

الفصل الأول

الاطار العام للبحث

مقدمة:

لكل مؤسسة أو منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميزها وتجعلها متفردة عن غيرها ، لما تتوفر فيها من خصائص تجعلها قادرة على التأثير على سلوك العاملين وتوضيح أسلوب العمل، لذا ضعف ثقافة المنظمة أو المؤسسة يؤثر سلباً على الأنشطة والرضا لدى العاملين والفاعلين معها مما يضعف الإلتفاء والولاء لها.

إن قوة الثقافة التنظيمية تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي أي كلما إنخفضت الثقافة التنظيمية أدت إلى ضعف فعالية أداء المهام وكلما كانت المؤسسة قوية في ثقافتها التنظيمية عملت على حل المشاكل وزيادة الإنتاج مما يترتب عليه جودة الأداء الوظيفي للعاملين ورضاهم، إذ أصبح الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية من المواضيع التي إهتم بها علماء الإدارة وعلم النفس لما لها من إرتباط وثيق لبعضهما البعض.

الثقافة التنظيمية هي المعنية برسم سياسة المؤسسة التعليمية ويعبر كل العاملين عنها من خلال الأفكار ، القيم ، المعتقدات التي تم إكتسابها من التكايف والتعاقد في تأدية الأداء والمهام وحل المعطلات وتحقيق الأهداف بأفضل وأيسر طريقة وبما أن المعلمين العاملين يحملون أفكار ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك حتماً يؤثر على درجة الرضا بينهم لذا جاء التوجه نحو الإهتمام بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وإتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك العاملين والأفراد والمعلمين في المؤسسات التربوية التي يعملون بها وتؤثر في آدائهم وتحقيق الرضا لديهم .

لذا ماتقوم به الثقافة التنظيمية من دور مهم يشكل عادات الفرد ومنحه إتجاهات وطرق للتعامل مع الآخر وهذا الدور ينعكس على نوع الإدارة وضبطها والتي غالباً لا تضع الأنظمة التعليمية

الرسمية لتوجيه سلوك العاملين لأن الثقافة التنظيمية القوية تعزز سلوك الأفراد المطلوب والمعتدل.

مشكلة البحث:

من خلال عمل الباحثة في كثير من مدارس ولاية الخرطوم ، لاحظت أن كل مدرسة تمتلك ثقافة تنظيمية خاصة بها بالإضافة إلى الدراسة السودانية لكل من مامون رستم (2009م) بأن الرضا الوظيفي يتأثر تأثراً كبيراً بثقافة المنظمة واختلاف ثقافة الموظفين العاملين بالمؤسسة يؤثر تأثيراً مباشراً على عس ثقافة المنظمة حيث يصعب فهم الثقافة التنظيمية في بداية العمل وتنفيذ الخطط الموضوعة بالمدرسة دون الإهتمام بأراء البعض من المعلمين والمعلمات وايضاً ضعف الأجور والمرتبات مما يجعل المعلم غير راضي عن عمله بالمدرسة كما ورد في الدراسة العربية المتعلقة بالرضا الوظيفي لعلي حسن أحمد (1996م) حول تحليل وتقويم الرضا الوظيفي لمعلمي مرحلة الأساس وقد أظهر معظم أفراد عينة الدراسة أن تحسين ظروف العمل وبيئته المادية وتوفير الخدمات تؤدي الى الفخر والإعزاز بالإنتماء لمهنة التعليم، وقد ينشأ جو من التوتر وعدم الإرتياح في بيئة للعمل و عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

مادور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بمرحلة الأساس بمحلية بحري من وجهة نظر المعلمين ، ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما واقع مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية لدى معلمي مرحلة الأساس ؟
2. مادور المعتقدات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس؟
3. ما مدى مساعدة التوقعات المستقبلية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس؟
4. كيف تسهم الأعراف التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس؟
5. إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث نحو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، التدريب)؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- 1- معرفة واقع مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية لدى معلمي مرحلة الأساس
- 2- التعرف على دور المعتقدات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس.
- 3- معرفة مدى مساعدة التوقعات المستقبلية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس.
- 4- معرفة مدى مساهمة الأعراف التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- 5- معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة البحث نحو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته العلمية من خلال أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمنسوبي العملية التعليمية إذ:

1. قد يساعد هذا البحث المهتمين أو الدارسين والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية
2. قد يساعد هذا البحث في إثراء ورفد المكتبة التربوية السودانية
3. قد يكون إضافة جديدة كحقل المعرفة لأن في حدود علم الباحثة يمثل هذا البحث أحد الدراسات الحديثة في مجال الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بالقطاع التربوي في السودان.
4. قد يفيد في تقدم الطرق والمسائل التي يمكن من خلالها تعزيز الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي
5. قد يفيد في تغيير ظروف البيئة التعليمية للخروج بها من أطر الرتابة والتكرار في أداء الأعمال المختلفة في مرحلة الأساس.

6 قد يساعد وزارة التربية والتعليم من خلال إستخلاص النماذج التي تساعد في تحسين وتطوير أداء العاملين بالوزارة وتحقيق الرضا الوظيفي.

حدود البحث:

تتضمن حدود البحث كل من الحدود الزمانية والمكانية والموضوعية

الحدود الزمانية: العام الدراسي 2018م - 2019م

الحدود المكانية: ولاية الخرطوم - محلية بحري

الحدود الموضوعية: الثقافة التنظيمية لإدارة المدرسة

مصطلحات البحث:

دور:

إجرائياً : تقصد الباحثة بأنه نموذج من السلوك المتوقع والمرتبط بموقع معين في المجتمع.

الثقافة التنظيمية

إجرائياً : تقصد الباحثة مجموعة من المعتقدات والقيم السائدة والأسس والمعايير التي يشترك بها أفراد المدرسة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي المعلمين عملهم بها ، وهي المميزات الخاصة بالمدرسة والتي تتفاعل منها القيم والأفكار والقوانين واللوائح الرسمية وغير الرسمية لتوجيه سلوك العاملين لضمان تحقيق أهداف المدرسة.

تحقيق الرضا الوظيفي:

إجرائياً : تقصد الباحثة بأنه شعور المعلم النفسي بعد إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، أيضاً هو الفرق بين ما يقدمه معلمي مرحلة الأساس وبين طموحاتهم وحاجاتهم التي يرغبون في أن تحققها لهم المدرسة التي يعملون بها.

مرحلة الأساس:

إجرائياً : تقصد به الباحثة المرحلة الأولى من السلم التعليمي في السودان ومدتها ثمان سنوات دراسية ويلتحق بها الطفل في السادسة من عمره.

الفصل الثاني

الاطار النظرى والدراسات السابقة

اولاً : الاطار النظرى : المبحث الأول: الإدارة

ان الإدارة كحقل من حقول الدراسة هي عبارة عن أحد فروع العلوم الاجتماعية التي يقع على عاتقها مسؤولية وصف وتفسير الظواهر الإدارية والسلوك الإنساني، والذي يجري في المنظمات المختلفة على اختلاف طبيعة أعمالها، وذلك بهدف تحقيق أهداف معينة، قد تكون أهدافاً قريبة أو متوسطة أو بعيدة الأجل' وفي الإدارة تخصصات مختلفة منها الإدارة الاستراتيجية وإدارة البنوك والمصارف وكذلك الإدارة التربوية.

الإدارة التربوية:

هذه الإدارة تمثل أحد حقول العملية الإدارية كنشاط وممارسة ونظرية وتهدف بصورة مباشرة الى تنظيم العملية التعليمية الشاملة سواء على مستوى المؤسسات التعليمية الأهلية، بحيث تعد هذه الإدارة عنصراً أساسياً لتحقيق أهداف المؤسسات الأكاديمية بمختلف مراحلها من حيث اختيار الكوادر التعليمية المؤهلة، وتوفير البيئات العملية المناسبة ووضع المناهج الملائمة وغيرها.

خصائص الإدارة التربوية:

يجب ان تكون متماشية ومتناسبة مع سياسة البلاد والفلسفة الاجتماعية كذلك وتتسم بالمرونة والسهولة بعيدة كل البعد عن القوالب الثابتة والجامدة وفي الغالب تكون متكيفة مع الظروف المتغيرة وتتلاءم مع مقتضيات الموقف.

- تمتاز بالفعالية والكفاءة، وتحقق ذلك من خلال الاستخدام الامثل لكل من الإمكانيات البشرية والمادية.

أهداف الإدارة التربوية:

- بناء شخصية المنتمي للمؤسسة بصورة متكاملة ومن جميع النواحي الجسمانية والعقلية والعملية وكذلك الاجتماعية.

- رفع الكفاءة الإنتاجية وذلك من خلال توجيه استعمال الطاقة البشرية والمادية بشكل عقلائي وعلمي

- مراعاة وتطبيق الأنظمة الصادرة عن الإدارات التعليمية المسؤولة عن التربية والتعليم.

- الإشراف بشكل عام على تنفيذ مشاريع المؤسسة بصورة حاضرة وفي المستقبل.

- بناء جسر تعاوني مع البيئة المحيطة وذلك لإيجاد الحلول إيجابية وفعالة للمشاكل.

الإدارة التعليمية:

هي كافة الوظائف والمهام التي يقوم بها الإداريون في المؤسسة التعليمية والهدف منها السعي نحو تطبيق النظام التعليمي داخل محيط المؤسسة التعليمية.

اهمية الإدارة التعليمية:

للإدارة التعليمية أهمية كبيرة في بيئة التعليم الأكاديمي في مختلف مراحلها وتلخص هذه الأهمية بناء على النقاط التالية:

ترتبط مع كافة عناصر المؤسسة التعليمية وتساهم في تطور مستوى التعليم من خلال الحرص على تحديثه وتطويره بشكل دائم.

- تسعى الى الاستفادة من كافة الموارد التي تساعد في دعم العمل في القطاع التعليمي

- تعمل على وضع وصياغة الخطط التعليمية وتقييمها من أجل التأكد من صلاحية تطبيقها قبل العمل على تنفيذها بشكل فعلي.

مفهوم الإدارة المدرسية:

هي مجموعة من العمليات التربوية المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض والتي ينفذها مجموعة من التربويين المؤهلين في جميع النواحي العملية والنظرية من اجل تحقيق اهداف العملية التربوية للتوصل الى حاجات المجتمع، وتتم عن طريق مجموعة الأنشطة والإجراءات المتعددة كالتخطيط والتنظيم والتقويم والتنفيذ.

وتعد الإدارة المدرسية عنصرا مهما في تأدية المهام التربوية وتنفيذ البرامج المدرسية المختلفة وعليها يرتكز نمط أداء المؤسسة ومدى كفايتها في تحقيق الأهداف الموضوعية وتقوم الإدارة المدرسية على جملة التعاون والتضافر بين الجهود المبذولة من كل فرد فيها. يعتمد نجاح العملية التدريسية في المدرسة على نجاح الإدارة فيها، نظرا لأنها العنصر الأهم المشرف مباشرة عليها وحلقة الوصل مع الجهات الخارجية المسؤولة.

وظائف الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية وظائف عديدة منها:

- التركيز على تحقيق أهداف التربية والتعليم التي تصنعها الدولة وتطبيق القرارات والتعليمات الصادرة من الجهات العليا المشرفة على العملية التدريبية والتعليمية.
- ضمان بناء شخصية الطالب علميا وعقليا وجسميا واجتماعيا.
- مواكبة التطور وعكسه على خطط التطور والنمو للمدرسة في المستقبل والإشراف على المشاريع الحاضرة والمستقبلية.
- المحافظة على العلاقات الطيبة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتحقيق التعاون المشترك كل المشاكل التي تطرأ على العملية التعليمية او المشاكل الخاصة بالطلبة.

العناصر العامة للإدارة المدرسية:

تتكون الإدارة المدرسية في المدرسة من أربعة عناصر رئيسية التي تحيط بها من كافة الجهات وهي:

- المدخلات:

وهي عبارة عن الموارد البشرية من موظفين يقومون بمهمة الإشراف، والموارد المادية مثل المباني والمرافق والخدمات التي تقدم لإفراد العملية التدريسية بالإضافة إلى رسالة وأهدافها ورؤيتها وفلسفتها.

العمليات والمعالجة:

وهي مجموعة الأنشطة والتفاعلات التي تحدث داخل المدرسة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تطبق على المدخلات ليتم الحصول على المخرجات المطلوبة والمرغوبة.

المخرجات:

وهي النتائج التي يتم الحصول عليها جراء القيام بالعمليات والمعالجة على المدخلات.

بيئة المنظومة:

وتشمل البيئة الخارجية التي تقع خارج حدود المدرسة والبيئة الداخلية التي تقع داخل حدود المدرسة.

الإدارة المدرسية والعملية التعليمية:

تعمل الإدارة المدرسية على تشجيع وتعزيز العناصر المادية والبشرية وتفعيلها لتحقيق النشاط التربوي، كما وتكمن العلاقة في ان الإدارة المدرسية هي المحور الرئيسي في تحقيق وتنفيذ سياسة التعلم، فالإدارة التربوية تقوم على رسم العملية التعليمية ومساندة الإدارة المدرسية فنيا وماديا على تنفيذها بالإشراف عليها لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف التعليمية، فالعلاقة تنظيمية تقوم على أساس التعاون والمراقبة والإشراف.

ما الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية؟

المعالجة العلمية لهذا السؤال تحتم البدء أولاً بالتعرف على الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، وبعد ان تتضح الرؤية يمكن تناول الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.

لقد شاع استخدام المصطلحات الثلاثة في الكتب التي تناولت موضوع الإدارة في ميدان التعلم على انها شيء واحد، ولإيضاح الفرق بينهما يمكن تقسيم السؤال الى شقين على النحو التالي:

الشق الأول: ما الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية؟

يبدو ان الخلط بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية يرجع الى النقل عن المصطلح الأجنبي education الذي ترجم الى العربية تارة بمعنى التربية، وأخرى بمعنى التعليم ومن ثم ترجم المصطلح الى education administration تارة الى الإدارة التربوية وأخرى الى الإدارة التربوية وأخرى الى الإدارة التربوية واستخدام مصطلح الإدارة التربوية يريدون ان يتماشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام تربية على تعليم باعتبار ان التربية اشمل واعم من التعليم، وان وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الشاملة وبهذا تصبح كلمة الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية.

الشق الثاني: ما الفرق بين الإدارة التعليمية (التربوية) والإدارة المدرسية؟

يلاحظ ان هناك العديد من الكتب العربية التي تحمل عنوان "الإدارة المدرسية" ولكنها تتناول مستويات من الإدارة فوق المستوى الاجرائي (المدرسة) ويبدو ان ذلك الخلط بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية يرجع الى ان كثيرا من الكتب الأجنبية التي يعرفها المربون ودارسو الإدارة المدرسية بحكم ان الإدارة المدرسية في تلك البيئات تمثل اهم وحدة في الإدارة التعليمية وتتمتع بحريات كثيرة في التصرف وتقوم بأدوار رئيسية في اتخاذ القرارات لأن النظام التعليمي في تلك الدول نظام لا مركزي.

وفي حقيقة الامر فان مصطلح الإدارة التعليمية يختلف عن الإدارة المدرسية من حيث المستويات والأعمال والاختصاصات.

فالإدارة التعليمية تعني: الاعمال والمسؤوليات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللا مركزي كالتخطيط، تحديد الأهداف العامة، وضع المناهج، السلم التعليمي، مواعيد الامتحانات والرقابة على الإدارة المدرسية لضمان سلامة التنفيذ ووأسها على مستوى الوزارة وزير عضو في مجلس الوزارة، مهمته التنسيق بين سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة.

اما الإدارة المدرسية فهي الجهاز القائم على تنفيذ السياسة التعليمية، ويقوم على رأسها مدير تتركز مسؤولياته في توجيه المدرسة لتؤدي رسالتها كاملة نحو أبنائها مع تنفيذ اللوائح والأنظمة الصادرة من إدارة التعليم، وبهذا فان الإدارة المدرسية تعتبر جزء من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتنظيماتها، واستراتيجية محدودة تتركز فيها فعاليتها، والعلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

أولاً : مفهوم الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافات الحالية السائدة للمجتمعات والتي ترسخت لديه خلال فترات زمنية متتالية حتى أصبحت الثقافة التنظيمية تمثل السلوك الذي يمارسه الافراد داخل تلك المجتمعات، لذا ترى الباحثة: أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به لأنها خرجت من قيمه ومعتقداته وأفكاره وأعرافه ، وهذا ينطبق تماماً على المنظمات والمؤسسات التي هي جزء من المجتمع الذي تعمل فيه وهذا حتماً سيؤدي إلى التعدد والتنوع في الثقافة التنظيمية ومفهومها وكل متطلبات تلك الثقافات التنظيمية.

تعددت تعريفات مفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل القيم السياسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام، والإفتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم وقد عرفها خبراء علم الإدارة فكانت التعريفات على النحو التالي:

"مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها" (حريم: 2007م، ص 274)

"مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين افراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعلمها للأفراد الجدد في المنظمة" (أبو بكر: 130، 2008)

"تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق ثقافاً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (القيوتي: 2010، 373) "عبارة نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، والذي للأفراد في أي منظمة ق واعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات" (أبو بكر: 2010م، ص 505)

"مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وفرادها القدامى ويتم تعليمها الأفراد الجدد، أي أن الثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة (الفارج: 2011م، 157)

"ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة (العميان: 2005م، 311)

ومن هنا تزي الباحثة أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن جميع مدخلات العملية الإدارية الحديثة التي تعمل على تخريج بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المدخلات تشمل: القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية و الأعراف التنظيمية.)

ثانياً :أهمية الثقافة التنظيمية:

يتحدث الكثير من الناس عن الثقافة دون وعي علمي لمعناها وضرورتها الاجتماعية والتاريخية وإن ارتقاء حياة الإنسان في شتى المجتمعات وعلى مدى التاريخ رهن تنوع الثقافات وتفاعلها، أما الثقافة التنظيمية فهي قائمة في كل المنظمات إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، وتشكل المنظمات ثقافتها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها بدون وعي وإدراك وتخطيط مسبق وتتحول مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة (الفارج: 2011م، 98).

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:

1. تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية أدواراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر (العميان: 2010م، 313-314)

2. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه (العميان: 2010م، 313)
3. تساعد في التنبؤ لسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد وعندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه (العميان: 2010م، 314)
4. الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء (الرب: 2010م، 508)
5. تساعد الثقافة على إيجاد نظام للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد (الرب: 2010م، 508)
6. تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالمياً ومحلياً في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات (العبادلة: 2003م، 55)
7. تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف التنظيمية بأهداف المنظمة وتشكل القيم المشتركة وفق معادلة تفاعل هذا الانصهار ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع (العبادلة: 2003م، 55)
8. تعتبر الثقافة التنظيمية سبباً لنجاح عمليات التحول والتطور فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة و أهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام (العبادلة: 2003م، 55)
9. تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم (العبادلة: 2003م، 55)
- ومن هنا ترى الباحثة أن أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة والفرد فإنها تشكل روح التوافق بين بيئة العمل وراحة العاملين داخل المنظمة إذا كان هناك انسجام ومعرفة لثقافة المنظمة من

قبل العاملين والتي تصبح جزءاً من ثقافتهم وهذا يؤدي إلى تعزيز قوة الانتماء والولاء للمنظمة التي ينتمي إليها، وبالتالي تستطيع المنظمة أن تحقق الأهداف المنشودة لها وللعاملين في المنظمة وكذلك تضمن الاستقرار في البيئة الداخلية للمنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي والعلاقة التنظيمية بين العاملين وتستطيع أن تواكب كل التطورات والتغيرات التي تحصل في بيئة العمل.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

من الأهمية بمكان ادراك أنه لا يوجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والاجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات، وإذا ما ارادت منظمة حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق قيمهم ومعتقداتهم مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها (العميان: 2010م ، 314-315) ويرى القريوتي (2010م، 373-374) (أن هناك تفاوت بين السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص أو السمات هي:

1. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسئولية تصرف في العمل.
2. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.
3. درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
4. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
5. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
6. مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
7. مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.
8. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الاقدمية والواسطة.

9. درجة التسامح مع الاختلاف والسماح لوجهات النظر المختلفة.
10. طبيعة الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- وذكر السكارنة (2011م، 209) والجلاب (2011م، 606) بعض خصائص الثقافة التنظيمية:
1. تبنى ثقافة المنظمة بناءً على حجم المنظمة وعمرها وتاريخها.
 2. التأثير بثقافة المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة.
 3. عملية مكتسبة من خلال تفاعل واحتكاك الأفراد بالمجتمع.
 4. حالة إنسانية لأن العنصر البشري هو المكون الأساسي لها.
- كعملية اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء السائدة داخل المنظمة.

ثقافة المنظمة: تختلف ثقافات المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هنالك اختلافات بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة، ويتعرضون لبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة من قيم ومعتقدات تحكم سلوكهم وتحمي تواجدهم.

وذكر مقدم (2006م، 49) ((بعض المستويات للثقافة التنظيمية حيث وضحا على النحو التالي:

1. المستوى الفيزيائي (المادي): وهو كل شيء محسوس في المنظمة من أمور عينية.
2. مستوى القيم: والذي يشمل كماله قيمة عند أعضاء المنظمة من قيم و رغبات.
3. مستوى الافتراضات والذي يشمل الافتراضات التي يضعها الأفراد والتي تواجه سلوكهم داخل المنظمة.

ومن خلال ما سبق يتبين أن قيم ومعتقدات المجتمع المختلفة لها أثر كبير على تشكيل مستويات الثقافة التنظيمية في أي منظمة كانت سواءً حكومية وغير حكومية كبيرة أم صغيرة وبالتالي تتعكس تلك الثقافات على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات مما يساعد في تبني تلك

الثقافات من قبل الأفراد العاملين في تلك المنظمات من خلال التوافق ما بين ثقافة المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية.

وأيضاً يذكر أبو بكر (2005،407) بعض خصائص الثقافة التنظيمية أنها:

1. نظام مركب: في خليط من الثقافات داخل المنظمة تختلف باختلاف الأفراد المرتبطين بتلك الثقافات.

2. نظام متكامل: حيث الانسجام بين العناصر داخل المنظمة لتكوين نظام واحد يجمع الجميع.

3. نظام متطور ومتغير: حيث التغيير تمشياً مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

4. نظام مرن: يتكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة.

ومما سبق يتضح أن خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات ليست موحدة ولا يوجد نموذج موحد يتم العمل بموجبه في أي منظمة، وهذا يبقى منوط حسب كل منظمة وطبيعة عملها وهيكلها التنظيمي وكذلك ثقافة الأفراد العاملين فيها، لذا نرى أن الاختلاف في تلك الخصائص جاء من باب التيسير على المنظمات في تكوين ثقافتها الخاصة بها بما ينسجم مع كافة أبعاد تلك المنظمات.

ويذكر العميان (2005م،315-316) بعض خصائص الثقافة التنظيمية والتي تتسم بها أي منظمة وهي ما يلي:

1. عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

2. عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة

3. متغيرة: الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

4. للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى

سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

5. عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:الثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

6. عملية رضاء نفسي:فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.

تعتبر الخصائص والسمات من أهم من يميز الثقافة التنظيمية للمنظمات وهذا يؤدي إلى التنوع في تلك الثقافات بين المنظمات والتي يكون لها دور كبير في التنافس بينها،وبين كل منظمة رابعاً عناصر الثقافة التنظيمية:

1.القيم التنظيمية:هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم (العميان:2002م،312) القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين (المدهون والجازري:1995م،399)

2. المعتقدات التنظيمية:وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (العميان: 2010م،313)

3.الاعراف التنظيمية:وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثلاللتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الاعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع (العميان: 2010م،313)

4. التوقعات التنظيمية:تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة

تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية(المدهون والجازرى:1995م،401)

5. السياسات والاجراءات : تسمى القواعد الاجراءات في كثير من المنظمات والاجراءات وهو ما سنسير عليه في هذه الحقيبة والسياسة هي تصريح بالنية اتجاه عمل معين وهي عبارة عن تصريح أو بيان بالاجراءات التي تنوي المنظمة اتخاذها حيال أمر معين أما الإجراءات فهي الخطوات العملية المطلوب اتباعها لتنفيذ هذه السياسة (مصطفى: 2009م،201)

خامساً : مستويات الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بتعدد مستوياتها وبوجود بعض الاختلافات في تحديد تلك المستويات حيث يرى بعض الكتاب والباحثين مثل أدت أنها تتمثل فيما يلي:

1. الجوانب المادية في التنظيم وتشمل التقنية وتنظيم المكاتب والملبس وأساليب القيادة المتبعة والاتصالات وأسلوب التعامل مع المهام والتفاعلات غير الرسمية.
2. القيم وفلسفة التنظيم والمعايير الأخلاقية المرتبطة بمستوى الأداء ونوعية الاتجاهات والتوجهات وما شابه ذلك.
3. المبادئ الأساسية للعاملين والتي تحكم العمليات التنظيمية وسلوك الأفراد داخل المنظمة (السواط والعتيبي: 1998م،75)

ومن وجهة نظر آخرين يعتبرون أن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من العوامل والقوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية وهي المجتمع والصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث أن ثقافة المنظمة هي نتاج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع والنشاط الذي تعمل في إطاره المنظمة حيث تتداخل وتتفاعل خصائص المنظمة مع تلك الثقافة ويتبن ذلك من خلال المستويات التالية (ابوبكر: 2005، 416-417)

1. ثقافة المجتمع :المجتمع تعبر عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بنظمه المختلفة والتي ينقلها الافراد العاملين إلى المنظمة مما يؤثر في استراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها علماً بأن من الضروري أن تتوافق والمنظمة وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة سياسات حتى تكتسب الشرعية والقبول

2. ثقافة النشاط(الصناعة): وتعبر عن ثقافة المنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه، حيث تتشابه ثقافاتهما، إذ أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نشاط معين تعتقدها المنظمات الأخرى فيتكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه يؤثر في جوانب مهمة

سادساً: أنواع الثقافة التنظيمية:

يعتبر تنوع الثقافات في علم الإدارة إذ يعطى المرونة الكاملة للمنظمة في القدرة على تشكيل الثقافة التنظيمية حسب قيمها ومعتقداتها وسياساتها وتاريخها، وهذا التنوع يختلف من ومنظمة وأخرى ومن مؤسسة وأخرى ويمكن اجمال هذه الأنواع فيما يلي:

1. الثقافة البروقراطية: وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، والوحدات التي يتم فيها تنسيق يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم الثقافة على التحكم والالتزام (الشلوى: 2005م، 27)

2. الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات (الشلوى: 2005م، 27)

3. الثقافة المساندة: تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو من الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة (الشلوى: 2005م، 27)

4. ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تحقق داخل المنظمة، فينتشر الحذر والحيطة بين الافراد والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل (السواط والعتيبي: 1998م، 62-63)

5. ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف (السواط والعتيبي: 1998م، 62-63)

6. ثقافة الدور :وهي تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء (السواط والعتيبي: 1998م، 62-63)

7. الثقافة القوية :تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية والجزء الأكبر من العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات (فخار، 2012م، 9)

8. الثقافة الضعيفة :هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، هذا مما يؤدي بالمنظمة إلى افتقار التمسك بالقيم والعادات والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها، كما أن الافراد يسيرون في طريق مبهم غير واضح المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات الافراد العاملين داخل المنظمة (السكرانه: 2011م، 341)

9. ثقافة الفرد :تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجالاً محورياً فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه (السكرانه: 2011م، 341)

10. الثقافات الملائمة : نكر شارلز هل وجونز بأنها عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وبعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدوداً، في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل والتغيير سواء في مهام العمل، أو في طرق إنجاز العمل، مما يتطلب الحاجة لمدائل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة (السكرانه: 2011م، 341)

11. وبالتالي فإن تنوع الثقافات أمر مهم وحتمي لنجاح أي منظمة تريد تحقيق منسوب عالي في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل أروقة المنظمة ولا يكون ذلك إلا من خلال القدرة على الدمج والتنوع في الثقافات للحصول على ثقافة تنظيمية تحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها في آن واحد من أجل الاستمرارية والتطور والتقدم ومواكبة ومنافسة المنظمات الأخرى في بيئة العمل الخارجية .كثير من المنظمات التي كانت قوية وأصبحت اليوم في الماضي كان السبب وراء

ذلك هو ثقافة تلك المنظمات التي لا تلبى الحد الأدنى من متطلبات المنظمة والافراد العاملين فيها وعدم القدرة على بلورة ثقافة تنظيمية سليمة تواكب التقدم والتطور في العصر .

سابعاً :الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الافراد والحفاظ على هوية الجماعة وذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف (الحسيني: 2000م،58)

فهي تؤدي عدة وظائف مهمة ومن أهم الوظائف التي تقدمها الثقافة التنظيمية كما يلي:

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك
2. تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الافراد وارشادهم نحو ذلك
3. تسهل الالتزام الجماعي حيث إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة (حريم: 2004م،330)
4. تعزز استقرار النظام :تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .
5. تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات الاطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
6. خلق الالتزام برسالة الشركة ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة، بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم(جرينبرج وبارون : 2004م،630)
7. تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة للموظفين الجدد، أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً ، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو فعله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع

من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت (جرينبرج وبارون: 2004م، 630)

ثامنا :تكوين الثقافة التنظيمية:

كل الادارات في مختلف أنواع المنظمات وفي مختلف المجتمعات تسعى من أجل أن يكون مناخ العمل فيها إيجابياً ومساعداً على تحقيق أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف والوقت، وهذا لا يتم من فراغ بل لابد لهذه الادارات من أن تكون مناخاً تنظيمياً جيداً من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية بحيث يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد وبنفس الوقت يمكن لهذه الإدارة أن تكون جواً يجعل لكل الوظائف التي يقوم بها العاملون مهما صغرت هذه الوظيفة أو كبرت معنى وتأثير في عملية تحقيق الأهداف ، وكذلك على هذه الإدارة أن تعدل من سياساتها المتعلقة باتخاذ القرارات بم يتلاءم مع مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة (ديري: 2011م، 311)

ويمكن تشبيه عملية تكوين الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعلمها للأفراد منذ البدايات ، وتتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى وكذلك الأفراد في المنظمات ، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في تكوين العادات والتقاليد وطرق العمل ، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي تؤمن بها المنظمة دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم مؤسسين كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع (القريوتي: 2000م، 163) وإذا ما أرادت أي منظمة تكوين الثقافة الخاصة بها لابد لها من استخدام الطرق والوسائل والأساليب المناسبة في تكوين تلك الثقافة حيث يمكن تلخيص تلك الطرق والوسائل والأساليب على النحو التالي:

1. اختيار الموظفين :عملية اختيار الموظف تقوم به المنظمة ضمن حاجتها للأفراد للقيام بالأعمال والمهام ويتم ذلك عبر وضع شروط تراعي مجموعة من المعايير (المؤهل العلمي، الخبرة، السمات الشخصية)وما يفيد هو مدى مساهمة اختيار الموظف في تشكيل ثقافة المنظمة وخاصة ما يتعلق بالسمات الشخصية وتوافقها مع ثقافة المنظمة ، حيث يمكن للمنظمة التعرف من خلالها على أفرادها والصفات والسمات التي يشتركون بها والأنماط السلوكية التي يتصفون بها، وبدوره يساعد ذلك على عملية الانسجام والتوافق بين الموظفين بعضهم ببعض ، بينهم وبين الإدارة العليا (الطراونه وآخرون : 2012م، 298)

2. الممارسات الإدارية :من خلال الممارسات الإدارية التي تمارس داخل المنظمة من قبل الإدارة العليا يمكن أن تتضح تلك الثقافة، بحيث هل تتوافق مع ما هو مرفوع وشعارات ومبادئ وقيم أم هي عبارة عن شعارات ليس لها أثر على أرض الواقع ويندرج تحت ذلك المكافأة والحوافز والترقيات والشفافية والنزاهة والمصداقية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب (القيوتي: 2000م، 164)

إن هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق وقد يكون تكرار رفع الشعارات الإيجابية تحرص عليها الإدارة ليس إلا دلالة على حقيقة الابتعاد عنها ودفاع غير مباشر عن واقع موجود(الطراونه وآخرون : 2012م، 298).

التنشئة والتطبيع : ويقصد بالتطبيع هو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة فالعاملون الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة (الفريجات وآخرون، 2009: 268)

وهو ما يعززه بجانب التنشئة الاجتماعية التدريب على تلك التنشئة والتطبيع الاجتماعي الموافق للقيم والثقافة، بحيث لا تتعارض مع توجهات العاملين وأهداف المنظمة (القيوتي: 2010م، 381)

3. القصص والطقوس والرموز والمفردات: تمثل تلك المفردات للموظفين أثر كبير في تكوين الثقافة التنظيمية فالقصص عنصر الاقتداء والمثل الأعلى، وللطقوس الحرص على العادات والتقاليد المتداولة منذ القدم وإحياء العنصر الإنساني من التماسك والانسجام، وللرموز الاقتداء

بالسلوك والصفات والسمات، فهي إذاً مجموعة وخليط من المفاهيم التي تكون ثقافة ناضجة وواعية للموظف في المنظمة (الطراونه وآخرون: 2012م: 297)

4.التأثر بالبيئة الخارجية: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه (جرينج وبارون: 2004م: 638)

تاسعاً : الثقافة التنظيمية المدرسية:

إذا كان ثمة إختلاف في شكل أداء المنظمات وطريقتها تبعاً لثقافة كل منظمة ، فيمكن القول أن المنظمات التربوية لها ثقافتها الخاصة والتي تتكون من القيم والمبادئ والتقاليد والتوقعات التي تصف التفاعل الإنساني مع النظام والتي تبدو بوضوح في المستوى الإجرائي المتمثل في ثقافة المدرسة (سليمان حامد، 2009، ص 301).

إن الثقافة التنظيمية المدرسية تخضع أساساً لعاملين أساسيين وهما:

الثقافة العامة للمجتمع والفلسفة التربوية التي ينبع عنها الأهداف التربوية المقررة من قبل السلطات العليا والتي يشتق منها الثقافة التنظيمية ، وقد أكد فاول هكمان أن الثقافة المدرسية تكمن في المعتقدات التي يحملها المعلمون في الطلاب والمديرون وعرفها العالمان ديل وبيترسون أنها نماذج عميقة من القيم والمعتقدات والتقاليد التي تشكلت خلال تاريخ المدرسة ، وعقد عرفها ستولب وسيمث بأنها النماذج المنقولة تاريخياً والتي تتضمن المبادئ والقيم والمعتقدات والإحتفالات والتقاليد والأساطير المفهومة بدرجات مختلفة من قبل أعضاء المجتمع المدرسي (المرجع السابق ، ص 303).

من هنا ترى الباحثة أن ثقافة المدرسة نابعة من ثقافة المجتمع لذا فالمدرسة هي التنشئة الخاصة بالتلاميذ أو الطلاب وهي تعمل على ضبط السلوك والعمل على نشئ فرد صالح

للمجتمع لذلك نجد أنها تقوم ببلورة الأفكار والمعتقدات السائدة في المجتمع وأخذ فلسفتها فنتبناها للتحويل إلى بيئة إيجابية من أجل البناء التنظيمي في المؤسسة التربوية.
عاشراً : الثقافة التنظيمية في السياق التربوي:

هل من البساطة ان تكون هناك ثقافة تنظيمية للمؤسسة التربوية ؟

إن الإجابة على هذا السؤال بالإيجاب أو الرفض تعتمد على مدى تفاعل المؤسسة التربوية مع مجتمعها من جهة وعلى علاقتها وخصوصيتها وقدرتها على تطوير قيم وأعراف وتوقعات تنظيمية خاصة بها (أحمد بطاح، 2006م، ص 57).

وأياً كانت الظروف فإن الإداري التربوي مطلوب منه أن يطور على الأقل ويسهم في تطوير ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة التربوية وذلك من خلال خلق تاريخ خاص بالمؤسسة (المرجع السابق نفسه).

ولعل مما يجب أن ينتبه له الإداري التربوي جيداً هو أن الثقافة التنظيمية هي ذات صلة وثيقة ومقررة بإدارة الإبداع وبالإدارة التشاركية الامر الذي يفرض على هذا الإداري الإيمان بالأسلوب الديمقراطي في العمل، والحرص على إشراك جميع ذوي العلاقة في عملية صنع القرار، والإداري هو الذي يقدم الإنموذج للعاملين الآخرين (المرجع السابق).

إن تطوير ثقافة تنظيمية ديناميكية في الميدان التربوي لم يعد ترفاً في عالم اليوم حيث تشتد المنافسة وتتفشى مترتبات العولمة بل أصبحت ضرورة حيوية ومن هنا فإنه مطلوب من الإداري التربوي القيام بكل ما يجب لتطوير هذه الثقافة التنظيمية وتدعيمها (المرجع السابق نفسه).

وترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة التربوية هي وليدة المؤسسات الأخرى في حدوث التغيير الإيجابي وتنمية الفرد في شتى مجالات الحياة الإنسانية والعملية.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي:

مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر موضوع (الرضا عن العمل) من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات و البحوث في مجال علم النفس ، ويرجع ذلك إلى الإعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسات والبحوث تعطي المديرين تشخيصاً لبيئة العمل تكشف عن العناصر المرضية وغير المرضية ، وهذا بالتالي قد يقود المديرين إلى التحقق من الحاجة إلى التدريب عن عدمه (يوسف محمد القبلان :1992، ص:103) .

إن إدارة الأفراد (إدارة الموارد البشرية) لابد لها أن تعمل على بناء قوة عمل راضية ومنتجة والإنسان كائن حي له أحاسيس ومشاعر وكرامة يريد معاملته كبشر ومراعاة لشعوره ولا يمثل الأجر أو الخير له كل شيء إنما لديه حاجات إنسانية مهمة لا تقل حاجاته المادية بالنسبة له ولابد من إشباع هذه الحاجات .

وعليه لابد للإدارة أن تهتم بهذا الجانب الإنساني وتدعمه بين العاملين بالمنظمة خاصة أنه لا يكلف الإدارة إنفاقاً كبيراً إنما تعامل إنساني يدعم الإحساس .

تعريف الرضا في اللغة:

إن الرضا عن العمل يفترض فيه أن يكون محصلة العلاقة بين ما يتوقعه الموظف من عمله وبين ما يجنيه فعلاً من هذا العمل ،ومن خلال هذه العلاقة يمكن تحديد مستوى الرضا عن العمل ويعتبر الرضا الوظيفي نوعاً معيناً من الإتجاهات خاصة بالوظيفة ، وللرضى جانب خاص وجانب عام :

- أما الجانب الخاص :ويقصد به اتجاه الفرد نحو جوانب معينة من وظيفته مثل الأجر ، وأفرص للترقية ، وأظروف العمل ، أوالرئيس أو زملاء العمل ، ويمكن للفرد أن يحب وظيفته ، ولكن لا يحب رئيسه .

- أما الجانب العام : ويقصد به الجانب العام للوظيفة ككل وبجميع جوانبها ، فقد يعبر الفرد عن وظيفته بالقول "بصفة عامة أنا لا أحب وظيفتي" وقد يعبر العاملون عن رضاهم العام عن وظيفتهم ولكن لإسباب مختلفة (عايدة خطاب وآخرون :2000م ، ص:82).

أما الباحثون الذين درسوا الرضا الوظيفي كموضوع بحد ذاته فقد ركزوا حول زوايا معينة لتعريف المتغيرات كمفاهيم يسهل التأمل معها . وقد تعددت المصطلحات المستخدمة للتعبير عن مشاعر الفرد النفسية نحو عمله ، من هذه المصطلحات : (الرضا الوظيفي ، والروح المعنوية ، والاتجاه النفسي نحو العمل) وتشير هذه المصطلحات في مجملها إلى مشاعر الفرد الوجدانية نحو عمله الحالي ، كما تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققها من وظيفته(ناصر محمد العديلى: 1983 ، 59).

وترى الباحثة أن هناك نظرات مختلفة للرضا الوظيفي من قبل مشاعر الفرد بالنسبة لأدائه نحو عمله سواءً كان الخاص أو العام ، فإن الإشباع الذي يتصوره الفرد في تحقيقها تجاه وظيفته لا بد أن يكون هناك تباين في تحقيق هذا الإشباع .

قد ينظر بعض الأفراد أنهم حققوا هدفهم في وظيفتهم من خلال توفير فرص الترقية ، وتحسين بيئة العمل ، والعلاقات مع الزملاء وغيره مما يجعله يحب وظيفته ويتقانى في أدائها ، وبهذا يكون قد حقق رضاه تجاه عمله ، أما الجانب الآخر فينظر إلى أن تحقيق الأهداف في الوظيفة لا يتحقق بهذه العوامل السابقة بل تتعداه إلى عوامل أخرى يراه راضاً في حقه إذا ما وجدها فإنه يكون قد حقق رضاه تجاه وظيفته ، ويمكن ذلك بالنظر لعلاقته بربه فإذا ما حل الإيمان في قلبه فإنه يجد نفسه حقق إشباعها ، لأن الإيمان غاية عند البشر بل يزداد بالأعمال الصالحة وهذه أسمى الأنواع التي يريدها كل إنسان تجاه عمله ، ومن بين تلك المعانى التي تحقق الرضا الوظيفي الروح المعنوية ويقصد بها : "ما يسيطر على مجموعات القرار في التنظيمات الرسمية وغيرها من ترابط فيما بينها وانسجامها وتكاملها في الأغراض العامة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة و الهيئة التي يعمل فيها، ولكن الروح المعنوية تتعلق بالرضا الوظيفي الذي تتمتع به مجموعة العمل أكثر منه بالنسبة للفرد " (صديقه احمد زكى: 1984م: 86-87).

ويقرر " ممفرد" (mumforde'1972م،:37)، أيضاً أن هناك خمس مدارس تبحث في مسألة الرضا الوظيفي هي :

1/ مدرسة الحاجات النفسية ومن روادها "ماسلو" الرضا الوظيفي ؛ وتركز على العوامل التي تؤدي إلى الرضا وهي التحصيل ، الإنجاز ، والمركز ، والتقدير ، والمسؤولية.

2/ مدرسة القيادة :وهي المدرسة التي يقودها "بليك" وتركز على أثر القيادة على العاملين.

3/ مدرسة الحوافز المادية : وهي مدرسة "لبتون" و"قولر" و"ليج" وتركز على الأساليب الإدارية المختلفة وأثرها وانعكاساتها على العاملين .

4/مدرسة محتوى العمل وهي المدرسة التي ترى أن طبيعة العمل والطريقة التي تؤدي بها الإطار الأول للرضا الوظيفي .

وقد اورد الباحثون التربويون عدة تعريفات للرضا الوظيفي على النحو التالي :

وعلمياً خضع مفهوم الرضا الوظيفي لعدة رؤي فكرية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية ، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي ، ويعود هذا التباين إلى تعرض بعض المهتمين وفقاً لطبيعة تخصصاتهم ومدارسهم على النحو التالي:

1/ ويعرف (أحمد الششتاوى البسيوني:1992م) ، الرضا عن العمل في دراسته حول العلاقة بين أسلوب القلدة والرضا عن العمل لدى العمال الصناعيين تعريفاً إجرائياً هي"تقبل العامل لعمله في جميع وجوهه ونواحيه إي تقبل نوع العمل ومتطلباته، وظروفه الفيزيائية ، ومكانته الإجتماعية والإقتصادية ،والعلاقات الإنسانية بين الرؤساء و الزملاء والمرؤوسين ، هذا فضلاً عن ساعات العمل ، والأجر ، وتمشى العمل مع ميوله، وقدراته ، ويقصد به تقبل العامل لعمله من ناحية أو نواحي خاصة فيه ."

2/ الرضا الوظيفي :هو شعور الموظف بالراحة النفسية بعد إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ، ويتوقف ذلك على مدى مناسبة العمل لقدراته وميوله وعلى موقعه العملي(عويد سلطان المشعان:1993م،ص:38).

3/ الرضا الوظيفي بأنه :مدى قبول الفرد للعوامل المختلفة المحيطة ببيئة العمل والى من شأنها أن تشبع حاجات الفرد نتيجة لهذا العمل (عطا الله فاحص العنزى:1996م،ص:21).

4/ ويعرف الرضا المهني للمعلم (Teachers Professional Satisfaction) يعنى الرضا الذى يستمده المعلم من وظيفته التى يقوم بها أو الجماعة ، التى يعمل معها أو رؤسائه الذين يقومون بالإشراف عليه ، وهو نابع من إيمانه بوظيفته والدور الذى يمكن أن يقوم به . وغياب هذا الرضا يؤدي إلى إهماله وعدم القيام بواجباته ؛ مما يسبب عدم تحقيق العملية التربوية لأهدافها ، ويؤدي إلى ضعف المجتمع وتأخره (أحمد حسين اللقانى وعلى أحمد الجمل: 2003م،ص:103).

5/ الرضا الوظيفي: هوالسعادة أو الشعور الذى يتحقق عن طريق العمل وبالتالي يؤدي إلى حماس الفرد ودفعه للعمل أو ارتباطه به، ويحدث الرضا عندما يحس العامل أن ما يتحصل عليه من العمل يفوق ما كان يتوقعه منه (زكى مكي إسماعيل : 2009م،277-287).

ومن خلال هذه المفاهيم يرى الباحث أن الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي للفرد العامل نتيجة لإشباعه لحاجاته النفسية والمادية أو المعنوية مما يؤدي إلى إحساسه بالسعادة والرضا تجاه وظيفته .

أهمية الرضا الوظيفي:

نجد أن من بين التعريفات للرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالراحة النفسية بعد إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ...لأنه ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بتحسين الأداء العام داخل التنظيم والذي بدوره يسهم فى رضا العاملين فيحقق رغباتهم وتوقعات العمل.

إن عملية بناء علاقات إنسانية بالمنظمة من مهام إدارة الموارد البشرية فإن عملية رفع الروح المعنوية للعاملين تعتبر هدفاً من أهدافها والتي ما اتبعت بناء علاقات إنسانية أو حوافز مادية إلا من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإعتباره الدافع القوى لتحقيق الرغبة والحماس للعمل لزيادة الإنتاجية (زكى إسماعيل: 2009م ،:278).

وقد تزايد الإهتمام بالرضا الوظيفي خلال الأربعين عاماً الماضية. وكان للكاتب الأمريكي "فريدريك هريزبيرج" قصب السبق في تبيان أهمية الرضا الوظيفي في المنظمات الحديثة حين طرح نظريته حول عوامل الرضي والإشباع. فقد ثبت له من دراسات ميدانية مكثفة أن مشاعر السعادة والرضا عند مائتين من المهندسين و المحاسبين في منشآت صناعية بمدينة بتسبيرج بالولايات المتحدة مقترنة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه مثل الإنجازات، الإعراف والتقدير من الزملاء والرؤساء، التقدم والترقى الوظيفي ، المسئولية ، العمل نفسه ، النمو النفسى . ورأى هريزبيرج أن يطلق على هذه العوامل الدافعة (Motivator) بينما أطلق على مشاعر عدم السعادة والرضا (Dissatisfaction) والتي تقترن بعوامل ذات علاقة وثيقة ببيئة العمل مثل إجراءات العمل ونوعية الإشراف الإدارى والرقابة و العلاقة مع الرؤساء و الزملاء و الأجر ، وظروف ونوعية العمل ، ونوعية الإشراف ، العوامل المادية ، والحالة الإجتماعية والضمانات فى العمل ؛ أطلق على هذه العوامل اسم "العوامل الصحية" أو (الوقائية) وعلى هذا فإن مجموعة العوامل الإشباعية (العوامل الدافعة) تجلب السعادة و الإشباع ، بمعنى آخر هى عوامل رضائية ، تدفع الفرد للعمل وتقوده للإنجاز، أما مجموعة العوامل الصحية (الوقائية) فهى تحمى ، وتصون العامل ولكنها لا تدفعه للعمل ولا تحدث رضاه عنه (الهادى عبدالصمد: 2007م:236).

نجد أن هريزبيرج يدعو إلى إثراء الوظيفة لكي يصبح الرضا الوظيفي حقيقة ماثلة فى المنظمات الإنتاجية والخدمية على السواء ،ويقصد بإثراء الوظيفة "تحسينها ورفع مستوى العمل بالطريقة التى تجعله أكثر إثارة للدافع من ذى قبل"؛ أن الفكرة التى تكمن وراء "الإثراء الوظيفي" أو "تدعيم الوظيفة" اى التى تجعل عناصر المحافظة على الإستمرار ثابتة فى حين تزداد عناصر الدافعية.

وإذا ما سمح لعناصر المحافظة (العوامل الوقائية) بأن تتصاعد خلال برنامج محدد للتدعيم و الإثراء فإن الفرد العامل يصبح أقل إستمراراً ، وبالتالي أقل استجابة لبرنامج التدعيم .

ويختلف تدعيم (إثراء العمل) عن "التوسع في العمل"، ففي التوسع يزداد العمل تعقيداً وتنوعاً وينصب الجهد في إزالة الملل و السأم في العمل بإعادة إدماج عمليتين أو أكثر في عملية واحدة ، التنويع والتغيير في سرعة العمل وفي شكله كقيام العامل ببعض المهام الثانوية أو البسيطة التي تستند على تغيير نشاط العامل ووضعه الجسمي تغييراً تاماً عن النشاط والوضع الذي يتطلبه العمل الأصلي دون أن تؤثر هذه المهام على العملية الإنتاجية . أما الإثراء هو جعل العمل جذاباً محبباً للعامل " وبنوع خاص العمل الذي يرضيه ،ويؤدي إلى رفع مستوى أدائه" ويستند التوسع في العمل " إلى فلسفة تتلأ بأن تقسيم العمل قد قطع شوطاً بعيداً في المجتمع الحديث بدرجة أنه أصبح لا يستفيد استفادة كاملة من كل المهارات الجسمية والعقلية لدى العامل ،لذا فإن العمليحتاج إلى التوسع في المدى والتعقيد.ومن ناحية أخرى ، فإن تدعيم العمل يسعى إلى الحصول على المزيد من مثيرات الدافعية للعمل ، وهو يضيف مسؤوليات جديدة للعامل ، ومزيداً من الوظائف المشبعة داخلياً (الهادى عبدالصمد:2007م:236-237).

أهداف الرضا الوظيفي:

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أهدافها التي من أجلها قامت المؤسسة ، ولا شك أن المؤسسة التعليمية واحدة من بين تلك المؤسسات التي تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها الموضوعية من أجلها وبدرجة عالية من الكفاءة ، وحيث لا يتم هذا إلا برفع كفاءة العنصر البشرى لأنه يمثل المحور الأصيل لهذه المنظومة ، فمن هذا المنطلق لابد أن نقف على أهداف الرضا الوظيفى لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية على النحو التالى: (عبيد العمرى:2004م،ص:133).

- 1- إشباع الجانب النفسى والمشاعر السعيدة لدى الأفراد.
- 2- تحقيق أهداف المؤسسة ورفع إنتاجية الأفراد.
- 3- التقليل من ظاهرة التسرب الوظيفى.
- 4- تعزيز الولاء التنظيمى للعاملين بالمؤسسة.
- 5- تخفيف الآثار السالبة لضغوط العمل على العاملين و المنظمة على حد سواء.

نظريات الرضا الوظيفى :

ينظر علماء الإدارة إلى عملية التحفيز على انها بمثابة الشعلة تثير الدرب أمام المؤسسة لتواصل تقدمها وتطورها ، وأنها كالمادة اللاصقة تجمع أجزاء المؤسسة المختلفة مع بعضها بعضاً من نسيج متماسك ومتكامل ، ويعتبر علماء الإدارة أن الأداء الإنساني هو دالة لقدرة الفرد على أداء العمل، ورغباته فى أدائه ، ومن هنا فإن أداء الفرد هو نتيجة لتفاعل قدراته مع دافعيته إذ ليس من المؤكد أنه حتى لو زود العاملون بكل التدريبات الممكنة ، وطورت قدراتهم إلى أقصى حد من الكفاءة والجدارة ، فإن هذا وحده لايعتبر ضماناً كافياً للأداء بشكل مرضى لذلك يجب على الإدارة أن تعمل على تنشيط طاقات القوى العاملة وتحفيزها .ولهذا لابد من تناول بعض من نظريات الرضا الوظيفى وهى تمثل الجانب الفلسفى لموضوع الرضا الوظيفى على النحو التالى:

1/ كانت أول دراسة استخدمت نظرية الوفاء بالحاجات لدراسة الرضا الوظيفى هى دراسة "ماسلو" بعنوان هرمية نظرية الحاجات المكونة من خمس حاجات مرتبة من القاعدة للقمة فى شكل هرمى، وكانت هذه الحاجات على النحو التالى(حسن محمد حسان وآخرون:2005م،ص:132).

1- حاجات فسيولوجية أساسية.

2- حاجات الأمن.

3- حاجات الحب.

4- حاجات التقدير.

5- حاجات لتحقيق الذات.

تفترض هذه النظرية أن الفرد لا ينتقل إلى الحاجات المستوى الأعلى إلا إذا حقق درجة من الإشباع لحاجات المستوى الأدنى منه، وعندما يتم إشباع احدى هذه الحاجات فإن هذا الإشباع يكون دافعاً لتحقيق ما يعلوها من حاجات . وقوبلت هذه النظرية بالنقد ولكنها كانت نواه لنظريات أخر.

2/ ظهرت نظرية ثانية للوفاء بالحاجات (عايدة خطاب وآخرون: 2000م، ص:98): تعد من أكثر النظريات تأثيراً في الرضا الوظيفي وهي نظرية الدافعية / التثبيط أو نظرية العاملين التي طورها فردريك كنتيجة لدراسته للمحاسبين و المهندسين عام 1959م، فهو يرى أن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي ليس أحادي البعد كما يعتقد ، ولكنه نتيجة لعوامل مختلفة ، وهذا الموضوع تتناقض مع المعتقدات التقليدية القائلة بأن الرضا الوظيفي هو المقابل لعدم الرضا الوظيفي .

لقد إقترح فردريك أنه من خلال السياق الوظيفي يوجد نوعان من العوامل ، العوامل المشبعة (العوامل الدافعة) والعوامل غير المشبعة (العوامل المثبطة)، فالعوامل المشبعة تظهر من محتوى العمل ، والعوامل غير المشبعة هي عوامل خارجية ومحيطية بالوظيفة. ومن خلال استفاضة فردريك من هرمية ماسلوف إنه يقول إن العوامل الدافعة هي التي تشبع حاجات تحقيق الذات للفرد، بينما العوامل المثبطة فهي تتداخل مع الحاجات الفسيولوجية . وقوبلت هذه النظرية بالنقد .

3/ نظرية المساواة: (حسن محمد حسان: 2005م:126)، تطورت أصلاً كنظرية للدافعية ولها تطبيقات مهمة عن تصنيف أسباب الرضا ، وهي تؤكد على أن العاملين يقيمون ظروفهم الخاصة من خلال مقارنتها بظروف الناس الآخرين، وفي هذا الإطار يوجد أشكال عديدة لهذه النظرية ، ولكن يعتبر النموذج الذي قدمه آدمز عام 1963م، هو النموذج الدائم والمسيطر ، فهذا النموذج يحدد الإدراكات المختلفة التي قد تؤثر على رضا الفرد في موقف معين، وهنا يكون تركيز هذه النظرية على أن تحديد الرضا هو عامل مهم في المقارنات المختلفة ، وسوف يشعر الفرد بالرضا إذا كانت مدخلاته (قدراته وأدائه ودافعيته) ومخرجاته (مكافأته على العمل مثل حالته الإجتماعية وأجوره، ويتم إدراكها بصورة متساوية مع الآخرين في الوظائف المشابهة).

4/ نظرية التعارض (حسن محمد حسان: 2005م:126) وتقوم هذه النظرية على إفتراض أن الذي يحدد الرضا الوظيفي هو إدراك الفرد للنتيجة التي يعتقد أنه ينبغي أن يتلقاها مقارنة بما يتلقاه في الواقع ، على سبيل المثال ، إذا كان شخص يستحق مكافأة خمسة آلاف جنيهاً في العام

ويأخذ فى الواقع ثلاثة آلاف جنيهاً فى هذه الحالة يحدث تعارض بين ما يتوقعه الشخص وبين ما يحصل عليه ويسمى ذلك تعارض والذي قد يؤدي إلى عدم الرضا ، ومن هنا يطور "لولر" و"بورتر" و"لوك" مراحل تطوير نظرية الرضا من خلال حدوث تعارض أو فجوة بين ما يحصل عليه الفرد وما يتوقعه .وتعتبر نظرية التعارض من النظريات المقبولة بشكل واسع للعمل والدافعية والرضا ، ومن هنا تكون نظرية تكافؤ النفع هى متغير أساس فى نظرية التعارض ، فالعنصر الرئيس فى هذه النظرية يتمثل فى سلوك الإختيار والنموذج الذى طوره بورتر ولولر وهو نموذج قائم على ثلاثة متغيرات (حسن محمد حسان:2005م،ص:127):

1- التوقع .

2- النفعية .

3- التكافؤ .

ثانياً : العوامل التى تساعد الإدارة التعليمية فى تحقيق الرضا الوظيفى :

تعد الإدارة التعليمية العمود الفقري فى العملية التعليمية والتى يعود لها عمليات تطوير وتحسين العملية التعليمية فى المؤسسات التعليمية من خلال توفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية وتحسين الرضا الوظيفى لجميع العاملين ، وخاصة المعلمين و الإداريين الذين يعدون مرتكزاً أساسياً لتطوير عملية التعليم والتعلم .

إن تلبية احتياجات المعلمين الوظيفية و الشخصية ، وتوفير الخدمات العامة لهم فى المؤسسة التعليمية من شأنها تعزيز الإلفة والإنتماء وتحسين الرضا الوظيفى لدى المعلمين نحو مؤسساتهم التعليمية، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسى الذى وجدت الإدارة التربوية من أجله الا وهو تطوير العملية التعليمية ، وتقديم الخدمات لجميع العاملين بما فيهم المعلمين، والإستجابة لحاجاتهم المادية و المعنوية ،وتحسين المناخ التنظيمى المدرسى يساعد على تحسين أدائهم وفعاليتهم التعليمية (محمد نشوان الأتاشى:2010م) .

ونجد أن عوامل الرضا الوظيفى هى"مجموعة المؤثرات الإيجابية أو السلبية التى تؤدى إلى قبول أو رفض المعلمين لطبيعة عملهم كمعلمين نتيجة للإجراءات المتبعة بإدارة التعليم

الثانوى". ويعد الرضا الوظيفى للمعلمين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابى نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء المعلمين وبالتالي تطوير العملية التعليمية، ومن خلال تلك الدراسات يتضح أن هناك عوامل عديدة متداخلة ومتشابكة تسهم إسهاماً مباشراً أو غير مباشر فى خلق الرضا الوظيفى وتحديد مده لدى الأفراد الذين يشغلون هذه المهنة فى مؤسسة معينة موجودة فى بيئة معينة تؤثر فيها وتتأثر بها ، ومن هذه العوامل مايلى:

أولاً : المتغيرات الديموغرافية: وهى عوامل شخصية مرتبطة بالفرد نفسه، تعكس نظرة الفرد إلى ذاته ، بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب التى ينتجها الفرد فى تحقيق السعادة ؛ فهى تمثل تفاعل الفرد مع البيئة ومدى قبوله لها ، ويشير "كرومان" إلى ارتباط مفهوم الذات كأحد عوامل الشخصية بمجموعة متنوعة من المواقف ومنها تقدير الذات المرتبط بالعمل وكذا مفهوم تقدير الذات الإجتماعى؛ ويرتبط بالإثابة والتقدير الذى يبديه أفراد المجتمع المحيط بأداء الفرد. ويشير مورمان إلى أن السلوك الوظيفى بما يتفق مع إيجابية وسلبية تقييم الذات، فالفرد الذى يتمتع بإرتفاع فى مستوى تحقيق الذات يعمل جاهداً على الحفاظ والإرتفاع بمستوى الأداء حتى يحدث اتساق بين الأداء وتقدير الذات ، ويصبح مستاءً حين ينخفض الأداء(محمد حسن رسمى:2004م،ص:127).

ومن بين تلك المتغيرات الديموغرافية هى:

1- العمر .

2- السن والجنس .

3- المؤهل العلمى (درجة التعليم).

4- مدة الخدمة .

5- مستوى الدخل .

6- الوسيط المحيط .

7- جماعة العمل .

ثانياً: المتغيرات الوظيفية: أشارت عديد من الدراسات إلى وجود علاقة سالبة بين إرتفاع المستوى الوظيفي وبين الأهمية التي يعملها الفرد على الأمر استناداً على أن هذا الإرتفاع يقابله اضمحلال في مستوى تأثير الحاجات الأساسية ، وارتفاع في مستوى قوة الحاجة إلى التقدير ، وتحقيق الذات ، لذا لابد من الإشارة لبعض المتغيرات الوظيفية على النحو التالي:

1- خصائص الوظيفة: ولها العديد من المتغيرات التي تتأثر بمحتوى الوظيفة وطبيعتها من حيث المسمى الوظيفي ونوع الوظيفة ، وطرق مزاوله هذه الوظيفة ، والظروف التي تصاحب مزاولتها ، والمستوى الوظيفي ومن تلك المتغيرات ما يلي:

أ/ درجة تنوع مهام الوظيفة (الإثراء الوظيفي) وهي مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة إثرائها لتشمل محوري الوظيفة المحور الأفقى المتمثل في تنوع الأنشطة بالنسبة للوظيفة والمحور الرأسى المتمثل في عمق الوظيفة ، ومدى إشباعها لمستوى مرتفع من الحاجات.

ب/ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: إن مشاركة الفرد في كثير من الجوانب وسياسة العمل من شأنها تزيد من درجة رضاه عن المهنة ، لأن ذلك يتيح له الفرصة للسيطرة الذاتية المتاحة للعمل بحرية في مهنته وفقاً للطرق التي تمكنه من أداء وظيفته بالطريقة المثلى التي تتلاءم مع قدرته وأسلوبه الخاص.

ج/ مدى استغلال قدرات الفرد : إن استخدام الفرد لقدراته في العمل يؤدي إلى الشعور بالثقة بالنفس وإلى الشعور بالفخر والكفاءة وبالتالي ينعكس ذلك على رضاه عن عمله ، حيث تتناسب مهام العمل مع قدرات الفرد العامل لتؤثر على رضاه الوظيفي (سمير أحمد عسكر:1995م:191)، هذا يوضح مدى إمكانية استفادة المؤسسة من استغلال قدرات ومهارات الفرد العامل من البداية للعمل المناسب له وتدريبه حيث يصبح راضياً عن نفسه وعن مجال عمله، وهذا يتطلب من المؤسسات العاملة تصنيف العمل إلى وحدات ومعرفة القدرات الجسمية والعقلية اللازمة لها.

د/ شعور الفرد بالإنجاز فى العمل: هناك علاقة واضحة بين شعور الفرد لإنجازه لعمله اى أن الشعور بالإنجاز والتقدير فى العمل من العوامل لتي تؤثر على مستوى رضا الأفراد عن وظائفهم.

ه/ المشاركة فى صنع القرار يعتبر المشاركة فى إتخاذ القرارات من العوامل المرتبطة بالوظيفة ذات التأثير على مستوى الرضا الوظيفى ، ويقصد بالمشاركة فى اتخاذ القرارات دعوة الرئيس أوالمدير لمرووسيه الإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم فى وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية ،ويترتب على هذه المشاركة من جانب العاملين، اتخاذ القرارات ووجود عملية تفاعل عقلى وانفعالى فى موقف الجماعة بطريقة تشجع الفرد على المساهمة فى تحقيق أهداف الجماعة ، والمشاركة فى تحمل مسؤولياتها(عايد خطاب وآخرون: 2005م، ص299-300).

و/ المستوى التنظيمى للوظيفة: إن المستوى التنظيمى للوظيفة له تأثير واضح على درجة الرضا الوظيفى للفرد العامل ، حيث تزداد درجة الإشباع التي يشعر بها الأفراد فى داخلهم صعوداً عبر المستويات التنظيمية ، مما جعل زيادة درجة رضاهم فى المستويات الأعلى من المستوى التنظيمى بالمدرسة (مدحت الديب: 1975م: 41 وما بعدها).

2/ عوامل تعود على شاغل الوظيفة وهذه العوامل أيضاً متعلقة بشخصية الفرد العامل وتؤثر على درجة الرضا لديه عن الوظيفة وهى :

أ/ مستوى الأجر يمثل العلاقة البراجماتية الحسابية بين الفرد والتنظيم ، وحيث يعمل الفرد على تقدير مستوى الأجر الحالى ،وما يصاحبه من زيادة سنوية فى ضوء مجموعة الإستثمارات التي يقدمها إلى التنظيم(مؤهل/ مهارة/ خبرة/ تدريب).

ب/ الحوافز المادية والحوافز الأخرى تقدم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بناءً على نشاطهم وخبراتهم وقدراتهم ،حتى يشعر المعلمون بإنتمائهم للمدرسة، فينعكس ايجابياً على أدائه ، وهذا يتطلب سياسة تعليمية واضحة من قبل الإدارة التعليمية توفر لهم بيئة تعليمية ومناخ تعليمى مناسب لإدائهم الوظيفى.

ج/ الشعور بالأمن فى الوظيفة: فكل ما مان ظروف العمل جيدة كلما ارتفعت الروح المعنوية؛ لا بد من شعور الفرد بالإستقرار والأمن فى عمله الحاضر والمستقبل حسب اللوائح المنظمة للخدمة مثل توفير عوامل السلامة والتحفيز والضمانات الإجتماعية فى حالات الموت والمرض والعجز.

د/ فرص الترقية: إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أوتوقعات الفرد عن فرص الترقية. كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل والعكس. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حال كون هذه الترقية متوقعه والعكس (فاروق عبده والسيد محمد عبدالحميد: 2005م: 262-263).

هـ/ العلاقات مع الآخرين: كلما كان هناك جو ود وتآلف بين العاملين على العمل وبروح الفريق كلما زاد رضا العاملين وارتفاع روحهم المعنوية. والعكس كلما كان هناك تنافر بين العاملين الزملاء كلما انخفضت روحهم المعنوية (زكى مكى إسماعيل: 2004م،: 275)، لان الإنسان بطبعه كائن إجتماعى، ويكون العمل لديه أكثر رضاً له إزاء تعرف على زملائه فى العمل وتكونت بينهم علاقات صداقة وطيدة (يوسف نواوى: 2008م: 63).

3/ العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفى والمرتبطة بالمؤسسة (البيئة التنظيمية): هناك عوامل تنظيمية لا تترتب على قيام الفرد بوظيفة بعينها، وغير مرتبطة بطبيعة الوظيفة، وإن ارتبطت بساسة المنظمة ولها تأثيرها على الرضا الوظيفى فيما يلي:

أ/ ساعات العمل.

ب/ ظروف العمل.

ج/ أساليب وإجراءات العمل.

د/ الإتصال بالمؤسسات.

هـ/ التكنولوجيا المستخدمة.

و/ نمط الإشراف.

4/ العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي المرتبطة بالبيئة المجتمعية: هناك العديد من العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والمرتبطة بالبيئة المجتمعية على النحو التالي:
أ/ مدى رضا الفرد عن الحياة بصفة عامة.

ب/ نظرة المجتمع إلى الموظف.

ج/ الإلتناء الديموغرافي.

د/ البيئة الإجتماعية الخارجية.

5/ عوامل تتصل بظروف وجوانب أخرى للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات وظروف العمل على جوانب أخرى للعمل على النحو التالي:

أ/ توفير الأهداف في التنظيم .

ب/ توفير العدالة الموضوعية.

ج/ الحالة الصحية و البدنية والذهنية.

ونخلص بعد هذا التوضيح أن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في العمل يشعروهم بالرضا عن منظماتهم ويدفعهم إلى مزيد من العمل والإنتاج لرفع شأن وتطوير منظماتهم.

ومن خلال هذه المفاهيم ترى الباحثة أن الرضا الوظيفي يشتمل على عدة جوانب نفسية وفسولوجية ومادية ومعنوية وإجتماعية والتي تتمثل في الرضا عن: الأجر ، العمل ، فرص الترقى، الإشراف ، المناخ التنظيمي ، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين الزملاء ، الحوافز والمزايا وكذلك عن ساعات العمل ، وكذلك تطلب إيجابية كل العناصر، وأالجوانب المؤثرة على الرضا سواء كانت تتعلق بالعمل ذاته، أو الفرد والجماعة أو بيئة العمل ، طالما هناك ظروف مواتية وصالحة للعمل يكون قد تحقق الرضا الوظيفي وبالتالي تحقق المؤسسة أهدافها المرسومة.

ثانياً: الدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول الباحث في هذا المبحث الدراسات السابقة و التي لها علاقة بموضوع البحث وقد قسمت الي ثلاثة أقسام هي الدراسات المحلية والعربية و الأجنبية.

أولاً : الدراسات المحلية:

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسة الاولى: دراسة اشرف دفع الله نور الله فضل المولى (2012): بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة (2007م) رسالة ماجستير غير منشورة في كلية (التربية)، جامعة الزعيم الازهرى. هدفت الدراسة الى تحديد مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير الموارد البشرية اي مدى توفر الثقافة التنظيمية بابعادها المختلفة وتأثيرها على سياسات وبرامج تطوير الموارد البشرية في المنظمة، إستخدم الباحث المنهج الوصفي في جمع البيانات وتكونت عينة البحث من (140) شخص ويمثل العدد تقريباً (4%) من العدد الكلي.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: الثقافة التنظيمية تعمل على تنمية الموارد البشرية بالمنظمة، الثقافة التنظيمية تؤدي الى تحقيق اهداف الادارة العليا.

الدراسة الثانية:دراسة داليا قريب الله محمد حسين، تناولت هذه الدراسة اثر الثقافة التنظيمية على كفاءة اداء الموارد البشرية بالتطبيق على بنك امدرمان الوطنى فى الفترة من 2007-2011م، لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال (غير منشورة) جامعة الزعيم الازهرى، وقد هدفت الدراسة الى معرفة اهم الابعاد التى تكون كل من ثقافة المنظمة وموضوع الاداء والمساهمة فى دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التى تحد من تحقيق اداء متميز، وقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم إستبانة كأداء للبحث بواسطة العينة العشوائية حيث بلغت (130) فرداً ولمعالجة البيانات إستخدمت برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ولخصت

الدراسة جملة من النتائج اهمها: تعتبر جماعية العمل مفيدة في المنظمة فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق انتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه جو العمل الجامعي من دافعية نحو الانجاز وتحقيق اداء جيد، توصلت الدراسة الى صحة الفرض الذي يقول (تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على اداء العاملين، وتوصلت الدراسة الى صحة الفرض الذي يقول ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التمييز على اداء العاملين)، وتوصلت الدراسة الى عدم قبول الفرض الذي يقول (لا تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والابداع على اداء العاملين).

الدراسة الثالثة: دراسة منى مامون حسين رستم (2009م) حول معرفة اثر ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة لنيل الماجستير (غير منشورة) جامعة الزعيم الازهرى) التي هدفت الى ان يتعرف الباحث على تاثير البيئة الخارجية على ثقافة المنظمة، معرفة ما اذا كانت ثقافة المنظمة تلعب دوراً في الاداء، اثر ثقافة المنظمة على اداء العاملين داخل المنظمة، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداء للدراسة. توصلت الدراسة الى ان الرضا الوظيفي يتاثر تأثيراً كبيراً بثقافة المنظمة وان هنالك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة والرضا الوظيفي واختلاف ثقافة الموظفين العاملين بالمؤسسة يؤثر تأثيراً مباشراً على عكس ثقافة المنظمة حيث يصعب فهم الثقافة التنظيمية في بداية العمل وعدم الرضا الوظيفي، ان البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تؤثر على ثقافة المنظمة وان الوعي الكامل بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يؤثر على الرضا الوظيفي.

الدراسة الرابعة: دراسة امانى عبدالله بشير عبدالرحمن (2011م) دور الثقافة التنظيمية في الولاء الوظيفي في الصندوق القومي للتأمين الاجتماعى، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الزعيم الازهرى إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداء لجمع البيانات للعينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: الثقافة التنظيمية لها دور كبير في الولاء الوظيفي كما ان تحديد الدور الوظيفي كذلك له اثر على الولاء الوظيفي، عناصر الثقافة التنظيمية تختلف في تأثيرها على الولاء الوظيفي واكثرها تأثيراً على الولاء الوظيفي للاهتمام

بالكادر البشرى، كما اثبتت الدراسة ان الثقافة التنظيمية تؤثر على البيئة الداخلية، الاهتمام بالكادر البشرى من حيث المعاملة والمشاركة والتدريب والترقية والحوافز المادية والمعنوية، نشر ثقافة الولاء الوظيفى والاهتمام بتنمية وتطوير مسببات الولاء الوظيفى لما له من فوائد كبيرة تعود على المنشأة كما ان فقدته يؤدي الى خسارة المنشأ، تحسين بيئة العمل عموماً والاهتمام بالهيكل التنظيمى لازالة غموض الادوار .

الدراسة الخامسة: دراسة سوسن محمد خير نعمان (2011م) اثر الثقافة التنظيمية على كفاءة اداء العاملين بالمؤسسات العامة ، دراسة حالة وزارة السياحة و الاثار والحياة البرية، دراسة ماجستير (غير منشور) جامعة الزعيم الازهرى، هدفت الدراسة الى معرفة اثر ثقافة المنظمة على تحقيق الكفاءة والولاء للعاملين وتحقيق الاهداف فى منشآت الاعمال، كما تهدف الى تسليط الضوء على دور الثقافة المنظمة فى زيادة درجة ولاء العاملين وانتائمهم ودورها فى ربط فكر العاملين وسلوكهم برسالة المنظمة والعمل على تحقيقها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداء لجمع البيانات العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: ان المعايير الخاصة بنظام تقييم الاداء بحاجة الى تطوير التلاءم مع المتغيرات الجديدة ولكي تتسجم مع طبيعة ونوعية مهام الموظف ليتمكن نظام تقييم الاداء من قياس اداء العاملين بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ان رسالة واستراتيجيات الوزارة تساهم فى انجاز كمية وجودة العمل المطلوب مما يساعد فى تحقيق الاهداف المنشودة وفقاً للخطط والبرامج المعتمدة بهدف زيادة معدلات النمو وتحقيق الكفاية الانتاجية كما اوصت الدراسة بعدة توصيات اهمها: تامين متطلبات العمل الضرورية لرفع كفاءة الاهتمام بالثقافة التنظيمية والمؤسسات العامة باعتبارها مكوناً فكرياً له اثاره مثل المكونات المادية فهناك ضرورة للمكونات المعنوية والفكرية.

الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفى:

الدراسة السادسة: على حسن أحمد (1996م)، حول تحليل وتقويم الرضا الوظيفى لمعلمى مرحلة الأساس بولاية الخرطوم ، هدفت الدراسة التعرف على رضا معلمى ومعلمات المرحلة الأساسية بولاية الخرطوم ، والكشف عن تأثير بعض المتغيرات مثل النوع ، المؤهل العلمى ،

مدة الخدمة بالتدريس ، وقد اشتمل مجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات مرحلة الأساس بولاية الخرطوم ، بلغ حجم العينة (420) معلماً ومعلمة ، استخدم الباحث أداة الإستبانة ، من أهم النتائج : 1- أظهر معظم أفراد عينة الدراسة رضاهم عن إدارة المدرسة ، والتوجيه الفني ، و العلاقات بين الزملاء ، و مكانة المعلم الإجتماعية ، والتلاميذ 2- أظهر معظم أفراد عينة الدراسة عن عدم رضاهم عن الأجور و الحوافز ، والوسائل التعليمية وعن فرص النمو في المهنة . ومن أهم نتائج الدراسة : تحسين ظروف العمل و بيئته المادية ، وتوفير الخدمات الإجتماعية و الترفيهية التي تؤدي إلى الفخر والإعزاز بالإنتماء لمهنة التعليم .

الدراسة السابعة: عادل إسماعيل عبدالرحمن ابوالحسن (1999م) وهدفت الدراسة إلى معرفة الأوضاع النفسية المتمثلة في التوافق النفسي والإجتماعي والرضا الوظيفي ، لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم ، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وكان مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية الحكومية بلغ عددهم (241) معلماً ومعلمة ، استخدم الباحث الإستبانة . ومن أهم النتائج : تميز معلموا ومعلمات المرحلة الثانوية في ولاية الخرطوم بتوافق نفسي وإجتماعي، كما تميز معلموا ومعلمات المرحلة الثانوية في ولاية الخرطوم برضا وظيفي جيد ، وكان من بين التوصيات : زيادة مرتب المعلم والإهتمام بنوعية وكفاءة المعلم ، والإهتمام بترقية المهنة وجذب الطلاب إلى الإنتماء إلى حلقها عن رغبة ورضا تام .

الدراسة الثامنة: دراسة محمد أبكر الشيخ (2009م)، هدفت الدراسة لمعرفة درجة الرضا الوظيفي لمعلمي مرحلة الأساس بمحلية أمبدة بقطاع الأمير ومدى رضاهم عن التدريس ، استخدم الباحث المنهج التحليلي ، وتمثل مجتمع الدراسة معلمي و معلمات مرحلة الأساس ، كما استخدم الباحث مقياس الرضا الوظيفي ، من أهم النتائج : يوجد إرتباط دال إحصائياً بين متغير الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة، عدم وجود فروق دالة إحصائياً مستويات التأهيل . ومن أهم التوصيات: تحسين الظروف البيئية والمادية والإجتماعية والإجتماعية للمعلمين بزيادة أجورهم واعطاءهم وصفاً وظيفياً جيداً .

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي:

الدراسة التاسعة: دراسة أسماء سراح الدين فتح الرحمن (2015م) حول التوظيف الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس مرحلة الأساس، دراسة مقارنة بين معلمي المدارس الحكومية ومعلمي المدارس الخاصة بمحلية الخرطوم دراسة ماجستير، جامعة الخرطوم، وهدف البحث لمعرفة السمة العامة للرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية لدى معلمي مرحلة الاساس بمحلية الخرطوم، ومعرفة ما اذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية لدى معلمي مرحلة الاساس بمحلية الخرطوم والكشف عن الفروق الفردية فى الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الاساس بمحلية الخرطوم تبعا لنوع المدرسة (حكومي/ خاص).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن فى جمع البيانات وتكونت عينة البحث من (260) معلم ومعلمة، كما استخدمت مقياس الرضا الوظيفي الذي صممه انور شول (1999م) ومقياس الثقافة حيث طبقت اختبارات (SPSS) التنظيمية (اعداد الباحثة) ومن اهم النتائج: ان الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الاساس بمحلية الخرطوم يتسم بالارتفاع فيما عدا بعض الراتب والمكافآت والمزايا يتسم بالانخفاض، تتسم الثقافة التنظيمية لدى معلمي مرحلة الاساس بمحلية الخرطوم بالارتفاع، توجد علاقة ارتباطية موجبة بين ابعاد الرضا الوظيفي ومجموع الثقافة التنظيمية، توجد فروق فى جميع ابعاد الثقافة التنظيمية بين المدارس الحكومية والخاصة بينما لا توجد فروق فى جميع ابعاد الرضا الوظيفي. وقدمت الباحثة التوصيات الاتية: لفت نظر المعلمين على اهمية الرضا الوظيفي ومدى تاثيره عن اداءهم والعمل على تحسين بيئة العمل، عمل مشروعات تدريبية من الثقافة التنظيمية لما فيها من تاثير العمل والاستفادة من علم النفس الصناعي فى المؤسسات التربوية.

الدراسات العربية:

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسة العاشرة: دراسة صديقي (2013) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية رقلة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية فيجمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (100) عامل في أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة في ولاية رقلة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وقد توصلت للدراسة لعدد من النتائج أهمها: بينت الدراسة أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار وكذلك الالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية، كما أن للإبداع والابتكار في المؤسسة تأثير واضحاً على الأداء .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع الثقافة التنظيمية الا انها تختلف عنها في تناولها موضوع ادارة الموارد البشرية كما تناولت هذه الدراسة الرضا الوظيفي .

الدراسة الثانية عشر: ماهر وعمر (2012) بعنوان :الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط .هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع للقيادات الإدارية السائدة بالجامعة ،لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة حيث من (88) عضوا من القيادات الإدارية الإدارة العامة بجامعة أسيوط،

وكانت أداة الدراسة الرئيسية الاستبانة لجمع البيانات، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد توصلت للدراسة لعدد من النتائج أهمها: اتفق معظم افراد العينة

على توفر الثقافة التنظيمية بالجامعة وتماسكها، توفر القدرات الإبداعية المتمثلة في القدرة على التحليل.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع الثقافة التنظيمية الا انها تختلف عنها في تناولها موضوع الابداع الادارى كما تناولت هذه الدراسة الرضا الوظيفي.

الدراسة الحادية عشر: الفراج (2011م) بعنوان "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية"هدفت الدراسة إلى استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة السورية، وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر المبحوثين، ثم مقارنة هذه الخصائص بين المؤسسات المختلفة من حيث طبيعة نشاطها، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك مجتمع الدراسة (293)مبحوثاً، كما استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: بينت الدراسة أن الإطار العام للثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات ارتكز على أربعة محاور أساسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف المنشودة.وقدت وصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها: يجب على الإدارة خلق بيئة محفزة للريادة في الإنجاز والإبداع، وسيادة علاقات التعاون، ومعالجة، الصراعات الداخلية بالنقاش الهادف إلى حلها، ومشاركة العام لينفي صياغة أهداف المؤسسة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع الثقافة التنظيمية الا انها تختلف عنها في تناولها مؤسسات القطاع العام كما تناولت هذه الدراسة الرضا الوظيفي الذي لم تتناوله هذه الدراسة.

الدراسة الثانية عشر: أبوزيد(2010م) بعنوان : أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (القوة الرسمية ،قوة المكافأة، قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة ، تنفيذ التغيير ، حل المشكلات) لدى عينة من المديرين في البنوك الأردنية . استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة استخدم الباحث منهج الأسلوب الوصفي والتحليلي،

تكون مجتمع الدراسة من بعض المدراء في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، لوسطى، الدنيا) وبلغ حجم العينة(560) مدراء في البنوك التجارية لأردنية ،ولمعالجة لبيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن يأخذ المديرين باهتمام أكبر القوة الرسمية وذلك لتشجيع وحفز العاملين على الإبداع في أداء وظائفهم. اهتمام أكبر من قبل المديرين بقوة الخبرة وانعكاسها على تدريب العامل ينفي حل المشكلات التي تواجههم في البنوك التجارية الأردنية.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية فى تناولها موضوع الثقافة التنظيمية الا انها تختلف عنها فى تناولها الابداع الوظيفى للبنوك كما تناولت هذه الدراسة الرضا الوظيفى الذى لم تتناوله هذه الدراسة.

الدراسة الثالثة عشر: دراسة راتب شوكت عبيد الله المساحية (2012) حول اثر النمط القيادية على الثقافة التنظيمية، وهدفت الدراسة الى التعرف على الانماط القيادية الشائعة لدى الفئات الادارية فى امانة محافظ العاصمة/عمان وذلك من خلال قياس القيم التنظيمية السائدة فى الدوائر الحكومية وطبيعة العلاقة بين الانماط القيادية والثقافة فى الدوائر الحكومية، وطبيعة الانماط القيادية لدى الفئات القيادية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (المستوى الوظيفى، النوع، العمر، المؤهل العلمى، سنوات الخبرة. والحالة الاجتماعية).

استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى والمنهج التاريخى الاستردادى الى جانب دراسة الحالة كما استخدم الاستبانة كاداة للدراسة وقد توصل الباحث الى عدد من النتائج اهمها: وجود ارتباط موجب بين انماط القيادة الثلاث (الاتوقراطى، الديمقراطى، والمتساهل) والثقافة التنظيمية بكافة متغيراتها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)

الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفى:

الدراسة الرابعة عشر: دراسة محمد يوسف محمد قواسمة (2001م)، هدفت الدراسة إلى إيجاد درجة رضا للمعلمين والمعلمات عن ممارسة مديرى ومديرات مرحلة التعليم الأساسى لمدارس منطقة

عمان الحكومية والخاصة في الأردن ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، كما استخدم الإستبانة كأداة ، يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في منطقة عمان لعينة تكونت من (926) معلماً ومعلمة . ومن أهم النتائج : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة رضا المعلمين عن ممارسات مديري المدارس الأساسية لمنطقة عمان على مستوى الأداء ككل وفقاً لمتغيرات سنوات العمر . من أهم التوصيات: أن تعمل وزارة التربية و التعليم على إعادة النظر في توطيد العلاقة وتمتينها بين المعلم و مدير المدرسة ، وبين الميدان والإدارة ومعرفة الأسباب التي جعلت المعلم يبتعد عن هذه المهنة .

الدراسة السابعة عشر: دراسة يسرى حسين إبراهيم شقير(2005م)هدفت الدراسة إلى التعرف على (العوامل المهنية ، والعوامل الإقتصادية ، والعوامل السياسية والمركز والمكانة الإجتماعية ، ونظرة المجتمع) ودورها في الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة في فلسطين ، وعلاقة كل من المدير ، وجنس المعلم ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، ومستوى الدراسة وجنسها ، والجهة المشرفة ، والدخل الشهري للمعلم . استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والإستبانة كأداة للدراسة ، يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية و الخاصة في فلسطين عينة من(1300) معلماً ومعلمة ، ومن أهم النتائج :أظهر المعلمون ذو الخبرة أكثر من (10) سنوات درجة رضا أعلى من زملائهم في المجالات (المركز والمكانة الإجتماعية ، نظرة المجتمع، والعوامل الإقتصادية ، والعوامل المهنية) . أما مجال العوامل السياسية فلم تكن هناك اي فروق تذكر بين جميع المعلمين على اختلاف خبراتهم . ومن أهم التوصيات : معاملة مديري ومديرات المدارس المختلفة لمعلميهم معاملة حسنة ودودة و متسامحة ، وتوفير وسائل التثقيف المختلفة لهم ، وتوفير الوسائل الحديثة اللازمة لعملية التعليم ، وربط العملية التعليمية بالمجتمع المحلي وتفعيل دوره فيها .

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسة الخامسة عشر:

Senin (2014): Investigation on the Impact of Organizational Culture
On Organizational Innovation

اختبار أثر الثقافة التنظيمية على إبداع المنظمة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع واختبار تأثيرها على الإبداع، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد استخدم نموذج لبحث العلاقة واختبارها وذلك من خلال وجهة نظر العاملين في الشركة المعتمدة على المعرفة. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

بينت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تمارس تأثيراً كاملاً على الإبداع التنظيمي من خلال تعليم المنظمة وجهة أخرى فإن أعضاء المنظمة سيحصلون على خبرة وثقافة تنظيمية التي تعزز أدائها. وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

ضرورة نشر فهم الثقافة التنظيمية بكل أبعادها من أجل الحصول على ميزة تنافسية عالية.

الدراسة السادسة عشر:

2. Abdullaha, et al., (2014): The Relationship between Organizational
Culture and Product Innovativeness

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع في المنتجات: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بينا لثقافة التنظيمية وابتكار المنتجات في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الجنوبية من ماليزيا، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للبحث، مستخدماً العينة الطبقية العشوائية، حيث بلغت عينة الدراسة (36) شركة صغيرة ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة مرتفع بنسبة (76%)، وأن مستوى الإبداع مرتفع بنسبة (79%)، كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع الابتكار في المنتجات. وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها: ضرورة التركيز على أبعاد الثقافة التنظيمية ودعم برامج التنمية التي تختص بالمهارات القيادية لأصحاب المشاريع والعمل على إدماج الكفاءات لضمان الاستدامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

الدراسة السابعة عشر:

Rankouh & Poor, (2013): Examine the Relationship between Organizational Culture and Creativity of Lecturers

دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإبداع المحاضرين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتشجيع الإبداع لدى المحاضرين في جامعة أزد الإسلامية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد استخدم الاستبانة كأداة للبحث والمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: بينت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية وتعزيز الإبداع لدى المحاضرين، وجود اختلاف بين ثقافات الكليات وفروع الجامعة من حيث فعالية الثقافة التنظيمية.

الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

الدراسة الثامنة عشر: دراسة : إيلي (1999م). جاءت دراسة إيلي بعنوان عوامل الرضا الوظيفي لدى العاملين في مدارس التعليم في أوهايو، وهدفت إلى تحليل هذه العوامل بشكل عام ، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (5) بين مستوى الرضا العام للذكور وبين الإناث في مجالات المقياس التي بلغت عشرين مجالاً، إضافة

على ذلك لم يكن تأثير يذكر لاي من العمر، المستوى العلمى ، مستوى المرحلة التعليمية ، سنوات الخبرة عن مستوى الرضا الوظيفى .

رابعاً : التعليق العام على الدراسات السابقة

1- إتاحة الدراسات السابقة للباحث اختيار أنسب مناهج البحث العلمى لدراسته الحالية .

2- من حيث الأدوات العلمية كانت الإستبانة هى الأداة الرئيسة لدراسته .

مدى الإستفادة من الدراسات السابقة:

-ساعدت الدراسات السابقة الباحث كثيراً فى تنظيمه للإطار النظرى وكذا إثراء الجانب النظرى لدراسته الحالية .

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

وجد أن الدراسة الحالية واحدة من بين تلك الدراسات التى تناولت موضوع الرضا الوظيفى، والثقافة التنظيمية وهى من الدراسات القليلة - فى حدود علم الباحثة - فى هذا المجال.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تمت معالجة الإطار النظري الذي تضمن مباحث: الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي بالإضافة للدراسات السابقة لجأت الباحثة إلى الدراسة الميدانية حيث ستوضح في هذا الفصل المنهج المستخدم والمجتمع والعينة والأدوات والمعالجة الإضافية.

منهج البحث:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث ترى أنه يتناسب مع طبيعة بيانات وأهداف هذه الدراسة، لأنه يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، ويتضمن ذلك دراسة الخصائص المتعلقة بطبيعة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس بمحلية الخرطوم بحري.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات المنتسبين لمرحلة التعليم الأساس محلية الخرطوم بحري، البالغ عددهم (3996) فرداً (مكتب التعليم 2021م للتعليم الأساسي لمحلية بحري).

عينة البحث:

فقد بلغ عدد أفراد من العينة العشوائية البسيطة (240) معلماً ومعلمةً ، وتطبيق إستبانة الدراسة عليهم، ويمثل العدد تقريباً 6% من نسبة العدد الكلي لمجتمع البحث، تم استقصاء آرائهم حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس.

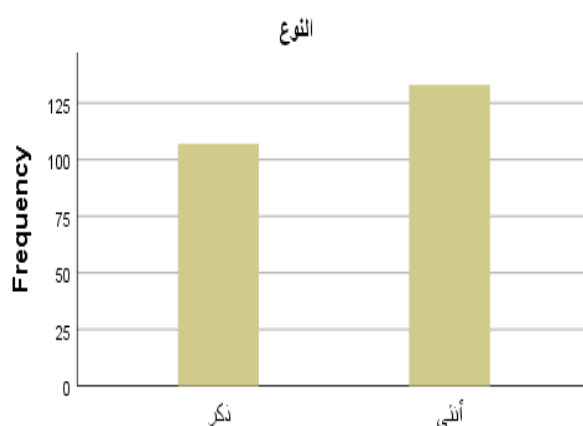
فقد عمدت الباحثة إلى أن تغطي الدراسة بصورة مناسبة مجتمع مرحلة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم بحري، حتى تتحصل على نتائج من شأنها تبرز الخصائص المتعلقة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس.

وصف للخصائص (البيانات الشخصية) لأفراد عينة البحث. وتم تصنيفهم حسب: النوع،
المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

النوع:

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير النوع:

النوع	التكرار	النسبة المئوية
نكر	107	44.6
أنثى	133	55.4
المجموع	240	100.0



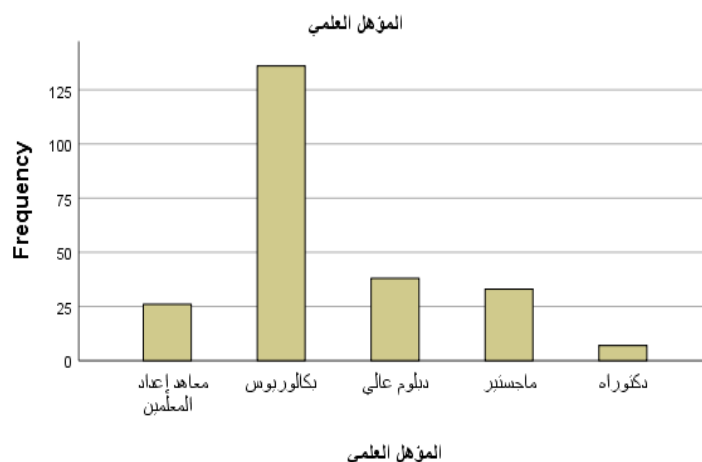
شكل رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع

من الجدول رقم (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع حيث يلاحظ:
(107) فرداً وبنسبة بلغت (44.6%) من الذكور مقابل (133) من الإناث وبنسبة بلغت
(55.4%).

المؤهل العلمي:

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
معاهد إعداد المعلمين	26	10.8
بكالوريوس	136	56.7
دبلوم عالي	38	15.8
ماجستير	33	13.8
دكتوراه	7	2.9
المجموع	240	100.0



شكل رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

من الجدول رقم (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي يلاحظ: (136) فرداً وبنسبة بلغت (56.7%) يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس كأعلى نسبة مئوية من بين فئات المؤهل العلمي للمعلمين بمرحلة الأساس بمحلية الخرطوم بحري، يليهم (38) فرداً وبنسبة بلغت (15.8%) يحملون مؤهل علمي دبلوم عالي، ثم (33) فرداً من العينة وبنسبة مئوية بلغت (13.88%) يحملون المؤهل العلمي ماجستير، بينما (26) فرداً من العينة وبنسبة

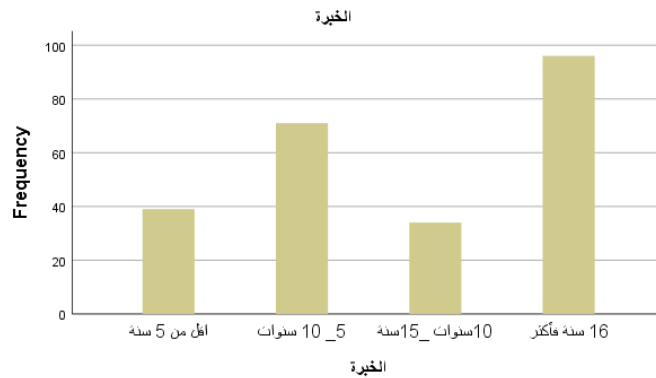
مئوية بلغت (10.8%) تخرجوا من معاهد إعداد المعلمين، أقل نسبة مئوية (2.9%) من بين فئات المؤهل العلمي للمعلمين كانت لحملة المؤهل العلمي دكتوراه.

يلاحظ أن كل أفراد عينة البحث يحملون مؤهل جامعي بكالوريوس او فوق الجامعي يمكن القول إنالتأهيل العلمي على مستوى الدراسات العليا بين أفراد عينة البحث، ويصب ذلك في صالح موضوع البحث دور الثقافة التنظيمية فى تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلةالاساس بمحلية الخرطوم بحري.

سنوات الخبرة:

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنة	39	16.3
5 _ 10 سنوات	71	29.6
10 _ 15 سنة	34	14.2
16 سنة فأكثر	96	40.0
المجموع	240	100.0



شكل رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة.

يوضح جدول رقم (3) سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة يلاحظ: أن سنوات الخبرة في العمل لأفراد عينة الدراسة توزعت كالاتي: (96) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (40%) لهم سنوات خبرة في العمل أكثر من 16 سنة كأعلى تكرار بين فئات سنوات الخبرة بين عينة معلمي مرحلة الأساس بمحلية الخرطوم بحري، يليهم (71) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (29.6%)

لهم سنوات خبرة في العمل (5-10 سنوات)، بتكرار (39) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (16.3%) جاءت الفئة التي لها سنوات خبرة في العمل (أقل من 5 سنة)، بينما (34) فرداً من العينة وبنسبة بلغت (14.2%) لهم سنوات خبرة في العمل (10-15 سنوات).

يلاحظ من سنوات الخبرة تواصل الأجيال وتعاقبها في خدمة هذه المؤسسة التربوية مما يؤكد أهمية موضوع اتجاهات معلمي مرحلة الأساس نحو التوجيه والارشاد النفسي لاستمرارية هذه المسيرة وزيادة العطاء لأطول مدة ممكنة.

أداة البحث:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات اللازمة عن موضوع دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس، اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث لكونها الأداة المناسبة مع مشكلة البحث وأسئلته.

حيث للاستبانة مزاياها:

- 1/ يمكن تطبيقها للحصول على معلومات حول موضوع من العينة.
- 2/ قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
- 3/ سهولة صياغة عباراتها واختيار ألفاظها.
- 4/ توفر وقت الباحث وتعطي المستجيب فرصة للتفكير.
- 5/ تعطي بعض الحرية للمستجيب في التعبير عن الآراء التي يخشون التعبير عنها أمام الآخرين.

تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات من المعلمين والمعلمات بمرحلة الأساس محلية الخرطوم بحري، الاستبانة في صورتها الأولية أنظر الملحق (1) والاستبانة في صورتها النهائية أنظر الملحق (3).

قد اعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة على المصادر الآتية: الإطار النظري، وأدبيات البحث التربوي بالإضافة للدراسات السابقة.

5/ وصف الاستبانة:

صممت الباحثة استبانة لتكون أداة البحث الأساسية حيث تتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الأساسية وتشمل: النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: صممت الباحثة استبانة خماسية الخيارات وفق مقياس ليكرت الخماسي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة لاختيار الإجابة المناسبة ليختار كل مفحوص من عبارات الاستبانة مايناسب رأيه.

جدول رقم (4): يوضح محاور استبانة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

عدد العبارات	الموضوع	المحور
10	ممارسة الإدارة للثقافة التنظيمية	المحور الأول
10	القيم التنظيمية	المحور الثاني
10	المعتقدات التنظيمية	المحور الثالث
10	التوقعات المستقبلية	المحور الرابع
10	الأعراف التنظيمية	المحور الخامس
10	عوامل الرضا الوظيفي	المحور السادس
60	مجموع العبارات الكلي للاستبانة	

صدق وثبات الاستبانة:

الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق قدرة الأداة على تحقيق نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى وتقيس الأهداف التي صممت من أجلها، والمقصود بالصدق الظاهري هنا:

1/ مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالمحاور التي صممت من أجلها والذي يشير إلى الشكل العام للاستبانة.

2/ كذلك مدى وضوح صياغة العبارات وسلامة اللغة.

3/ وضوح التعليمات وصحة ترتيب الخطوات الأساسية.

وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرض فقراتها على مجموعة من المحكمين ذلك بغرض الإدلاء بأرائهم وملاحظاتهم حول العبارات التي تخص كل محور وصياغة مفرداتها أنظر ملحق رقم (2).

قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اقترحتها عليها المشرف والمحكمين، طبق الباحث الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرداً من معلمي مرحلة الأساس بمحلية الخرطوم بحري خلاف عينة البحث، لقياس الثبات والصدق والتحقق من صلاحية الاستبانة للتطبيق، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات، معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات^{1/2}.

جدول رقم (5) يوضح معاملات الثبات والصدق محاور استبانة دور الثقافة التنظيمية في

تحقيق الرضا الوظيفي

المحور	الموضوع	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
المحور الأول	ممارسة الإدارة للثقافة التنظيمية	10	0.75	0.83

0.92	0.85	10	القيم التنظيمية	المحور الثاني
0.88	0.77	10	المعتقدات التنظيمية	المحور الثالث
0.88	0.77	10	التوقعات المستقبلية	المحور الرابع
0.83	0.75	10	الأعراف التنظيمية	المحور الخامس
0.94	0.89	10	الرضا الوظيفي	المحور السادس
0.97	0.94	60	مجموع العبارات الكلي للاستبانة	

في ضوء هذه المعاملات من الصدق والثبات إذ جاءت جميعها أكبر من (0.75) وهو مستوى قبول معامل الثبات للتطبيق، محاور استبانة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي الثبات الكلي لها بلغ (0.94) ومعامل الصدق الذاتي الكلي بلغ (0.97) في ضوء هذه المعاملات من الصدق والثبات تكون الاستبانة صالحة للتطبيق الميداني.

طريقة جمع البيانات:

بعد الحصول على الإذن والموافقة من إدارة تعليم مرحلة الأساس بمحلية الخرطوم بحري لتطبيق الاستبانة، قامت الباحثة بالاتصال بالمعلمين والمعلمات الذين يمثلون مجتمع وعينة البحث، وعرفتهم بنفسها والبحث الذي تقوم به وشرح الإجراءات المراد تنفيذها، ووجدت تعاوناً كبيراً منهم ووزعت الاستبانة على المعلمين والمعلمات، تم استرداد 240 استبانة صالحة للتحليل ومن ثم فرغت محتوياتها وحولت متغيراتها إلى أرقام لتسهيل عملية تحليل معلوماتها.

مقياس تصحيح الاستبانة:

تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) في مقياس الاستبانة وكان تصحيحها كالتالي:

جدول رقم (6): يوضح توزيع وتصحيح مقياس الاستبانة

المدى	تقدير المتوسط الحسابي للسمة التي تقيسها العبارة
1.80- 1.00	يعد تقدير السمة متدن جدا.
2.61- 1.81	يعد تقدير السمة متدن
3.42-2.62	يعد تقدير السمة متوسط.
4.23 -3.43	يعد تقدير السمة مرتفع
5.00 - 4.24	يعد تقدير السمة مرتفع جدا.

الأساليب الإحصائية:

لتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الباحثة من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم طبقت مجموعة من الأساليب الإحصائية: الأشكال البيانية، الجداول التكرارية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ت لعينتين مستقلتين لقياس دلالة الفروق، اختبار التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق.

الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليل ومناقشة النتائج وتفسيرها

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي جمعت بواسطة استبانة ، ومناقشة وتفسير النتائج التي توصل إليها البحث، من خلال الإجابة عن تساؤلات البحث استناداً على استجابات أفراد العينة على محاور أداة البحث.

عرض وتحليل بيانات استبانة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس:

عرض وتحليل بيانات المحور الأول: ممارسة الإدارة للثقافة التنظيمية:

جدول رقم (7): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الأول مرتبة

تتازلياً (ن = 240)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير السمة
5	ينجز المهام الموكلة بكفاءة	4.49	.737	مرتفع جدا
7	يتعاون مع المعلمين لحل بعض الأزمات	4.48	.714	مرتفع جدا
8	يساعد في جودة العمل	4.48	.666	مرتفع جدا
10	يدعم استقرار المؤسسة	4.48	.708	مرتفع جدا
1	يمنح المدير بعض صلاحيات العمل للمعلمين	4.39	.735	مرتفع جدا
4	يخطط لحل المشاكل المتوقعة	4.38	.751	مرتفع جدا
2	يحث المعلمين بالعمل الواجب إنجازه	4.35	.722	مرتفع جدا

مرتفع جدا	.775	4.31	يلتزم بالتقاليد السلوكية السائدة بالمدرسة	3
مرتفع جدا	.728	4.30	يلتزم بالقواعد المرسومة بالمدرسة	6
مرتفع جدا	.830	4.28	يشارك المعلمين في إتخاذ القرار	9
مرتفع جدا	.454	4.40	المتوسط العام المحور الأول: ممارسة الإدارة للثقافة التنظيمية	

تشير نتائج جدول رقم (7): إلى أن متوسط درجات استجابة أفراد العينة تجاه عبارات المحور الأول: ممارسة الإدارة للثقافة التنظيمية تراوحت بين (4.28 - 4.49) حيث جاءت جميعها بتقدير مرتفع جدا، العبارة (5) التي تنص على أن: ينجز المهام الموكلة بكفاءة، حققت أعلى متوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.737). بقية العبارات نصت على: يتعاون مع المعلمين لحل بعض الأزمات، يساعد في جودة العمل، يدعم استقرار المؤسسة، يمنح المدير بعض صلاحيات العمل للمعلمين، يخطط لحل المشاكل المتوقعة، يحث المعلمين بالعمل الواجب إنجازه، يلتزم بالتقاليد السلوكية السائدة بالمدرسة، يلتزم بالقواعد المرسومة بالمدرسة.

العبارة (9) التي تنص على: يشارك المعلمين في إتخاذ القرار، حققت أدنى متوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.830)، وجاء تقدير المتوسط العام المحور الأول: ممارسة الإدارة للثقافة التنظيمية مرتفع جدا بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.454).

عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: القيم التنظيمية.

جدول رقم (9): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني: القيم التنظيمية

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
11	العمل على المساواة بين المعلمين	1	7	11	99	122	240
		.4	2.9	4.6	41.3	50.8	100
12	السعي لرفع مستوى الأداة بالمدرسة	0	3	10	100	127	240
		0	1.3	4.2	41.7	52.9	100
13	الإلتزام بتطوير النظام الداخلي	1	3	20	107	109	240
		.4	1.3	8.3	44.6	45.4	100
14	تعزيز مبدأ المصلحة العامة على الخاصة	1	8	31	95	105	240
		.4	3.3	12.9	39.6	43.8	100
15	الإهتمام بتقييم القيم بصورة منظمة	2	4	33	120	81	240
		.8	1.7	13.8	50.0	33.8	100
16	توجيه سلوك المعلمين بصورة أفضل	1	3	22	110	104	240
		.4	1.3	9.2	45.8	43.3	100
17	تهيئة المعلمين لإختيار	1	4	34	113	88	240

100	36.7	47.1	14.2	1.7	.4	النسبة %	السلوك الذي يوافق المجتمع	
240	117	94	27	0	2	التكرار	خلق نوع من الانسجام بين المعلمين	18
100	48.8	39.2	11.3	0	.8	النسبة %		
240	81	126	27	5	1	التكرار	تنظيم سلوك العاملين وفق الظروف المختلفة	19
100	33.8	52.5	11.3	2.1	.4	النسبة %		
240	125	90	17	6	2	التكرار	العدالة في توزيع المهام للمعلمين	20
100	52.1	37.5	7.1	2.5	.8	النسبة %		

جدول رقم (10): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الثاني مرتبة تنازلياً (ن = 240)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير السمة
12	السعي لرفع مستوى الأداء بالمدرسة	4.46	.639	مرتفع جدا
11	العمل على المساواة بين المعلمين	4.39	.746	مرتفع جدا
20	العدالة في توزيع المهام للمعلمين	4.38	.793	مرتفع جدا
18	خلق نوع من الانسجام بين المعلمين	4.35	.745	مرتفع جدا
13	الإلتزام بتطوير النظام الداخلي	4.33	.718	مرتفع جدا

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير السمة
16	توجيه سلوك المعلمين بصورة أفضل	4.30	.723	مرتفع جدا
14	تعزيز مبدأ المصلحة العامة على الخاصة	4.23	.829	مرتفع
17	تهيئة المعلمين لإختيار السلوك الذي يوافق المجتمع	4.18	.763	مرتفع
19	تنظيم سلوك العاملين وفق الظروف المختلفة	4.17	.738	مرتفع
15	الإهتمام بتقييم القيم بصورة منظمة	4.14	.774	مرتفع
	المتوسط العام للمحور الثاني القيم التنظيمية	4.29	.506	مرتفع جدا

تشير نتائج جدول رقم (10): إلى تباين متوسط الاستجابات لعبارات المحور الثاني: القيم التنظيمية: حيث جاءت بعضها بتقدير مرتفع جدا كما في العبارات (12،11،20،18،13،16)، تراوحت بين (4.30 - 4.46)، العبارة (12) التي تنص على: السعي لرفع مستوى الأداء بالمدرسة، حققت أعلى متوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.639)، تليها العبارة (11) التي تنص على: العمل على المساواة بين المعلمين، بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.746)، بقية العبارات نصت على: العدالة في توزيع المهام للمعلمين، خلق نوع من الانسجام بين المعلمين، الإلتزام بتطوير النظام الداخلي، توجيه سلوك المعلمين بصورة أفضل.

بعضها بتقدير مرتفع كما في العبارة (14)، التي تنص على: تعزيز مبدأ المصلحة العامة على الخاصة، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.829)، تليها العبارة (17) التي تنص على: تهيئة المعلمين لإختيار السلوك الذي يوافق المجتمع (4.18) وانحراف معياري (0.763)، العبارة (19) التي تنص على: تنظيم سلوك العاملين وفق الظروف المختلفة، بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.738)، العبارة (15) التي تنص على: الإهتمام بتقييم القيم بصورة منظمة ، حققت أدنى متوسط حسابي عبارات هذا المحور (4.14) وانحراف معياري (0.774)، وجاء تقدير المتوسط العام للمحور الثاني القيم التنظيمية مرتفع جدا بوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.506).

عرض وتحليل بيانات المحور الثالث:المعتقدات التنظيمية.

جدول رقم (11): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث: المعتقدات التنظيمية.

م.	العبارة		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
21	إنجاز الأعمال المطلوبة خلال اليوم	التكرار	1	11	19	112	97	240
		النسبة %	.4	4.6	7.9	46.7	40.4	100
22	مشاركة المعلمين في الدورات التدريبية	التكرار	1	5	21	116	97	240
		النسبة %	.4	2.1	8.8	48.3	40.4	100
23	تعزيز روح التعاون في العمل الجماعي	التكرار	1	1	23	111	104	240
		النسبة %	.4	.4	9.6	46.3	43.3	100

240	130	87	21	2	0	التكرار	الإهتمام بإدارة الوقت	24
100	54.2	36.3	8.8	.8	0	النسبة%		
240	102	107	26	3	1	التكرار	تبادل الآراء حول الأعمال المنجزة	25
100	42.5	44.6	10.8	1.3	.4	النسبة%		
240	86	110	35	8	1	التكرار	وجود مناخ فعال يعمل على إثراء شخصية الفرد	26
100	35.8	45.8	14.6	3.3	.4	النسبة%		
240	94	122	20	2	2	التكرار	تتوير المعلمين بالقيم السائدة بالمدرسة	27
100	39.2	50.8	8.3	.8	.8	النسبة%		
240	96	119	17	8	0	التكرار	وضع أسس مشتركة في عملية صنع القرار	28
100	40.0	49.6	7.1	3.3	0	النسبة%		
240	139	83	14	3	1	التكرار	حترام آراء المعلمين	29
100	57.9	34.6	5.8	1.3	.4	النسبة%		
240	112	100	22	5	1	التكرار	المشاركة في العمليات التنظيمية بالمدرسة	30
100	46.7	41.7	9.2	2.1	.4	النسبة%		

جدول رقم (12): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الثالث مرتبة تنازلياً (ن = 240)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير السمة
29	احترام آراء المعلمين	4.48	.702	مرتفع جدا
24	الإهتمام بإدارة الوقت	4.44	.688	مرتفع جدا
23	تعزيز روح التعاون في العمل الجماعي	4.32	.696	مرتفع جدا
30	المشاركة في العمليات التنظيمية بالمدرسة	4.32	.761	مرتفع جدا
25	تبادل الآراء حول الأعمال المنجزة	4.29	.746	مرتفع جدا
27	تتوير المعلمين بالقيم السائدة بالمدرسة	4.27	.717	مرتفع جدا
22	مشاركة المعلمين في الدورات التدريبية	4.26	.739	مرتفع جدا
28	ضع أسس مشتركة في عملية صنع القرار	4.26	.733	مرتفع جدا
21	إنجاز الأعمال المطلوبة خلال اليوم	4.22	.811	مرتفع
26	وجود مناخ فعال يعمل على إثراء شخصية الفرد	4.13	.812	مرتفع
	المتوسط العام للمحور الثالث المعتقدات التنظيمية.	4.30	0.478	مرتفع جدا

تشير نتائج جدول رقم (12): إلى تنوع متوسط الاستجابات لعبارات المحور الثالث: المعتقدات التنظيمية: حيث جاءت بعضها بتقدير مرتفع جدا كما في العبارات (29،24،23،25،27،22،28)، تراوح متوسطها الحسابي بين (4.26 - 4.48)، العبارة

(29) التي تتص على: احترام آراء المعلمين، حققت أعلى متوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.702)، تليها العبارة (24) التي تتص على: الإهتمام بإدارة الوقت، بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.688)، بقية العبارات نصت على: تعزيز روح التعاون في العمل الجماعي، المشاركة في العمليات التنظيمية بالمدرسة، تبادل الآراء حول الأعمال المنجزة، تنوير المعلمين بالقيم السائدة بالمدرسة، مشاركة المعلمين في الدورات التدريبية .

بعضها بتقدير مرتفع كما في العبارة (21)، التي تتص على: إنجاز الأعمال المطلوبة خلال اليوم، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.811)، العبارة (26) التي تتص على وجود مناخ فعال يعمل على إثراء شخصية الفرد، حققت أدنى متوسط حسابي عبارات هذا المحور (4.13) وانحراف معياري (0.812)، وجاء تقدير المتوسط العام للمحور الثالث بالمعتقدات التنظيمية مرتفع جدا بوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.478).

عرض وتحليل بيانات المحور الرابع: التوقعات المستقبلية.

جدول رقم (13): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع: التوقعات المستقبلية.

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
31	تقدير الجهود المبذولة	0	6	12	96	126	240
		النسبة %	2.5	5.0	40.0	52.5	100
32	العمل بالقوانين المتبعة بالمدرسة	0	8	11	122	99	240
		النسبة %	3.3	4.6	50.8	41.3	100
33	لتكيف مع المتغيرات	2	10	24	138	66	240

100	27.5	57.5	10.0	4.2	.8	النسبة %	بالمدرسة	
240	97	122	17	4	0	التكرار	العمل على تحقيق الأهداف الموضوعية بالمدرسة	34
100	40.4	50.8	7.1	1.7	0	النسبة %		
240	107	106	20	7	0	التكرار	الإهتمام بتوفير الإحتياجات المختلفة للمعلمين	35
100	44.6	44.2	8.3	2.9	0	النسبة %		
240	88	129	17	5	1	التكرار	إستخدام الموارد المتاحة بطريقة أمثل	36
100	36.7	53.8	7.1	2.1	.4	النسبة %		
240	112	103	19	5	1	التكرار	خلق بيئة تنظيمية بالمدرسة	37
100	46.7	42.9	7.9	2.1	.4	النسبة %		
240	121	101	15	3	0	التكرار	التخطيط على استقرار نظام العمل المدرسي	38
100	50.4	42.1	6.3	1.3	0	النسبة %		
240	83	128	22	5	2	التكرار	العمل على بناء إستراتيجيات ثقافية	39
100	34.6	53.3	9.2	2.1	.8	النسبة %		
240	117	98	21	3	1	التكرار	تحسين فن التواصل بين العاملين	40
100	48.8	40.8	8.8	1.3	.4	النسبة %		

جدول رقم (14): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الرابع مرتبة تنازليا (ن = 240)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير السمة
31	تقدير الجهود المبذولة	4.43	.705	مرتفع جدا
38	التخطيط على استقرار نظام العمل المدرسي	4.42	.667	مرتفع جدا
40	تحسين فن التواصل بين العاملين	4.36	.730	مرتفع جدا
37	خلق بيئة تنظيمية بالمدرسة	4.33	.747	مرتفع جدا
32	العمل بالقوانين المتبعة بالمدرسة	4.30	.710	مرتفع جدا
34	العمل على تحقيق الأهداف الموضوعة بالمدرسة	4.30	.673	مرتفع جدا
35	الإهتمام بتوفير الإحتياجات المختلفة للمعلمين	4.30	.745	مرتفع جدا
36	إستخدام الموارد المتاحة بطريقة أمثل	4.24	.709	مرتفع جدا
39	العمل على بناء إستراتيجيات ثقافية	4.19	.750	مرتفع
33	لتكيف مع المتغيرات بالمدرسة	4.07	.784	مرتفع
	لمتوسط العام للمحور الرابع التوقعات المستقبلية.	4.29	.490	مرتفع جدا

تشير نتائج جدول رقم (14): إلى تباين متوسط الاستجابات لعبارات المحور الرابع: التوقعات المستقبلية: حيث جاءت بعضها بتقدير مرتفع جدا كما في العبارات

(31،38،40،37،32،34،35،36)، تراوح متوسطها الحسابي بين (4.24 - 4.43)، العبارة (31) التي تنص على: تقدير الجهود المبذولة ، حققت أعلى متوسط حسابي(4.43) وانحراف معياري (0.705)، تليها العبارة (38) التي تنص على: تحسين فن التواصل بين العاملين، خلق بيئة تنظيمية بالمدرسة، العمل بالقوانين المتبعة بالمدرسة، العمل على تحقيق الأهداف الموضوعية بالمدرسة، الإهتمام بتوفير الإحتياجات المختلفة للمعلمين، إستخدام الموارد المتاحة بطريقة أمثل.

بعضها بتقدير مرتفع كما في العبارة (39)، التي تنص على: العمل على بناء إستراتيجيات ثقافية،بمتوسط حسابي(4.19) وانحراف معياري (0.750)،العبارة (33) التي تنص على:التكيف مع المتغيرات بالمدرسة، حققت أدنى متوسطحسابيين عبارات هذا المحور (4.07) وانحراف معياري (0.784)، وجاء تقديرالمتوسط العام للمحور الرابعالتوقعات المستقبلية مرتفع جدا بوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.490).

عرض وتحليل بيانات المحور الخامس: الأعراف التنظيمية.

جدول رقم (15): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الخامس: الأعراف التنظيمية.

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
41	الإلتزام باللوائح المدرسية	0	1	14	79	146	240
		النسبة%	.4	5.8	32.9	60.8	100
42	العمل على توفير مناخ إيجابي	2	1	13	128	96	240
		النسبة%	.8	.4	5.4	53.3	40.0

240	97	117	24	2	0	التكرار	تحفيز المعلمين على امتلاك القدرات المختلفة في العمل.	43
100	40.4	48.8	10.0	.8	0	النسبة%		
240	94	122	19	4	1	التكرار	تقديم العون للمعلمين الجدد	44
100	39.2	50.8	7.9	1.7	.4	النسبة%		
240	127	76	30	5	2	التكرار	المساهمة في تنفيذ الواجبات	45
100	52.9	31.7	12.5	2.1	.8	النسبة%		
240	109	106	18	5	2	التكرار	تكريم المعلمين المبدعين في العمل	46
100	45.4	44.2	7.5	2.1	.8	النسبة%		
240	115	99	23	2	1	التكرار	توفير الوسائل التي تساعد للعمل بالمدرسة	47
100	47.9	41.3	9.6	.8	.4	النسبة%		
240	121	106	9	3	1	التكرار	الإلتزام برسالة المدرسة	48
100	50.4	44.2	3.8	1.3	.4	النسبة%		
240	135	90	10	3	2	التكرار	تحقيق الإستقرار التربوي داخل المدرسة	49
100	56.3	37.5	4.2	1.3	.8	النسبة%		
240	118	91	22	7	2	التكرار	تقدير مجهودات المعلمين	50
100	49.2	37.9	9.2	2.9	.8	النسبة%		

جدول رقم (16): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الخامس مرتبة تنازليا (ن = 240)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير السمة
41	الإلتزام باللوائح المدرسية	4.54	.626	مرتفع جدا
49	تحقيق الإستقرار التربوي داخل المدرسة	4.47	.714	مرتفع جدا
48	الإلتزام برسالة المدرسة	4.43	.668	مرتفع جدا
47	توفير الوسائل التي تساعد للعمل بالمدرسة	4.35	.723	مرتفع جدا
45	المساهمة في تنفيذ الواجبات	4.34	.838	مرتفع جدا
50	تقدير مجهودات المعلمين	4.32	.823	مرتفع جدا
42	لعمل على توفير مناخ إيجابي	4.31	.671	مرتفع جدا
46	تكريم المعلمين المبدعين في العمل	4.31	.770	مرتفع جدا
43	تحفيز المعلمين على امتلاك القدرات المختلفة في العمل.	4.29	.676	مرتفع جدا
44	تقديم العون للمعلمين الجدد	4.27	.711	مرتفع جدا
	متوسط العام للمحور الخامس الأعرافالتنظيمية	4.36	0.476	مرتفع جدا

تشير نتائج جدول رقم (16): إلى أن متوسط الاستجابات لعبارات المحور الخامس: الأعرافالتنظيمية: جاءت جميعها بتقدير مرتفع جدا في كل العبارات المكونة لهذا المحور، تراوح

متوسطها الحسابي بين (4.27 - 4.54)، العبارة (41) التي تنص على: الإلتزام باللوائح المدرسية، حققت أعلى متوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.626)، تليها العبارة (49) التي تنص على: تحقيق الإستقرار التربوي داخل المدرسة، بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.714).

بقية العبارات جاءت بتقدير مرتفع جدا، ونصت على الإلتزام برسالة المدرسة، توفير الوسائل التي تساعد للعمل بالمدرسة، المساهمة في تنفيذ الواجبات، تقدير مجهودات المعلمين، العمل على توفير مناخ إيجابي، تكريم المعلمين المبدعين في العمل، تحفيز المعلمين على امتلاك القدرات المختلفة في العمل، العبارة (44) التي تنص على: تقديم العون للمعلمين الجدد، حققت أدنى متوسط حسابي عبارات هذا المحور (4.27) وانحراف معياري (0.711).

وجاء تقدير المتوسط العام للمحور الخامس: الأعراف والتنظيمية مرتفع جدا بوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.476).

عرض وتحليل بيانات المحور السادس: عوامل الرضا الوظيفي.

جدول رقم (17): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور السادس: عوامل الرضا الوظيفي.

م.	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
51	تقديم الحوافز المادية للمعلمين	2	6	15	101	116	240
		النسبة %	.8	2.5	6.3	42.1	48.3
52	تحسين الجوانب المادية للمعلمين	0	3	15	108	114	240
		النسبة %	0	1.3	6.3	45.0	47.5

240	110	110	15	3	2	التكرار	خلق علاقات متوازنة للمعلمين	53
100	45.8	45.8	6.3	1.3	.8	النسبة%		
240	106	98	32	4	0	التكرار	تطوير المهارات اللازمة للعمل باستمرار	54
100	44.2	40.8	13.3	1.7	0	النسبة%		
240	107	98	31	3	1	التكرار	تعزيز أواصر الإلفة عند المعلمين	55
100	44.6	40.8	12.9	1.3	.4	النسبة%		
240	159	67	11	3	0	التكرار	التقييم بمعايير موضوعية تحقق العدالة للمعلمين	56
100	66.3	27.9	4.6	1.3	0	النسبة%		
240	141	75	19	1	4	التكرار	تشجيع التأهيل والتدريب للمعلمين	57
100	58.8	31.3	7.9	.4	1.7	النسبة%		
240	147	76	11	2	4	التكرار	تحسين الجوانب النفسية للمعلمين	58
100	61.3	31.7	4.6	.8	1.7	النسبة%		
240	137	89	11	1	2	التكرار	تقديم الحوافز المعنوية للمعلمين	59
100	57.1	37.1	4.6	.4	.8	النسبة%		
240	137	89	11	1	2	التكرار	تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	60
100	57.1	37.1	4.6	.4	.8	النسبة%		

جدول رقم (18): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور السادس مرتبة
تتازليا (ن = 240)

رقم العبارة في الأداة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير السمة
56	التقييم بمعايير موضوعية تحقق العدالة للمعلمين	4.59	.640	مرتفع جدا
58	تحسين الجوانب النفسية للمعلمين	4.50	.771	مرتفع جدا
59	تقديم الحوافز المعنوية للمعلمين	4.49	.685	مرتفع جدا
60	تمية الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	4.49	.685	مرتفع جدا
57	تشجيع التأهيل والتدريب للمعلمين	4.45	.796	مرتفع جدا
52	تحسين الجوانب المادية للمعلمين	4.39	.663	مرتفع جدا
51	تقديم الحوافز المادية للمعلمين	4.35	.777	مرتفع جدا
53	خلق علاقات متوازنة للمعلمين	4.35	.727	مرتفع جدا
54	نظير المهارات اللازمة للعمل باستمرار	4.28	.754	مرتفع جدا
55	تعزيز أواصر الإلفة عند المعلمين	4.28	.766	مرتفع جدا
	المتوسط العام للمحور السادس عوامل الرضا الوظيفي	4.42	0.492	مرتفع جدا

تشير نتائج جدول رقم (18): إلى أن متوسط الاستجابات لعبارات المحور السادس: عوامل الرضا الوظيفي: جاءت جميعها بتقدير مرتفع جدا في كل العبارات المكونة لهذا المحور، تراوح

متوسطها الحسابي بين (4.28 - 4.59)، العبارة (56) التي تنص على: التقييم بمعايير موضوعية تحقق العدالة للمعلمين، حققت أعلى متوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (0.640)، تليها العبارة (58) التي تنص على: تحسين الجوانب النفسية للمعلمين، بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.771).

بقية العبارات جاءت بتقدير مرتفع جداً، ونصت على تقديم الحوافز المعنوية للمعلمين، تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين، تشجيع التأهيل والتدريب للمعلمين، تحسين الجوانب المادية للمعلمين، خلق علاقات متوازنة للمعلمين، تطوير المهارات اللازمة للعمل باستمرار، العبارة (55) التي تنص على تعزيز أواصر الإلفة عند المعلمين، حققت أدنى متوسط حسابي بين عبارات هذا المحور (4.28) وانحراف معياري (0.766).

وجاء تقدير المتوسط العام للمحور السادس عوامل الرضا الوظيفي مرتفع جداً بوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.492).

مناقشة النتائج وتفسيرها والتحقق من الأسئلة:

من سؤال الدراسة الرئيس: ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس؟ للإجابة عن السؤال رتبنا بلحثة محاور الاستبانة تصاعدياً وفقاً لنتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية في الجدول التالي.

جدول رقم (19): يوضح ملخص لقيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور استبانة الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس مرتبة تنازلياً (ن = 240)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
.492	4.42	عوامل الرضا الوظيفي
.454	4.40	ممارسة الإدارة للثقافة التنظيمية

.476	4.36	الأعراف التنظيمية
.478	4.30	المعتقدات التنظيمية
.490	4.29	التوقعات المستقبلية
.506	4.29	القيم التنظيمية
.385	4.34	الدرجة الكلية للاستبانة

حيث جاء ترتيب المحاور حسب متوسطاتها: في قمة الترتيب محور عوامل الرضا الوظيفي، ثم محور ممارسة الإدارة للثقافة التنظيمية، ومحور الأعراف التنظيمية، فمحور المعتقدات التنظيمية وأسفل الترتيب جاء محورا التوقعات المستقبلية والقيم التنظيمية بمتوسط (2.29) لكل. الدرجة الكلية للاستبانة ككل جاءت بتقدير مرتفع جدا.

تفرعت من السؤال الرئيس عدة أسئلة يحاول البحث الإجابة عليها:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة الإدارة للثقافة التنظيمية في مرحلة الأساس؟

من خلال النظر لمعطيات جدول رقم (8): أظهرت النتائج أن تقدير المتوسط العام للمحور الأول: ممارسة الإدارة للثقافة التنظيمية جاء مرتفع جدا، بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.454) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدارس الأساس.

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (داليا قريب الله محمد، 2011) التي توصلت إلى: جماعية العمل في المنظمة منهج رئيس وطريقة مهمة في تحقيق انتاجية مرتفعة وخلق دافعية نحو الانجاز وتحقيق اداء جيد.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (أماني عبدالله بشير، 2011) التي توصلت إلى: ان الثقافة التنظيمية تؤثر على البيئة الداخلية، الاهتمام بالكادر البشري من حيث المعاملة والمشاركة والتدريب والترقية والحوافز المادية والمعنوية.

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (أشرف دفع الله نور الله، 2012) التي توصلت إلى: الثقافة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق أهداف الإدارة العليا.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (صديقي، 2013) التي توصلت إلى: هنا كتأثير للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تري الباحثة انه رغم اتفاق الدراسات السابقة مع نتيجة البحث الا انها من خلال معايشتها الواقعية للعمل بمدارس مرحلة الاساس تجد ان ممارسة الثقافة التنظيمية داخل مدارس الاساس من قبل الادارة المدرسية فيه كثير من الضعف.

السؤال الثاني: لأي مدى تسهم عناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمرحلة الأساس؟

من خلال النظر لمعطيات الجدول رقم (10): جاء تقدير المتوسط العام للمحور الثاني القيم التنظيمية مرتفع جدا بوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.506).

لذا تعزو الباحثة إلى أن القيم التنظيمية تسهم بصورة فعالة جداً في رفع مستوى الثقافة التنظيمية للمدرسة.

من خلال النظر لمعطيات الجدول رقم (12): جاء تقدير المتوسط العام للمحور الثالث المعتقدات التنظيمية مرتفع جدا بوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.478).

تفسر الباحثة أن معتقدات الثقافة التنظيمية تعمل على رفع مستوى الثقافة التنظيمية بالمدرسة.

من خلال النظر لمعطيات الجدول رقم (14) جاء تقدير المتوسط العام للمحور الرابع التوقعات المستقبلية مرتفع جدا بوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.490).

تري الباحثة أن التوقعات المستقبلية تساعد على تحسين الأداء وتعزيز إنتماء المعلم بالمدرسة

من خلال النظر لمعطيات الجدول رقم (16): تقدير المتوسط العام للمحور الخامس: الأعراف التنظيمية مرتفع جدا بوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.476).

تعزو الباحثة إلى أن الأعراف التنظيمية تسهم على إستقرار العمل بالمدرسة من قبل المعلمين.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (منى مأمون حسين رستم، 2009م) التي توصلت إلى: ثقافة الموظفين العاملين بالمؤسسة تؤثر تأثيرا مباشرا على عكس ثقافة المنظمة.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الفراج، 2011) التي توصلت إلى: أن الإطار العام للثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات ارتكز على أربعة محاور أساسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف المنشودة.

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (أشرف دفع الله نور الله، 2012) التي توصلت إلى: عناصر الثقافة التنظيمية تعمل على تنمية الموارد البشرية بالمنظمة

تختلف نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (داليا قريب الله محمد، 2011) التي توصلت إلى: لا تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والابداع على اداء العاملين

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (أماني عبدالله بشير، 2011) التي توصلت إلى: عناصر الثقافة التنظيمية تختلف في تأثيرها على الولاء الوظيفي.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (ماهر وعمر، 2012) التي توصلت إلى: اتفق معظم افراد العينة على توفر الثقافة التنظيمية بالجامعة وتماسكها، توفر القدرات الإبداعية المتمثلة في القدرة على التحليل.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (Senin، 2014) التي توصلت إلى: أن الثقافة التنظيمية تمارس تأثيراً كاملاً على الإبداع التنظيمي من خلال تعليم المنظمة وجهة أخرى فإن أعضاء المنظمة سيحصلون على خبرة وثقافة تنظيمية التي تعزز أدائها.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (Abdullah, et al، 2014) التي توصلت إلى: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة مرتفع بنسبة (76%).

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (أسماء سراح الدين فتح الرحمن، 2015) التي توصلت إلى: تتسم الثقافة التنظيمية لدى معلمي مرحلة الاساس بمحلية الخرطوم بالارتفاع.

تري الباحثة إن النتيجة طبيعية لطبيعة المعلم السودانى القنوعة والتي ترضى بالواقع الموجود وان الرضا الوظيفى لا علاقة له بمعطياته العامة.

السؤال الثالث: ما العوامل المؤثرة على تحقيق الرضا الوظيفي؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (18): أن مستوى عوامل الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة يقع في خانة مرتفع جدا على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام المتوسط العام للمحور السادس عوامل الرضا الوظيفي (4.42) وبانحراف معياري (0.492).

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (منى مأمون حسين رستم، 2009م) التي توصلت إلى: ان الرضا الوظيفي يتأثر تأثيرا كبيرا بثقافة المنظمة.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (أسماء سراح الدين فتح الرحمن، 2015) التي توصلت إلى: ان الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الاساس بمحلية الخرطوم يتسم بالارتفاع.

وتتري الباحثة ان مرد ذلك قد يعود الى التحسن الذى حدث فى الاونه الاخيرة من زيادة بالمرتببات ومطالبة بالحقوق.

السؤال الرابع: لأي مدى توجد علاقة ارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي؟

جدول رقم (20): يوضح معاملات الارتباط بين محاور استبانة الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

عوامل الرضا الوظيفي	الأعراف التنظيمية	التوقعات المستقبلية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	ممارسة الإدارة للثقافة التنظيمية	الدرجة الكلية للاستبانة		
.704**	.828*	.860**	.840**	.820*	.735**	1	معامل بيرسون	الدرجة الكلية للاستبانة
.000	.000	.000	.000	.000	.000		درجة الأهمية	
240	240	240	240	240	240	240	حجم العينة	
.275**	.451*	.579**	.570**	.670*	1	.735**	معامل بيرسون	ممارسة الإدارة للثقافة التنظيمية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	درجة الأهمية	
240	240	240	240	240	240	240	حجم العينة	
.422**	.508*	.624**	.694**	1	.670**	.820**	معامل بيرسون	القيم التنظيمية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	درجة الأهمية	
240	240	240	240	240	240	240	حجم العينة	
.502**	.618*	.639**	1	.694*	.570**	.840**	معامل بيرسون	المعتقدات التنظيمية

.000	.000	.000		.000	.000	.000	درجة الأهمية	
240	240	240	240	240	240	240	حجم العينة	
.520**	.751*	1	.639**	.624*	.579**	.860**	معامل بيرسون	
.000	.000		.000	.000	.000	.000	درجة الأهمية	التوقعات المستقبلية
240	240	240	240	240	240	240	حجم العينة	
.636**	1	.751**	.618**	.508*	.451**	.828**	معامل بيرسون	
.000		.000	.000	.000	.000	.000	درجة الأهمية	الأعراف التنظيمية
240	240	240	240	240	240	240	حجم العينة	
1	.636*	.520**	.502**	.422*	.275**	.704**	معامل بيرسون	
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	درجة الأهمية	عوامل الرضا الوظيفي
240	240	240	240	240	240	240	حجم العينة	
..** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)								

كشفت نتائج الجدول (20) عن وجود علاقة ارتباط ايجابية مرتفعة جدا بين الدرجة الكلية للاستبانة والمحاور المكونة لها، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.70 - 0.86). وتدرجت المحاور حسب معاملات الارتباط تنازليا: التوقعات المستقبلية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، القيم التنظيمية، ممارسة الإدارة للثقافة التنظيمية، عوامل الرضا الوظيفي.

كما كشفت عن وجود علاقة ارتباط مرتفعة موجبة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.42 - 0.64). وتدرجت العناصر الثقافة التنظيمية حسب معاملات الارتباط تنازليا: الأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية، المعتقدات التنظيمية، القيم التنظيمية، ممارسة الإدارة للثقافة التنظيمية.

جاءت درجة المعنوية دالة إحصائيا (0.000) وهي أصغر من درجة المعنوية ($\alpha = 0.05$) لكل معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (منى مأمون حسين رستم، 2009م) التي توصلت إلى: هنالك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة والرضا الوظيفي.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (راتب شوكت عبيد الله، 2011) التي توصلت إلى: وجود ارتباط موجب بين انماط القيادة الثلاث (الأوتوقراطي، الديمقراطي، والمتساهل) والثقافة التنظيمية بكافة متغيراتها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية).

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (Rankouh&Poor، 2013) التي توصلت إلى: وجود علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية وتعزيز الإبداع لدى المحاضرين.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (Abdullaha, et al، 2014) التي توصلت إلى: أن الثقافة التنظيمية لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع الابتكار في المنتجات.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (أسماء سراح الدين فتح الرحمن، 2015) التي توصلت إلى: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين ابعاد الرضا الوظيفي وعناصر الثقافة التنظيمية.

ترى الباحثة ان مرد ذلك يعود اولا الى عدم توفر الوظائف في الفترة الاخيرة لذلك من يلتحق بوظيفة تحقق له الحد الأدنى من المعيشة الكريمة تجعله على درجة من الرضا.

من خلال كل ماورد من الثقافة التنظيمية ترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية تعتبر مجموعة من المزايا والمتطلبات الأساسية في أي مؤسسة وقد نجعلها مميزة عن غيرها من المؤسسات

الأخرى خاصة في القطاع التربوي، وتعتبر صفة الإستمرارية النسبية ولها أثر على سلوك الأفراد العاملين فيها وأخص بهذا الشأن المعلمين والمعلمات، لأن بها عناصر شاملة لكل السلوك التنظيمي في المدرسة من قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات وكل عنصر من هذه العناصر تسهم بطريقة أو بأخرى في تطور وبناء مستقبل تلك المؤسسة، وبذلك يصبح لدينا مجتمع واعي مدرك لما يقوم به بإعتبار أن المعلم هو الركيزة الأساسية وجوهر السلوك التنظيمي بالمدرسة ومن خلال ذلك يشعر المعلم بالرضا الذي يجعله يبذل ويضاعف مجهود عمله في هذا المجال من خلال ممارسة واقع تلك الثقافة وبحسب ما توصلت إليه من خلال هذا البحث أن كل هذه العناصر تحتاج الى تفاعل أكثر للمضى قدماً في سبيل تطور المؤسسات التربوية مما يساعد المعلمين على رضاهم التام بهذه الوظيفة من أجل الارتقاء والنهوض للأفضل.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً : النتائج :

- 1/ جاء واقع للممارسة الإدارية المدرسية في مرحلة الأساس بمحلية بحري الثقافة التنظيمية بدرجة عالية.
- 2/ جاءت الثقافة التنظيمية المتمثلة في (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمرحلة الأساس بمستوى عالي وبشكل جيد.
- 3/ جاء مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمرحلة الأساس بنسبة عالية من وجهة نظرهم.
- 4/ كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط مرتفعة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية.

ثانياً : التوصيات :

1. في ضوء النتائج تقدم الباحثة التوصيات التالية:
2. نشر الثقافة التنظيمية بين منسوبي رئاسة وزارة التربية والتعليم.
3. تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبي وزارة التربية والتعليم
4. تنمية القيم والمعتقدات الايجابية التي تحقق الرضا الوظيفي ومعالجة السلبية منها
5. على مستوى معلمى مرحلة الاساس:
6. نشر الثقافة التنظيمية بين معلمى مرحلة الاساس
7. تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمى مرحلة الاساس

تتمية القيم والمعتقدات والاعراف الايجابية لمعلمى مرحلة الاساس التى تحقق الرضا الوظيفى
التنبؤ بالتوقعات السلبية عن العمل والمبادرة على حلها قبل حدوثها.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

تقترح الباحثة إعداد دراسات مستقبلية تحت العناوين التالية:

- 1/ إجراء دراسة مقارنة حول الرضا الوظيفى لمعلمى مرحلة الاساس والمرحلة الثانوية.
- 2/ دراسة العلاقة بين واقع حوافز العمل ودرجة تحقق الرضا الوظيفى لمعلمى مرحلة الاساس.
- 3/ معرفة اثر الثقافة التنظيمية على تطوير العمل الادارى داخل مؤسسات التربية والتعليم.

المصادر والمراجع

المصادر: الكتاب المقدس

المراجع:

- 1- أبوزيد(2010م) بعنوان : أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية:
- 2- إيلي (1999م). جاءت دراسة إيلي بعنوان عوامل الرضا الوظيفي لدى العاملين فى مدارس التعليم فى اوهايو
- 3- ادارة الصراع واثرها على ادارة الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة - ولاية مسيلة، نور الدين عسلى ، رسالة ماجستير (غير منشور، الجزائر ، جامعة الجزائر 2009م
- 4- أسماعر اح الدين فتح الرحمن(2015م) حول التوظيف الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى معلمى مدارس مرحلة الأساس، دراسة مقارنة بين معلمى المدارس الحكومية ومعلمى المدارس الخاصة بمحلية الخرطوم دراسة ماجستير، جامعة الخرطوم
- 5- اشرف دفع الله نور الله فضل المولى (2012): بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة (2007 - م) رسالة ماجستير غير منشورة فى كلية (التربية)، جامعة الزعيم الازهرى
- 6- امانى عبدالله بشير عبدالرحمن(2011م) دور الثقافة التنظيمية فى الولاء الوظيفي فى الصندوق القومى للتأمين الاجتماعى، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الزعيم الازهرى.

- 7- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، حسام سالم السحباني ، جامعة الأقصى ، 2016م.
- 8- السيد عبد العزيز البهواشي ، المدرسة الفاعلة (مفهومها - إداراتها - آليات تحسينها) الطبعة الأولى ، 2006م .
- 9- العميان محمود 2004م السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - ط2 دار وائل للنشر - الأردن .
- 10- العميان محمود السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، 2002م.
- 11- الفريوني محمد، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ط1 دار الشروق ، عمان.
- 12- الطويل هاني ، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر، عمان ، 2001م.
- 13- بطاح أحمد، قضايا تربوية معاصرة في الإدارة التربوية ، ط1 دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007م.
- 14- داليا قريب الله محمد حسين، تناولت هذه الدراسة اثر الثقافة التنظيمية على كفاءة اداء الموارد البشرية بالتطبيق على بنك امدرمان الوطنى فى الفترة من 2007-2011م، لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال (غير منشورة) جامعة الزعيم لازهرى
- 15- دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على راس المال الفكري، دراسة تحليلية في المعهد التقني - بابل ، خولة عبدالحميد الطالباني مجلة جامعة بابل ، العلوم الإنسانية المجلد 21 العدد 3 ، 2013م.

- 16- دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على ، رأس المال الفكري ، دراسة تحليلية في المعهد التقني/بابل ، خوله عبد الحميد محمد الطالباني،
- 17- راتب شوكت عبيد الله المساحية (2012) حول اثر النمط القيادية على الثقافة التنظيمية
- 18- سوسن محمد خير نعمان(2011م) اثر الثقافة التنظيمية على كفاءة اداء العاملين بالمؤسسات العامة ، دراسة حالة وزارة السياحة و الآثار والحياة البرية، دراسة ماجستير (غير منشور) جامعة الزعيم الازهرى
- 19- صديقي (2013) بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 20- دكتور سليمان حامد ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار أسامة للنشر والتوزيع - الأردن عمان ، الطبعة الأولى ، 2009م.
- 21- عادل إسماعيل عبدالرحمن ابوالحسن (1999م)، معرفة الأوضاع النفسية المتمثلة في التوافق النفسى والإجتماعى والرضا الوظيفى ، لدى معلمى ومعلمات المرحلة الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم
- 22- عاصم عبداللطيف عمر ، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى ، القاهرة دار نبولنك للطباعة والنشر 2015م.
- 23- على حسن أحمد (1996م)، حول تحليل وتقويم الرضا الوظيفى لمعلمى مرحلة الأساس بولاية الخرطوم

- 24- حريم حسين السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر ، عمان 1996م.
- 25- منى مامون حسين رستم (2009م) حول معرفة اثر ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالى، دراسة حالة لنيل الماجستير (غير منشورة) جامعة الزعيم الازهرى)
- 26- محمد أبكر الشيخ (2009م)، درجة الرضا الوظيفي لمعلمي مرحلة الأساس بمحلية أمبدة بقطاع الأمير ومدى رضاهم عن التدريس
- 27- ماهر وعمر (2012) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع للقيادات الإدارية السائدة بالجامعة
- 28- د. محمد يوسف محمد قواسمة (2001م)، هدفت الدراسة إلى إيجاد درجة رضا للمعلمين والمعلمات عن ممارسة مديري ومديرات مرحلة التعليم الأساسى لمدارس منطقة عمان الحكومية والخاصة فى الأردن
- 29- مروان طاهر الزغبى، الرضا الوظيفي، مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، واساليب زيادته فى العمل،
- 30- تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات - بحث تطبيقي في هيئة النزاهة / مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط ، أ. م. د. شهاب الدين حمد رفش محمد عباس خليل الربيعي

31- يسرى حسين إبراهيم شقير (2005م)، هدفت الدراسة إلى التعرف على (العوامل المهنية ،
والعوامل الإقتصادية ، والعوامل السياسية والمركز والمكانة الإجتماعية ، ونظرة المجتمع)
ودورها فى الرضا الوظيفى لمعلمى ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة فى فلسطين

32-Senin (2014): Investigation on the Impact of Organizational Culture
on Organizational Innovation

33-Abdullaha, et al., (2014): The Relationship between Organizational
Culture and Product Innovativeness

34-Rankouh& Poor, (2013): Examine the Relationship between
Organizational Culture and Creativity of Lecturers

35-Hadge. Anthony 1991. Organizational theory. A strategic. Allyn and
Becon. London Gibson. James and other. 1994 organization behavior,
strata a home .th ed 8,re and processes. Irwin. Iii, wood

36-Robbins, 1998, organizational behavior edition, new dersay. Prinike .
hall

37-Hansom, Mark, 1996, educational administration and organizational
behavior, Allgn and Becon, London