
- إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بالاطمئنان والانتماء والمشاركة وتجسيد الرؤية لتحويلها إلى واقع.
- التوافق والتفاوض، ويتم ذلك في حالة وجود جهة متضررة من عملية، لكنها في نفس الوقت قادرة مقاومته، وهذه الطريقة تتميز بالسهولة إلا أن كلفتها قد تكون عالية نسبياً.

### المطلب الثاني: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم:

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة: "مجموعة الأنشطة والأساليب والممارسات التي يقوم بها العاملين لتسهيل شؤون المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المنشودة في جميع مجالات العملية التعليمية.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين المنهج التعليمي بما يناسب مع رغبات المستفيدين ومع قدراتهم وسمااتهم المختلفة.<sup>2</sup>

#### إدارة الجودة الشاملة من المنظور التربوي:<sup>3</sup>

إيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة المستفيد، بما يدعم الهدف الرئيسي لإدارة المؤسسة.

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التربية حسب عشية<sup>4</sup>: هي مجموعة الخصائص والسمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة.

<sup>1</sup> شيماء علوان، زهرة أخلافة، "تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات في المؤسسات الصحية"، مرجع سبق ذكره، ص41.

<sup>2</sup> حسن حسين البلاوي، "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات)"، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 2006، 1، ص25.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2008، ص184.

<sup>4</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2007، ص26.

## الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية:

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية في:<sup>1</sup>

- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية.
- الإسهام في حل الكثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.
- تحقيق مكاسب مادية وخبرات نوعية للعاملين في المؤسسة التعليمية وأفراد المجتمع المحلي والاستفادة من هذه المكاسب والخبرات وتوظيفها في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة.
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية و المهارية والأخلاقية .
- بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.
- إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالوفاء لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.

## الفرع الثالث: محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يمثل فهم محاور الجودة الشاملة في التعليم أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها وتتمثل في:<sup>2</sup>

- (1) - **جودة الطالب:** يعتبر الطالب محور عملية التعليم والتعلم وهو المستفيد الرئيسي من الجودة إذ يتم بناء شخصية بما شخصية بما يمتلك من معارف ومهارات وقيم لتتحقق فيه صفات الجودة، كما يتم تقييم الطالب في ظل المخرجات التي تتحقق لديه في الجوانب الدراسية والسلوكية وجودة الطالب لا بد من الأخذ بعدد من المبادئ الواجب توافرها فيه لكي يصبح قادرا على التفاعل تتمثل هذه المبادئ التركيز والانتباه، التفاعل الصحي من خلال تقبل المعلومات التي تطرح خلال الحصة والاستجابة لها، الالتزام بالنظام المدرسي الأكاديمي.
- (2) - **جودة المعلم:** يعتبر المعلم الأساسي في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة في القسم والمختبرات، إذ يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله من نشاط ومقدار ما يمتلكه من تمكن في مادته العلمية والقدرة على إيصالها والرغبة في إعطائها.
- (3) - **جودة البرامج والمناهج التعليمية:** إن تحقيق جودة المناهج الدراسية في مراحل التعليم يعد شرطا أساسيا ولازما لنجاح الجودة في المدرسة، حيث يجب أن تعكس البرامج والمناهج التعليمية الأهداف التربوية التي تلبي

<sup>1</sup> يوسف حبيب الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص195.

<sup>2</sup> صالح ناصر أعليمات، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية(تطبيق ومقترحات وتطوير)"، دار النشر والتوزيع،

الطبعة 1، عمان، الأردن، 2013، ص113.

حاجات الطلبة والمجتمع وان تكون واضحة ومستندة على معايير الجودة وتعكس متطلبات الحاضر والمستقبل في التقدم للطلّاب.<sup>1</sup>

حيث يتم تطوير المناهج من خلال مجموعة من الخطوات منها:<sup>2</sup>

- **تحديد استراتيجية التعليم:** وذلك بوضع إطار لسياسات تعليمية يجب مراعاة ما يلي:
  - وجوب التركيز على العلاقات الداخلية بين النظام التعليمي بين مستوياته المختلفة وبين النظام التعليمي ككل والبيئة المتواجدة فيها.
  - وجوب التركيز على التجديد: بحيث يكون شاملا لجميع جوانب العملية التعليمية.
- **دراسة الواقع الحالي في ضوء الاستراتيجية الموسومة:** حيث تتضمن هذه الدراسة: طرق التدريس، التقويم، إعداد المعلمين وتدريبهم.
- **التخطيط:** عبارة عن عملية منظمة تتضمن اتخاذ قرارات من أجل تسهيل عملية التنفيذ والتمويل والتغيير في العملية التعليمية.

**(4)- جودة الكتاب المدرسي:** ضرورة اتصافه بالحدّثة والتجديد الدائم للمعلومات واتصافه بالوضوح في الكتابة والطباعة ووجود دليل للمعلم يوافق الكتاب المدرسي.

كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية للمتعلم، الأمر الذي يساعد على التحصيل الذاتي للمعلومات.

**(5)- جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها:**

يجب أن تتوفر المباني الكافية والمواقف الصحية والملاعب والتجهيزات ومصادر التعليم اللازمة من مكنتات وأجهزة حاسوب وغيرها، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها.

**(6)- جودة الإدارة والتشريعات واللوائح:** هناك اختلاف على أن قيادة إدارة الجودة الشاملة تعتبر أمرا حتميا وجودة الإدارة للمؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدارته لمدخل الهيكل نحو إدارة الجودة الشاملة، أم جودة التشريعات واللوائح التعليمية، كما يجب عليها إن تواكب كافة التغيرات والتحولات لان المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير تؤثر وتتأثر به.

<sup>1</sup> صالح ناصر أعليمات، نفس المرجع السابق، ص 114.

<sup>2</sup> لرقط علي، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - المبررات والمتطلبات الأساسية -" (دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الانسانية)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص: الادارة والتسيير التربوي، 2009، ص 42.

(7) - **جودة التقييم:** بالنظر إلى أهمية التحسين المستمر في نظام إدارة الجودة الشاملة وضرورة تحقيق مواصفات الجودة في عناصر العملية التعليمية والعلمية فإنه ينبغي وضع معايير تكون واضحة ومحددة وبسهل استخدامها والقياس عليها إلى جانب الاستفادة من التغذية الراجعة التحسينية وتوظيفها نحو التحسن والتقدم في جميع العناصر التعليمية.

(8) - **جودة الاتفاق التعليمي:** يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، حيث يعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي حتما إلى تغيير خطط وبرامج التعليم الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: نظام إدارة الجودة كمدخل للتغيير في المؤسسات التعليمية.**

**الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي:** تتمثل في:<sup>2</sup>

**1 تحقيق رضا المستفيد:** تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة ويمكن أن نميز بين المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي، فالمستفيد الداخلي بالنسبة للعملية التعليمية يتمثل في المعلم والمتعلم والإدارة ويعتبر عميلا داخليا لأنه يستقبل ويتأثر بعمل الغير ويؤثر في عمل غيره داخل العملية التعليمية، أما المستفيد الخارجي فهو الشخص أو الجهة أو المجتمع الذي يستفيد في النهاية من المنتج أو الخدمة وهو الحكم الأخير للجودة.

**2 العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل:** يعتبر العمل الجماعي من السمات المميزة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكلما ساد المدرسة مفهوم العمل الجماعي وكلما ساندته المديرون كلما دعم ذلك من ثقافة الجودة في المدرسة وتوفر المناخ المدرسي مما يجعل المدرسة قادرة على تحديد محرجاتها وتحديد ما يلزم من تحسين مستمر وكيف يمكن إتمامه مع إمكانية مواجهة المشكلات.

**3 الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها:** تهتم إدارة الجودة الشاملة بالجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلا من الانتظار حتى تفاقمها ثم محاولة حلها، ومن البيانات الهامة التي تحرص إدارة الجودة الشاملة على توفيرها بالنسبة لمدرسة البيانات الخاصة بالطالب و احتياجاته واستعداداته وقدراته وأدائه سواء فيما يتعلق بالتحصيل أو المشاركة في الأنشطة أو علاقاته بزملائه ومعلميه والإدارة المدرسية، وبنفس الطريقة البيانات الخاصة بالمعلمين والعاملين في المدرسة، ثم العمليات التي تتم داخل المدرسة في مجال التدريس والتوجيه والإرشاد والتقييم.

<sup>1</sup> يزيد قادة، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية" (دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012، ص42.

<sup>2</sup> يزيد قادة، "نموذج مقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، 2016، ص125.

**4 إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير:** تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى أفراد المؤسسة أساس العمليات المحققة للجودة، فإذا ما توحدت رؤية هؤلاء الأفراد نحو الأهداف البعيدة والقريبة من خلال معرفة كل منهم لدوره ومهامه وما عليه من واجبات فانه من المتوقع أن تحسب هذه الأهداف في مسار تحقيق أهداف المدرسة، فهؤلاء الأفراد هم الأقدر عبي اكتشاف المشكلات وتحديدتها وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها، ثم تبني واستحداث ما يلزم من تغيير في أساليب وطرق العمل على مختلف الجبهات.

**5 القيادة التربوية الفعالة :** المطلوب من القيادة التربوية في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ مدرسي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على معلمي المدرسة ليعكسه بدورهم داخل القطاعات في المواقف التدريسية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، والمبادرة إلى التدريب مع توقع ضرورة إحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة

إن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى التحسين المستمر في المدرسة من طرف الأطراف الفاعلة في المدرسة، إلى انه هناك عوامل تؤثر عبي الجودة على مختلف الجبهات في المدرسة، وتتمثل في:<sup>2</sup>

- مقاومة التغيير والتطوير تسبب النقص في ثقافة الجودة لدى المديرين والعاملين في المؤسسة.
- قصور المناهج وتبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المدرسة.
- ضعف بنية نظم المعلومات في القطاع التربوي.
- البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ المناسب للتطبيق وتعجل النتائج.
- استخدام الإحصائيات بطريقة غير سليمة في حبيب البيانات وبالتالي الحصول على نتائج خاطئة.
- عدم إعطاء أهمية كافية لعملية قياس وتقويم الأداء.
- عدم إقامة دورات تدريبية لمدرري المدارس لترسيخ مفهوم الجودة.
- استمرار غالبية المؤسسات التعليمية في استخدام طرق التعليم التقليدية كالتركيز على الحفظ والتلقين وقلة استخدام التقنية واستراتيجيات التعليم الحديثة.
- الكثافة الطلابية في بعض مدارس التعليم إذ ستزيد عدد الطلاب في بعض الأحيان عن 40 طالب.
- ضعف النظام المالي والمعلوماتي، فتطبيق الجودة يتطلب موارد مالية لقاء التدريب في مجال الجودة.

<sup>1</sup> صالح ناصر أعليمات، "العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 1، 2007، ص162.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص158.

### المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

إن إدارة التغيير وجودة التعليم من المواضيع الحديثة، حيث تطرق إليهما العديد من الباحثين كل من وجهة نظره، وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى هاته الدراسات ومقارنتها بدراستنا.

#### المطلب الأول : الدراسات السابقة حول إدارة التغيير.

**أولاً: وقد تناول أشرف إبراهيم الهادي:** إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتمييز الأداء: المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي العدد 11\_2013، حيث هدفت الدراسة إلى إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة والنوعية والتميز في الأداء مستخدماً المنهج الوصف التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة، وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتمييز الأداء كمدخل حديث للتغيير ونماذج جوائز الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء نحو الجودة والتميز من خلال وضع تصوير نموذج هيكلي للتغيير، واختيار النموذج المناسب من نماذج الجودة الشاملة وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق، وأخيراً تطبيقات إجرائية مقترحة للتحويل نحو جودة النوعية وتمييز الأداء.

**ثانياً: سليم الحسينية، معاذ الشرفاوي الجزائري:** واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها (دراسة ميدانية على جامعة دمشق)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة فيها، والتعرف على الفروقات بين درجات إجابات أفراد عينة البحث عن استبيان واقع إدارة التغيير تبعاً للتغيرات البحث (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) وتكونت عينة البحث من 231 عضو هيئة تعليمية في جامعة دمشق، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها وفق متغير الجنس.

(2) وجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية لصالح أعضاء الهيئة التعليمية.

(3) وجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح أعضاء الهيئة التعليمية.

**ثالثاً: عديلة بن عبد الله بن علي القرشي:** الإبداع الإداري وعلاقته لإدارة التغيير لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير 2008.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توفير مهارات الإبداع الإداري لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية ودرجة ممارسة مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وتم استخدام المنهج الوصفي وصممت إستبانة أداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (347) مديرة ومساعدة وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية
- درجة ممارسة مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير جاءت بدرجة منخفضة.
- وجود علاقة موجبة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير.

رابعاً: **زهرة خلافة، شيماء علوان:** تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية، عاليًا صالح \_تبسة) \_مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي \_جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية إجراء التغيير داخل المؤسسات وتوضيح أهميته ومدى مساهمته في تحسين جودة الخدمة الصحية حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، عند تحليل الاستبيان المقدم لأفراد المؤسسة محل الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر التغيير عنصراً مهماً لجناح المؤسسات في الوقت الحاضر.
- بشكل غياب ثقافة التغيير عائقاً للوصول إلى الجودة.
- إذا كانت المقاومة التي تحدث ليس لها أثر كبير جداً فهي غالباً ما تدل على عدم فهم أسباب وأهداف التغيير.
- وجود اقتناع لدى الإدارة بضرورة إجراء التغييرات اللازمة لتحسين الجودة.

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول جودة التعليم

أولاً: **يزيد قادة** مقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة \_أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر. 2016، دراسة ميدانية للمؤسسات التربوية لولاية سعيدة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة في التعليم وعن إمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية وتزويد القيادات التعليمية في الجزائر بالنموذج المقترح لمساعدتهم على تحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية تتم معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم الاعتماد على برنامج النمذجة بالمعادلات الهيكلية AMOS من أجل التأكد من جودة مطابقة النموذج والتأثيرات المتزامنة لمتغيراته، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة إلى جميع المؤسسات التعليمية من خلال المؤتمرات والندوات وندروس العمل.
- إن معظم الأساتذة والمدراء والمفتشين يتقبلون ويؤدون النموذج المقترح وأنه قابل لتطبيق في المؤسسات التعليمية.

- ضرورة إعادة النظر في جميع الإصلاحات المتبعة لتحسين التعليم وتطويره، وضرورة تبني مبادرة الجودة الشاملة.

- توفير البرامج التدريبية والتعليمية الضرورية لجميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية والتي تركز على مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك بالاستعانة بمختصين في هذا المجال.

**ثانيا: بربري محمد أمين، بلكيل عبد القادر:** أسس تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي (5) حول رأس المال الفكري البشري، الاجتماعي، والتنظيمي في منظمات الأعمال .

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة في التعليم من خلال مناقشة الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولت معايير الجودة الشاملة ونماذجها وكيفية ضبطها ومجالات تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وناقشت الدراسة خمسة أبعاد رئيسية هي: مفهوم الجودة الشاملة في التعليم ومعايير الجودة الشاملة في التعليم، ومجالات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في الدول العربية، حيث توصلت الدراسة إلى أبرز المؤشرات التالية:

- إن الجودة الشاملة للتعليم تمثل استراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات التعليمية.
- إن أهم معايير الجودة الشاملة للتعليم تتمثل في تلبية احتياجات الطلبة، ورغبات ممولي النظام التعليمي كفاءة القيادة التربوية والتطوير المهني للهيئة التعليمية والإدارية.
- توجد عدة نماذج للجودة الشاملة بعضها أمريكي والأخر ياباني والثالث أوروبي يمكن أن تستفيد منها النظم العربية عند تطبيق الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية.

**ثالثا: عبد الكريم صالح، رابح هوادف:** الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلمهم" دراسة في ضوء النموذج الهيرسي و بلايننتشار"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلمهم ببعض مدارس المدينة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية تتكون من 502 معلما ومعلمة، حيث أعتمد الباحث على وهي: "مقياس هيرسي وبلايننتشار" لتحديد النمط القيادي السائد بعد تعديله وتم التوصل إلى النتائج الآتية :

- إن الخطر القيادي السائد حسب نظرية هيرسي وبلايننتشار ببعض الابتدائية في ولاية المدينة من جهة نظر المعلمين هو "الإشراك" يليه نمط "الإقناع" ثم "التفويض" والإبلاغ".
- إن إدارة المدرسة تتأثر بطبيعة شخصية المدير وميوله والنمط القيادي الذي يستخدمه هذا الأخير الذي يعد عاملا أساسيا في دفع المعلمين وتحفيزهم للعمل بإتقان.
- المسؤولية لمن لديه الرغبة في التطور والتحديث والقدرة على ذلك.

- الدراسة المستمرة لمعوقات التحديث والعمل على حل المشكلات المتجددة التي تحول دون تحقيق التمييز.
- تطوير نظم الامتحانات المدرسية وأساليب تقويم الطلاب حتى تشمل تقويم شخصيتهم بشكل عام والتأكد من تنمية الجوانب المختلفة في هذه الشخصيات وعدم الاقتصار على تقويم تحصيلهم الدراسي.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

هذا المطلب يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث متغيرات الدراسة، الهدف، مكان الدراسة، المنهج المتبع و أداة الدراسة ونوجزها في الجدول التالي:

### جدول 1\_1: يوضح أوجه الاختلاف والتشابه للدراسة الحالية والدراسات السابقة.

| أوجه الاختلاف  | أوجه التشابه  | الدراسات السابقة  |
|--|---|---|
| تختلف الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير التابع في الدراسة الحالية.   | _تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في معالجة نفس المتغير المستقل في استخدام نفس المنهج لمعالجة الدراسة.                                       | - أشرف إبراهيم الهادي<br>مقال علمي: 2013                                |
| -يكنم الاختلاف في المتغير التابع وفي دراسة الحالة. كما يختلفان في مكان دراسة الحالة.   | _يوجد تشابه في متغير إدارة التغيير في استخدام نفس المنهج وكذا استخدام نفس الإدارة في معالجة الدراسة بالاعتماد على الاستبيان.                      | - سليم الحسنية ، معاذ الشرفاوي الجزائري، دمشق، سوريا<br>مقال علمي، 2004 |
| عالجت الدراسة متغير إدارة التغيير كمتغير تابع في حين دراستنا، وكذا يختلفان في مكان الدراسة.  | تتشابه الدراسة مع دراستنا الحالية في منهج الدراسة، وتمت معالجة الدراسة بالاعتماد وسيلة الاستبيان ونفس البرنامج .SPSS                              | - عديلة بنت عبد الله بن علي القريشي، ماجستير، مكة المكرمة، السعودية.    |
| - نجد الإخلاف بين الدراستين في المتغير التابع، كما يختلفان في مكان الدراسة، حيث أجريت دراستنا بالاعتماد على الدراسات الميدانية.        | -تناولت كلا الدراستين نفس متغير إدارة التغيير كما تم استخدام نفس المنهج والأداة المستخدمة في الدراسة.   | - زهرة أخلافة، شيمااء علوان، ماستر، تبسة الجزائر.                       |
| -رغم التشابه الكبير بين الدراستين إلا إن هذه الدراسة أجريت على مختلف المؤسسات التعليمية لولاية سعيدة، في حين دراستنا الحالية أجريت على | -تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في معالجة نفس المتغير، وكذا في استعمال نفس المنهج، واعتمدت كلا الدراستين على الدراسة الميدانية والاستبيان. | -يزيد قادة، أطروحة دكتوراه تلمسان، الجزائر، 2016.                       |

|   |   |  |
|---|---|--|
| مستوى المدارس الابتدائية<br>بولاية عين الدفلى.  |   |  |
| -تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في الأداة المستخدمة لمعالجة الدراسة حيث اعتمدت على المقاومة في التحليل في حين دراستنا اعتمدت على الاستبيان.                     | - عالجت هذه الدراسة نفس المتغير التابع كما تستخدم نفس المنهج.                                   | -بربري محمد أمين، بكيجل عبد القادر، ماستر دولي، الشلف. |
| -يوجد اختلاف في الدراستين من حيث مكان الدراسة، كما أن هذه الدراسة اعتمدت على مقياس هيرسي وبلانشار في حين دراستنا اعتمدت على برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية | -تشابه هذه الدراسة ودراستنا الحالية في إتباع نفس المنهج والابتعاد عن الاستبيان لمعالجة الدراسة. | -عبد الكريم صالح، رابح هوادف.                          |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

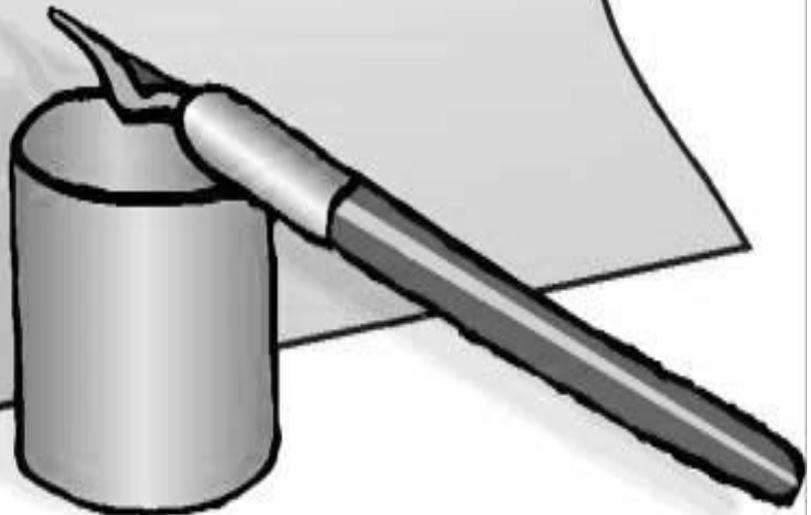
من خلال الجدول أعلاه قمن بدراسة أربعة دراسات متعلقة بمتغير إدارة التغيير وثلاث دراسات متعلقة بمتغير جودة التعليم، كما أن كل الدراسات أجريت في فترة حديثة، وجميعها اعتمدت على نفس المنهج "الوصف التحليلي" حيث تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في التعرف على بعض المراجع التي ارتكزت عليها دراستنا الحالية، وكذا معرفة المتغيرات التي اعتمدت عليها.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم حول إدارة التغيير ومقاومته وأساليب معالجته، ودور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، حيث تؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل الجوانب المتعلقة بالمؤسسة، وذلك من خلال تطوير الأساليب الإدارية والتعليمية وتحسين طرق أساليب التدريس وتصميم مناهج تربوية تلائم عملية التعلم الحديثة، حيث أثبتت الدراسات الحديثة في هذا الشأن المؤسسات التي تمارس إدارة التغيير ومعايير الجودة حققت تفوقاً تميزاً، وعليه يجب الاستفادة منها وتطبيقها في مؤسساتنا التعليمية، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لعينة من الابتدائيات  
لولاية عين الدفلى



**تمهيد:**

بعد استعراضنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم والجوانب الملزمة بموضوع ادارة التغيير وجودة التعليم سنحاول من خلال هذا الفصل ايجاد الأثر الذي تلعبه ادارة التغيير في تحسين جودة التعليم وذلك عن طريق دراسة ميدانية لعينة من المدارس الابتدائية لولاية عين الدفلى، وقد تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

- **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستخدمة لمعالجة البيانات.
- **المبحث الثاني:** تحليل الدراسة الميدانية وعرض النتائج ومناقشتها.

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة**

من خلال هذه الدراسة سوف يتم استعمال مجموعة من الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة بغرض عرض ومعالجة وتحليل المعطيات، وسوف نتطرق لذلك فيما يلي:

**المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة****الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة**

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

**أولاً: مجتمع الدراسة**

تم دراستنا على بعض المدارس الابتدائية لولاية عين الدفلى حيث تم توزيع استمارات الاستبيان في بعض البلديات منها: خميس مليانة، جندل، واد الجمعة، جليدة، عين الدفلى خلال النصف الأول من شهر مارس 2017.

**ثانياً: عينة الدراسة**

تمثل عينة الدراسة في مجموعة من المعلمين والمعلمات الذين ينشطون في مختلف المدارس الابتدائية لولاية عين الدفلى حيث تم توزيع 113 استبانة، تم إلغاء 13 استبانة واسترجع 100 استمارة التي تمت عليها لمعالجة الإحصائية.

**الفرع الثاني: متغيرات الدراسة**

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

**المتغير المستقل:** ويشمل إدارة التغيير في مجال التعليم و التي تأخذ شكل الإصلاحات التربوية الجديدة في دراستنا هذه.

**المتغير التابع:** ويشمل جودة التعليم حيث تناولنا أهم محاورها (المعلم، التلميذ، المنهاج الدراسي، عملية التقييم والتقييم، الدورات التدريبية،....).

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع ومعالجة المعطيات

في الدراسة الميدانية تم استعمال الاستبيان من نوع ليكارت ثلاثي كأداة حيث تم اعداد هذا الاستبيان بناء على الخطوات التالية :

1- الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

2- الاطلاع على أهم الاصلاحات التي طبقتها وزارة التربية الوطنية لتحسين جودة التعليم.

3- مقابلة بعض المعلمين وجمع أكبر قدر من المعلومات.

وتضمن الجزء الاول من الاستبيان مجموعة من البيانات الشخصية التي يملؤها كل مستجوب حسب ما يتطابق معه، اما الجزء الثاني فقد تضمن 29 عبارة تناول المحور الاول 12 عبارة حول ادارة التغيير أما المحور الثاني فقد ضم 17 عبارة حول جودة التعليم.

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيان قمنا بتفريغه ومعالجته من خلال البرنامج الإحصائي والذي يعتبر من اهم البرامج الإحصائية المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss طبعة 16 في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ
- التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- معامل الارتباط بيرسون
- تحليل التباين الأحادي ANOVA، معادلة الانحدار البسيط REGRESSION.

المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية وعرض النتائج ومناقشتها.

في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة عن طريق الاستبيان، حيث سنقسمه إلى مطلبين رئيسيين، الأول يتم فيه عرض نتائج الاستبيان، والثاني سيتم فيه مناقشة هذه النتائج .

المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

1. إجراءات معالجة الاستبيان

من أجل تحليل الاستبيان تم وضع مقاييس الإجابات لقياس آراء افراد العينة المدروسة عن طريق الاستبيان من خلال مقياس ليكارت الثلاثي والتي هي كما يلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): مجالات الاجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها

| الاجابات | موافق | محايد | غير موافق |
|----------|-------|-------|-----------|
| الدرجة   | 1     | 2     | 3         |

المصدر: من اعداد الطالبتين

بعدها يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح، ثم تحديد الاتجاه حسب المتوسط المرجح كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): معايير تحديد الاتجاه

| الاجابة   | المتوسط المرجح   |
|-----------|------------------|
| موافق     | من 1 إلى 1,66    |
| محايد     | من 1,67 إلى 2,33 |
| غير موافق | من 2,34 إلى 3    |

المصدر: من اعداد الطالبتين

## II. عرض نتائج الاستبيان:

سيتم استعراض مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان عن طريق برنامج وهذا باستخدام مختلف الأساليب والأدوات الإحصائية واختبارها على الاستبيان.

أولاً: اختبار ثبات وصدق الاستبيان (معامل ألفا كرونباخ)

الجدول رقم (2-3): اختبار ثبات عبارات الاستبيان

| المحاور       | عدد الأسئلة | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------|-------------|--------------------|
| المحور الأول  | 12 عبارة    | 0,867              |
| المحور الثاني | 17 عبارة    | 0,875              |
| مجموع المحاور | 29 عبارة    | 0,916              |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحورين كانت على التوالي 0,867 - 0,875، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0,916 وهي نسبة ثبات عالية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الاستبيان

أ- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

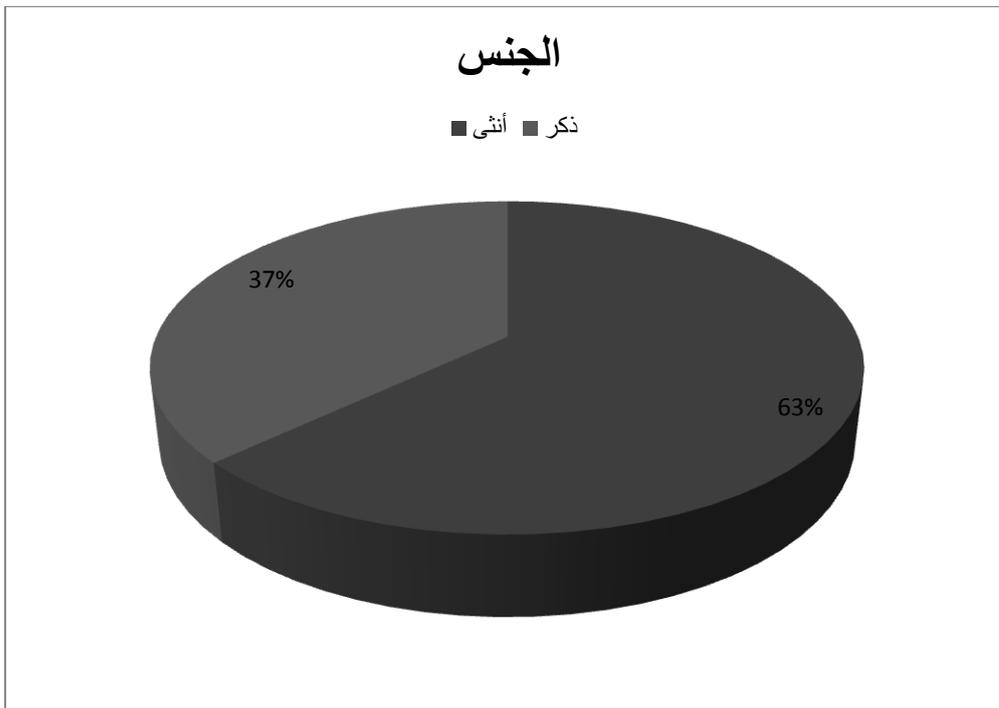
| الجنس   | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|---------|----------------|----------------|
| ذكر     | 37             | 37 %           |
| أنثى    | 63             | 63 %           |
| المجموع | 100            | 100%           |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المستجوبين من جنس إناث وذلك بنسبة 63% في حين أن 37% كانوا من جنس الذكور، وهذا ما يدل على أن الطابع النسوي هو الغالب في المؤسسات التربوية المستجوبة.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الشكل رقم(2-1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



ب - توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم(2-5): توزيع افراد العينة حسب متغير السن

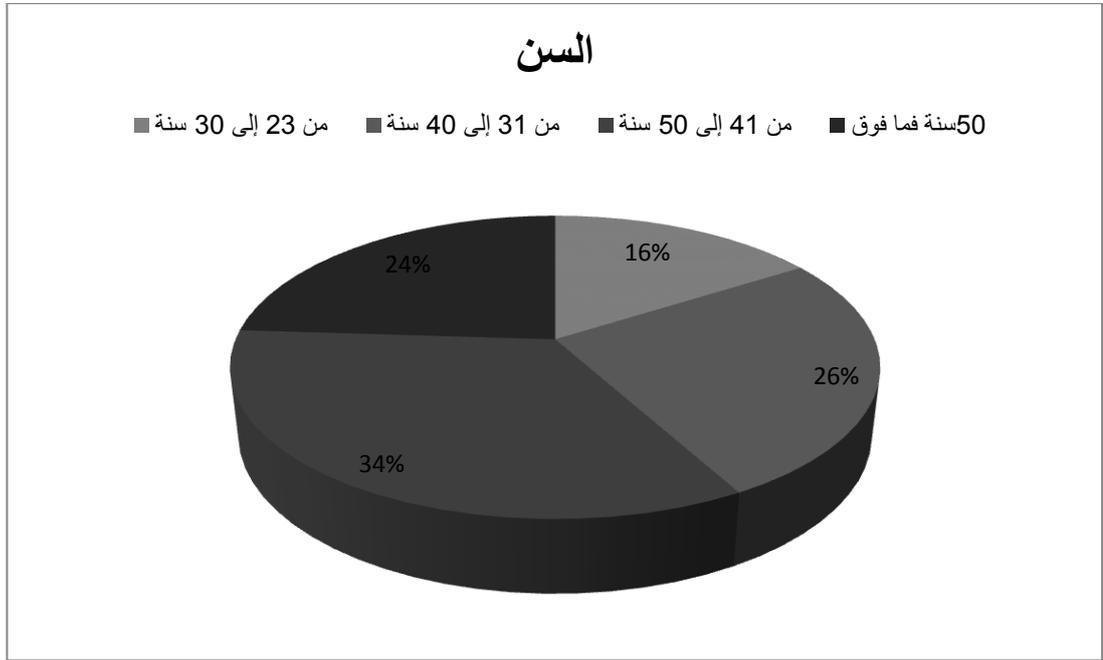
| السن             | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|------------------|----------------|----------------|
| من 23 إلى 30 سنة | 16             | 16%            |
| من 31 إلى 40 سنة | 26             | 26%            |
| من 41 إلى 50 سنة | 34             | 34%            |
| 50 سنة فما فوق   | 24             | 24%            |
| المجموع          | 100            | 100%           |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم(2-5) أن أغلبية المستجوبين وبنسبة 34% تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، في حين نسجل نسبة 26% من المعلمين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة تليها نسبة 24% والذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة وفي الأخير من تراوحت أعمارهم من 23 إلى 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 16%.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

الشكل رقم (2-1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن



ج - توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

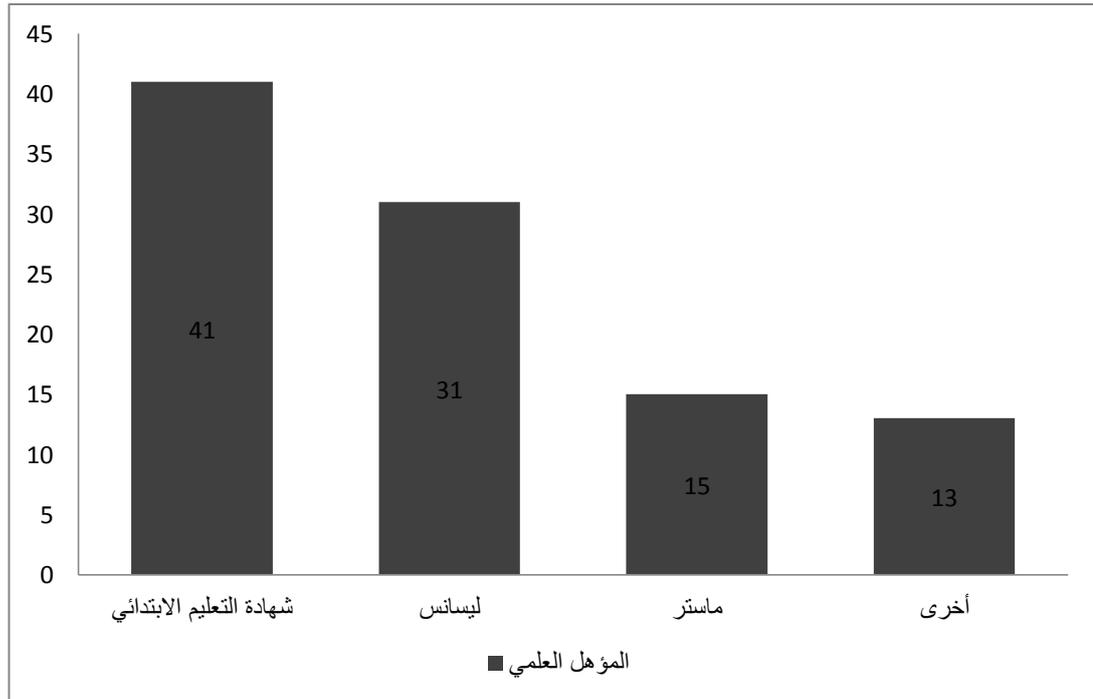
| التكرار النسبي | التكرار المطلق | المؤهل العلمي           |
|----------------|----------------|-------------------------|
| 41%            | 41             | شهادة التعليم الابتدائي |
| 31%            | 31             | ليسانس                  |
| 15%            | 15             | ماستر                   |
| 13%            | 13             | أخرى                    |
| 100%           | 100            | المجموع                 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (2-6) يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين من المعلمين من حاملي شهادة التعليم الابتدائي حيث بلغت نسبتهم 41% في حين بلغت نسبة حاملي شهادة ليسانس 31% تلتها حاملي شهادة الماستر بنسبة 15% أما بقية المستجوبين فهم من مستويات أخرى وذلك بنسبة 13%.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي



د - توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

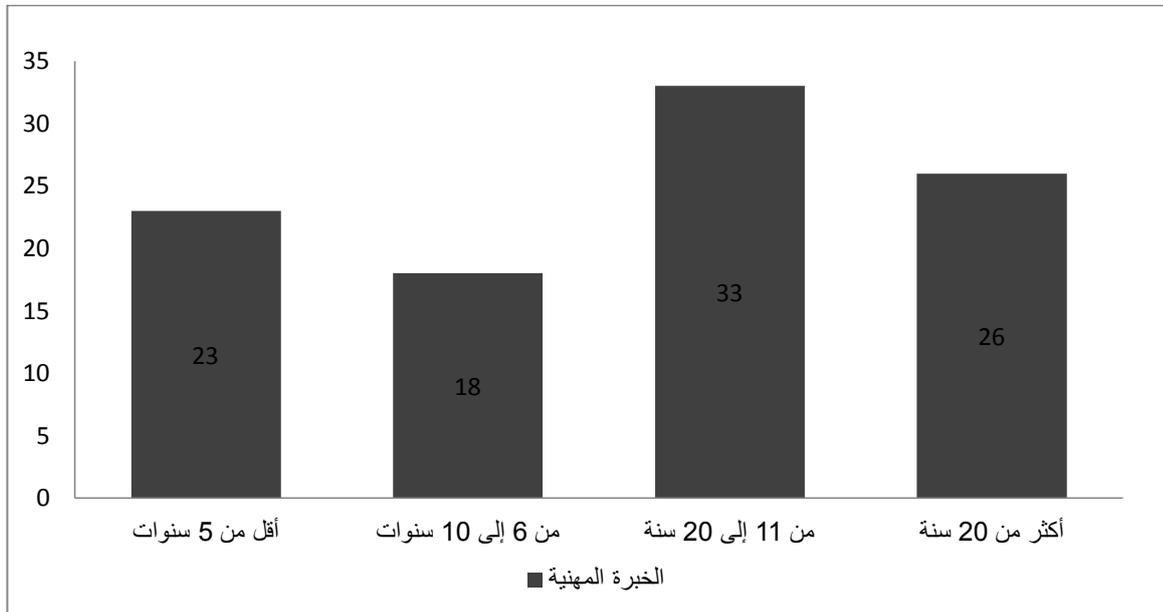
| سنوات الخبرة      | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|-------------------|----------------|----------------|
| أقل من 5 سنوات    | 23             | 23%            |
| من 6 إلى 10 سنوات | 18             | 18%            |
| من 11 إلى 20 سنة  | 33             | 33%            |
| أكثر من 20 سنة    | 26             | 26%            |
| المجموع           | 100            | 100%           |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم(2-8) أن أغلبية المستجوبين لديهم خبرة في التعليم تتراوح من 11 إلى 20 سنة بنسبة بلغت 33% في حين أن 26% هم من لديهم خبرة أكثر من 20 سنة، تليها عدد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 23% أما باقي المستجوبين فتراوحت ما بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 18%، وهذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية تسمح لهم بفهم فقرات الاستبيان والاجابة عليه بكل موضوعية ومصداقية.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية



المحور الأول: العبارات الخاصة بإدارة التغيير

الجدول رقم (2-8): إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

| النسبة المئوية | تكرار المحور | س12 م1  | س11 م1 | س10 م1 | س9 م1 | س8 م1 | س7 م1 | س6 م1 | س5 م1 | س4 م1 | س3 م1 | س2 م1 | س1 م1 | فقرات المحور الاول |
|----------------|--------------|---------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| 52%            | 52           | 49      | 17     | 67     | 61    | 32    | 81    | 33    | 73    | 32    | 68    | 50    | 63    | موافق              |
| 15%            | 15           | 8       | 20     | 24     | 15    | 20    | 11    | 10    | 18    | 18    | 6     | 13    | 12    | محايد              |
| 33%            | 33           | 43      | 63     | 9      | 24    | 48    | 8     | 57    | 9     | 50    | 26    | 37    | 25    | غير موافق          |
| 100%           | 100          | المجموع |        |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                    |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن نصف العينة محل الدراسة وذلك بنسبة 52% كانت إجاباتهم بدرجة موافق على الاصلاحات التربوية الجديدة ، حيث سجلت العبارة السابعة والتي تنص على " يتم رفضك للإصلاحات التربوية لعدم فهم أسبابها وأهدافها" أعلى درجة موافق بنسبة بلغت 81%، وهذا يدل أن المعلمين يقاومون التغيير نظرا لعدم فهم أسبابه وأهدافه، في حين 33% من العينة المستجوبة غير موافقين على هاته الاصلاحات التربوية فقد حصلت العبارة الحادية العشر على أعلى درجة غير موافق والتي بلغت نسبتها 63% وهذا ما يدل على عدم وجود برامج تدريبية وتطويرية للمعلمين مواكبة للإصلاحات، بينما باقي النسبة والتي قدرت ب 15% فجاءت اجابتهم بدرجة محايد وهذا نظرا لبعض الغموض الذي يحتوي عليه مضمون الاصلاح التربوي.

المحور الثاني: العبارات الخاصة بجودة التعليم

الجدول رقم ( 2-9 ): اتجاهات أفراد العينة لجودة التعليم

| العبارات       | موافق | محايد | غير موافق |      |
|----------------|-------|-------|-----------|------|
| س 1 م 2        | 34    | 8     | 58        |      |
| س 2 م 2        | 15    | 19    | 66        |      |
| س 3 م 2        | 38    | 4     | 58        |      |
| س 4 م 2        | 27    | 16    | 57        |      |
| س 5 م 2        | 21    | 6     | 73        |      |
| س 6 م 2        | 44    | 1     | 55        |      |
| س 7 م 2        | 84    | 11    | 5         |      |
| س 8 م 2        | 54    | 11    | 35        |      |
| س 9 م 2        | 89    | 8     | 3         |      |
| س 10 م 2       | 32    | 1     | 67        |      |
| س 11 م 2       | 18    | 5     | 77        |      |
| س 12 م 2       | 74    | 25    | 1         |      |
| س 13 م 2       | 78    | 14    | 8         |      |
| س 14 م 2       | 84    | 11    | 5         |      |
| س 15 م 2       | 23    | 4     | 73        |      |
| س 16 م 2       | 32    | 23    | 45        |      |
| س 17 م 2       | 27    | 15    | 58        |      |
| تكرار المحور   | 46    | 10    | 44        | 100  |
| النسبة المئوية | %46   | %10   | %44       | %100 |

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 46% من إجابات أفراد العينة كان رأيهم موافقا على عبارات جودة التعليم في حين جاءت نسبة الغير الموافقين متقاربة مع نسبة الموافقين حيث بلغت نسبتهم 44%، وهذا مؤشر جيد على امكانية تطبيق جودة التعليم، أما المحايدون فكانت نسبتهم 10% وفي نظرنا يعود هذا إما أنهم لم يفهموا عبارات المحور أو أنهم معلمين جدد.

## .III تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع اتجاه العينة

الجدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور ادارة التغيير

| رقم العبارة | عبارات الاستبيان  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاجابة |
|-------------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 01          | إن الإصلاحات التربوية الجديدة تساهم في تحسين أدائك  | 1,62            | 0,862             | موافق        |
| 02          | هناك تواصل بين الادارة والمعلمين لتوضيح رؤيا الإصلاح وأهدافه  | 1,87            | 0,928             | محايد        |
| 03          | الإصلاح التربوي يمنح المعلمين التنوع في الأساليب وكسر الروتين                                       | 1,58            | 0,878             | موافق        |
| 04          | يتم اشراك المعلمين في صنع القرارات وحل المشكلات   | 2,18            | 0,892             | محايد        |
| 05          | العلاقات الاجتماعية مع باقي المعلمين أو المدير يلعب دورا مهما في تفعيل عملية الإصلاح التربوي الجديد | 1,36            | 0,644             | موافق        |
| 06          | عملية نجاح الإصلاح التربوي تعود لامتلاك مدير المدرسة مهارات التأثير على سلوك الأفراد                | 2,24            | 0,92              | محايد        |
| 07          | يتم رفضك للإصلاحات التربوية لعدم فهم أسبابها وأهدافها   | 1,27            | 0,60              | موافق        |
| 08          | تعبر عن رفضك للإصلاحات التربوية بالإضراب عن العمل   | 2,16            | 0,88              | محايد        |
| 09          | تعبر عن رفضك للإصلاحات التربوية بتقديم شكاوي رسمية  | 1,63            | 0,84              | موافق        |
| 10          | إن تقديم المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالإصلاحات يزيد من قناعتكم وتجاوبكم                     | 1,42            | 0,65              | موافق        |
| 11          | وجود برامج تدريبية وتطويرية تواكب الإصلاحات الجديدة في العملية التعليمية                            | 2,46            | 0,77              | غير موافق    |
| 12          | يعمل الإصلاح التربوي على تكوين جيل متفاعل مع التطورات العالمية                                      | 1,94            | 0,96              | محايد        |
|             | الدرجة الكلية للمحور  | 1,81            | 0,9               | محايد        |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

## التحليل:

اشتمل هذا المحور على 12 عبارة تقيس بمجملها اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة التغيير، والجدول أعلاه يوضح لنا قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 1,81 وانحراف معياري مقداره 0,9 وهذا ما يقابل درجة محايد التي جاءت بها العبارات (2,4,6,8,12) مما يدل على أنه هناك غموض وعدم وضوح حول عملية الاصلاح التربوي من منظور المعلمين خاصة فيما يتعلق باشارك المعلمين في عملية الاصلاح وتواصلهم مع الادارة لتوضيح أهداف هذه العملية ودور المدير في إنجاح الاصلاح التربوي، إلا أنه سجلنا درجة موافق لبعض فقرات المحور منها العبارة السابعة التي نصت عن أسباب رفض هذه الاصلاحات حيث بلغ متوسطها الحسابي 1,27 وانحراف معياري قدره 0,6 في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة 1,64 وانحراف معياري قدره 0,84 لاتجاهات أفراد العينة نحو التعبير عن رفض الاصلاحات بتقديم شكاوي رسمية كما يرى أفراد العينة أن تقديم المعلومات الكافية والضرورية بخصوص عملية الاصلاح يزيد من قناعتهم وقبولهم لها، وهذا ما جاءت به العبارة العاشرة حيث بلغ متوسطها الحسابي 1,42 وانحراف معياري قدره 0,65، أما عن العبارة الحادية عشر والتي تنص على وجود برامج تدريبية مواكبة لعملية الاصلاح فقد بلغ متوسطها الحسابي 2,46 بانحراف معياري 0,77 وهذا ما يقابله درجة غير موافق.

ورغم هذا تبقى اتجاهات أفراد العينة غامضا حول إدارة التغيير في المنظومة التربوية أو الاصلاح التربوي.

الجدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور جودة التعليم

| رقم العبارة | عبارات الاستبيان   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الإجابة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| 01          | وجود بيئة محفزة على عملية التعليم والتعلم  | 2,24            | 0,93              | محايد        |
| 02          | وجود برامج تدريبية للمعلمين .  | 2,51            | 0,74              | محايد        |
| 03          | المبنى المدرسي يساعد على عملية التعلم والتعليم   | 2,2             | 0,96              | محايد        |
| 04          | تتميز المناهج الدراسية الجديدة بمراعاتها للقدرات المختلفة للتلاميذ(معرفيا، وجدانيا، حركيا) | 2,3             | 0,87              | محايد        |
| 05          | المقارنة بالكفاءات (بيداغوجيا الادمج) تساهم في تفعيل عملية التعليم                         | 2,52            | 0,82              | غير موافق    |
| 06          | قيام المدير بمراقبة مستمرة ومنتظمة لسيرورة التعلم  | 2,11            | 0,99              | محايد        |
| 07          | يساهم أولياء التلاميذ بصفقتهم أعضاء الجماعة التربوية مباشرة وبشكل فعال في الحياة المدرسية  | 1,21            | 0,51              | موافق        |
| 08          | هناك تنوع في أساليب التدريس في العملية التعليمية   | 1,81            | 0,92              | محايد        |
| 09          | بعد المسكن للمعلمين وللمتعلمين عن المدرسة يعيق العملية التعليمية                           | 1,14            | 0,42              | موافق        |
| 10          | عدد التلاميذ داخل القسم مناسب ومساعد للعملية التعليمية                                     | 2,35            | 0,93              | غير موافق    |
| 11          | يعمل الكتاب المدرسي على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية   | 1,27            | 0,46              | موافق        |
| 12          | نظام التقويم المتبع (المراقبة المستمرة, الفروض) في عملية التدريس كاف لتحديد مستوى التلاميذ | 1,21            | 0,51              | موافق        |
| 13          | عدد ساعات التدريس تتناسب مع استيعاب التلاميذ.  | 2,59            | 0,78              | غير موافق    |
| 14          | إن تقييم التلاميذ بصورة يومية ينمي من مهاراتهم   | 1,3             | 0,61              | موافق        |
| 15          | تنوفر المدرسة على مرافق مخصصة للأنشطة الرياضية والثقافية                                   | 2,50            | 0,84              | غير موافق    |
| 16          | وجود مكافآت وحوافز لتقدير أداء المعلم والتلميذ   | 2.13            | 0,87              | محايد        |
| 17          | يتم توظيف نظم التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية                                     | 2,31            | 0,873             | محايد        |
|             | الدرجة الكلية للمحور   | 1,98            | 0,94              | محايد        |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

**التحليل:**

بناء على معطيات الجدول رقم(2-11) نسجل ان المعدل العام لفقرات المحور الثاني والمتمثل في جودة التعليم قدر ب 1,98 وانحراف معياري قدره 0,94 وهذا ما يقابله درجة محايد حيث نلاحظ ان أغلبية أفراد العينة فضلوا الاجابة المحايدة على العبارات (1,2,3,4,6,8,16,17) خاصة فيما يتعلق بالمبنى المدرسي والمناهج الدراسية واساليب التدريس والبرامج التدريبية واستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، في حين درجة موافق جاءت في العبارة السابعة حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن الأولياء يساهمون في الحياة المدرسية وما يتعلق بأبنائهم حيث بلغ متوسطها الحسابي 1,21 بانحراف معياري 0,51، أما بخصوص بعد المسكن للمعلمين والمتعلمين عن المدرسة يعيق العملية التعليمية فأغلبية أفراد العينة أجابوا بالموافقة على هذه العبارة حيث بلغ متوسطها الحسابي 1,14 وانحراف معياري قدره 0,42، في حين بلغت العبارتين والتي تخص عملية التقويم والتقييم ومدى نجاعتهما في عملية التدريس فقد بلغ متوسطهما الحسابي على التوالي (1,21، 1,3)، كما أنه سجلنا درجة غير موافق في عدة فقرات نذكر منها ما يلي:

**العبارة الخامسة:** المقاربة بالكفاءات (بيداغوجيا الادمج) تساهم في تفعيل عملية التعليم .

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2,52 وانحراف معياري ب 0,82

**العبارة العاشرة:** عدد التلاميذ مناسب للعملية التعليم.

بلغ متوسطها الحسابي 2,35 وانحراف معياري 0,93 وهذا يدل على اكتظاظ الاقسام مما يعيق عملية التدريس

**العبارة الثالثة عشر:** عدد ساعات التدريس تتناسب مع استيعاب التلاميذ .

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2,59 وانحراف معياري 0,78 وهذا يدل على كثافة البرامج التعليمية

**العبارة الخامسة عشر:** تتوفر المدرسة على مرافق مخصصة للأنشطة الرياضية والثقافية.

بلغ متوسطها الحسابي 2,5 وانحراف معياري 0,84 مما يدل على أن معظم المدارس الابتدائية لا تتوفر على مرافق للترفيه.

رغم هذا تبقى اتجاهات أفراد عينة الدراسة محايدة بالنسبة لجودة التعليم .

❖ اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية الرئيسية

سيم اختبار احدى الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الصفرية (H0):

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة التغيير وجودة التعليم في المدارس الابتدائية من وجهة افراد عينة الدراسة

الفرضية البديلة (H1):

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة التغيير وجودة التعليم في المدارس الابتدائية من وجهة افراد عينة الدراسة

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

جدول رقم (2-12): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين ادارة التغيير وجودة التعليم

| المتغير المستقل: ادارة التغيير |                                 |                     | المتغير التابع:<br>جودة التعليم |
|--------------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|
| معامل الانحدار<br>B            | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> | معامل الارتباط<br>R |                                 |
| 0,39                           | 0.49                            | 0.70                |                                 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

جدول رقم (2-13): نموذج تحليل التباين ANOVA بين ادارة التغيير وجودة التعليم

| النموذج  | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | فيشر F | الدلالة المعنوية sig |
|----------|----------------|-------------|----------------|--------|----------------------|
| الانحدار | 6,215          | 1           | 6,215          | 94,66  | 0,000                |
| البواقي  | 6,433          | 98          | ,066           |        |                      |
| المجموع  | 12,648         | 99          |                |        |                      |

مستوى الدلالة المعنوية = 0,05 المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (2-13) نلاحظ ان هناك علاقة ارتباط قوية طردية بين ادارة التغيير وجودة التعليم حيث أن قيمة معامل الارتباط R=0.70 وهذا يدل على وجود تأثير قوي لإدارة التغيير على جودة التعليم، في بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup>= 0.49 مما يعني أن 49% من التغيرات التي تطرأ على جودة التعليم تعود لإدارة التغيير، أما

النسبة الباقية تعود لعوامل أخرى لم نتطرق إليها في دراستنا، بالإضافة إلى معامل الانحدار  $B = 0.39$  موجب وهذا ما يؤكد صحة الفرضية على وجود علاقة وتأثير إيجابي ذي دلالة احصائية لإدارة التغيير على جودة التعليم من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $\text{sig} = 0.000$  وهو أقل من  $0,05$  مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير وجودة التعليم في المدارس الابتدائية من وجهة أفراد عينة الدراسة.

### الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا يساهم أولياء التلاميذ في نجاح عملية الإصلاح التربوي

H1: يساهم أولياء التلاميذ في نجاح عملية الإصلاح التربوي

تم اختبار هذه الفرضية عن طريق معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم (2-14): معامل ارتباط بيرسون يبين مساهمة اولياء التلاميذ في نجاح عملية الإصلاح التربوي

### Correlations

|                         |                 | يساهم أولياء التلاميذ<br>بصفتهم أعضاء الجماعة<br>التربوية مباشرة وبشكل فعال<br>في الحياة المدرسية | x      |
|-------------------------|-----------------|---|--------|
| يساهم أولياء التلاميذ   | Pearson         | 1   | ,546** |
| بصفتهم أعضاء الجماعة    | Correlation     |   |        |
| التربوية مباشرة وبشكل   | Sig. (2-tailed) |   | ,000   |
| فعال في الحياة المدرسية | N               | 100   | 100    |
| x                       | Pearson         | ,546**  | 1      |
|                         | Correlation     |   |        |
|                         | Sig. (2-tailed) | ,000  |        |
|                         | N               | 100   | 100    |

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

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.54$  وهذا يدل على وجود تأثير متوسط لأولياء التلاميذ على عملية الإصلاح التربوي وهذا يشير على أنه هناك علاقة إرتباط طردية موجبة، كما إن القيمة

الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,01، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن أولياء التلاميذ يساهمون في عملية الاصلاح التربوي كما يساهمون أيضا في تحقيق جودة التعليم كما ذكرنا سابقا.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

**الفرضية الصفرية:** لا يوجد تأثير دال إحصائيا للعلاقات الاجتماعية بين المعلمين والمدير وجودة التعليم .

**الفرضية البديلة:** يوجد تأثير دال إحصائيا للعلاقات الاجتماعية بين المعلمين والمدير وجودة التعليم.

الجدول رقم(2-15): معامل ارتباط بيرسون للعلاقات الاجتماعية بين المعلمين والمدير وجودة التعليم

**Correlations**

|                     | العلاقات الاجتماعية مع المعلمين أو المدير تلعب دورا مهما في تفعيل عملية الاصلاح التربوي | y      |
|---------------------|---|--------|
| Pearson Correlation | 1   | ,527** |
| Sig. (2-tailed)     |   | ,000   |
| N                   | 100   | 100    |
| y                   | ,527**  | 1      |
| Sig. (2-tailed)     | ,000  |        |
| N                   | 100   | 100    |

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

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.52$  وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة بين العلاقات الاجتماعية مع المعلمين والمدير و تأثيرها على جودة التعليم، حيث قدرت القيمة الاحتمالية  $sig=0.000$  وهي أقل من 0,01 مستوى الدلالة المعتمدة وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير

دال احصائيا للعلاقات الاجتماعية بين المعلمين أو المدير و جودة التعليم. حيث تلعب العلاقات الاجتماعية بين المعلمين والمدير دورا هاما في إمكانية تطبيق جودة التعليم في المدارس الابتدائية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

**الفرضية الصفرية:** إن إشراك المعلمين في صنع القرار يعرقل تطبيق جودة التعليم في المدارس الابتدائية.

**الفرضية البديلة:** إن إشراك المعلمين في صنع القرار يساعد على تطبيق جودة التعليم في المدارس الابتدائية.

**الجدول رقم (2-16):** معامل ارتباط بيرسون بين اشراك المعلمين في عملية الاصلاح وتطبيق جودة التعليم

**Correlations**

|  |                     | y      | يتم اشراك المعلمين في صنع القرارات وحل المشكلات. |
|--|---------------------|--------|--|
| y  | Pearson Correlation | 1      | ,647**   |
|  | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   |
|  | N                   | 100    | 100  |
| يتم اشراك المعلمين في صنع القرارات وحل المشكلات. | Pearson Correlation | ,647** | 1  |
|  | Sig. (2-tailed)     | ,000   |  |
|  | N                   | 100    | 100  |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.64$  وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين اشراك المعلمين في صنع القرار وجودة التعليم، حيث قدرت القيمة الاحتمالية  $sig = 0.000$  وهي أقل من  $0,01$  مستوى الدلالة المعتمدة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على إن إشراك المعلمين في صنع القرار يساعد على تطبيق جودة التعليم في المدارس الابتدائية.

## ❖ نتائج تحليل الاستبيان:

من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

1. الجنس الغالب على عينة الدراسة هن إناث.
2. ينتمي أكثرية أفراد العينة إلى فئة الشباب.
3. أغلبية افراد العينة ذو أقدمية.
4. أكثرية أفراد العينة حاملي شهادة التعليم الابتدائي(خريجي المعهد التكنولوجي).
5. اتجاهات أفراد العينة بخصوص محور إدارة التغيير جاءت بدرجة محايد حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 1,81 وانحراف معياري مقداره 0,9 وهذا نظرا للغموض الذي تحتوي عليه عملية الاصلاح التربوي.
6. اتجاهات أفراد العينة بخصوص محور جودة التعليم جاءت بدرجة محايد وذلك بمتوسط حسابي قدره 1.98 وانحراف معياري مقداره 0,96 وهذا راجع من وجهة نظرنا لعدم وجود معايير للجودة في المدارس الابتدائية.
7. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير وجودة التعليم في المدارس الابتدائية من وجهة أفراد عينة الدراسة.
8. يساهم أولياء التلاميذ في نجاح عملية الاصلاح التربوي من وجهة أفراد عينة الدراسة.
9. يوجد تأثير دال إحصائيا للعلاقات الاجتماعية بين المعلمين والمدير وجودة التعليم.
10. إن إشراك المعلمين في صنع القرار يساعد على تطبيق جودة التعليم في المدارس الابتدائية.

## خلاصة الفصل:

من أجل معرفة مدى مساهمة إدارة التغيير في تطبيق جودة التعليم في المدارس الابتدائية قمنا بإجراء دراسة ميدانية لعينة من المدارس الابتدائية لولاية عين الدفلى وذلك من خلال توزيع استبيان على مجموعة من المعلمين لمعرفة وجهة نظرهم حول إدارة التغيير وأثرها على جودة التعليم واتضح لنا من خلال نتائج الاستبيان أن المؤسسات التربوية المستجوبة مازالت تفتقر لمعايير الجودة الشاملة في التعليم كما أنها بعيدة عن تطبيقها في حين أن الإصلاحات التربوية نجحت في جانب وأهملت جانب وعليه على الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم إعادة النظر في هذه الإصلاحات وضرورة الأخذ برأي الأطراف الفاعلة في المدرسة من معلمين ومدراء واولياء التلاميذ من أجل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم.

# الخاتمة



لقد سعت العديد من الدول إلى تبني منهج ادارة الجودة الشاملة في أنظمتها التعليمية وهذا ما جعل من الجهات المسؤولة في مجال التعليم بالجزائر القيام بإصلاحات جذرية مست جميع مكونات النظام التعليمي والذي يفتقر للجودة، ولهذا ينبغي اعادة النظر في هذه الاصلاحات المتبعة لتحسين التعليم وضرورة تبني مفاهيم ادارة الجودة الشاملة تلائم عمليات التعليم الحديثة من أجل تجويد مخرجاتها والتي هي مدخلات لجميع القطاعات حيث إن تطبيق جودة التعليم في المؤسسات التربوية يساهم في نجاح المنظومة التربوية كما أن وجود جودة التعليم في المؤسسات التعليمية بالاعتماد على أساليب واستراتيجيات ادارة التغيير ضرورة لابد منها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وهذا يتطلب المشاركة والتعاون بين جميع الفاعلين في العملية التعليمية وأن يتمتعوا بالصبر نحو تحقيق تغيير أفضل وهذا ما حاولنا معالجته من خلال بحثنا هذا من خلال الاشكالية التالية: إلى أي مدى تساهم إدارة التغيير في تحقيق جودة التعليم في المدارس الابتدائية لولاية عين الدفلى.

#### 1. اختبار الفرضيات:

مما سبق في المبحث الثاني من الفصل الثاني، ومن خلال الاختبار الاحصائي للفرضيات التي أشرنا إليها في بداية الدراسة، تم التوصل إلى ما يلي:

##### 1. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة التغيير وجودة التعليم في المدارس الابتدائية من وجهة افراد عينة الدراسة فرضية صحيحة وفق نتيجة الاختبار من خلال معامل الارتباط و معادلة الانحدار البسيط، حيث وجدنا قيمة معامل الارتباط  $R=0.7$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig=0,00$  وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$ .

##### 2. الفرضية الفرعية الاولى:

والتي تنص على أولياء التلاميذ يساهمون في نجاح عملية الاصلاح التربوي تحققت حيث وجدنا قيمة معامل الارتباط بيرسون  $0,546$  و قيمة الدلالة المعنوية  $sig=0.00$  وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,01$ .

##### 3. الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا للعلاقات الاجتماعية بين المعلمين والمدير وجودة التعليم كذلك فرضية صحيحة وفق نتيجة الاختبار حيث قيمة معامل الارتباط بيرسون  $0,527$  و قيمة الدلالة المعنوية  $sig=0.00$  وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,01$ .

#### 4. الفرضية الفرعية الثالثة:

إن إشراك المعلمين في عملية الإصلاح يساعد على تطبيق جودة التعليم في المدارس الابتدائية.

فرضية صحيحة وفق نتيجة الاختبار حيث وجدنا قيمة معامل الارتباط بيرسون 0,647 و قيمة الدلالة المعنوية sig=0.00 وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,01.

#### II. نتائج الدراسة:

في نهاية الدراسة تم استنتاج ما يلي:

- يعد التغيير عملية مستمرة يحمل في طياته التجديد والتطوير.
- يعد المعلم والتلميذ أهم محاور تطبيق جودة التعليم.
- تحدث مقاومة التغيير نظرا لعدم فهم أسبابه و أهدافه.
- اتجاهات أفراد عينة الدراسة بخصوص إدارة التغيير جاءت بدرجة محايد نظرا للغموض الذي تحتوي عليه عملية الإصلاح التربوي.
- اتجاهات أفراد عينة الدراسة بخصوص جودة التعليم جاءت بدرجة محايد، وهذا راجع من وجهة نظرنا لعدم وجود معايير للجودة في المدارس الابتدائية
- يرى معظم المستجوبين إلى ضرورة وجود دورات تدريبية وتطويرية لنشر ثقافة التغيير والجودة معا..
- يرى أغلبية معلمي المدارس الابتدائية أن المناهج الدراسية المعتمدة لا توافق مع قدرات التلميذ
- إن كثافة البرامج والتلاميذ تعيق عملية التدريس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة التغيير وجودة التعليم في المدارس الابتدائية من وجهة افراد عينة الدراسة.
- يساهم أولياء التلاميذ في نجاح عملية الإصلاح التربوي من وجهة افراد عينة الدراسة.
- يوجد تأثير دال إحصائيا للعلاقات الاجتماعية بين المعلمين والمدير وجودة التعليم.
- إن إشراك المعلمين في عملية الإصلاح يساعد على تطبيق جودة التعليم في المدارس الابتدائية.

#### III. توصيات الدراسة:

من خلال تحليل هذه الدراسة، تمكنا من وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات المتمثلة في:

- تعزيز روح التعاون بين الأطراف الفاعلة في المؤسسات التربوية .
- تفعيل دور جمعيات أولياء التلاميذ في المدرسة مع تشجيع التواصل بينها وبين الطاقم التربوي.
- توظيف مختصين في مجال علم النفس والاجتماع من اجل مساعدة المعلمين في اداء مهامهم في ظل الإصلاح التربوي الجديد.

- العمل على تفعيل العلاقة بين المديرين والمعلمين وتغيير في الأساليب الادارية المنتهجة.
- ضرورة إعداد تكوين فعال للمدراء والمعلمين.
- اعداد ملتقيات وندوات لنشر ثقافة الجودة في المدارس الابتدائية.
- تحسين طرائق التدريس وتطويرها بما يستجيب لمستجدات المناهج واتجاهاتها الحديثة.
- ضرورة استشارة واشراك المعلمين وأولياء الأمور في عملية الاصلاح التربوي.
- توفير مرافق للرياضة والترفيه وضرورة إقامة مكتبة في كل مدرسة ابتدائية لغرس الابداع في نفوس التلاميذ.
- الاستعانة بالنماذج العالمية الناجحة في مجال إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

#### IV. آفاق مستقبلية للدراسة:

من خلال الدراسة ارتأينا إلى اقتراح مجموعة من المواضيع التي من الممكن أن تشكل امتدادا لموضوع الدراسة ويمكن ذكرها كالآتي:

- واقع تطبيق جودة التعليم في المدارس الابتدائية.
- دراسة مقارنة بين التعليم في الجزائر والتعليم في ماليزيا.
- نموذج مقترح لتطبيق جودة التعليم في المدارس الابتدائية ( تجربة فنلندا).
- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق جودة التعليم.

قائمة

المراجع



### أ. الكتب:

1. أعليمات صالح ناصر، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (تطبيق ومقترحات وتطوير)"، دار النشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2013،
2. أعليمات صالح ناصر، "العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2007.
3. البلاوي حسن حسين، " الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات)"، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2006.
4. سوسن شاكرا مجيد، محمد عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة ( تطبيقات في الصناعة والتعليم)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2007.
5. الصيرفي محمد، "إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، 30 شارع سوتير، الإسكندرية ، ط 1، 2007.
6. الطيطي خضر مصباح، "التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
7. يوسف حليم الطائي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2008.

### II. المذكرات:

1. أحلافة زهرة، علوان شيماء، "تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات في المؤسسات الصحية"، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عالية صالح، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016.
2. بن موسى رفيق، "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق"، (دراسة حالة الجزائر 2001-2011)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود أمعمري، تيزي وزو، 2011.

3. بوطرفة صريه، "دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة إسمنت، تبسه، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة لمسيلا، 2010.
4. خريف نادية، "تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسة الصحية" (دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر، بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008 .
5. السبيعي عبيد، "الأدوار القيادية لمدرسي التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، السعودية، 2011.
6. قادة يزيد، "نموذج مقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، 2016.
7. قادة يزيد، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية" (دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012.
8. لرقط علي، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - المبررات والمتطلبات الأساسية" (دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الانسانية)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص: الادارة والتسيير التربوي، 2009.
9. هياق إبراهيم، "اتجاهات أساتذة التعليم المتوسط نحو الإصلاح التربوي في الجزائر" (أساتذة متوسطة أولاد جلال سيدي خالد )، نموذج مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التربية، 2014.

### III. الملتقيات:

1. بربري محمد، أمين بلكيل، "أسس تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية"، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة".
2. راتب السعود، زينب الشواكبة، "مقاومة التغيير في المنظمات التربوية"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر (لثقافة التغيير: الأبعاد، العوامل، التمثيلات)، جامعة فيلادلفيا، 2012 .

# الملاحق



الملحق 01: استمارة استبيان موجهة لأساتذة التعليم الابتدائي



جامعة الجيلالي بونعامة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

استمارة موجهة لأساتذة التعليم الابتدائي

أخي الأستاذ.....أختي الأستاذة

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د) في علوم التسيير ( تخصص إدارة أعمال)، قمنا بإجراء دراسة حول " دور إدارة التغيير في تطبيق جودة التعليم في المدارس الابتدائية"، وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان بكل شفافية وموضوعية. علما أن آرائكم و اقتراحاتكم تساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا على حسن تعاونكم

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- المؤهل العلمي

شهادة التعليم الابتدائي  ليسانس  ماستر  أخرى  حدد.....

3- الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات  6 إلى 10 سنوات  11 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

4- السن

من 23 إلى 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 40 إلى 50 سنة  50 سنة فما فوق

## الملاحق

### الجزء الثاني: البيانات الأساسية

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل

#### المحور الأول: إدارة التغيير

| غير موافق | محايد | موافق | عبارات الاستبيان  |
|-----------|-------|-------|---|
|           |       |       | إن الإصلاحات التربوية الجديدة تساهم في تحسين أدائك  |
|           |       |       | هناك تواصل بين الإدارة والمعلمين لتوضيح رؤيا الإصلاح وأهدافه  |
|           |       |       | الإصلاح التربوي يمنح المعلمين التنوع في الأساليب وكسر الروتين                                       |
|           |       |       | يتم إشراك المعلمين في صنع القرارات وحل المشكلات   |
|           |       |       | العلاقات الاجتماعية مع باقي المعلمين أو المدير يلعب دورا مهما في تفعيل عملية الإصلاح التربوي الجديد |
|           |       |       | عملية نجاح الإصلاح التربوي تعود لامتلاك مدير المدرسة مهارات التأثير على سلوك الأفراد                |
|           |       |       | يتم رفضك للإصلاحات التربوية لعدم فهم أسبابها وأهدافها   |
|           |       |       | تعبير عن رفضك للإصلاحات التربوية بالإضراب عن العمل  |
|           |       |       | تعبير عن رفضك للإصلاحات التربوية بتقديم شكاوي رسمية   |
|           |       |       | إن تقديم المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالإصلاحات يزيد من قناعتكم وتجاوبكم                     |
|           |       |       | وجود برامج تدريبية وتطويرية تواكب الإصلاحات الجديدة في العملية التعليمية                            |
|           |       |       | يعمل الإصلاح التربوي على تكوين جيل متفاعل مع التطورات العالمية                                      |
|           |       |       | الدرجة الكلية للمحور  |

المحور الثاني: جودة التعليم

| غير موافق | محايد | موافق | عبارات الاستبيان   |
|-----------|-------|-------|--|
|           |       |       | وجود بيئة محفزة على عملية التعلم والتعليم  |
|           |       |       | وجود برامج تدريبية للمعلمين لنشر ثقافة الجودة.   |
|           |       |       | المبنى المدرسي يساعد على عملية التعلم والتعليم   |
|           |       |       | تتميز المناهج الدراسية الجديدة بمراعاتها للقدرات المختلفة للتلاميذ (معرفيا، وجدانيا، حركيا |
|           |       |       | المقاربة بالكفاءات (بيداغوجيا الادمج) تساهم في تفعيل عملية التعليم                         |
|           |       |       | قيام المدير بمراقبة مستمرة ومنتظمة لسيرورة التعلم  |
|           |       |       | يساهم أولياء التلاميذ بصفتهم أعضاء الجماعة التربوية مباشرة وبشكل فعال في الحياة المدرسية   |
|           |       |       | هناك تنوع في أساليب التدريس في العملية التعليمية   |
|           |       |       | بعد المسكن للمعلمين وللمتعلمين عن المدرسة يعيق العملية التعليمية                           |
|           |       |       | عدد التلاميذ داخل القسم مناسب ومساعد للعملية التعليمية                                     |
|           |       |       | يعمل الكتاب المدرسي على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية   |
|           |       |       | نظام التقويم المتبع (المراقبة المستمرة، الفروض) في عملية التدريس كاف لتحديد مستوى التلاميذ |
|           |       |       | عدد ساعات التدريس تتناسب مع استيعاب التلاميذ.  |
|           |       |       | إن تقييم التلاميذ بصورة يومية ينمي من مهاراتهم   |
|           |       |       | تتوفر المدرسة على مرافق مخصصة للأنشطة الرياضية والثقافية                                   |
|           |       |       | وجود مكافآت وحوافز لتقدير أداء المعلم والتلميذ   |
|           |       |       | يتم توظيف نظم التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية                                     |
|           |       |       | الدرجة الكلية للمحور   |

## الملاحق

الملحق (02): مؤسسات البحث الميداني

| عدد المعلمين | المقر       | اسم المدرسة الابتدائية |
|--------------|-------------|------------------------|
| 09           | خميس مليانة | سكيكن عبد القادر       |
| 07           | خميس مليانة | علي أحمد               |
| 10           | خميس مليانة | بوعمران العربي أحمد    |
| 18           | خميس مليانة | الأخوين جيلالي         |
| 09           | خميس مليانة | لونيس علي              |
| 14           | عين الدفلى  | سنوسي عبد القادر       |
| 10           | عين الدفلى  | علي بن أبي طالب        |
| 10           | واد الجمعة  | ليسير محمد             |
| 09           | واد الجمعة  | بويكر مرجاني           |
| 08           | جندل        | الأخوة تاتي            |
| 12           | جليدة       | أحمد رايس              |

الملحق رقم (03): نتائج ثبات الاستبيان (معامل ألفا كرونباخ)

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,911             | 29         |

الملحق رقم (04): التوزيعات التكرارية

الجنس

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 37        | 37,0    | 37,0          | 37,0               |
| أنثى      | 63        | 63,0    | 63,0          | 100,0              |
| Total     | 100       | 100,0   | 100,0         |                    |

الفئة العمرية

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid من 23 إلى 30 | 16        | 16,0    | 16,0          | 16,0               |
| من 31 إلى 40 سنة   | 26        | 26,0    | 26,0          | 42,0               |
| من 41 إلى 50 سنة   | 34        | 34,0    | 34,0          | 76,0               |
| 50 سنة فما فوق     | 24        | 24,0    | 24,0          | 100,0              |
| Total              | 100       | 100,0   | 100,0         |                    |

## الملاحق

### الدرجة العلمية

|                               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid التعليم شهادة الابتدائي | 41        | 41,0    | 41,0          | 41,0               |
| ليسانس                        | 31        | 31,0    | 31,0          | 72,0               |
| ماستر                         | 15        | 15,0    | 15,0          | 87,0               |
| أخرى                          | 13        | 13,0    | 13,0          | 100,0              |
| Total                         | 100       | 100,0   | 100,0         |                    |

### الخبرة سنوات

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid سنوات 05 من أقل | 23        | 23,0    | 23,0          | 23,0               |
| 10 إلى 6 من سنوات     | 18        | 18,0    | 18,0          | 41,0               |
| سنة 20 إلى 11 من      | 33        | 33,0    | 33,0          | 74,0               |
| سنة 20 من أكثر        | 26        | 26,0    | 26,0          | 100,0              |
| Total                 | 100       | 100,0   | 100,0         |                    |

الملحق (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistics

|   | N     |         | Mean | Std. Deviation | Sum |
|---|-------|---------|------|----------------|-----|
|   | Valid | Missing |      |                |     |
| إن الإصلاحات التربوية الجديدة تساهم في تحسين أدائك  | 100   | 0       | 1,62 | ,862           | 162 |
| هناك تواصل بين الادارة والمعلمين لتوضيح رؤيا الإصلاح وأهدافه  | 100   | 0       | 1,87 | ,928           | 187 |
| الإصلاح التربوي يمنح المعلمين التنوع في الأساليب وكسر الروتين                                       | 100   | 0       | 1,58 | ,878           | 158 |
| يتم اشراك المعلمين في صنع القرارات وحل المشكلات.  | 100   | 0       | 2,18 | ,892           | 218 |
| العلاقات الاجتماعية مع باقي المعلمين أو المدير يلعب دورا مهما في تفعيل عملية الإصلاح التربوي الجديد | 100   | 0       | 1,36 | ,644           | 136 |
| عملية نجاح الإصلاح التربوي تعود لامتلاك مدير المدرسة مهارات التأثير على سلوك الأفراد                | 100   | 0       | 2,24 | ,922           | 224 |
| يتم رفضك للإصلاحات التربوية لعدم فهم أسبابها وأهدافها   | 100   | 0       | 1,27 | ,601           | 127 |
| تعبير عن رفضك للإصلاحات التربوية بالاضراب عن العمل  | 100   | 0       | 2,16 | ,884           | 216 |
| تعبير عن رفضك للإصلاحات التربوية بتقديم شكاوي رسمية   | 100   | 0       | 1,63 | ,849           | 163 |
| إن تقديم المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالإصلاحات يزيد من قناعتكم وتجاوبكم                     | 100   | 0       | 1,42 | ,654           | 142 |
| وجود برامج تدريبية وتطويرية تواكب الإصلاحات الجديدة في العملية التعليمية                            | 100   | 0       | 2,46 | ,771           | 246 |
| يعمل الإصلاح التربوي على تكوين جيل متفاعل مع التطورات العالمية                                      | 100   | 0       | 1,94 | ,962           | 194 |

Statistics

|   | N     |         | Mean | Std. Deviation | Sum |
|---|-------|---------|------|----------------|-----|
|   | Valid | Missing |      |                |     |
| وجود بيئة محفزة على عملية التعليم والتعلم   | 100   | 0       | 2,24 | ,933           | 224 |
| وجود برامج تدريبية للمعلمين.  | 100   | 0       | 2,51 | ,745           | 251 |
| المبنى المدرسي يساعد على عملية التعلم والتعليم  | 100   | 0       | 2,20 | ,964           | 220 |
| تتميز المناهج الدراسية الجديدة بمراعاتها للقدرات المختلفة للتلاميذ(معرفيا،وجدانيا،حركيا   | 100   | 0       | 2,30 | ,870           | 230 |
| المقاربة بالكفاءات) بيداغوجيا الادمج ( تساهم في تفعيل عملية التعليم                       | 100   | 0       | 2,52 | ,822           | 252 |
| قيام المدير بمراقبة مستمرة ومنتظمة لسيرورة التعلم   | 100   | 0       | 2,11 | ,994           | 211 |
| يساهم أولياء التلاميذ بصفتهم أعضاء الجماعة التربوية مباشرة وبشكل فعال في الحياة المدرسية  | 100   | 0       | 1,21 | ,518           | 121 |
| هناك تنوع في أساليب التدريس في العملية التعليمية  | 100   | 0       | 1,81 | ,929           | 181 |
| يعد المسكن للمعلمين وللمتعلمين عن المدرسة يعيق العملية التعليمية                          | 100   | 0       | 1,14 | ,427           | 114 |
| عدد التلاميذ داخل القسم مناسب ومساعد للعملية التعليمية                                    | 100   | 0       | 2,35 | ,936           | 235 |
| عدد ساعات التدريس تتناسب مع استيعاب التلاميذ.   | 100   | 0       | 2,59 | ,780           | 259 |
| يعمل الكتاب المدرسي على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية  | 100   | 0       | 1,27 | ,468           | 127 |
| إن تقييم التلاميذ بصورة يومية ينمي من مهاراتهم  | 100   | 0       | 1,30 | ,611           | 130 |
| نظام التقويم المتبع) المراقبة المستمرة،الفروض (في عملية التدريس كاف لتحديد مستوى التلاميذ | 100   | 0       | 1,21 | ,518           | 121 |

## الملاحق

|   |     |   |      |      |     |
|---|-----|---|------|------|-----|
| تتوفر المدرسة على مرافق مخصصة<br>للأنشطة الرياضية والثقافية | 100 | 0 | 2,50 | ,847 | 250 |
| وجود مكافآت وحوافز لتقدير أداء المعلم<br>والتلميذ           | 100 | 0 | 2,13 | ,872 | 213 |
| يتم توظيف نظم التكنولوجيا الحديثة في<br>العملية التعليمية   | 100 | 0 | 2,31 | ,873 | 231 |

الملحق(06): نتائج معادلة خط الانحدار البسيط

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,701 <sup>a</sup> | ,491     | ,486              | ,25622                     |

a. Predictors: (Constant), x

### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 6,215          | 1  | 6,215       | 94,666 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 6,433          | 98 | ,066        |        |                   |
|       | Total      | 12,648         | 99 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), x

b. Dependent Variable: y

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | ,390                        | ,109       |                           | 3,581 | ,001 |
|       | x          | ,859                        | ,088       | ,701                      | 9,730 | ,000 |

a. Dependent Variable: y