

## الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي

العام في مصر

(دراسة ميدانية)

إعداد:

د/ إيمان حمدي رجب زهران

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الفيوم

ملخص:

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم ملامح الإدارة الحديثة المعاصرة؛ لما لها من دور مهم في التغيير والتطوير التنظيمي، الذي يعد أحد سمات العصر الحديث، إذ تحتاجها جميع المؤسسات لمواجهة التحديات المتسارعة، لما تتضمنه من أبعاد سلوكية، فكلما كانت المعتقدات والقيم المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين في المؤسسة، كان ذلك مؤشراً على قوة الثقافة التنظيمية، واتساع تأثيرها الإيجابي، ويعتبر المعلم الركن الأساسي في العملية التعليمية؛ فهو القيم الأمين على ثقافة المجتمع، بل إنه مسئول عن تطويره، ويعد فهم المعلم لثقافة المجتمع، ووعيه لها من حيث: المعتقدات، والقيم والتقاليد السائدة في المجتمع أمراً بالغ الأهمية؛ حتى يستطيع التعامل مع زملائه بنجاح، لذلك أصبح فهم واستيعاب الثقافة التنظيمية لأي مدرسة أمراً مهماً لإدارة القوى العاملة بفاعلية، فهي توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، وتحفزهم في أداء مهامهم بإتقان، ورفع مستوى رضائهم والتزامهم الوظيفي، ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن تفعيل الثقافة التنظيمية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق رضاهم الوظيفي؟ وترجع أهمية البحث إلى أهمية دراسة الثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي؛ كونها أحد العوامل الأساسية لتفوق ونجاح منظومة

التعليم الثانوي في تحقيق أهدافها وبخاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة العمل بالتحديات الكثيرة، التي تؤثر على أداء معلمي التعليم الثانوي، ويمكن تحديد أهداف البحث في: أنه يسعى إلى الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر من خلال استطلاع آراء عينة الدراسة من المعلمين، واعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ نظراً لما ينطوي عليه هذا المنهج من رصد للواقع، وما يتبع ذلك من تحليل وتفسير لهذا الواقع، استناداً إلى الدراسات والأبحاث، وانتهاء بصياغة آليات مقترحة لتفعيل الثقافة التنظيمية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق رضاهم الوظيفي.

---

---

**Organizational culture and job satisfaction for general  
secondary education teachers in Egypt  
(field Study)**

**Dr. Eman Hamdy Ragab Zahran**

**Professor of Educational Administration and Assistant  
Education Policies**

Faculty of Education – Fayoum University

Organizational culture is one of the most important features of contemporary modern management because it has an important role in organizational change and development, which is one of the features of the modern era whereas all institutions need to face the rapid challenges because of its behavioral dimensions, so whenever the beliefs and shared values are more accepted among workers in the institution, This was an indication of the strength of organizational culture and the extent of its positive impact, and the teacher is the main pillar of the educational process, as it is the honest man on the culture of society, but it is responsible for its development, and the teacher's understanding of society's culture and awareness of them in terms of beliefs and values And the prevailing traditions in society are very important order in order to be able to deal with their colleagues successfully, so understanding the organizational culture of any school has become important for managing the workforce effectively, as it provides a framework

---

that clarifies the way of work performance and motivates them to perform their tasks masterfully and raise their level of satisfaction and job commitment, and can Formulating the research problem in the following main question: **How can the organizational culture of general secondary education teachers be activated in Egypt to achieve their job satisfaction?** The importance of research is due to the importance of studying the organizational culture of secondary education teachers as one of the main factors for the superiority and success of the secondary education system in achieving its goals, especially in the current time in which the work environment is distinguished The many challenges that affect the performance of secondary education teachers, and the goals of the research can be determined in that it seeks to find out the reality of organizational culture and the level of job satisfaction for general secondary education teachers in Egypt by seeking opinions from the study sample of teachers, and adopted research on the descriptive approach because of what is involved in this approach of monitoring of reality, and subsequently analysis and interpretation of this fact, based on studies and research and finally, drafting the proposed mechanisms to activate the organizational culture of general secondary education teachers in Egypt to achieve their job satisfaction.

## الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في

مصر

(دراسة ميدانية)

إعداد

إيمان حمدي رجب زهران

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الفيوم

[ehr00@fayoum.edu.eg](mailto:ehr00@fayoum.edu.eg)

مقدمة

شهدت المجتمعات اليوم تغيرات واسعة في ظل ثقافة الانفتاح والتدفق المعلوماتي، والتي ساهمت إلى حد كبير في تغيير الأنماط السائدة في المجتمعات كافة، وتسبب التطور المستمر في وسائل الإعلام والاتصالات بين دول العالم اليوم في إحداث تغيرات ثقافية واضحة؛ فمن خلال الاتصال الثقافي بين الشعوب، تنتقل العادات والممارسات الثقافية، والتي أثرت في أنماط التفكير، فقد انعكست هذه التغيرات على حياة الإنسان وسلوكه، وطغت النواحي المادية على معايير الروح والأخلاق، مما ساعد على الانبهار والتأثر بثقافة الدول الغربية من خلال إنجازاتها واكتشافاتها.

وفي ظل المنافسة الشديدة والثورة المعرفية والتكنولوجية والعولمة في مجال المعرفة التي يشهدها العالم، أصبح للتعليم أهمية كبيرة في كل المجتمعات، ويرجع ذلك إلى أهمية الدور الذي يؤديه في إعداد وتكوين القوى البشرية المنتجة في المجتمع، والقادرة على الرقي والتقدم في مختلف المجالات، لذا يعد التعليم قضية أمن قومي في مصر لأنه يستثمر في أعلى الموارد التي يمتلكها الوطن وهي الموارد البشرية. (Chin, Doris B, 2010, p12)

وتعتمد العملية التعليمية اعتماداً كبيراً على المعلم في تحقيق أهدافها؛ لأنه محور العملية التعليمية، فهو الركيزة الأساسية للنهوض بمستوى التعليم وتحسينه، كما أنه العنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح التعليم في تحقيق أهدافه ونجاح التربية في تحقيق غاياتها في بناء المجتمع وتطويره، لذلك أصبح الأداء الجيد من المعلم من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التدريب التربوي المستمر القائم على تحديد الاحتياجات الثقافية والتدريبية للمعلم بصورة دورية وبخاصة في ظل التطورات المستمرة (وفاء حسن مرسي، ٢٠١٠، ص ٥٣٧).

ويعد التعليم الثانوي من أهم ركائز النظام التعليمي والتربوي في مصر، فهو يحظى بأولوية قصوى في مشروعات التطوير التربوي؛ لكونه يمثل نهاية مراحل التعليم، إذ تؤثر نوعية مخرجاته على نوعية مدخلات التعليم العالي ومن ثم على نوعية القوى العاملة، لذا فهو ذات طبيعة خاصة، كما أنه يمثل بالنسبة للطالب مرحلة المراهقة المتوسطة والمتأخرة لذلك فهو يمثل تحدياً كبيراً في حد ذاته، ويتطلب معلماً مُعدّاً ومدرّباً، ولديه العديد من المهارات الفنية في استغلال الإمكانيات التقنية كافة، وفي كيفية التعامل مع طلاب هذه المرحلة وإعدادهم لمواجهة سوق العمل المتجددة (السيد أحمد عبد الغفار، ٢٠١٠، ص ٤).

وعلى المستوى المحلي حظي المعلمون في مصر في الآونة الأخيرة بعناية ليست بقليلة، تمثلت في اعتماد كادر مالي، يحسن من أوضاعهم المالية والاجتماعية، وتطوير برامج إعدادهم قبل الخدمة بإعادة هيكلة كلية التربية، والسعي نحو اعتماد برامجها؛ لضمان جودتها وإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة، وذلك في ضوء وثيقة معايير المعلم، والتي تم إعدادها ضمن مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم في مصر، والتي انطلقت من مسلمة مؤداها أنه في ضوء تحديات العولمة يلزم إعادة النظر في أدوار المعلم ليصبح أقرب إلى صفات المخطط التربوي والمتأمل أكبر منه ناقلاً للمعرفة وحسب، ومصدرها الأُوحد

(وزارة التربية والتعليم مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم في مصر، ٢٠٠٣، ص ٧٠).

ونظراً لأهمية المرحلة الثانوية في السلم التعليمي، قامت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وهي إحدى الركائز الرئيسية للخطة القومية لإصلاح التعليم في مصر بإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية، وتحسين جودة عملياتها ومخرجاتها، على النحو الذي يؤدي إلى زيادة التنافسية محلياً ودولياً وخدمة أغراض التنمية المستدامة، وذلك وفق مجموعة من القيم والمبادئ التي تؤكد الشفافية والموضوعية والعدالة، ومعاونة المؤسسات التعليمية على تحسين أدائها الكلي للتأهيل، والحصول على الاعتماد، لذلك قامت الهيئة بإصدار وثيقة تتضمن معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ومنها التعليم الثانوي، وتشمل الوثيقة مقاييس التقدير اللازمة لتقييم مدى استيفاء مؤسسات التعليم الثانوي العام معايير ضمان الجودة والاعتماد، ويتحدد دور الهيئة في تحسين مستويات التعليم، والارتقاء بجودته من خلال تنمية كوادر متخصصة ذات مهارات عالية، قادرة على القيام بإجراءات التقويم باستخدام المعايير ومقاييس التقدير، وتقديم تقارير وبيانات عن المدارس، يستند إلى الطرق العلمية للتقويم ونشرها بكل شفافية وبالطرق العلمية، وتقديم الدعم الفني المتواصل للمدارس من خلال التواصل الجيد من أجل الارتفاع بجودة التعليم (الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وثيقة التعليم الثانوي العام، الإصدار الثالث ٢٠١٠-٢٠١١، ص ١٧).

وعلى الرغم من الأهمية الكبرى لدور المعلم فهناك العديد من التحديات المترابطة والمتداخلة التي تواجه التعليم الثانوي بشكل عام والمعلم بشكل خاص، من أهمها: الثورة العلمية، والطفرات والإنجازات العلمية والتكنولوجية غير المسبوقة، الأمر الذي أدى إلى تطوير وابتكار أساليب إنتاجية جديدة متفوقة من حيث الكم والكيف، وأمام هذه التحديات فإن الدول على اختلاف أهدافها وفلسفاتها

ونظمها الاقتصادية والاجتماعية أصبحت تولي عملية الارتقاء والنمو بمستوى المعلم كل اهتمامها من خلال إتاحة جميع فرص النمو الأكاديمي والمهني على أساس أن نوعية التعليم الذي يقدمه المعلم لطلابه يتوقف على كفاءة المعلم في أداء أدواره المتوقعة (Ingersoll, Richard M, Ed,2007,p11).

والثقافة التنظيمية لها دورٌ مهمٌ في التغيير والتطوير التنظيمي، والذي يعد من أحد أهم سمات العصر الحديث، إذ تحتاجها جميع المؤسسات لمواكبة ومواجهة التحديات والمستجدات المتسارعة، فقد أصبح من المستحيل أن تعيش أي دولة بمعزل عن تلك المتغيرات (أيمن حسن الديرأوي، ٢٠١٩، ص ٩٠).

ولذلك أصبحت المؤسسات ومنظمات الأعمال تبدي اهتمامها ورعايتها بالثقافة التنظيمية بل وتعطيها الأولوية في التحليل والدراسة؛ لأنها تتضمن أبعاداً سلوكيةً وهيكليةً، فكلما كانت المعتقدات والقيم المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين في المؤسسة وكانت منسجمة مع معتقداتهم وقيمهم الشخصية، كان ذلك دليلاً ومؤشراً على قوة الثقافة التنظيمية، واتساع تأثيرها الإيجابي (جمانة بشير، ٢٠١٧، ص ٤٩٨).

فالثقافة التنظيمية لأي مؤسسة تشكل قوة ديناميكية داخلها من خلال الافتراضات والأنماط المشتركة والقيم والمعتقدات، التي تؤثر على سلوك العاملين بها، وتميز الأشخاص عن بعضهم، فهي تعكس درجة التماسك، والانسجام بين العاملين وبعضهم، وهي نقطة البداية الحقيقية في إحداث التغييرات في أي مؤسسة؛ لأنها تساعد على توفير الفرص لتنمية المهارات السلوكية والتقنية للعناصر البشرية في المنظمة للتكيف مع البيئة الخارجية، وهي تشكل الإطار المرجعي والفكري لسلوك العاملين ذلك من أجل التصرف بطريقة تتناسب وتتسجم مع أهداف المنظمة (Whitaker, M. ,2011,p18).

وتعد الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة؛ فسلوك الفرد لا يأتي من فراغ فكري يعيشه بل هو نتاج السلوك المجتمعي سواء أكان



إيجابياً أم سلبياً، وكما أن لكل مجتمع ثقافة، فإن لكل منظمة ثقافة خاصة بها، تتطور مع مرور الوقت، وتميزها عن ثقافة المنظمات الأخرى بما تشتمل عليه من: رموز، ولغة، وقيم، ومعتقدات، ومدرجات، وافتراضات (Uçar, Rezzan,2019,p104).

وتؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي والذي تحتاج إليه جميع المؤسسات في القطاع الخاص والعام، وذلك لمواجهة التحديات والمستجدات العالمية المتسارعة، لذلك أصبح الرضا الوظيفي من الموضوعات التي أثارت اهتمام العديد من السلوكيين والإداريين للبحث عن مصادر ووسائل قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين نحو وظائفهم، وأسباب عدم الرضا (Demirtas, Zülfü,2018,p112)، إذ يتحقق الرضا من خلال العديد من المصادر، منها: فرص الترقى، ونوع العمل والأجر، ونمط العلاقة مع الرؤساء، وتؤثر تلك العوامل في شعور الأفراد في الرضا عن عملهم أو أنها تعزز من عدم رضاهم (عبد المحسن السميح، ٢٠٠٩، ص ٢٥).

ومن خلال ما سبق، يمكن القول: إن الثقافة التنظيمية لأي مدرسة تساعد المعلمين والموظفين الجدد على التكيف داخل المدرسة من خلال مساعدتهم على اكتساب القيم السائدة في المدرسة، وبالتالي التصرف بالطرق المناسبة، كما أنها تعمل على تكامل أساليب وأدوات مدير المدرسة، للقيام بالأساليب والإجراءات اللازمة، لتحقيق أهداف المدرسة، وترتبط ثقافة المدرسة بمدى فاعليتها التنظيمية؛ إذ إنها تؤثر في مخرجاتها، وفي إنجاز المعلمين وولائهم وانتائهم المهني، ومدى رضاهم الوظيفي، وبعلاقتهم المتداخلة مع طلابهم من جهة ومع زملائهم من جهة أخرى (لييب عبد العزيز إبراهيم، ٢٠١٧، ص ٨٩) الأمر الذي يتطلب ضرورة تفعيل الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي من خلال توجيه سلوكياتهم، فهي بدورها تعطي للمعلم مزيداً من الانضباط والإتقان في ميدان العمل.

## مشكلة الدراسة:

يعتبر المعلم الركن الأساسي في العملية التعليمية فهو القيم الأمين على ثقافة وتراث المجتمع، بل إنه مسئول عن تحديثه وتطويره، فنجاح العملية التعليمية تعتمد عليه بشكل رئيسي، لذلك أصبح الرضا الوظيفي أحد أهم مؤشرات نجاح مدارس التعليم الثانوي كمؤسسات تعليمية، إذ يمثل الرضا الوظيفي مجموعة الاتجاهات الإيجابية التي تتكون لدى المعلم نحو العمل في المدرسة، ونحو مهنته والتي تعد نتاجاً لتوافر بيئة عمل صحيحة، تتسم بالعلاقات الإيجابية الداعمة بينه وبين مشرفيه وزملائه وطلابه، وتطبيق سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية من تنمية وتحفيز ودعم وترقي، إلى جانب توافر قدر مناسب من الاستقلال في إنجاز مهامه، مما ينعكس إيجابياً على أدائه، وبالتالي على أداء مدرسته (عبد الناصر محمد رشاد، ٢٠١٧، ص ٢٦).

وقد أثبتت معظم الدراسات والبحوث والتي تناولت طبيعة العمل والعاملين على وجود علاقة طردية إيجابية بين ثقافة المؤسسة ورضا العامل عن عمله، مثل: دراسة عبد الناصر سعيد مصطفى (٢٠١٣)، ودراسة مها حسين إبراهيم محمود (٢٠١٧) والتي أثبتت أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، كما أن مستوى الثقافة التنظيمية المنخفض في المؤسسة أدى إلى وجود سوء سلوك تنظيمي، مما انعكس على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة والمحاولات التطويرية من قبل وزارة التربية والتعليم لمرحلة التعليم الثانوي، وذلك من خلال وضع الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧-٢٠٠٨ / ٢٠١١-٢٠١٢ وذلك من أجل إحداث نقلة نوعية فيه من خلال تطويره وتحديثه، بما يتناسب مع مستجدات العصر إلا أن هناك العديد من المشكلات التي يعانها معلمو التعليم الثانوي، والتي أدت إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، ومنها: تدني مستويات التعليم الثانوي، وتدهور مكوناته كافة، وانخفاض كفاءته الداخلية والخارجية،

وتراجع مؤشرات النوعية والكمية، ونقص الكفاءات الإدارية المؤهلة والمدرّبة على مستوى الإدارة العليا في مجال التخطيط التعليمي (المركز القومي للبحوث والتنمية: أضواء على الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧-٢٠٠٨/٢٠١١-٢٠١٢، أبريل، ٢٠٠٨، ص٤) هذا إلى جانب الاستخدام السيء للأفراد المؤهلين، ونقص الرواتب والذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وشيوع مظاهر الفساد الإداري، وقد يرجع السبب إلى امتثال المسؤولين عن خطط تطوير التعليم في مصر إلى الضغوط الخارجية، والذي أدى إلى تخلي الدولة عن بعض مسؤولياتها في تبعية واضحة لتيار العولمة، دون مراعاة المصلحة الوطنية، أو قد يرجع ذلك إلى التخبط المستمر في سياسات التعليم وخطته الإستراتيجية والتنفيذية، بسبب ارتباطها بأشخاص معينين في مواقع القرارات المختلفة، مما يدل على غياب الفكر المؤسسي عن جهود إصلاح التعليم قبل الجامعي (طلعت حسيني إسماعيل، ٢٠١٧، ص ٩٨).

بالإضافة إلى أنه في الفترات الأخيرة ازداد مستوى انعدام الثقة في المدرسة الثانوية في المجتمع المصري، فقد تزايدت عدد الشكاوى المقدمة من أولياء الأمور بسبب عدم كفاية كثير من معلمي المدارس الثانوية العامة في قدراتهم على قيادة عملية الإصلاح والتعليم لطلابهم، ويظهر ذلك في اهتزاز مكانة معلمي التعليم الثانوي في أذهان الطلاب، فلم يعد المعلم قدوة بسبب تدني المستوى الاقتصادي، ولجؤه إلى الدروس الخصوصية لتعزيز ذلك المستوى، وهو الأمر الذي انعكس في عدم تقدير المعلم لمهنته، وتدني مستوى توافقه المهني السوي في ظل عدم تهيئة الظروف المشجعة على ذلك التوافق (عبد الناصر سعيد مصطفى، ٢٠١٣، ص ١٠٦٧).

وتكمن مشكلة الدراسة في أن العديد من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام يواجهون الكثير من التحديات والمشكلات، التي تدل على وجود قصور في الثقافة التنظيمية وبخاصة في مجال التخصص، منها: أن المعلم موظف يؤدي عملاً

روتينياً، هدفه ملء أذهان الطلاب بالمعارف والمعلومات دون المهارات، وهذا يعد تحدياً للمعلم، يتطلب التنمية التخصصية المستدامة، ووجود قصور في الثقافة القانونية للمعلمين وبخاصة الجدد، وانصراف كثير من المعلمين عن قراءة ومتابعة النشرات الوزارية، والقرارات الخاصة بالجزاءات والتحقيقات والغيابات بغير عذر مقبول، بالإضافة إلى قصور في الثقافة القانونية والخاصة ببعض الأنشطة المدرسية واللجان وبخاصة المالية؛ مما يعرضهم دائماً للمساءلة القانونية، كما يعاني معلمو التعليم الثانوي العديد من التحديات والمشكلات والتي أدت إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي، ومنها:

- نقص التجهيزات المعملية، والإمكانات المادية في مدارس التعليم الثانوي، وإن وجدت تكون قاصرة وعشوائية، ولا تساير المناهج الدراسية.
  - كثرة الأعباء التدريسية، مثل: زيادة الأنصبه من الحصص، وزيادة عدد اللجان المشارك فيها المعلم، مثل: لجان الجداول، وتحضير الدروس، والإذاعة المدرسية، والإشراف اليومي.
  - قلة الوقت المتاح من قبل المعلم سواء أكان للتعلم الذاتي أم للتدريب.
  - قلة التنسيق بين الجهات المسؤولة عن تدريب معلمي التعليم الثانوي.
- هذا بالإضافة إلى العديد من التحديات والصعوبات التي يواجهها المعلم في برامج التدريب أثناء الخدمة، والتي من أبرزها ما يلي:
- قلة وجود فلسفة تدريبية واضحة متكاملة، تستند إلى فكر تدريبي معاصر، إذ تقتصر الأهداف التدريبية على ما تريده الوزارة من المعلم، وقلة الاهتمام بالاحتياجات المهنية للمعلم.
  - قلة دافعية معلمي التعليم الثانوي في حضور برامج التدريب، وقد يرجع ذلك إلى (محمود عبد السميع أحمد، ٢٠١١، ص ١٩٢):
  - ❖ غياب الوعي بأهمية التدريب للمعلمين أثناء الخدمة.
  - ❖ شعور المعلمين بأن التدريب لا يقابل احتياجاتهم الفعلية.

- ❖ زيادة أعداد المتدربين في البرامج التدريبية.
- ❖ قلة مراعاة وقت المعلمين وظروفهم الاجتماعية والاقتصادية.
- ❖ ضعف قدرة بعض المدربين سواء أكان على مستوى التخطيط أم التنفيذ أم التقويم.
- المركزية الشديدة في إدارة المؤسسات التعليمية، نتيجة تمسك القيادات المدرسية بالصلاحيات خوفاً من فقدان النفوذ والسيطرة.
- افتقار كثير من المدارس حتى المعتمد منها إلى وجود قواعد بيانات تكون بمثابة ذاكرة تنظيمية لكل مدرسة يسجل فيها المستفيدون والداعمون والأطراف ذات علاقة.
- ضعف التوجه نحو التميز التنظيمي، ونشر ثقافته في مدارس التعليم قبل الجامعي؛ نتيجة ضعف قدرة كثير من قيادات التعليم على التخطيط الإستراتيجي على مستوى مدارسهم.
- ضعف ثقة عدد كبير من المعلمين في قياداتهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.
- العزوف عن المشاركة في صناعة القرارات المدرسية للحصول على البيانات والمعلومات وتحليلها (محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم، ٢٠١٦، ص ٤٨٢).
- قلة اهتمام القيادات التعليمية بضرورة توعية معلمي التعليم الثانوي بأهداف المرحلة التعليمية، والتي ترغب في تحقيقها ليعمل الجميع على تحقيق ذلك.
- قلة وضوح مسئولية العمل لدى جميع العاملين في مدارس التعليم الثانوي، وذلك للتحويل إلى ثقافة تنظيمية داعمة للرضا الوظيفي.
- قلة وعي القيادات التعليمية بأهمية تحديد سلوكيات العمل المتوافقة مع الثقافة التنظيمية والداعمة للرضا الوظيفي للمعلمين.
- ضعف الثقة لدى بعض المديرين في المعلمين، بسبب نقص التدريب والمعلومات، أو غموض الدور الوظيفي (رانيا وصفي عثمان، ٢٠١٧، ص ١٣٧).

• قلة وعي المديرين بحدود دورهم وواجباتهم ومسئولياتهم، والتي كانت سبباً في زيادة الضغوط المهنية، والتي أدت إلى ظهور عواقب نفسية، تشمل: الإحباط، والقلق، واللامبالاة، وضعف الالتزام التنظيمي عند كثير من المعلمين والإداريين، والتي تظهر في إهدار الوقت والعزلة عن زملاء، وتراجع في الأداء، ونقص الإنتاجية، وظهور بعض السلوكيات، مثل: الانسحاب، والتمارض، والتهرب من المسؤولية، وتدني الدافعية في العمل، والشعور بعدم الرضا الوظيفي (محمد سالم العمرات، ٢٠١٨، ص ١٨١).

ولما كانت الثقافة التنظيمية من الدعائم التي يمكن أن تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي، وتحقيق التفوق التنافسي، لذلك فإن هناك ضرورة ملحة لتجاوز المعوقات السابقة، وتحقيق نجاح طويل المدى في إدارة العمليات التنظيمية، استناداً إلى ثقافة تجديدية تنظيمية في مدارس التعليم الثانوي، تسهم في حل المشكلات، وبخاصة في ظل ثقافة عالمية، تتجاوز حدود الزمان والمكان، وفي بيئة عالمية غير مستقرة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:  
كيف يمكن تفعيل الثقافة التنظيمية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق رضاهم الوظيفي؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية كما يلي:

أ- ما الأسس الفكرية للثقافة التنظيمية، ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام؟

ب- ما أهم التحديات الراهنة لتفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر؟

ج- ما واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين؟

د- ما الآليات المقترحة لتفعيل الثقافة التنظيمية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق رضاهم الوظيفي؟  
حدود الدراسة:

#### تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية:

أ- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال أشهر: أغسطس، وسبتمبر، وأكتوبر، ونوفمبر ٢٠١٩.

ب- **الحد الجغرافي:** اقتصرت الدراسة على ثلاث محافظات لتطبيق الدراسة الميدانية، وهي: محافظة دمياط كمحافظة ممثلة لمحافظات الوجه البحري، ومحافظة الفيوم كمحافظة ممثلة لمحافظات وسط مصر وموطن الباحثة؛ وبالتالي تيسير تطبيق الدراسة الميدانية، ومحافظة المنيا كمحافظة ممثلة لمحافظات الوجه القبلي.

#### ج - الحد الموضوعي:

تتناول الدراسة ما يلي:

- الأسس الفكرية للثقافة التنظيمية، ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام (إطار نظري)، وذلك من حيث الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية من خلال تناول (المفهوم، والأهمية، والوظائف، والخصائص، والعناصر، والأبعاد، والمحددات، والأنماط، والمصادر).
- تتناول الدراسة الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي، وذلك من خلال: (المفهوم، والأهمية، والخصائص، والعوامل المؤثرة، وأساليب قياس ومؤشرات الرضا وعدم الرضا، والنظريات المفسرة).
- تتناول الدراسة أهم التحديات الراهنة لتفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر، وسوف تقتصر الدراسة على: (التحديات التكنولوجية والثورة العلمية، وتحديات العولمة، والتحديات الاقتصادية، والتحديات الثقافية، والتحديات الاجتماعية).

د- الحد البشري: اقتصرَت الدراسة على عينة من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في محافظات الفيوم ودمياط والمنيا.  
أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

أ- الأهمية العلمية للدراسة:

- أنها تتناول موضوع الثقافة التنظيمية، والتي تعد إحدى القضايا الأساسية، التي تساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسات في حالة وجود ثقافة قوية، تدفع العاملين إلى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- تتناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والتي أصبحت أحد المداخل الإدارية الضرورية في الميدان التربوي، والتي تنادي بها المنظمات والهيئات الدولية بتبنيها وتطبيقها في المؤسسات التعليمية.
- أهمية دور الثقافة التنظيمية للتأثير في سلوكيات معلمي التعليم الثانوي العام، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛ فتقافة المعلمين توجه السلوكيات والدوافع الإنسانية طبقاً للافتراضات والاعتقادات والقيم الخاصة لهم، وبالتالي تصنع ثقافة المدرسة التي يعملون فيها.
- أن هذه الدراسة تهتم بالوقوف على أبرز التحديات التي تحول دون تفعيل الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلميها على النحو المنشود.

ب- الأهمية التطبيقية للدراسة:

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين عن قطاع التعليم الثانوي العام في مصر في وضع خطط والإجراءات واتخاذ القرارات التطويرية، والتي من شأنها تشكل ثقافة تنظيمية قوية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فاعلية أداء معلمي التعليم الثانوي.



- إمكانية استفادة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم من النتائج التي سيصل إليها البحث ذلك في فهم الثقافة التنظيمية السائدة لدى معلمي التعليم الثانوي العام وتأثيراتها المختلفة على سلوكياتهم بصفة عامة وعلى مستوى الرضا الوظيفي بصفة خاصة.
- قد تسهم نتائج هذه الدراسة المسؤولين عن تدريب معلمي التعليم الثانوي العام في مصر وذلك في تصميم البرامج التدريبية التي تركز على ممارسات الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام.

#### أهداف الدراسة:

يمكن إبراز أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- دراسة الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية من حيث: (المفهوم، والأهمية، والوظائف، والخصائص، والعناصر، والأبعاد، والمحددات، والأنماط، والمصادر).
- دراسة الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي من حيث: (المفهوم، والأهمية، والخصائص، والعوامل المؤثرة، وأساليب قياس ومؤشرات الرضا وعدم الرضا، والنظريات المفسرة، وعلاقة الثقافة التنظيمية في مدارس العليم الثانوي العام بالرضا الوظيفي لمعلميها، وعلاقة الرضا الوظيفي بعدد من المفاهيم الإدارية الأخرى، مثل: (الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي، والتميز التنظيمي).
- الوقوف على أهم التحديات الراهنة لتفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر من حيث: (التحديات التكنولوجية والثورة العلمية، وتحديات العولمة، والتحديات الاقتصادية، والتحديات الثقافية، والتحديات الاجتماعية).
- دراسة واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر من خلال استطلاع آراء عينة الدراسة من المعلمين.

- صياغة آليات مقترحة لتفعيل الثقافة التنظيمية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق رضاهم الوظيفي.

### مصطلحات الدراسة:

#### أ- الثقافة التنظيمية **Organizational culture**:

تعرف الثقافة التنظيمية أنها: "مجموعة من الطرق المستقرة نسبياً، وذات الصفة العامة للتفكير، وهي نتاج العقل الإنساني من تفكير وعلم وأدب، وتكون ذات فعالية في مجتمع معين، فهي تنظيم للسلوك المكتسب ونتائج هذا السلوك، وهي في مستوياتها العليا تمثل جهداً ذهنياً أو فنياً تختص به فئة مميزة من الناس ذوي قدرة على الإبداع والابتكار والإنتاج الجديد (حسن شحاته، ٢٠٠٣، ص ١٦٢)، كما تعرف أنها: "مجموعة من التوقعات والاعتقادات والقيم والمعايير وأساليب التعامل والمعاملة والسلوكيات التي يشترك فيها العاملون في المنظمة، ويلبسها المتعاملون والمجتمع الذي توجد فيه المنظمة سواء أكان ذلك داخل أوقات العمل الرسمي أم خارجه (محمود سالم العميان، ٢٠١٠، ص ١٢)، كما تعرف الثقافة التنظيمية أنها: مجموعة مشتركة من القيم غير الرسمية والمدرجات والمعتقدات والتي ترسخ اتجاهات وتشكل انطباعات ويترتب عليها سلوكيات تشكل أسس ومبادئ وقواعد أساسية لأداء العاملين في المؤسسات (Muya J, 2012, p212, Wesonga Js)، كذلك تعرف الثقافة التنظيمية أنها: منظومة الرموز والمعتقدات والمعاني والممارسات والطقوس التي كونتها جماعة معينة، من أجل التكيف مع العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية والتي يتم الاتفاق عليها بين العاملين في المنظمة، وتستقر في تعاملاتهم مع مرور الزمن، والتي يتم تعليمها ونقلها إلى العاملين الجدد من أجل التفكير وإدراك الأشياء بطريقة محددة تخدم الأهداف الرسمية (محمد قاسم، ٢٠١٢، ص ١٧٢).

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً أنها: مجموعة من المكونات السائدة المعبرة عن خصائص العمل، والتي تؤثر في سلوكيات معلمي التعليم الثانوي العام، وتحدد

طريقة تفكيرهم وإدراكهم تجاه بيئة العمل، وتؤثر في أدائهم والتي منها المعتقدات والقيم وأنماط التوقعات التي تميز المعلمين عن بعضهم، كذلك العادات والمعايير والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكرون بها في اتخاذهم القرارات، وفي أسلوب تعاملهم مع التغيرات البيئية.

ب- الرضا الوظيفي **Job Satisfaction** يعرف الرضا الوظيفي أنه: "مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، وكلما كان هناك تطابق بين إدراك الفرد وبين ما يعتقد أنه يجب أن يكون، كانت مشاعر الفرد إيجابية، وتحقق الرضا والعكس صحيح، وبالتالي يعكس الرضا الوظيفي مدى تصور الفرد لإشباع حاجاته في العمل (إبراهيم بدر الخالدي، ٢٠١١، ص ٢٢٩)، كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه محصلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلياً في مواقف معينة فالرضا عن العمل ليس مطلقاً أي أنه ليس هناك حد أدنى أو حد أعلى له فهو مسألة نسبية (مصطفى نجيب شاويش، ٢٠١١، ص ١١)، كما يعرف الرضا الوظيفي أنه: "مجموعة المعتقدات والمشاعر التي يمتلكها العاملون عن مسئولياتهم من وظائفهم الحالية، وتختلف تلك المعتقدات والمشاعر لدى العاملين من موظف إلى آخر إذ يمكن أن تتراوح ما بين الرضا والارتياح الشديد لعدم الرضا، ويرجع ذلك حسب قدرة المنظمة على تحقيق رغبات وطموح موظفيها ومراعاة قدراتهم (Aziri, B, 2011.p.78)، كذلك يعرف الرضا الوظيفي أنه: "مشاعر العاملين تجاه وظائفهم والنتيجة عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف، ولما ينبغي أن يحصلوا عليها منها وكلما كان هناك تقارب بين ما يتوقعه الفرد من وظيفته وبين واقع الوظيفة، ارتفع الرضا (باكيناز عزت بركة، ٢٠١٥، ص ٣١٦)، كذلك ينظر إليه أنه: الانطباعات الإيجابية والسلبية التي يعتنقها الفرد نحو العمل كعلاقات العمل والترقية وفرص الترقى وغيرها من ناحية ومقدار ما يحصل عليه فعلاً من

العمل من ناحية أخرى (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢٥٨)

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي إجرائياً أنه: "قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات موظفيها المعنوية والمادية من ترقيات وحوافز واحترام لجهودهم المبذولة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تنمية روح الولاء لديهم تجاه المؤسسة وعلى زيادة قدرتهم الإنتاجية".

#### الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وسوف يتم عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية طبقاً للترتيب الزمني بدءاً من الأقدم إلى الأحدث.

#### أولاً — الدراسات العربية:

أ- دراسة عبد الناصر سعيد مصطفى بعنوان: "مستوى الصحة التنظيمية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر" (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر من وجهة نظر المعلمين، واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام بأبجدها السبعة؛ (القيادة الإدارية وأساليبها، والتماسك المؤسسي، والتأثير الرئاسي للمدير، والروح المعنوية، والعلاقات الإنسانية، وتأكيد النواحي الأكاديمية، وتوفير الموارد المساندة) كان متوسطاً في تصورات المعلمين في مدارسهم، وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية، لتنمية مهارات الاتصال الإداري بين مديري المدارس والوكلاء في مدارس المرحلة الثانوية.

ب- دراسة حمدي عبد العال بعنوان: "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للأخصائي الاجتماعي المدرسي" (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى تعرف التمكن وعلاقته بالرضا الوظيفي للأخصائي الاجتماعي المدرسي، وقد طبقت الدراسة

على عينة من الأخصائيين الاجتماعيين في إدارة فنا التعليمية، واستخدم فيها المنهج المسحي الاجتماعي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في المجال المدرسي مرتفع، إذ كان المتوسط المرجح (٣,٩٨)، ونسبته المرجحة قدرها (٧٩,٧٪)، وعلى مستوى كل مجال من مجالات الرضا الوظيفي جاء الاحترام في الترتيب الأول بمتوسط مرجح (٣,٩١) ونسبة مرجحة قدرها (٧٢,٨٪)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة يليها ظروف طبيعة العمل في الترتيب الثاني، ثم المكانة الاجتماعية في الترتيب الثالث.

**ج- دراسة محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم بعنوان: "معايير مقترحة للتمييز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة" (٢٠١٦)** هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة التمييز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وتحليل لأهم مجالاته والتي تم تحديدها في هذه الدراسة إلى خمسة مجالات، هي: إدارة الموارد البشرية، القيادة الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية، إدارة العمليات التنظيمية، والتفويض باستخدام مقاييس تنافسية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن لتحليل ثلاثة نماذج للتمييز التنظيمي، وهي: النموذج الجندوي، والأمريكي، والسنغافوري، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: سيطرة اللامبالاة، وضعف الالتزام التنظيمي لدى كثير من العاملين (إداريين ومعلمين)، والعزوف عن المشاركة في صناعة القرارات، وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام آليات لقياس رضا العاملين من خلال استطلاعات للرأي في تحديد مستويات رضا العاملين.

**د- دراسة عبد الناصر محمد رشاد بعنوان: "الصحة التنظيمية لمدارس التربية الخاصة في مصر والرضا الوظيفي لمعلميها (دراسة تحليلية)" (٢٠١٧)** هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأسس النظرية للرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التربية الخاصة وعلاقته بالصحة التنظيمية لتلك المدارس، وقد اعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: كثرة الأعباء والمهام الوظيفية الواقعة على كاهل معلمي مدارس التربية الخاصة، وضعف قدرة قادة المدارس على تهيئة المناخ الصحي المناسب للارتقاء بأداء المعلمين.

هـ- دراسة رانيا وصفي عثمان بعنوان: "تفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الميزة التنافسية لجامعة دمياط دراسة ميدانية" (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى الوقوف على أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: قلة وجود ثقافة تنظيمية واعية، تساعد على تطبيق التمكين الإداري، مما يؤثر بالسلب في ترسيخ العلاقة بين العاملين والإدارة لمواجهة التحديات التي تواجهها الجامعة، كما أن نمط الثقافة المتبع يعكس نمط ثقافة تؤدي إلى المركزية وإنجاز الأعمال بالطرق الروتينية، وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد برامج تدريبية، تهدف إلى تنمية الاتجاهات الداعمة للميزة التنافسية مثل برامج تنمية الروح المعنوية الإيجابية، تنمية الانتماء، تنمية روح العمل الجماعي والإبداع والابتكار.

و- دراسة مها حسين إبراهيم محمود بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في قطاع التعليم" (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في قطاع التعليم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن الثقافة تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مدى وجود نظام فعال لإدارة الأزمات، كما أن أغلبية أبعاد وخصائص الثقافة التنظيمية داخل قطاع التعليم تتسم بالضعف وسلبية مستواها، مما قد يقلل من قدرة قطاع التعليم على مواجهه الأزمات، وأوصت الدراسة بضرورة تكوين فريق متخصص لإدارة الأزمات، والعمل على نشر الثقافة التنظيمية المستعدة للأزمات.

ز- دراسة هاني السيد محمد بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا" (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية، ومستوى أداء العاملين في كلية رياض الأطفال جامعة المنيا، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في كلية رياض الأطفال جامعة المنيا كان متوسطاً، كذلك توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في كلية رياض الأطفال جامعة المنيا، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع جداول عمل مرنة لجميع فئات العاملين من أجل تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية بينهم.

ثانياً — الدراسات الأجنبية، وتشمل:

أ- دراسة Hawaii , Honolulu بعنوان "نموذج للعلاقة السببية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي" (٢٠١١) تهدف هذه الدراسة إلى التوصل إلى نموذج للعلاقة السببية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من ٣٨٩ من المدرسين من مؤسسات التعليم العالي التابعة إلى مكاتب التعليم العالي حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن إدارة المعرفة في منظمة، والثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية يمكن أن تساعد على تطوير الأداء التنظيمي.

ب- دراسة Mehri, S, Emadi, S بعنوان: "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية البدنية في إقطاعية مازندران" (٢٠١٢)، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية البدنية في إقطاعية مازندران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج،

أهمها: أن الثقافة التنظيمية ذات أثر على الرضا الوظيفي بشكل إيجابي وكبير، إذ توجد علاقة طردية بينهما، وأن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على النحو التالي: التعاطف الإنساني، والقوة والنظم والأدوار والإنجاز، وقد أوصت الدراسة ضرورة تحسين مكونات الثقافة التنظيمية في مؤسسات التربية البدنية، مثل: تغيير التنسيق، والعمل الجماعي المنسق، وتحقيق الأهداف، والتركيز على تقديم خدمة للعملاء.

ج- دراسة **Aries&Miradipta** بعنوان: "تحليل اتجاهات العاملين نحو تأثير الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في أداء العاملين لأعمالهم في المنظمات الإلكترونية الأسترالية" (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو تأثير الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في أداء العاملين لأعمالهم في المنظمات الإلكترونية الأسترالية، وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن أي تحسين في مستوى الالتزام التنظيمي يقابله تأثير إيجابي تجاه الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

د- دراسة **Habib, S., A. Yasmeen** بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مجموعة المنظمات الحكومية والقطاع الخاص" (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مجموعة المنظمات الحكومية والقطاع الخاص لإقليم البنجاب في باكستان، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج، أهمها: أن الثقافة التنظيمية لها تأثير قوي ومباشر على الأداء الوظيفي، وتساعد العاملين على تحقيق أهدافهم، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية الموظف، وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والحد من الدوران الوظيفي.



هـ- دراسة Lapina, I, Kairisa, I بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في إدارة الجودة بالجامعة" (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في إدارة الجودة في جامعة ريجا التقنية، وذلك من خلال تقييم الجوانب النظرية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة ومدى ارتباط كل منهما بالآخر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: أن الثقافة التنظيمية السائدة أقرب إلى الثقافة الهرمية، مع التركيز على الكفاءة والاستقرار، كما أن المهارات والصفات الشخصية هي التي تحدد الإستراتيجية والأهداف التنظيمية، أما الثقافة المرغوب فيها مستقبلياً فهي مزيج من الثقافة الإبداعية والثقافة العشوائية، وقد أوصت الدراسة ضرورة إجراء تغييرات مطلوبة في الثقافة التنظيمية، ترتبط ارتباطاً مباشراً باتجاه التطوير الإستراتيجي، بحيث تتوافق مع سياسة الجودة في الجامعة.

و- دراسة Demir بعنوان: "تأثير مستوى الثقة التنظيمية على ثقافة القيادة للمعلم في المدارس الابتدائية" (٢٠١٥)، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية نحو مؤسساتهم، وذلك فيما يتعلق بتصوراتهم للمدرسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن لتحليل العلاقة بين القيادة للمعلم والثقة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن مستويات الثقة لدى المعلمين تجاه مدارسهم كانت مهمة وإيجابية لثقافة القيادة في المدرسة، كما أن الثقة في زملاء ترتبط ارتباطاً كبيراً بين بيئة العمل الداعمة وتعاون المعلم.

ز- دراسة Tobias بعنوان: "العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين والسلوك القيادي المفضل لديهم" (٢٠١٧)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك القيادي المفضل لدى معلمي التعليم الثانوي من مناطق حضرية مختلفة في ولاية كارولينا الشمالية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن المعلمين كانوا

متناقضين في رضاهم الوظيفي؛ فقد أثبتت النتائج رضا المعلمين عن الوظيفة بشكل عام وعدم رضاهم عن الأجر بصفة خاصة، كذلك أثبتت النتائج تفضيل المعلمين للمديرين الذين يمتلكون مهارات اتصال جيدة والذين يتمتعون بالنزاهة والحريصون على تكريمهم.

**ح- دراسة M- Jobidon, I- Turcotte بعنوان: "أثر تغيير الثقافة التنظيمية على مواجهه الأزمات" (٢٠١٧)،** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تغيير الثقافة التنظيمية على مواجهه الأزمات ومعرفة دور العاملين وبخاصة في فرق العمل الذاتية تجاه مواجهه الأزمات في مراحل مختلفة مجتمعة ومنفردة، كذلك تحديد مدى الاستعدادات التي تتمتع بها هذه المنظمات في التعامل مع الأزمات وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على تحسين مواجهه إدارة الأزمات كما أن العاملين الذين لديهم قدرات عالية في فرق العمل الذاتية تزداد قدراتهم على مواجهه الأزمات في جميع مراحلها المختلفة.

**ط- دراسة Dinger بعنوان: "العلاقة بين الاتصال والرضا الوظيفي للمعلمين وإدراك المعلمين لفاعلية القيادة" (٢٠١٨)،** هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاتصال والرضا الوظيفي للمعلمين، وإدراك المعلمين لفاعلية القيادة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الاتصال والرضا الوظيفي للمعلمين وإدراكهم لفاعلية القيادة، كذلك أثبتت الدراسة أن طبيعة العلاقة بين المعلمين والمديرين هي أقوى مؤشر على إدراك المعلمين لفاعلية القيادة.

**تعليق على الدراسات السابقة:**

باستقراء الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية يمكن استخلاص مجموعة من المعطيات كالتالي:

- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي؛ ففي الدراسات العربية نجد دراسة رانيا وصفي عثمان كانت دراسة ميدانية (٢٠١٧)، أما دراسة محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٦) كانت دراسة مقارنة، بينما كانت دراسة عبد الناصر محمد رشاد (٢٠١٧) دراسة تحليلية، أما في الدراسات الأجنبية فنجد معظمها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بينما استخدمت دراسة Aries&Miradipta (٢٠١٣) منهج دراسة الحالة، ودراسة Demir (٢٠١٥) المنهج المقارن، وذلك لتحليل العلاقة بين القيادة للمعلم والثقة التنظيمية.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي استعانت بالمنهج الوصفي نظراً لما ينطوي عليه هذا المنهج من رصد للواقع، وما يتبع ذلك من تحليل وتفسير لهذا الواقع استناداً إلى الدراسات والأبحاث والمصادر التي تناولته.
- سعت بعض الدراسات إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي مثل دراسة Mehri, S, Emadi, S (٢٠١٢)، ودراسة Habib, S., A. Yasmineen (٢٠١٤).
- أكدت بعض الدراسات تعدد مداخل تحقيق الثقافة التنظيمية وجاء من ضمن هذه المداخل: الميزة التنافسية مثل دراسة رانيا وصفي عثمان (٢٠١٧)، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات، مثل: دراسة مها حسين إبراهيم محمود (٢٠١٧).
- اهتمت بعض الدراسات بالكشف عن مفهوم الرضا الوظيفي وعوامل تحقيقه مثل دراسة حمدي عبد العال عبد العال (٢٠١٥)، ودراسة هاني السيد محمد (٢٠١٨)، ودراسة Dinger (٢٠١٨).
- أفادت العديد من الدراسات السابقة في بعض جوانب الإطار النظري للدراسة الحالية من حيث بيان أهمية مشكلة الدراسة والمفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- استفادت الدراسة الحالية من بعض الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وفي وضع الآليات المقترحة.
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تركيزها على الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين، وهو ما لم تهدف إليه أي من هذه الدراسات، ولم تتخذ موضوعاً لها.

### منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي نظراً لما ينطوي عليه هذا المنهج من رصد للواقع، وما يتبع ذلك من تحليل وتفسير للظاهرة استناداً إلى الدراسات والأبحاث والمصادر التي تناولته، كما تم إعداد استمارة تتضمن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر من وجهة نظر المعلمين، وذلك من حيث القيم التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، كذلك معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر باستخدام استمارة استطلاع الرأي من وجهة نظرهم.

### محاوير الدراسة:

#### تسير الدراسة وفقاً للمحاور التالية:

- المحور الأول: الأسس الفكرية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام، إطار نظري.
- المحور الثاني: أهم التحديات الراهنة لتفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر.
- المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها.
- المحور الرابع: آليات مقترحة لتفعيل الثقافة التنظيمية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق رضاهم الوظيفي.

وسيتم تناول محاور الدراسة فيما يلي:

**المحور الأول:** الأسس الفكرية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام، إطار نظري سوف يتناول هذا المحور الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وذلك من حيث: (المفهوم، والأهمية، والوظائف، والخصائص، والعناصر، والأبعاد، والمحددات، والأنماط، والمصادر)، الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي وذلك من حيث: (المفهوم، والأهمية، والخصائص، والعوامل المؤثرة، وأساليب قياس، ومؤشرات الرضا وعدم الرضا، والنظريات المفسرة، وعلاقة الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام بالرضا الوظيفي لمعلميها).

#### أولاً — الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية:

أ- مفهوم الثقافة: تختلف طبيعة الثقافة وخصائصها من مجتمع إلى آخر، وذلك للارتباط الشديد بين واقع المجتمع وتراثه الفكري والحضاري، كما أن الثقافة تنمو مع النمو الحضاري للأمم، ولكنها تراجعت بسبب عدم الاهتمام الكافي بها، الأمر الذي يؤدي إلى غياب الهوية الثقافية الخاصة بالعديد من المجتمعات، وفي ضوء ذلك تعرف الثقافة أنها: "ذلك الكل المركب الذي يحتوي على: الأخلاق، والمعرفة، والعادات، والتقاليد، والفنون، والقانون، وأي قدرات أخرى تكتسب بواسطة الإنسان لأنه أحد أعضاء المجتمع، فهي الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة حضارتها ووحدتها، ويضمن تماسكها، ويكسبها السمات الفكرية المميزة، فهي محصلة فكرها، وخلاصة إبداعاتها، ومصدر قوتها، ومنبع تميزها عن بقية الأمم" (عبد الله بن مشيب عبد الله، ٢٠١٨، ص ٣٠٨)، كما تعرف الثقافة أنها: الرقي في الأفكار النظرية، وهي بذلك تشمل الرقي في السياسة والقانون والإحاطة بقضايا التاريخ المهمة كذلك الرقي في الأخلاقيات والسلوكيات، (Redding Sam, 2018, p6) فهي بذلك تعد طرق أو أنماط حياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توريثها من جيل إلى آخر (أمل يوسف محمد جاد، ٢٠١٦، ص ٢٢٠).

وينضح من التعريفات السابقة، أن الثقافة مزيج من مجموعة مكتسبة سواء أكانت بطرق مباشرة أم غير مباشرة نتيجة الاحتكاك والتفاعل بين الأفراد، فهي تشمل كل شيء يتعلمه الإنسان، ويشارك فيه أفراد المجتمع بشكل عام، وهي بذلك تتكون من ثلاثة عناصر أساسية، وهي:

- الأفكار والقيم والمبادئ، التي تتكون لدى الأفراد.
- الخبرات التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء أكانت بيئة خارجية أم بيئة داخلية.
- القدرات الفنية والمهارات، التي اكتسبها الفرد طوال حياته.

**ب- مفهوم الثقافة التنظيمية:** تعد الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية، والتي تعد عنصراً مهماً في تكوين منظمات الأعمال، لذا فهي تلقى اهتماماً كبيراً في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على أساس أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها، أي مدى تحقيق أهدافها واستقرارها، وذلك في ضوء مجموعة مشتركة من القيم والتي تعمل كل مؤسسة على ترسيخها بين عاملها بمختلف الطرق والوسائل، لذا فهي تؤدي دوراً أساسياً في دعم كفاءة السلوك التنظيمي للفرد، إذ يمكنها المساهمة في تطوير أداء العاملين، وتحقيق الرضا والالتزام والتماسك بينهم (شريف عبد الله سليمان، ٢٠١٧، ص ٣٠٤)، فالثقافة التنظيمية تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المؤسسة، ويكون لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، ليعكس هذا المفهوم الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك داخل أي منظمة، وتعد الثقافة التنظيمية جزءاً من الثقافة العامة، والتي يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين كما أن الثقافة التنظيمية موردٌ غير ملموس لذلك فهو يصعب وضع تعريف محدد لها (ليبب عبد العزيز إبراهيم، ٢٠١٧، ص ٩٩)، وقد صنف الباحثون أنماط متعددة من الثقافة التنظيمية، والتي تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، مثل: ثقافة القوة، وثقافة الدور، والثقافة البيروقراطية،

والثقافة الإبداعية، وثقافة العمليات، والثقافة الداعمة، والثقافة المهمة، لذا أصبحت الثقافة التنظيمية ضرورية لوصف السلوك التنظيمي وتفسيره والتنبؤ به، عندما تواجه المنظمات تغيرات تمس هوية التنظيم، فهي عاملٌ إيجابيٌ يحفز على التطور والتقدم، كما أنها قد تكون عاملاً معوقاً لقدرة المنظمة على التكيف مع المستجدات، وعلى ضبط سلوك أعضاء التنظيم ذلك بما يتفق مع النظم الرسمية (محمد قاسم أحمد، ٢٠١٧، ص ٩٤).

وتعرف الثقافة التنظيمية أنها: "مجموعة من السمات والخصائص المعبرة عن معتقدات وقيم وأخلاقيات عمل وسلوكيات والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة في المؤسسة وفي سلوكيات الأفراد وتميز أفراد المؤسسة الواحدة عن غيرها بحيث تشكل منهجا مستقلا ومميزا في التفكير ومعالجة المشكلات المختلفة" (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠١٨، ص ٢٥٤)، فالثقافة التنظيمية تشمل المبادئ والقيم والمعتقدات والسياسات التي تتبعها المؤسسة، والتي تشكل ثقافتها، وتحدد طريقة تفاعل العاملين مع بعضهم، كذلك تحدد طريقة التعامل مع مشاكلها الخارجية وبالتالي فالثقافة التنظيمية تعمل على زيادة فرص التكيف والتكامل الداخلي، وبالتالي تؤثر في أهمية وكفاءة القرارات الإدارية Inandi, (Yusuf,2016,p829).

ومن خلال العرض السابق لكل هذه التعريفات، يمكن القول: إن العناصر والميزة الأساسية في الثقافة التنظيمية هي: القيم، والتوقعات والاعتقادات والمعايير التي نشأت وتطورت مع مرور الزمن، والتي يشترك فيها أفراد التنظيم، والسلوكيات والتي يكتسبها الأفراد داخل المؤسسة ويؤمنون بها ويدافعون عنها، وعلى أساسها يتم تقييم سلوك الأفراد داخل التنظيم، فهي ذلك التراث من المعرفة الأدائية والسلوك والممارسات وطرق التفكير والتي تصبح بعد ذلك جزءاً من المكونات الفكرية للعاملين والتي توجههم وتحركهم وصارت سمة خاصة بالتنظيم لتحقيق أهداف المنظمة ككل بصفة عامة وأهدافهم بصفة خاصة.

**ج- أهمية الثقافة التنظيمية:** تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد مجالات السلوك الإنساني، فهي تعطي للتنظيم هويته المحددة، فيمكن معرفة أي مؤسسة من خلال الافتراضات الأساسية والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها في الداخل، كما أنها تعمل كوسيلة رقابية في تتابع طريقة أداء العمل، فالعاملون لا يؤدون مهامهم بشكل فردي بل في إطار تنظيمي (أميرة موسى نسيمة، ٢٠١٧، ص ٤١٤) وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية الإيجابية في عدة عناصر، أهمها:

- توفير الشعور والإحساس بوحدة الهوية من قبل العاملين في المؤسسة (Efeoglu, 2017, p44).
- توفير المساندة والدعم للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا في المؤسسة.
- تساعد على توفير نظم فعالة للرقابة الذاتية على سلوكيات واتجاهات الأفراد.
- توفير فرص أفضل في تبني سياسات، تساعد على تحقيق أهداف المنظمة (مبروكة محمود محمد عليق، ٢٠١٧، ص ٣٦٢).
- تكوين بيئة إنسانية، تساهم في مساعدة العاملين على التكيف مع أعمالهم.
- تعمل على زيادة الجهد المبذول اتجاه تحقيق الأهداف من خلال حرص العاملين على إنجاز مهامهم على أكمل وجه (Tabatabaee, Seyed 2016, pp188) Mahmoud;
- تساعد على تحويل السلوكيات غير المناسبة إلى سلوكيات مرغوبة، مما ينتج عنه الفاعلية والإنتاجية (فهد بن الحميدي مفلح، ٢٠١٩، ص ٦٥).
- دليل للعاملين ولالإدارة، مما يشكل نماذج للسلوك، والتي يجب اتباعها والاسترشاد بها (عويشة مسيلتي، ٢٠١٧، ص ١١٦).
- تشكل الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً، يساعد العاملين على تفسير الأحداث في ضوءها، وتوسيع آفاقهم حول الأحداث التي تجري في المحيط الذي يعملون فيه (خالد سليمان أحمد، ٢٠١٧، ص ٤٢٥).



ومن خلال ما سبق يتضح، أن الثقافة التنظيمية هي أمرٌ حيويٌّ مهمٌ جداً من أجل إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في قدرتها على التأثير في أداء العاملين، ومحاسبة الانحرافات القائمة، على أساس أن الثقافة ترسم أسس وقواعد السلوك المرغوب، وتعزز الشعور بالولاء والانتماء، وتحقق الاستقرار التنظيمي، وتضع معايير استقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المنظمة، كما أنها تعين نمط الإدارة الذي يتناسب معها، ويدعم القيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.

**د- وظائف الثقافة التنظيمية:** تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي في نجاح أي مؤسسة؛ فلها دور كبير في تماسك الأفراد، والحفاظ على هوية الجماعة، فهي الأداة الفعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل اعتماداً على اللوائح والقواعد غير الرسمية، والتي تعد مرشداً في كيفية التصرف في مختلف المواقف (George, Louis, 2014, p198)، ويمكن تحديد وظائف الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة في النقاط التالية:

- تقوية الالتزام برسالة المنظمة، وذلك من خلال تنمية الشعور بالانتماء القوي للمنظمة والثقافة العامة المسيطرة، وتنمية الشعور بأن اهتمامات المؤسسة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية.
- تعزيز فرص التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة، من خلال الاتصال والعمل بفاعلية. (Hill, Beverly D, 2016, p6).
- القيام بدور المرشد للأفراد؛ لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.
- تحديد أسلوب استجابة العاملين في المنظمة لتحركات المنافسين ورغبات واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة وجودها ونموها (عبد الله بن مشيب عبد الله، ٢٠١٨، ص ٣٢٠).

• نقل الشعور بالهوية للموظفين الآخرين، فالثقافة التنظيمية المشتركة تقلل من النزاع، وتعزز من الاتساق والإدراك، ولها دور في عملية الرقابة والتنسيق (سالم العون، ٢٠١٨، ص ٢٢٩).

ومن خلال ما سبق يتضح، أن من أهم وظائف الثقافة التنظيمية تحقيق التعاون والتكامل بين أعضاء المؤسسة، وفي تكوين نظام العمل الجماعي، وتقوية طرق الاتصال، وتحديد أبعاد الاختلافات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى بما يمنح أفراد المؤسسة الشعور بالهوية التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، كما أنها تسهم في تحفيز التفكير الإبداعي والجديد لدى العاملين، وتعطيهم الفرصة في وضع قواعد جديدة تساعد على تحقيق الأهداف المرغوبة.

**هـ- خصائص الثقافة التنظيمية:** هناك مجموعة من الخصائص الرئيسية التي تتصف بها الثقافة التنظيمية، والتي منها ما يلي:

• تعد الثقافة عملية مكتسبة من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة معينة، وعندما يكتسبها الفرد تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلال الثقافة يمكن التنبؤ بسلوك الأفراد، معتمدين في ذلك على ثقافتهم.

• عملية إنسانية: إذ يعد الإنسان المصدر الرئيسي للثقافة فمن دونه لا يوجد هناك ثقافة.

• الثقافة متغيرة: فالثقافات تتغير بتأثير التغيرات التكنولوجية والبيئية.

(Tzianakopoulou, Theodora, 2018, p522)

• الثقافة عملية قابلة للانتقال، وهي نظام تراكمي مستمر من جيل إلى آخر فالثقافة المتوازنة تنتقل إلى الأبناء عن طريق الأجداد والآباء.

• الثقافة هي عملية رضا نفسي، فهي تشبع ميول وحاجات الإنسان، وتريح النفس، وتشعر الفرد أنه مقبول من الجماعة (أمل يوسف محمد جاد، ٢٠١٦، ص ٢٢١).

• الثقافة لها قيم مشتركة بين العاملين، تتبناها المنظمة، مثل: تحقيق جودة عالية، وقلة الغياب، والكفاءة العالية (شيماء عبد العاطي سعيد، ٢٠١٧، ص ٢١٨).

- ثقافة أي مجتمع هي نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات المتفاعلة لتكوين ثقافة المنظمة لتشمل الجانب المعنوي المتمثل في المعتقدات والقيم والجانب السلوكي، والذي يشمل الممارسات المختلفة والعادات والجانب المادي والذي يتمثل في كل ما ينتجه الأفراد من أشياء ملموسة.
- مرنة ومتكيفة، إذ إن الثقافة التنظيمية تتكيف مع البيئات المادية والطبيعية المتواجدة بها، كما أنها تتكيف مع احتياجات النفسية للأفراد كذلك تتكيف مع تطور الثقافات في المؤسسات المجاورة لها، الأمر الذي يكسبها ميزة التنافسية والاستمرار لمواكبة التغيير في متطلبات العمل (Negis-Isik, Ayse, 2013, p221-228).
- تعكس الثقافة المناخ التنظيمي السائد والطرق والأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، وفي التعامل مع العملاء والأفراد (مبروكة محمود محمد عليق، ٢٠١٧، ص ٣٦٢).

ومن خلال ما سبق يتضح، أن خصائص ثقافة أي منظمة تستمد من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وتحدد خصائص الثقافة التنظيمية طبيعة ثقافة المنظمة، لذلك نجد أن خصائص الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى كما أن الخصائص التي تتبناها المنظمة تسهم في تميزها عن باقي المنظمات وبخاصة المتعلقة بالدعم الإداري وأنظمة الحوافز والمقدمة من قبل الإدارة إلى العاملين، وتكون قائمة على الأداء وليس على المحسوبية وتنمية روح الإبداع والابتكار الأمر الذي يشجعهم على إخراج أفضل ما لديهم من قدرات ومواهب.

و- **عناصر الثقافة التنظيمية:** تعكس عناصر الثقافة التنظيمية خطوات السلطة، ونمط اتخاذ القرارات، وأساليب الاتصالات، والأنماط السلوكية، والأخلاقيات، والسلوك التنظيمي للأفراد العاملين، وتسهم بشكل مباشر في تكامل التنظيم وتوحيده، وتتمثل عناصر الثقافة التنظيمية في:

- **القيم التنظيمية:** تمثل القيم في بيئة ومكان العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف المختلفة، ومن بين هذه القيم: الاهتمام بإدارة الوقت، والمساواة بين العاملين، واحترام الآخرين (Göktürk, Söheyda2017, p245-256).
  - **الأعراف التنظيمية:** وتتكون من معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة لأنها مفيدة لها، ويفترض أن تكون غير مكتوبة (طه إسماعيل محمود، ٢٠١٨، ص ١٨).
  - **التوقعات التنظيمية:** وتعني مجموعة من التوقعات، تحدها المنظمة أو الفرد، ويتوقعها كل طرف من الآخر، خلال فترة العمل في المؤسسة، مثل: توقعات الزملاء من الزملاء الآخرين، وتوقعات الرؤساء من المرؤوسين، وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في: التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير مناخ تنظيمي يعمل على تلبية احتياجات العاملين النفسية، ويدعمها (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠١٨، ص ٢٥٦).
  - **المعتقدات التنظيمية:** وتتمثل في الاتجاهات والميول والمشاعر العاطفية التي يعتنقها الفرد سواء أكانت مرغوبة أم غير مرغوبة، فهي تمثل نظاماً مستقرة للتقييمات الإيجابية والسلبية تجاه شيء أو مفهوم محدد، وإذا أدركت المنظمة طبيعة اتجاهات عاملها؛ أصبح من السهل توجيه سلوكياتهم في الاتجاه الذي يصب في مصلحتها (سالم العون، ٢٠١٨، ص ٢٣٢).
- إلا أن هذه العناصر من حيث عددها وقوة تأثيرها تتوقف على العديد من الأمور، والتي منها ما يلي:
- ❖ عمر المؤسسة، ويقصد به الفترة الزمنية منذ إنشاء المنظمة.
  - ❖ ثقافة المجتمع، إذ توجد علاقة قوية بين ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة التي تعمل فيها.
  - ❖ ثقافة الأفراد، وبخاصة في المنظمات العملاقة متعددة الجنسيات (أمل يوسف، ٢٠١٧، ص ٢٢٣).

- ❖ التفوق والتميز سواء بالجودة أم بالإنتاجية أم الخدمات.
- ❖ التطور التاريخي وذلك من حيث أسلوب تطور الخدمة، وتطوير جودة المنتج.
- ❖ التوسع والانتشار فكلما كانت المؤسسة منتشرة دولياً أو جغرافياً دل ذلك على عراقة تاريخها وقوة ثقافتها (Belch, Holly A, 2009, p176-193).
- ومن خلال ما سبق يتضح، أن عناصر الثقافة التنظيمية متعددة ومتباينة، منها المادية وغير المادية، ومنها ما ينشأ من خلال التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمارسها العاملون، ويرون إنها سلوكيات تتال التقدير من الرؤساء، الأمر الذي يعمل على تعزيز السلوك التنظيمي المرغوب.
- ز- أبعاد الثقافة التنظيمية: هناك اختلاف وتعدد في وجهات النظر حول أبعاد الثقافة التنظيمية، وقد يرجع الاختلاف إلى زمان ومكان أو طبيعة المجتمع المبحوث الذي تجرى عليه الدراسة، وتتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية في:
- ❖ **البعد التنظيمي:** ذلك البعد الذي يهتم بدراسة اتجاهات وآراء وسلوك العاملين في المنظمات، كدراسة تأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على أداء العاملين ومشاعرهم وإدراكهم، وتأثير البيئة على المنظمة، كذلك تأثير العاملين على كفاءة التنظيم.
- ❖ **البعد الإداري:** ويتمثل هذا البعد في سلوك النشاط الإداري، والتوقع الفكري الإداري السائد داخل المؤسسة. (Real Bird, Lanny, 2017, p 9).
- ❖ **البعد الإنساني:** ويقصد به تأثير الثقافة التنظيمية على الجانب الإنساني من حيث العلاقات الداخلية بين العاملين مع بعضهم، أو مع الجمهور فضلاً عن العادات والتقاليد.
- ❖ **السلوك القيادي:** الذي يتمثل في قدرة الفرد القائد على التأثير في العاملين بالشكل المرغوب فيه من خلال إبداعه في مجال عمله معتمداً في ذلك على القدرات الذهنية والخبرات والتي تجعل من الشخص مصدر إعجاب من قبل الآخرين (رانيا وصفي عثمان، ٢٠١٧، ص ١١٥).

- وهناك من يرى أن هناك ثلاث أبعاد أخرى ترتبط بتحقيق الرضا الوظيفي، وهي:
- ❖ العمل الجماعي وروح الفريق: تستطيع أي مؤسسة أن تحقق أهدافها بقوة وفاعلية من خلال تجسيد روح الفريق لدى العاملين؛ لتعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب قوة من أعضاء الفريق، وذلك لجذب الانتباه، وإثارة الدافعية، وتنسيق الجهود، وحل الصراعات.
  - ❖ الإبداع والابتكار: ويقصد به القدرة على إيجاد أفكار وأساليب ووسائل عمل جديدة من شأنها أن تساعد على تحسين ظروف العمل، وتحفيز أداء العاملين؛ من أجل تحقيق أهداف إنتاجية أفضل.
  - ❖ التعاون: وذلك لتحقيق منافع وأهداف مشتركة داخل التنظيم؛ لتحقيق الأهداف المرغوبة (سالم العون، ٢٠١٨، ص ٢٣٣).
  - ❖ الانتباه نحو النتائج: ويركز هذا البعد على النتائج أو المخرجات وليس على العمليات والتقنيات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
  - ❖ المسؤولية الاجتماعية: ويرتبط هذا البعد بمدى قدرة المؤسسة على تحمل المسؤولية الاجتماعية من خلال مساهمتها في المشروعات القومية (محمد يوسف الشيخ، ٢٠١٧، ص ١٦٦).
- ومن خلال ما سبق يتضح، أن أبعاد الثقافة التنظيمية تعزز من فلسفة المنظمة وأهدافها ورؤيتها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة دافعية الإنجاز من قبل العاملين وشعورهم بوحدة الهدف، مما يساعد على دعم الأداء التنظيمي للعاملين، وتحقيق التميز والتنافسية للمنظمة على منافسيها.
- ح- محددات الثقافة التنظيمية للثقافة التنظيمية** مجموعة من المحددات تتمثل في:
- التاريخ والملكية: إذ يعكس تاريخ تطور المنظمة ونوعية القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كذلك يعكس نوعية الملكية سواء أكانت عامة أم خاصة، أم محلية أم دولية كجزء من الثقافة السائدة.

- الحجم: إذ يؤثر حجم المؤسسة على أسلوب الإدارة ونمط الاتصالات، ونماذج التصرف في مواجهة المواقف.
- التكنولوجيا: إذ تركز المؤسسات المتخصصة في كيفية استخدام التكنولوجيا المتقدمة في أنشطتها وعملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية عند صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المنظمات الخدمية على ثقافة المهارات الشخصية، وخدمة العملاء (Usman, Khalid, 2019, p148).
- الأهداف والغايات: تتأثر الثقافة التنظيمية بنوعية الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فالمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق خدمة العملاء فنجد أنها تسعى إلى غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
- البيئة: إذ تؤثر الطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية على المنافسين والعملاء والعاملين كذلك على كيفية تنظيم أنشطتها والتي تشكل منها ثقافتها. (Çakir, Hakki, 2019 , p121-133).
- خصائص الأفراد: فالأساليب المستخدمة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في كيفية ممارسة العمل تساهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة، كذلك في ثقافتها المميزة، إذ يصعب على الإدارة تبني ثقافة لا يؤمن بها العاملون، والعكس صحيح (مراد بومنقار، ٢٠١٧، ص ٣٢٠).
- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد إذ يتجه الفرد إلى المؤسسة التي تتفق مع اهتماماته.
- المنافع التي يحصل عليها الأفراد العاملين، وذلك في صورة حقوق مادية ومعنوية ومالية وأدبية والتي تنعكس على سلوكياته (حافظ عبد الكريم، ٢٠١٨، ص ٢٤).
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة: وما تشتمل عليه من: طرق تفكير، وقيم، وأساليب تعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم، ومع الأفراد الخارجيين (عبد المالك السبتي، ٢٠١٧، ص ٢٠).

- ومن هنا يمكن القول: إن محددات الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة تتجلى في:
- ❖ فلسفة العمل الجماعي: عبر سيادة روح الفريق، وروح النظام والمودة، والشعور بالانتماء والتفاني في العمل والمساواة.
  - ❖ القدرة على التكيف: وذلك من خلال مرونة الإدارة، واستعداد العاملين نحو إحداث التغيير.
  - ❖ القدرة على الابتكار: من خلال مدى تشجيع التفكير الإبداعي، على اعتقاد أن الابتكارات هي أساس النجاح والاستعداد في تحمل المخاطرة.
- ط- أنماط الثقافة التنظيمية:** تتنوع الثقافة التنظيمية تبعاً لتنوع المؤسسات التي تطبق فيها، وبتعدد أنواع الأعمال التي تم إنجازها، وأنماط التفكير، ويمكن تصنيف الثقافة التنظيمية على أساس السلطة إلى عدة أنماط، والتي منها ما يلي:
- ❖ **ثقافة القوة:** ويتميز هذا النوع من الثقافة بالحزم؛ فالقائد هنا قوي وله حضوره وشخصيته المميزة، ويهتم بالمخلصين ويكافئهم، فهو عادل وواضح فيما يطلبه منهم، لذلك نجد أن المرؤوسين في هذا النوع من الثقافة يتجنبون غضب الرئيس ولا يناقشوه حتى وإن كان مخطئاً، وتعد المعلومات هي مصدر القوة في هذا النوع (Güngör, Semra Kiranli, 2018, p161-172).
  - ❖ **ثقافة الأدوار والنظم:** إذ يركز هذا النوع على الرقابة والالتزام بالتعليمات والقوانين والاستقرار، ويتم الحكم على أداء العمل بناء على الوصف الوظيفي، وتتم صرف المكافآت على أساس الالتزام بالعمل؛ لتخفيف حدة الصراعات على السلطة، ونجد أن العاملين في هذا النوع من الثقافة يلتزمون بالتعليمات والأنظمة، فالخروج عنها يعد جريمة، الأمر الذي يؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار والمبادرة لدى العاملين (محمد عبود الحرارشة، ٢٠١٩، ص٥٩٧).
  - ❖ **ثقافة التعاطف الإنساني:** ويعتمد هذا النوع من الثقافة على الاحترام والتعاون، ويشعر العاملون بالحب والولاء والانتماء والتعاطف مع بعضهم، وقد تتأثر عملية اتخاذ القرارات بسبب عملية التعاطف الإنساني والعاملين في هذا النوع من الثقافة



يسعون إلى تجنب المعارضة، وتأخذ هذه الثقافة وقتاً طويلاً إلى تغييرها للرغبة في إرضاء الجميع.

❖ **ثقافة الإنجاز:** يعتمد هذا النوع على التميز والنجاح في الأداء، ويشعر العاملون في المؤسسة بأهمية الإسراع في إنجاز الأهداف، بل وقد يضحون برغباتهم في سبيل إنجاز الأعمال مهما كان الثمن؛ مما قد يقلل الإنتاج ويهدر الموارد (على مصطفى، ٢٠١٧، ص ١٠٩).

وتصنف الثقافة التنظيمية من حيث قوتها إلى (محمود عميان، ٢٠١٠، ص ٢٣):

- **ثقافة تنظيمية قوية:** ويتميز هذا النوع من الثقافة بشدة تمسك العاملين في التنظيم بالقيم والمعتقدات، الأمر الذي يمنح العاملين الملتزمين بالقيم والمعتقدات الحوافز والمكافآت.
- **ثقافة تنظيمية ضعيفة:** ويكون مسار العاملين في هذا التنظيم مبهم، وطريقهم غير واضح، فهم يتلقون أوامر وتعليمات متناقضة، الأمر الذي يؤدي إلى الفشل في اتخاذ القرارات.
- **وتصنف الثقافة التنظيمية من حيث قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة إلى (شريف عبد الله سليمان، ٢٠١٧، ص ٣١٣):**
- **ثقافة التكيف:** وتركز هذه الثقافة على البيئة الخارجية، وتعتمد المنظمة على منهج المرونة والتغيير لمقابلة احتياجات الأفراد من خلال الابتكار والتطوير.
- **ثقافة الرسالة:** تلك الثقافة التي تركز على وضوح رؤية المؤسسة وهدفها، وعلى تحقيق الأهداف، ويكون التركيز بنسبة قليلة على الأفراد خارج المؤسسة.
- **ثقافة القبيلة:** ويركز هذا النوع من الثقافة على مشاركة العاملين داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات، وعلى سرعة إجراء التعديلات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.
- **الثقافة البيروقراطية:** ويكون فيها التركيز على التماسك واستقرار البيئة الداخلية، والامتثال والتعاون بين العاملين. (Moxom, Nanludet, 2018, p35-48).

ومن خلال ما سبق يمكن القول: بالرغم من تعدد أنماط الثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تتبع داخل مدارس التعليم الثانوي العام إلا أنه لا يوجد نمط ثقافي مثالي يمكن تطبيقه على جميع مدارس التعليم الثانوي، وعليه فإن اختيار المعلمين للأنماط الثقافية الملائمة لظروف كل مدرسة يتطلب دراسة ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، هذا بالإضافة إلى أن هناك العديد من الإيجابيات والسلبيات في كل نمط من أنماط الثقافة، الأمر الذي يتطلب ضرورة الأخذ بها مجتمعة من غير إسراف، فيمارس نمط ثقافة القوة في بعض المواقف التي تحتاج إلى حزم، ويمارس نمط ثقافة التعاطف الإنساني في المواقف التي تتطلب التركيز على العلاقات الإنسانية بشرط لا يؤثر سلباً على عمليات اتخاذ القرارات، ويمارس نمط ثقافة الأدوار في المواقف التي تتطلب الالتزام بالتعليمات، ويمارس نمط ثقافة الإنجاز في المواقف التي تتطلب الوصول إلى التميز بعيداً عن هدر الموارد والوقت، كذلك ينضح أهمية نمط الثقافة القوية، والتي تؤدي إلى وحدة التنظيم ومنع تعدد الثقافات المتباينة، والتي يؤدي تعارضها إلى وجود صراعات، والتي تنعكس سلباً على الفاعلية والأداء.

**ك- مصادر الثقافة التنظيم** هناك مجموعة من مصادر الثقافة التنظيمية والتي تتحد معاً لتمييز وتبلور ثقافة مميزة لأي منظمة ومن هذه المصادر:

- التقاليد والعادات والأعراف: والتي تعد من أهم مصادر الفرد بل أقرها تأثيراً في شخصيته وسلوكياته في منظمته، وتختلف ثقافات الأفراد باختلاف المناطق الجغرافية للفرد والمنظمة.
- الاحتفالات والطقوس: وتتمثل في احتفالات المنظمة بالأعياد، والمناسبات الوطنية، والاجتماعية والدينية، والاحتفالات باستقبال مدير أو عاملين جدد، أو توديع أحد الزملاء بسبب إحالته إلى التقاعد، أو انتقاله إلى مكان آخر.
- الرموز الاجتماعية والبطولات: مثل قصص القادة الأبطال والتي تأخذ منها بعض المؤسسات مثل وقدوة يحتذى بها للعمل والإنجاز.

- الأساطير: وهي قصص خيالية تستخدم لإعطاء دلالات اجتماعية، تعمل على ربط الإنسان بمجمعه وتراثه وثقافته، وتقدم للفرد طرقاً ونماذج يمكن للفرد استخدامها في الطرق المشابهة.
- الألعاب والنكت والطرائف: والتي تعد دلالة تدعو إلى الصداقة والمحبة والمودة، وتعمل على تخفيف سوء الظن والصراعات وعدم الثقة في مختلف مستويات العمل في المنظمة.
- اللغة: وهي مجموعة من المعاني التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، ويستخدمونها في نقل الأفكار.
- الرموز: ويستخدمها أفراد التنظيم، وتحمل معانٍ ظاهرية، ولكنها تخفي معانٍ أكبر من ظاهرها.
- الحكايات والقصص: وهي القصص التي يرويها الأهل إلى الأطفال منذ الصغر؛ لكي توفر جواً من التسلية والمرح لهم، وتحمل رسائل غير مباشرة، يستفيد منها الفرد في حاضره ومستقبله.
- المخالطة الاجتماعية: إذ يقوم أفراد الإدارة بتعريف العاملين الجدد بالقدامى؛ لكي يتمكنوا من اكتساب الثقافة التنظيمية منهم (محمد عبود الحرارشة، ٢٠١٩، ص ٥٩٨).

كذلك تتعدد مصادر الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة لتشمل:

- خصائص العاملين: فالمنظمة تختار وتعين من يتشاركون معها في القيم والمعتقدات التي تؤمن بها، وبمرور الزمن نجد أن من يعارض قيم المنظمة يترك العمل، والذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة؛ ليصبحوا بعد ذلك أكثر تقارباً من بعضهم في اعتقاداتهم.
- أخلاقيات المنظمة وخصائص الإدارة العليا: معظم القيم السائدة في المنظمة تستمد من شخصية الرؤساء ومعتقداتهم، وتقوم المؤسسات بتطوير وتحديد قيم أخلاقية معينة للتحكم في سلوك أفرادها.

(Golden, John H., II, 2019, p363-376)

- نظام حقوق الملكية: إذ يحدد كل موظف حقوق ومسئوليات وأجر وحق التوظيف إلى سن التقاعد، وبالتالي يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد فنجد أن محاولة تخفيف هذه الحقوق يؤثر في عدم الرضا، ومن ثم ترك العمل في حين نجد أن زيادة حقوق الملكية يؤدي إلى تشجيع العاملين على أداء مهامهم وعلى الإبداع والولاء التنظيمي (أميرة موسى نسيمية، ٢٠١٧، ص ٤١٦).
  - الهيكل التنظيمي: إذ يمكن للهيكل التنظيمي أن يدعم ويعزز قيم الثقافة وبخاصة التي تشجع على التنسيق الجيد والتكامل من خلال تحديد القواعد والأعراف والتي تساعد على منع تشويش المعلومات، وسرعة تدفقها فاختلاف الهياكل يؤدي إلى اختلاف الثقافات (سواهم بادي، ٢٠١٨، ص ٧١).
- ومن خلال ما سبق، يمكن القول: إن الثقافة التنظيمية تنتقل إلى العاملين في عدة أشكال؛ نظراً لتعدد مصادرها من: القصص، والأساطير، والحكايات، والطقوس، والاحتفالات، والمناسبات، والتقاليد، والعادات، والأعراف، والرموز الاجتماعية، والبطولات، والنكات، والطرائف، والألعاب؛ فهي تعكس قيم المؤسسة وثقافتها، وتعد الرموز المادية واللغة والقصص من أكثر مصادر الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة، فهي تشكل للإدارة والعاملين نموذجاً للسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

### ثانياً — الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي:

أ- مفهوم الرضا الوظيفي: هناك العديد من التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي، فلا يوجد تعريف موحد وعام، وقد يرجع ذلك إلى تعدد البحوث والدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، وغالباً ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي؛ لأن الشيء الذي يمكن أن يرضي شخصاً ما قد لا يرضي شخصاً آخر بسبب اختلاف الحاجات والرغبات والدوافع بينهما، ويمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه: مجموعة من اتجاهات الفرد نحو عمله ولكن بدرجات متفاوتة من الرضا عن

الجوانب المختلفة من العمل فهو انعكاس عن مدى الإشباع الذي يحصل عليه من الجماعات التي تشاركه في العمل وسلوك مديره كذلك من بيئة العمل الداخلية (عبد اللطيف مصلح محمد عايض، ٢٠١٨، ص ٣٧)، كما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه أحد العوامل المؤثرة في استمرار العامل في عمله، وتحمل الأعباء الوظيفية وضغوط العمل، فكلما زاد معدل الرضا الوظيفي، زادت درجة استمرار العاملين في العمل، فهو الشعور الناتج من ارتياح العامل من العمل، كما أنه محصلة المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله داخل عمله (محمد إبراهيم كامل، ٢٠١٨، ص ٥٠١)، في حين يرى بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي يرتبط بعدد من المتغيرات، مثل: الولاء للمنظمة، وجودة الأداء، والغياب، والرغبة في ترك العمل، كما يرتبط بنوعية الحياة والرضا عنها (مسلط جاعد غالب الديحاني، ٢٠١٧، ص ١٥٥).

ومن خلال التعريفات السابقة لمفهوم الرضا الوظيفي يتضح، أن هذه التعريفات يمكن تصنيفها إلى ثلاثة اتجاهات:

- الاتجاه الأول: يركز على الأحاسيس والمشاعر التي يشعر بها الفرد تجاه عمله.
- الاتجاه الثاني: يركز على مدى ما يوفره العمل من إشباع لرغبات وحاجات الفرد.
- الاتجاه الثالث: يركز على ظروف العمل والعوامل المؤثرة في البيئة التي يعمل بها الفرد.

ومن خلال هذه الاتجاهات التي يركز عليها الرضا الوظيفي يمكن القول: إن الرضا الوظيفي يشير إلى الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، ليكون ممثلاً لميوله وقدراته، مما يؤدي إلى احترام الفرد ذاته وغيره، مما يؤدي إلى قوة العلاقات الفرد مع غيره من الزملاء والرؤساء، وينتج عنه الشعور بالحماس في نفسه، ويبعد عن الشعور بالتهديد، والذي يؤدي إلى مشكلات اجتماعية واقتصادية ونفسية.

ب- أهمية الرضا الوظيفي يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام كثير من علماء النفس ذلك لأن الفرد يقضي جزءاً كبيراً في حياته الوظيفية وبالتالي أصبح من المهم أن يتحقق له الرضا الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد في عمله، الأمر الذي يساهم في تحقيق الصالح العام، ذلك لأن الرضا الوظيفي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة، والتي تمكنه بالقدرة على أداء عمله والإبداع والابتكار فيه بل وبث الطمأنينة في نفسه، وتحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وهذا يمثل مؤشراً مهماً في فاعلية التنظيم الإداري (حمدي أبو النور السيد، ٢٠١٧، ص ٢٣)، ويمكن توضيح أهمية ارتفاع درجة الرضا الوظيفي في المؤسسات في النقاط التالية:

- ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.
  - انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسة.
  - أن العاملين الأكثر رضا عن وظيفتهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- (Kocman, Andreas, 2018, p1-22)
- هناك علاقة وثيقة بين الإنتاجية في العمل والرضا الوظيفي فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي عالية، أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج (عثمان تاج السر مساعد، ٢٠١٨، ص ٣١٦).
  - زيادة الولاء التنظيمي لجعل الأفراد العاملين يكرسون طاقاتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- ( Kelly, Nick, 2019, p93-113)
- زيادة الاستقرار التنظيمي، ذلك لأن توفير الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى زيادة فرص الرقابة الذاتية للأفراد (خلف بن محمد خلف العنزي، ٢٠١٩، ص ١٥).
  - تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي مما يؤدي إلى النجاح في أداء المهام المطلوبة في العمل (خليل إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٤٢٣).

ومن خلال ما سبق يتضح، ضرورة تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام، فهو يساهم في معرفة الحالة النفسية والمعنوية لهم ومن ثم الوقوف على الجوانب والمتغيرات التي تؤثر في هذه الحالة، كما أنه يساهم في تحديد العوامل السلبية التي تؤثر في إنتاجية المعلمين وإزالتها، ومن ثم تحديد مستويات الأداء في مدارس التعليم الثانوي العام، الأمر الذي يؤدي إلى خفض تكلفة الأداء البشري، ومعرفة المهارات اللازمة للأداء، والتي تزيد من مستويات الرضا لدى معلمي التعليم الثانوي العام وتعمله، كذلك في زيادة درجات الولاء الوظيفي لديهم والاحتفاظ بالخبرات البشرية نتيجة توفير الأجواء المناسبة، التي تحفزهم على البقاء في المدرسة وعدم الانتقال إلى مدارس أخرى منافسة.

**ج- خصائص الرضا الوظيفي:** يتسم الرضا الوظيفي بعدة خصائص منها ما يلي:

- عدم وجود فهم محدد واضح له حيث تتعدد تعريفاته نتيجة اختلاف وجهات النظر القائلين بها واختلاف توجهاتهم.
- يختلف الرضا الوظيفي من موظف إلى آخر فالإنسان لديه حاجات تختلف عن الآخرين، ويؤدي ذلك إلى تنوع طرق قياس الرضا الوظيفي وكلما ساهم العمل في إشباع حاجات الفرد ورغباته كلما زادت درجة الرضا الوظيفي له.
- أن الرضا الوظيفي هو حالة من القبول الناتجة من تفاعل الموظف مع بيئة العمل مما يؤدي ذلك إلى الشعور بالثقة في العمل، والانتماء والولاء له، وزيادة الإنتاج، وتحقيق أهداف العمل.

(Xu, Xiaohong, 2014, p507-525)

- أن الرضا الوظيفي للموظف عن عنصر معين داخل المنظمة لا يعني بالضرورة الرضا عن بقية عناصر الأخرى في المنظمة، كما أن رضا موظف ما داخل العمل لا يعني بالضرورة رضا غيره في نفس المنظمة، فالرضا الوظيفي عملية نسبية (حمدي أبو النور السيد، ٢٠١٧، ص ٢٦).

- يتعلق الرضا الوظيفي بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني نظراً لتعدد جوانب السلوك الإنساني وتعددتها وتداخلها، بالإضافة إلى تباين أنواعه من موقف إلى آخر.
- يتميز الرضا الوظيفي بخاصية الارتباط بسياق النظام الاجتماعي وتنظيم العمل؛ فهو محصلة العديد من الخبرات المرتبطة بالعمل (عبد الله بن مشيب عبد الله، ٢٠١٨، ص ٣٢٤).
- د- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: تتأثر درجة الرضا الوظيفي بعدة عوامل والتي لا بد من أن تعمل الإدارة على تحقيقها إذا ما أرادت تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي ومن بين هذه العوامل:
- عوامل شخصية: والتي تتعلق بالعاملين أنفسهم، مثل: فئات العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى الطموح، والحالة الصحية والاجتماعية والمزاجية، والسمات الشخصية، وقدرة الأفراد ومهاراتهم ومستوياتهم، وما يتلقاه العاملون من تقديرات مادية ومعنوية مقابل الأداء الجيد، ونوعية المهام الموكلة إليهم، ومدى توافرها مع القدرات البدنية والذهنية والتخصص.
- عوامل تنظيمية: تتعلق بالمنظمة وظروفها وظروف العمل نفسه وما يسود المنظمة من أوضاع وعلاقات وظيفية ترتبط بالموظف، كذلك العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الرؤساء، ومحتوى الوظيفة ومستواها، وعدد ساعات العمل. (Sahito, Zafarullah, 2017, p15).
- العوامل البيئية: والتي ترتبط بمحيط العمل، ومدى تأثيرها في الموظف، وتشمل الخدمات والمرافق والتسهيلات المتوفرة بأماكن العمل، كذلك نظرة المجتمع للموظف ومدى تقديره لدوره.
- العوامل المالية: والتي ترتبط بالراتب والحوافز والمكافآت والأمن الوظيفي والترقيات ونوع العمل وطبيعته، ومدى التقدم في العمل (عبد الله بن مشيب عبد الله، ٢٠١٨، ص ٣٢٦).



- العوامل الوظيفية: والتي تشمل نمط الإشراف والمركز الوظيفي وفرص الترقية.
- نمط القيادة: إذ توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية تجاه العمل والمنظمة، ويشعرون أنهم مركز اهتمام القائد، على عكس عندما تكون القيادة مركزية وبيروقراطية والتي تؤدي إلى تنمية الشعور بالاستياء وعدم الرضا.
- عدالة العائد: فكل فرد يقارن معدل عوائده المستلمة بمدخلاته ومهاراته ومستوى تعليمه وخبراته، ويعد نقص معدل ما يستلمه العامل عن معدل غيره تجعله يشعر بعدم العدالة، وتكون النتيجة هي الشعور بالاستياء وعدم الرضا  
(Kunagaratnam, Nagasangari,2018,p10)
- الرعاية الصحية والاجتماعية: إذ تتأثر درجة الرضا الوظيفي بمدى توفر سبل الرعاية الصحية والسلامة والوقاية من الأمراض والحوادث ومخاطر العمل، كما أن أداء الفرد سواء أكان بالسلب أم بالإيجاب يتأثر بمدى توفير الجو الاجتماعي بين العاملين داخل المنظمة باعتبارهم أسرة واحدة.
- الرضا عن الاستقرار الوظيفي: والذي يعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري، وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وضمأن الولاء (حافظ عبد الكريم، ٢٠١٨، ص٢٧).
- كذلك توجد العديد من العوامل التي تحدد الرضا الوظيفي والدافعية، وما يرتبط بها من رفع الأداء البشري والتي منها ما يلي:
- ❖ الحصول على التغذية الراجعة: وهي الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه، وتكون من عدة مصادر منها تقارير من المشرفين والرؤساء والزملاء والعملاء المستفيدين ومن العمل نفسه.
- ❖ التدريب المستمر: وهي درجة استثمار المنظمة في الموظف وتدريبه وتنمية مهاراته.
- ❖ وجود مدير داعم: وهي درجة تشير إلى مدى دعم المدير للموظف.

❖ وجود زملاء عمل داعمين: وهي درجة تشير إلى مدى دعم زملاء العمل للموظف.

❖ وجود توازن إيجابي بين العمل والحياة الأسرية: مثل عدم وجود تعارض بين الأدوار في الحياة وفي العمل كأزمة المواصلات وبعد المنزل عن العمل (خليل إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٤٢٤).

ومن خلال ما سبق يتضح، أن هناك العديد من العوامل التي يتأثر بها الرضا الوظيفي منها ما هو متعلق بالفرد نفسه (النوع، والسن، ومدة الخدمة، ودرجة التعليم، وأهمية العمل)، ومنها ما يتعلق بالوظيفة (شعور الفرد بالإنجاز في الوظيفة، ومدى استغلال الفرد لقدراته، ومدى مشاركته في اتخاذ القرارات، وفرص الترقية، والشعور بالأمن الوظيفي، ونمط الإشراف والقيادة، فالرضا الوظيفي عملية تراكمية، ويعد قياس العوامل السابقة وتحويلها إلى متغيرات كمية يمكن قياسها سلوكياً يشكل مؤشراً عاماً عن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي العام أو أي موظف الأمر الذي يتطلب ضرورة تشجيع العاملين، وإيجاد مناخ يتسم بالنقد الداعم والإيجابي للعمل، والذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

هـ- أساليب قياس الرضا الوظيفي: يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي جمع البيانات الدالة على مستوى الرضا الوظيفي، ورضا جماعة العمل الموجودة في المؤسسة عن عناصر العمل المختلفة، وتعد عملية القياس الخطوة الأولى التي تستند عليها إدارة المنظمات في رسم السياسات، واتخاذ الخطوات اللازمة لتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين إذا كان مستواه منخفضاً، أو الحفاظ على مستوياته الحالية إذا كانت هذه المستويات مقبولة، ويوجد العديد من الأساليب التي تستخدم في قياس الرضا الوظيفي منها:

● قائمة الأسئلة: فتوجد عدة قوائم مكونة من أسئلة معيارية مثل قائمة تكساس والتي تستخدم لقياس الرضا الوظيفي، وهي تحتوي على عدة أسئلة لعدة عوامل، مثل:

ظروف العمل، وساعاته، والترقية، واتجاهات الإدارة، وحركة التغيير والأجر (p131 Raza, Shaukat Ali,2017).

- المقابلات: إذ تستخدم المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن ظروف العمل داخل المنظمة، وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية، وتعد أكثر فاعلية للقياس إذا كان حجم المنظمة صغيراً.
  - الملاحظة: إذ يتم ملاحظة سلوك العاملين أثناء العمل، ثم بعد ذلك يتم جمع البيانات والمعلومات واستخلاص بعض الملاحظات عن مواقف العاملين ومشاعرهم، من خلال الرجوع إلى سجلات المنظمة، مثل: معدلات الغياب، وحجم شكاوى العاملين، ومعدل دوران العاملين، وعدد الحوادث أثناء التشغيل، ونسبة الإنتاج (إبراهيم عبد السلام عبد المطلب، ٢٠١٨، ص ٢٢٤).
  - المقاييس الذاتية: وذلك باستعمال قوائم الاستقصاء مثل الاستبانة الوصفية للوظيفة؛ والتي تقيس معدلات الرضا لخمس جوانب مختلفة للوظيفة، وهي: الوظيفة نفسها، والأجر، وفرص الترقية، والإشراف، والزملاء، ويتضمن كل بعد قائمة من الكلمات والجمل القصيرة، بحيث يحدد الموظف ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، وذلك باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو النفي، ولكل جملة قيمة رقمية حسب الإجابة، بحيث في النهاية يتم جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة.
  - أسلوب الأحداث الحرجة: وهو الأسلوب الذي يعرف بطريقة القصة، حيث يطلب من كل موظف أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بالعمل، والتي حققت له الشعور بالرضا أو عدم الرضا، ثم بعد ذلك يتم فحص الإجابات لاكتشاف العوامل أو مسببات الرضا (حمدي أبو النور السيد، ٢٠١٧، ص ٣٤).
- و- مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي مجموعة من الأفكار والقيم والمعايير التي يرسمها الفرد من خلال عمله، والتي من خلالها يحدد علاقته مع زملائه؛ فالرضا الوظيفي هو حالة وجدانية يمكن معرفتها من خلال مجموعة من المؤشرات قابلة للقياس سواء أكانت للرضا أم لعدم الرضا الوظيفي.

١- مؤشرات الرضا الوظيفي: يعد نجاح العامل وتميزه في عمله وتقبله لمهنته والعمل مع جماعته بروح الفريق، فإن ذلك ينعكس على المنظمة من خلال تحقيق أهدافها الإيجابية، وهناك العديد من المؤشرات التي تدل على رضا العامل عن وظيفته منها ما يلي:

❖ قلة التالف والفاقد من مستلزمات الإنتاج والخدمات، وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.

❖ مشاركة الموظفين في مختلف أنشطة المؤسسة وبخاصة المشاركة الاختبارية والتي تعكس مدى رضا العمال عن عملهم بعكس الذين يرفضون المشاركة (محمود قرزى، ٢٠١٧، ص ١٣٠).

❖ التعاون بين العامل وزملائه في العمل، ومبادرة العامل السريعة في خدمة مؤسسته.

❖ ارتفاع إنتاجية العامل وجودتها، وبالتالي ارتفاع إنتاجية فرق العمل والمنظمة.

(Banjarnahor, Humuntal, 2018, p869-888)

❖ نمو العلاقات الشخصية والوظيفية إيجابياً، وإحساس الموظف بالاستقرار والأمن الوظيفي.

❖ الاستعداد والنشاط لدى العامل لتقبل التغيير والتدريب.

٢- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي: يظهر عدم الرضا الوظيفي من خلال عجز

العامل على التكيف السليم مع ظروف العمل ومن بين مؤشرات عدم الرضا:

❖ ضعف الإنتاج من حيث الكيف والكم.

❖ العلاقات السيئة مع الأفراد والإدارة، والإسراف في الشكاوى والتمرد والمشغبة.

❖ عدم الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة. (De Jong, David, 2017, p357).

❖ كثرة الحوادث الفنية والأخطاء.

❖ كثرة التمارض والغياب دون عذر، والانتقال إلى أعمال أخرى.

❖ سوء استخدام الأجهزة والأدوات والآلات (خلف بن محمد خلف العنزي، ٢٠١٩، ص ٢٣).

❖ دوران العمل: توجد علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل؛ إذ أن أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون على أعمال أخرى هم أصحاب رضا وظيفي منخفض، وقد يرجع سبب دوران العمل إلى عدم إمكانية الفرد نحو إشباع حاجاته الأساسية من خلال عمله أو لظروف أسرية أو اجتماعية أو ثقافية أو تيارات دينية أو عدم وجود تقدير (سهام أكرور، ٢٠١٨، ص ١٩٦).

ومن خلال ما سبق يمكن القول: إنه من السهل معرفة مؤشرات الرضا الوظيفي ومؤشرات عدم الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي العام من خلال ما يؤدون من أعمال وملاحظة سلوكياتهم والتي تدل على طبيعة رضاهم أو عدمه.

ز- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي: تعددت النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ومسبباته وعوامله؛ نظراً لتعدد المدارس العلمية وتنوعها في هذا المجال، ومن أهم النظريات العلمية التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ما يلي:

١- نظرية سلم الحاجات ماسلو **Maslow**: تقسر نظرية سلم الحاجات لماسل والرضا الوظيفي حسب مدى إشباع الحاجات الملحة للفرد، فمجرد أن يشبع الإنسان مستوى معين من حاجاته يظهر لديه مستوى آخر من الحاجات يريد إشباعها، وقد قسمت هذه النظرية الحاجات إلى خمسة مستويات، على شكل درجات السلم، تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا، وتبدأ بالحاجات الفسيولوجية، مثل: المأكل، والمشرب، والملبس، وغيرها، (Adiele, E.E,2013, p140-144)، ثم الحاجة إلى الأمن والتي تتمثل في حاجة الإنسان إلى الإحساس بكونه، ثم الحاجات الاجتماعية أي الحاجة نحو التفاعل مع الآخرين، وحاجة الانتماء إلى جماعة تدافع عن مصالحه المشتركة معها، ثم الحاجة إلى التقدير والتي تعتبر من الحاجات العليا إذ يحتاج الأفراد إلى السلطة والإنجاز، وإثبات الذات ثم الحاجة إلى تحقيق الذات والتي تمثل أعلى وأرقى مستوى من مستويات

الحاجات، وفيها يبذل الإنسان أقصى ما يستطيع من جهد للوصول إلى هذا المستوى، وتحثل هذه الحاجات مكانة كبيرة في توجيه السلوك، وبناءً عليه فإن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يشبع العامل حاجاته حيث تعد المهنة التي يزاولها الفرد من أهم الوسائل التي يلجأ إليها الفرد لإشباع حاجاته ورغباته (عصام عبد اللطيف، ٢٠١٦، ص ٤١).

٢- **نظرية العاملين هيرزبرج (Hertzburg):** وترتبط هذه النظرية بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، فقد قسمت النظرية العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي إلى نوعين، هما:

أ- العوامل المتعلقة بالعمل نفسه: وتتمثل في عملية التحصيل، والمهارة المكتسبة، والمعارف، ونوع العمل، والترقية، والمسؤولية في العمل.

ب- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية للعمل: وهي تتعلق بالظروف المحيطة كالإدارة، أو الرئاسة، أو الإشراف، أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الموظف والزملاء، وبينه وبين رؤسائه.

وتفترض هذه النظرية أن تلك العوامل بمثابة دوافع، ينتج عنها شعور العاملين بالرضا عن العمل.

(Waltman, Jean, 2010, p411-434)

٣- **نظرية عدالة العائد Vroom:** تفسر هذه النظرية الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة المقارنة التي يجريها الموظف بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المكاسب التي يحققها بالفعل، فهذه المقارنة تجعله يفاضل بين عدة بدائل مختلفة لاختيار أنشطة معينة، في حين يتحقق شعور عدم الرضا الوظيفي حينما لا يطابق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (محمد حسن رسمي، ٢٠١٨، ص ١٧٣).

٤- **نظرية الإنصاف والتوقعات:** إذ يقارن الموظف ما يحصل عليه من أجر بما يحصل عليه غيره، فإذا كان مساوياً لأجرهم رضي وإن كان أقل منهم لم يرض،

ويمثل عدم الرضا في عدم الاهتمام والعناية بما يعمله، بالإضافة إلى زيادة الغياب والاعتذارات، وعدم العدل مع بقية الموظفين الآخرين.

٥- **نظرية الجماعة المرجعية:** فالموظف يسعى إلى تحديد المجموعة التي ينتمي إليها كخطوة أولى لكي يقرر ما إذا كان يتم معاملته بمساواة مع غيره من الموظفين في المؤسسة التي يعمل فيها، كذلك يحدد الموظف الأشياء التي تضبط المجموعة المرجعية (عثمان محمد الزبير، ٢٠١٨، ص ٢٨٦).

٦- **نظرية الإنجاز McClelland:** تقوم هذه النظرية على ثلاثة دوافع، وهي: دافع التفوق؛ فالأفراد الذين لديهم هذا الدافع تكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، الأمر الذي ينعكس على رضاهم الوظيفي، ودافع القوة؛ والذي يدفع الفرد إلى أن يسلك طرقاً مختلفة، لكسب القوة والتأثير في سلوك الآخرين، وأخيراً دافع الانتماء؛ والذي يمثل رغبة في بناء علاقات سوية مع زملاء العمل كشرط أساسي لتحقيق الرضا الوظيفي (خليل إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٤٢٧).

ومن خلال ما سبق عرضه نجد، أن معظم هذه النظريات ترى أن عناصر الرضا المرتبطة بمحتوى الوظيفة هي العنصر الفاصل في تحقيقه، كذلك تتفق على أن الأفراد داخل المؤسسات التعليمية يمكن أن يكون لديهم قدر من الرضا الوظيفي، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمقدار التوقعات التي يربجون تحقيقها إلا أنها تختلف في نوع الدافع الذي يدفع الفرد إلى تحقيقه، فمنها من ترى أن الأجر هو الدافع الوحيد لأي موظف، أو الإحساس بالعدالة أو حصول الفرد على السلطة التي كان ينتظرها لتحقيق الرضا الوظيفي، ومنها من يرى وجود عوامل ثنائية أو مجموعة من العوامل المشتركة والمتداخلة، تساهم في تحقيق الرضا، لكن جميع النظريات تكاد تتفق على أن التقارب بين ما يتوقعه الفرد وما يحصل عليه فعلياً يحقق له الرضا الوظيفي.

ح- **علاقة الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام بالرضا الوظيفي لمعلميها:** لكل مدرسة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى، تتمثل

في التصرفات والسلوكيات التي تصدر من الموظفين والمعلمين، ويلمسها المتعاملون والمجتمع الذي توجد فيه المدرسة سواء أكان ذلك أثناء أوقات العمل الرسمية أم خارجها، إذ يصبح الفرد والعامل والمعلم متعاملاً بثقافة وقيم وسلوكيات المدرسة وليس كما اعتاد عليه قبل أن يصبح عضواً في المدرسة، ويمكن دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام بالرضا الوظيفي لمعلميها من خلال دراسة العلاقة بين كل مكون من مكونات الثقافة التنظيمية، والتي تتمثل في قيم ومعتقدات وتوقعات والأعراف التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.

١- تأثير القيم التنظيمية على الرضا الوظيفي: لا توجد مدرسة سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، قديمة أم حديثة التكوين إلا وأن يكون لها قيم تعمل على توجيه سلوك العاملين والمعلمين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، إذ يكون لها وجهات نظر في التعامل مع المواقف والظروف التي تحيط بها وطرق في التعامل مع أولياء الأمور والعاملين فيها ومن هم أصحاب المصلحة (Ryu, Geunpil,2019,p481-497)

ويمكن توضيح أهمية التوافق بين القيم التنظيمية بالنسبة للمعلمين ومدارس التعليم الثانوي فيما يلي:

- تحقيق مستوى عالٍ من الرضا عن العمل في المدرسة.
- زيادة درجة الولاء للمدرسة، والالتزام بالسياسات ونظم العمل والأهداف.
- تقليل فرص الصراع بين الأفراد والجماعات.
- زيادة كفاءة تبادل المعلومات، وعملية اتخاذ القرارات.
- تخفيض معدلات ترك العمل، والمحافظة على المعدات والأدوات.
- زيادة الإنتاجية في العمل، ورفع معدلات الأداء.
- المساعدة في تنفيذ وتقييم الإستراتيجيات والخطط المدرسية. (Ilyas, Muhammad,2016, p159)



ويعد تميز الثقافة التنظيمية تميزاً لقيم الأفراد، والتي تشمل مجموعة من العناصر، مثل: التعاون، والثقة، والانفتاح، والأصالة، ومواجهة المشكلات؛ فالثقافة التنظيمية تؤثر في الرضا الوظيفي، من خلال تأثيرها في مستوى الأداء وإنجاز الجماعات والمؤسسات، الأمر الذي يحدد تميز ونجاح المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي تملك ثقافة ضعيفة تواجه الفشل على المدى البعيد، على عكس الثقافة التنظيمية المتميزة التي تتضمن مبادئ وقيماً مشتركة بين أعضاء التنظيم، تجعل عملية الاتصال أسهل، مما ينتج عنه مستوى أفضل من الالتزام والتعاون وتبسيط عملية اتخاذ القرارات (الأخضر صياحي، ٢٠١٨، ص ١٥٤).

٢- تأثير المعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي: تعكس الثقافة التنظيمية المعتقدات والمعايير والتصورات التي تكونت داخل المؤسسة عبر السنين، وتجسدت فيها وفي موظفيها، وحتى تقوم الثقافة التنظيمية بوظائفها فلا بد من أن يكون هناك معتقدات ومعايير تنظيمية قوية، لأنها ترتبط بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل والعكس صحيح (Ababneh, Khaldoun I, 2019, p19-36)، فكلما زادت معتقدات ومعايير الثقافة قوة وإيجابية، قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تسعى إلى تغلغل هذه المعتقدات لدى الموظفين لإعطاء معنى للمواقف التي يواجهونها لتحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعية، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين دون المساس بمعتقداتهم الشخصية (سهيبة إدريس، ٢٠١٥، ص ٣٩٠).

٣- تأثير التوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي: هناك علاقة قوية بين التوقعات التنظيمية ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما كانت التوقعات التنظيمية التي يتوقعها الموظفون هي نفس التوقعات التنظيمية التي تضعها المنظمة كانت هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي والعكس صحيح، فكلما كانت توقعات الأفراد العاملين لا تتوافق مع التوقعات التنظيمية أدى ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب في العمل، ودوران العمل وانخفاض

الإنتاجية وغيرها من مظاهر عدم الرضا الوظيفي ( Pizada S , Muhammad )  
(I, Zahra A,2011,pp121-131).

٤- تأثير الأعراف التنظيمية على الرضا الوظيفي: تعد الأعراف التنظيمية مجموعة من التعليمات والقواعد السلوكية المتوارثة غير المكتوبة التي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة اتباعه في المواقف المختلفة، ويعد الخروج عليها خروجاً عن المألوف وخروجاً عن نظام الجماعة، فهي تتعلق بما هو كائن أي بمدى إدراك الفرد لنتائج العمل التي حققها بالفعل، فإذا حدث بينهما توافق فإن الموظف يشعر بالرضا الوظيفي عن العمل، وترتبط الأعراف التنظيمية بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ومن بين الأعراف التنظيمية المتعارف عليها في العمل (سهيرة إدريس، ٢٠١٥، ص ٣٩٥):

- الانضباط والدوام في ساعات العمل الرسمية.
- الجد والاجتهاد والتفاني الزائد في العمل.
- تقديم مصلحة المؤسسة فوق الجميع.

ومن خلال هذه الأعراف التنظيمية تسعى المؤسسة إلى توجيه سلوكيات العاملين نحو مستوى مرغوب في الأداء، مستخدمة في ذلك عدة سياسات منها ما هو محدد قانونياً، ومنها ما هو مكتوب في اتفاقيات الجماعة، وهناك مجموعة من السلوكيات والعادات الإدارية والتي تتمثل في اللامبالاة بأداء العمل المنوط ببعض الموظفين، وشيوع بعض العادات والسلوكيات السلبية بين الموظفين، مثل: الكسل الذهني، والبطء في أداء العمل، وقلة متابعة العمل بعد أدائه، وهذه المجموعة من السلوكيات مؤشرات على انخفاض الرضا الوظيفي نظراً لوجود علاقة إيجابية وحيوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، مما له من تأثير كبير في أداء المؤسسات، فالرضا الوظيفي ما هو إلا تقييم للثقافة التنظيمية، الأمر الذي يتطلب ضرورة أن تسعى المنظمة إلى توفير ظروف عمل مرضية لجميع الموظفين، حتى

يكون لديهم دوافع عالية لأداء الجيد، ويكونوا أكثر التزاماً بمهامهم، وتطوير سياستها بما يتوافق مع الأهداف التنظيمية (Biswas, 2015, pp.14-16). ومن خلال ما سبق يمكن القول: إن الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام تستطيع أن تؤثر في الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال تأثيرات ثلاث جوانب عليه، وهي: الجانب المعنوي المتمثل في القيم، ثانياً: من خلال تأثير الجانب السلوكي المتمثل في العادات والتقاليد، وأخيراً: بتأثير الجانب المادي من خلال تأثير البيئة المادية، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بالرضا الوظيفي؛ نظراً لأهميته في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للمعلمين، وتطوير أدائهم الذي ينعكس على سلوكياتهم من خلال اتجاهاتهم الكامنة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية.

**المحور الثاني — أهم التحديات الراهنة لتفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر:**

سوف نتناول أهم التحديات الراهنة لتفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر، وذلك من حيث واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي في مصر، وأهم التحديات الراهنة لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر.

**أ- واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي في مصر**  
يحتل التعليم الثانوي في مصر أهمية خاصة داخل النظام التعليمي المصري، فهو يتوسط مرحلة التعليم الأساسي، والتي تهدف إلى تنمية قدرات التلاميذ، وتزويدهم بالقدر الضروري من: السلوكيات، والقيم، والمعارف، والمهارات العلمية، ومرحلة التعليم العالي والجامعي بتخصصاتها المتنوعة، وفي هذا الصدد نص قانون التعليم رقم ١٣٩ لعام ١٩٨١ أن مرحلة التعليم الثانوي تهدف إلى إعداد الطلاب للحياة جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم الجامعي (وزارة التربية والتعليم، قانون التعليم رقم ١٣٩ لعام ١٩٨١، المادة رقم ٢٢، ص ١٥).

لقد حظيت مرحلة التعليم الثانوي بصفة خاصة في مصر بعين الاهتمام فقد قامت وزارة التربية والتعليم بجهود كثيرة في هذا الشأن الأمر الذي تؤكدته الوثائق الرسمية الصادرة، والتي كانت بدايتها وثيقة مبارك والتعليم، ونظرة إلى المستقبل عام ١٩٩٢ والتي أوصت بضرورة الإصلاح الجذري للتعليم بما يستجيب للاحتياجات المتزايدة، وتبع ذلك السياسة المستقبلية الصادرة عام ٢٠٠٦ والتي شملت ثلاث أهداف رئيسية، هي: كفاءة النظم، والجودة الشاملة، وتكافؤ الفرص التعليمية، ثم قامت الوزارة بوضع الخطة الإستراتيجية ٢٠٠٧-٢٠٠٨/٢٠١١-٢٠١٢ من أجل إحداث نقلة نوعية فيه وتحديثه وتطويره، بما يواكب متطلبات العصر، والتي هدفت إلى زيادة استيعاب التعليم الثانوي ليفي بمتطلبات التعليم الإلزامي، وتدعيم قدرات المعلمين، وكوادر التوجيه الفني، والقيادات المدرسية، وذلك من حيث تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقويم على مستوى التعليم الثانوي، بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية، وتحسين جودة الحياة المدرسية للمعلمين والطلاب في المرحلة الثانوية (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: أضواء على الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧-٢٠٠٨/٢٠١١-٢٠١٢، ٢٠٠٨، ص ٤).

وعلى الرغم من المحاولات الإصلاحية التي أثمرت نمواً كمياً مقبولاً إلا أن هذه الجهود لم تحقق أهدافها في إصلاح وتطوير مرحلة التعليم الثانوي بشكل حقيقي، وقد يرجع ذلك إلى أن الأجهزة المسؤولة عن التخطيط عن هذه المرحلة قد قصرت في تحقيق أهداف الخطة الإصلاحية، وارتباطها بأشخاص معينة في مواقع اتخاذ القرارات، مما يعني غياب الفكر المؤسسي، فقد بدأ كل من يتصدى لهذه الجهود بنقطة بداية خاصة به (طلعت حسيني إسماعيل، ٢٠١٧، ص ٨)، كما أن هذه المحاولات والإصلاحات قد ضمنت بديلاً إستراتيجياً واحداً هو التوسع الكمي في التعليم قبل الجامعي دون التوجه إلى تحقيق الجودة على المستوى الكيفي، وتلبية احتياجات سوق العمل، بالإضافة إلى العديد من المؤشرات التي تدل على

تدني مستوى التعليم الثانوي، منها: ارتفاع كثافة الفصول، وتدني مستويات الأداء للطلاب، وغياب الاهتمام بالتحسين الكيفي للمناهج، وغياب الأنشطة المدرسية وكيفية تفعيلها، وغياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم، وتفشي مشكلة الدروس الخصوصية، وزيادة انفصال مخرجات التعليم عن حاجات المجتمع، بالإضافة إلى ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، وغياب نظم الشفافية والمحاسبة، هذا بالإضافة إلى نقص الكفاءات البشرية والإدارية المؤهلة والمدرّبة على مستوى الإدارة العليا في مجال التخطيط التعليمي، ونقص رواتب المعلمين الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض معدلات الرضا الوظيفي لديهم؛ نتيجة انخفاض الروح المعنوية ومن ثم الكفاءة الإدارية (وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ص ٧٢).

هذا بالإضافة إلى الاعتماد الزائد في التمويل على المعونات الخارجية في التمويل والتخطيط التنموي بصفة عامة وتطوير النظم التعليمية بصفة خاصة، مما يؤدي إلى صياغة خطط التطوير لبعض الأهداف الخفية والتي لها انعكاساتها على عمليات التطوير نفسها فهي تصاغ في ضوء متطلبات الدول المانحة، مما يؤدي إلى إحداث تطويع لخطط التطوير وقلة ارتباطها بواقع البلاد وثقافتها ومن ثم تبدو الخطط بعيدة عن الواقع، وتبدو خارج السياق الثقافي والاجتماعي، الأمر الذي أدى إلى تخلي الدولة عن مسؤولياتها في تبعية واضحة لتيار العولمة دون مراعاة للمصلحة الوطنية (طلعت حسيني إسماعيل، ٢٠١٧، ص ٨١).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لنشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، وصياغة المعايير القومية لتحسين جودة التعليم ومخرجاته إلا أن هذه الجهود ما زالت محدودة على تحقيق الحد الأدنى من معايير الجودة، وذلك على المستوى المحلي، كما يوجد تباطؤ في فكرة تطبيق الجودة، والوصول إلى الاعتماد كخطوة أولى في تحقيق مدخل الثقافة والتميز التنظيمي ونشر ثقافته، الأمر الذي يترتب عليه ضعف التوجه

نحو الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام في مصر (محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم خاطر، ٢٠١٦، ص ٥١٥).

ويمثل المعلم في مدارس التعليم الثانوي على اختلاف درجته المهنية والوظيفية والتخصصية العنصر البشري الأكثر وجوداً بعد الطلاب فيها، وتتبع مصر سياسات موحدة في تعيين المعلمين، وذلك وفقاً للشروط التي حددها قانون التعليم رقم ١٣٩ لعام ١٩٨١ والتي تم تعديلها وفق للقانون رقم ١٥٥ في مادته رقم ٧٢ لعام ٢٠٠٧ (وزارة التربية والتعليم قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بشأن تعديل أحكام القانون رقم ١٣٩ لعام ١٩٨١، ٢٠٠٧) تتمثل هذه الشروط فيما يلي:

- أن يكون المعلم متمتعاً بالجنسية المصرية.
- أن يكون المعلم حاصلاً على مؤهل تربوي عال مناسب.
- أن يجتاز الاختبار المقرر لشغل وظيفة.

ويعد المعلم أحد أهم الركائز الأساسية في قضية منظومة التعليم؛ إذ يسهم بدور فعال في تطوير أداء الطلاب وتوجيههم نحو الاندماج في المجتمع والتكيف معه، ومن ثم فإن نجاح أي نظام تعليمي مرهون بجودة إعداده وقدرته على مواكبة التطورات المعرفية المتلاحقة، فلم يعد كافياً للمعلم أن يتقن مادته العلمية فحسب؛ بل أصبح من الضروري أن يكون متمتعاً بكفايات شخصية وقدرات خلاقية ومعداً إعداداً علمياً وثقافياً ومهنياً وقادراً على فهم حاجات الطلاب، وإرشادهم وتوجيههم (محمد ناجح محمد محمد، ٢٠١٨، ص ٦٧)

وما زالت مؤسسات إعداد المعلم في مصر والتي تتمثل في كليات التربية أسيرة المنظومة الفكرية التقليدية في مناهجها وفلسفتها وهيكلها وإدارتها، هذا بالإضافة إلى ما تواجهه من تحديات والتي تأتي في مقدمتها غلبة الجوانب الكمية على النوعية والفجوة بين الأهداف الموضوعية والنتائج، وعدم مواكبة مناهجها لمتطلبات العصر، واتباعها أساليب تقويمية تقليدية، وعدم وجود فلسفة عامة، وتقادم النظم والهيكل لكليات التربية، وضعف مستوى خريجي كليات التربية

المصرية، ومحدودية مصادر التمويل الحكومية من ميزانية الدولة، وضعف الصلة بين كليات التربية والخريجين في المدارس لمتابعتهم وحل المشكلات المختلفة التي تواجههم نتيجة لضعف التكامل والتنسيق بين كليات التربية والمدارس، وانخفاض المستوى الثقافي لخريجي كليات التربية، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية لكثير منهم كذلك ضعف التنسيق بين جهات التدريب في وزارة التربية والتعليم وكليات التربية، وعدم وجود سياسة مقننة لتدريب المعلم أثناء الخدمة وفق معايير ومواصفات المعلم لكل مرحلة تعليمية، الأمر الذي انعكس على تدني النظرة المجتمعية لخريجي مؤسسات إعداد المعلم (هشام حسنين محمد، ٢٠١٤، ص ٤).

وقد تم إصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم في عام ٢٠١٣ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ وقد تمثلت أهم المواد المتعلقة بالمعلمين فيما يلي (جمهورية مصر العربية: اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢، الوقائع. المصرية، العدد ٩٧، ٢٠١٣):

- مادة ٢: يتحدد التأهيل التربوي وذلك للحاصلين على مؤهلات عليا غير تربوية بالدبلوم العام في التربية والمقدم من كليات التربية.
- مادة ٣: وتشير إلى أهم المعايير التي يجب أن تتوفر في المعلم المساعد لكي يتم تثبيته في وظيفة معلم التي منها أن يتوافر فيه حسن المظهر والأخلاق الحسنة والسمات الشخصية اللازم توافرها في المعلم، وأن يشهد له بإخلاص والإتقان والقدرة على التواصل مع الطلاب وأولياء الأمور، وأن يجتاز الدورات المهنية وأن يتمتع بصفة التعاون والعمل الجماعي.
- مادة ٤: التي تختص بكيفية التعيين والتعاقد مع من يشغل وظيفة معلم، بحيث يكون من خريجي كليات التربية، أو حاصلًا على مؤهل عال تربوي مناسب أو على مؤهل عال مناسب مع الحصول على شهادة التأهيل التربوي، على أن يتم المفاضلة

- بين المتقدمين وفق الأعلى في مرتبة الحصول على المؤهل اللازم لشغل الوظيفة، الأعلى مؤهلاً، فالأعلى في درجات نتيجة الاختبار، فالأقدم تخرجاً، فالأكبر سناً.
- مادة ١٥: والتي تتعلق بالمعايير التي يجب اتباعها لتطوير الأداء التعليمي للمعلمين وذلك وفق المجالات الآتية:
  - ❖ مجال التخطيط: والذي يتعلق بكيفية تحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب، وتصميم الأنشطة التعليمية الملائمة.
  - ❖ مجال خطة وأساليب التعليم وإدارة الفصل: والذي يتعلق بكيفية استخدام أساليب تعليمية، استجابة لحاجات الطلاب، وإشراك الطلاب في حل المشكلات والتفكير الإبداعي والناقد.
  - ❖ مجال المادة العلمية: والذي يتعلق بالتمكن من المادة العلمية، وفهم طبيعتها، والقدرة على إنتاج المعرفة.
  - ❖ مجال التقويم: والذي يتعلق بتقويم الطلاب والتغذية الراجعة.
  - ❖ مجال مهنية المعلم: والذي يتعلق بالتنمية المهنية وأخلاقيات المهنة.
- وقد حددت لائحة الانضباط المدرسي والصادرة بقرار رقم ١٧٩ لعام ٢٠١٥ أهم واجبات المعلم نحو مهنته والتي منها ما يلي (وزارة التربية والتعليم: لائحة الانضباط المدرسي المحددة لحقوق وواجبات ومسئوليات المعلمين وإدارة المدرسة نحو الطلاب الصادرة بقرار وزاري رقم ١٧٩ بتاريخ ١٧/٥/٢٠١٥):
- ❖ يساهم بفاعلية وإيجابية في الأنشطة التعليمية.
  - ❖ يتمسك بأهداف المهنة، ويتعاون مع زملائه في العمل لخدمة المجتمع، وخلق بيئة تعليمية فعالة.
  - ❖ يلتزم بإستراتيجية العملية التعليمية ومبادئها، والخطط والبرامج، ويحترم أهداف الدولة وفلسفتها في ضوء الكتب الواردة واللوائح الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.
  - ❖ يحرص على الارتقاء بمستواه المهني، وتحسين أدائه والإبداع فيه.



- ❖ يلتزم بميثاق السلوك الصادر من وزارة التربية والتعليم.
  - ❖ يتسم سلوكه بالعدالة بين الطلاب في المعاملة، بغض النظر عن الاختلاف في الدين أو الجنس.
  - ❖ يؤمن أن الطالب هم محور العملية التعليمية وغايتها، ويحترم كرامته وآرائه وحقوقه.
  - ❖ يراعي الفروق الفردية بين الطلاب، ويشجع المتفوقين على الإبداع.
- وتولي مصر اهتماماً ملحوظاً بتنمية المعلم مهنيًا؛ فقد أنشأت الأكاديمية المهنية للمعلمين عام ٢٠٠٨، وذلك لتقديم برامج تدريبية، من شأنها الارتقاء بالمستوى المهني للمعلمين، وبالتعاون مع كليات التربية على مستوى الجمهورية، وعلى المستوى المدرسي أخذت الوزارة بفكرة التنمية المهنية القائمة على مستوى المدرسة، وذلك بإنشاء وحدات التدريب والتقويم وفق القرار الوزاري رقم ٤٢ لعام ٢٠٠٢ (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٤٢ لسنة ٢٠٠٢ بشأن وحدة التدريب والتقويم، ٢٠٠٢)، على أن يتم التدريب فيها بأساليب متنوعة بواسطة المعلمين الخبراء في المدرسة؛ مما يحقق مزيداً من انتماء المعلم لمدرسته إلى جانب توفير الوقت والجهد في الانتقال إلى مراكز التدريب الخارجية، وعلى الرغم من تبذله وحدات التنمية المهنية في مدارس التعليم العام، وما تبذله الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر من جهود للارتقاء بالمستويات المهنية للمعلمين إلا أن هناك بعض المعوقات التنظيمية ترتبط ببرامج التدريب المقدمة، والتي منها ما يلي:
- ضعف القدرة على التخطيط لبرامج التنمية المهنية في ضوء الاحتياجات الحالية والمستقبلية (صبري خالد عثمان، ٢٠١٢، ص ٣٣).
  - قلة توظيف الوسائل التكنولوجية في البرامج التدريبية، كما يغلب الطابع النظري عليها، وقد يرجع ذلك إلى نقص الوسائل أو قلة قدرة المعلمين في التعامل مع هذه الوسائل.

- الافتقار إلى آليات لمتابعة انتقال أثر التدريب، وقياس العائد من برامج التدريب المقدمة في الميدان العملي للمعلمين (عماد صموئيل وهبة، ٢٠١٣، ص ١٣٢).
- ويمثل التعليم الثانوي مرحلة تعليمية على درجة عالية من الأهمية؛ لأنها المعبر الأساسي للوصول إلى مرحلة التعليم العالي أو الانضمام إلى سوق العمل، ومن ثم يجب أن يمد التعليم الثانوي الطلاب بالمعلومات والمهارات الاجتماعية، وعلى الرغم من أهمية التعليم الثانوي العام إلا أن واقع التعليم الثانوي العام المصري يشوبه الكثير من أوجه الضعف والقصور، التي تتمثل في: قصور مدخلاته، وتدهور عملياته، وتدني مستويات المنتج التعليمي وجودته، وقلة التزام المعلمين في أدائهم داخل الفصل، وضعف كفاءة المعلم، هذا بالإضافة إلى العديد من المشكلات التي يعانيها التعليم الثانوي المصري، والتي تؤثر سلباً على الروح المعنوية للمعلمين، وعلى دافعيتهم للعمل، وعلى رضاهم الوظيفي، والشعور بالإحباط وضعف الإنجاز؛ مما يؤثر سلباً على مستوى رضاهم الوظيفي ومن ثم على أدائهم والتي منها ما يلي:
- ❖ سيادة ثقافة المركزية، وغياب المشاركة المجتمعية.
- ❖ صعوبة توفير الموارد المالية الكافية لتطوير التعليم الثانوي.
- ❖ تعدد أفراد القيادة المدرسية بين مدير ونائب مدير ووكيل؛ مما يؤدي إلى عدم وضوح المسؤولية.
- ❖ غيبة قواعد بيانات دقيقة على كافة المستويات.
- ❖ زيادة مستويات انعدام الثقة بالمدرسة الثانوية في المجتمع المصري بسبب عدم كفاية كثير من معلمي التعليم الثانوي في قدراتهم في قيادة عملية الإصلاح والتعليم لطلابهم.
- ❖ اهتزاز صورة ومكانة المعلم في أذهان الطلاب فلم يعد قدوة بسبب تدني المستوى الاقتصادي له ولجونه إلى الدروس الخصوصية الأمر الذي انعكس ذلك على المعلم في عدم تقديره لمهنته.

- ❖ ضعف ثقافة المعلمين بمفهوم ثقافة المساءلة التربوية، وضعف اهتمام المدرسة بنشر ثقافة المساءلة بين أفرادها، وتوضيح أهدافها وأساليبها بين المعلمين والعاملين (سحر محمد أبو راضي محمد، ٢٠١٥، ص ٢٥٨).
  - ❖ غياب قيم العدالة الاجتماعية في مدارس التعليم الثانوي في مصر نتيجة تهميش بعض المعلمين لبعض الطلاب وبخاصة الفقراء وذوي المستوى الاجتماعي المنخفض.
  - ❖ تركيز العملية التعليمية على المناهج الدراسية النظرية وإهمالها الكثير من القيم التربوية (عزة جلال مصطفى نصر، ٢٠١٧، ص ٣٠٠).
  - ❖ غياب الرؤية الشاملة للإصلاح وعدم وجود نظام معلومات دقيق يخدم في عملية مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وافتقاد وجود لائحة للمدرسة تحدد طرق العقاب والثواب بالإضافة إلى ضعف فهم المعلمين لأدوارهم في تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة، مما يؤدي ذلك إلى تسريب المعلمين الأكفاء من مدارس التعليم الثانوي نتيجة انتقالهم العشوائي دون وجود سياسات مدروسة وواقعية لذلك.
  - ❖ ضعف برامج التدريب؛ فهي لا تراعي الاحتياجات التدريبية للمعلمين وبالتالي فإن نتائجها محدودة، كما أن معظم وحدات التدريب الموجودة في المدارس تتسم بالصورية نتيجة لعدم توفر أماكن التدريب، والتي تسمح بتنفيذ البرامج التدريبية (نهلة سيد حسن، ٢٠١٣، ص ١٨٥).
- الأمر الذي أدى إلى انفصام بين واقع واحتياجات المجتمع المصري وبين نظام التعليم الثانوي العام، فهو غير قادر على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية والتي تدهورت معها العملية التعليمية، وأحدثت تأثيراً سلبياً على كل مكونات التعليم بعناصره الأخرى من طالب ومعلم ومناهج دراسية.
- ويمكن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية من خلال تغيير ثقافة العاملين والمعلمين بحيث يكون هناك توافق بين المؤسسة من حيث الأهداف، والأعمال والتكنولوجيا، والإجراءات والمستفيدين وبين الكوادر البشرية من حيث

دوافعهم وأهدافهم وقدراتهم ذلك من شأنه تحقيق أداء ناجح داخل المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومدارس التعليم الثانوي بصفة خاصة، ومن هنا يمكن القول: إن توفير المناخ الداعم للإبداع والتجديد وتكوين معتقدات وقيم التميز والثقافة التنظيمية يعد أحد أسباب تطوير المؤسسات التعليمية وعلى الرغم من أهمية مدخل الثقافة التنظيمية لمدارس ومعلمي التعليم الثانوي العام في مصر في تحقيق النمو والارتقاء بالأداء المهني لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر إلا أن هناك ما يشير إلى وجود العديد من المشكلات المرتبطة بالثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي والتي تقف عائقاً في تطبيق الجودة، ونشر ثقافتها تمهيداً للتميز التنظيمي، ومن بين هذه المشكلات ما يلي (محمد إبراهيم عبد العزيز، ٢٠١٦، ص ٥٢٠):

- وجود اهتمام متزايد بالحوافز والأجور، مع قلة الثقة في جدوى سياسات وأنظمة الأجور والحوافز، وقدرتها على التمييز بين الضعيف والتميز.
- ضعف ثقة الكثير من المعلمين في قياداتهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.
- عزوف كثير من المعلمين عن صناعة القرارات والحصول على المعلومات وتحليلها.
- ضعف الرغبة ومستوى الطموح لدى كثير من المعلمين في إحداث تغييرات جوهرية انطلاقاً من المدرسة؛ نظراً لتعقد اللوائح والقوانين الناتج عن سيطرة الروتين والمركزية الإدارية.
- سيطرة اللامبالاة وضعف الالتزام التنظيمي عند كثير من الإداريين والمعلمين، والذي يظهر في: إهدار الوقت، وقلة الرضا الوظيفي، وقلة الانضباط والعزلة عن الزملاء.

هذا بالإضافة إلى العديد من المعوقات التي تمثل تحديات الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي في مصر، والتي يتطلب مواجهتها، منها ما يلي (حسام محمد خضر، ٢٠١٥، ص ٩١):

- ضعف مستويات القيادات التعليمية بالمستويات الإدارية في التخطيط الإستراتيجي وتحليل بيئة العمل، واستثمار طاقات المستفيدين وتحديد تطلعاتهم في المخرجات التعليمية.
  - ضعف الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة إلى جانب الجمود في توزيع الموازنات وعدم مراعاة المعايير والأسس الجديدة في المنافسة.
  - مقاومة كثير من العاملين والمعلمين للنظم الجديدة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف قناعتهم بثقافة التميز أو لغياب نظام الإثابة والتحفيز.
  - ضعف الكفاءة الداخلية للمؤسسات التعليمية، وقد يرجع ذلك إلى نقص الموارد المادية والبشرية من جهة أو الروتين والمركزية الشديدة من جهة أخرى.
  - الافتقار إلى مقاييس لتقييم الأداء المؤسسي من منظور عالمي وتنافسي ومن ثم العمل على تقويمه بمراعاة رضا المعلمين والمستفيدين والطلاب وأولياء الأمور.
- وبالرغم من أهمية دور المعلم في جودة ونجاح التعليم الثانوي بصفة خاصة إلا أنه لا يزال يوجد قصور في الأداء المهني والوظيفي لمعلمي هذه المرحلة سواء أكان في مجال التدريس أم التخطيط أم التقويم لعمليتي التعليم والتعلم، ويظهر ذلك في تدني النتائج المنوطة بمعلمي التعليم الثانوي، فهم أقرب إلى السلبية في الأداء منهم إلى الإيجابية، ولا يكثرثون بالتجديد، ويعتمدون اعتماداً كاملاً على الدروس الخصوصية، كذلك وجود انخفاض في واقع أداء معلمي التعليم الثانوي المصري في كل من المهام المنوطة بالوظائف الأكاديمية، مما يسهم في ضعف مستوى خريجي هذه المرحلة المهمة من التعليم، وقد يرجع ذلك إلى وجود ضعف في جانب الوعي بمعايير الجودة (هالة مختار، ٢٠١١، ص ١١٧)، كذلك وجود خلل وقصور في أداء المعلم لدوره في جوانب متعددة منها الجانب الاجتماعي بما يخص الوظيفة الاجتماعية للمادة أثناء تدريسها في الفصل والاهتمام بالمشكلات الاجتماعية، وإكساب التلاميذ القيم الديمقراطية، وتعزيز قيم الاندماج الوطني لدى الطلاب، الأمر الذي انعكس على مدى تفاعل الطلاب واندماجهم في المجتمع، وقد

يرجع ذلك إلى أن المعلم في مصر مقيد بمنهج دراسي معين وخطة زمنية محددة، بالإضافة إلى المناهج الدراسية التي لا تعرف الطالب حقوق المواطنة وواجباتها، كما لا تشجع روح المبادرة، الأمر الذي انعكس على أداء المعلم، فأصبح دوره يقتصر على التدريس فقط، الأمر الذي أدى إلى عدم الاهتمام بإشباع احتياجات الطلاب؛ مما ترتب عليه تنمية سلوكيات مضادة، والشعور بعدم الأمان، والفردية والأنايية، وعدم القدرة على التكيف والاتصال بالآخرين (شيماء جبر عبدالله جبر، ٢٠١٧، ص ١٥٧).

ويشير ما تقدم، أن الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام والتي تترجم إلى معتقدات ومفاهيم وقيم العاملين كافة من طلاب ومعلمين وقيادات لم تعد مناسبة لمقابلة التغيرات الحادثة على المستويين المحلي والعالمي؛ فهي لا تمثل البيئة المناسبة لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام نتيجة لكثرة الضغوط النفسية والمهنية التي يتعرضون لها لذا تسعى العديد من الدول إلى جذب معلمين على مستوى عالٍ من الكفاءة والمهنية، وتحقيق رضاهم الوظيفي لضمان بقائهم من خلال توفير بيئة مدرسية مناسبة، وتحسين مناخ العمل وظروفه (عبد الناصر محمد رشاد، ٢٠١٧، ص ١٩).

ومن خلال ما سبق، يمكن القول: إن إصلاح التعليم الثانوي أصبح مطلباً رئيسياً يجب أن ينبع من داخل المجتمع ذاته، ويستجيب إلى تطلعات أبنائه ومعلميه، ساعياً إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي عنه، بحيث يتيح الفرصة لدفع خطوات الإصلاح إلى الأمام، الأمر الذي يتطلب وجود صلاحية لكل مدرسة لانتقاء كوادرها البشرية من المعلمين وغيرهم من: الفنيين، والعاملين، والإداريين، وتوافر سياسات لتخطيط الموارد البشرية وتنفيذها وتقويمها؛ لتحقيق نجاح طويل المدى، يرتبط بتفوق في إدارة العمليات التنظيمية استناداً إلى ثقافة تجديدية وقيادة إستراتيجية وأداء متميز للموارد البشرية إلى جانب توفير المناخ

الداعم للإبداع والسعي الدائم إلى الارتقاء بالمستويات المهنية بما يتلاءم وطبيعة الثقافة التنظيمية وأهدافها وأهميتها.

ب- أهم التحديات الراهنة لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر:

يحظى التعليم في أي مجتمع باهتمام كبير، يرجع ذلك إلى أهمية الدور الذي يؤديه في إعداد القوى البشرية المنتجة في المجتمع، والقادرة على تحقيق التقدم في مختلف مجالات المجتمع؛ ذلك لأن النظام التعليمي جزء من النظام المجتمعي ككل، ويرجع اختلاف النظم التعليمية إلى اختلاف الظروف والخصائص الاجتماعية والحضارية لكل مجتمع، فلا يوجد نموذج موحد للأنظمة التعليمية، ونظراً لتمايز الثقافات فإن الأنظمة التعليمية تتمايز فيما بينها، فهي تعبر عن حركة المجتمع الذي نشأت فيه وما يمر به من ظروف اجتماعية واقتصادية، وما توفر له من تراث ثقافي وحضاري (منال أبو الفتوح قاسم، ٢٠١٩، ص ٣٩٩).

ويواجه المجتمع المصري العديد من التحديات والتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية، والتي كان لها أثر في تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام، وانعكاسات على مختلف مجالات المجتمع بالأخص المجال التعليمي ومؤسسات التعليم المختلفة في مرحلة التعليم قبل الجامعي بصفة عامة والتعليم الثانوي بصفة خاصة، الأمر الذي ترتب عليه عجزه عن تحقيق أهدافه وفي تخريج قوى عاملة، تستطيع خدمة هذا المجتمع، وإحداث التغيرات المطلوبة، وفيما يلي عرض أهم هذه التحديات:

١- التحديات التكنولوجية والثورة العلمية: هذه الثورة العلمية التي حولت العالم إلى قرية كونية صغيرة بفعل ما أحدثته من تقدم في مجال الاتصالات التكنولوجية، وأصبح الإنترنت والحاسب والبريد الإلكتروني جزءاً من حياتنا اليومية، ودخلت ميادين العمل والتعليم كافة، وأنتجت هذه الثورة علوم جديدة وتخصصات حديثة، فرضت نفسها على أجندة تطوير النظام التعليمي؛ لالتحاق بعصر اقتصاد المعرفة

(Al-araibi, Asma Ali Mosa, 2019, p1395-1431)، ولن يتحقق ذلك إلا

من خلال وجود نظام تعليمي كفاء، يواكب معايير الجودة التعليمية، إلا أن واقع

التعليم الثانوي في مصر دون هذا المستوى، لأسباب كثيرة منها:

- غياب الإستراتيجية القومية الوطنية والرؤية الواضحة التي تحكم العملية التعليمية.
- انخفاض الإنفاق على التعليم.

وعلى الرغم من الفوائد العديدة للثورة المعرفية والتكنولوجية إلا أن هناك

العديد من التحديات والمشكلات التي تفرضها على المجتمعات والتي منها الانتماء

والهوية، والتبعية التكنولوجية والانصهار الحضاري، والتغيير المستمر، وقد نتج

عن ظهور الثورة المعرفية والتكنولوجية حاجات جديدة للمجتمع، وجب على التعليم

الوفاء بها حتى يمكن تلاشي تأثيراتها السلبية والتي منها ما يلي (السيد أحمد عبد

الغفار، ٢٠١٠، ص١٨):

- تزويد المعلمين والطلاب والإداريين بالمعارف والمهارات المتعلقة بالتخصصات الجديدة في فروع المعرفة المختلفة.

- تزويد المعلمين والطلاب بالمهارات اللازمة للنجاح في سوق العمل، مثل:

المهارات الأساسية، والفنية، ومهارات التعامل مع العولمة؛ لمواجهة التغيرات

المختلفة بصورة إيجابية، تحفظ للمجتمع هويته.

- انتهاج أسلوب الإقناع العقلي في طرح قضايا المجتمع.

- تزويد الطلاب والمعلمين والإداريين بمهارات فن الاتصال بالآخرين، ونقل الأفكار

والثقافات، والاستفادة من أفكار وثقافات الآخرين.

**٢- تحديات العولمة:** تعد العولمة ظاهرة حتمية لا مجال لوقوفها، فهي بفعل

تكنولوجيا الاتصال والتي تجاوزت عولمتها الزمان إلى عولمة المكان بل وعولمة

الأحداث التي تجري في إطارها، وأصبحت معظم التحولات الاجتماعية والسياسية

والاقتصادية والثقافية المذهلة إما سبباً من أسبابها أو نتيجة من نتائجها، ويمكن

النظر إليها على أنها: عملية يمكن أن يتم بواسطتها إقامة عالم بلا حدود سياسية أو



ثقافية أو اقتصادية معتمداً في ذلك على التقدم العلمي والتكنولوجي وسيطرة الليبرالية الجديدة والمنظمات الدولية والشركات متعددة الجنسيات (Valdez, April, 2018, p245), وتحولت المعرفة والمعلومات إلى وسيلة لكسب الربح، وقد ظهرت آثار العولمة في مصر من خلال تبني سياسة الانفتاح الاقتصادي، مع دعم القطاع الخاص، وانخفاض التمويل الحكومي، وانعكس ذلك على أدوار المعلم من جوانب متعددة؛ فأصبح عليه امتلاك كفايات مهنية معينة وتنميتها، حتى يجد له مكاناً في المدارس الحكومية أو حتى الخاصة، ومن مظاهر تأثير العولمة في العملية التعليمية ما يلي:

- توفير أسهل الوسائل والطرق للوصول إلى أي معلومات في أي مكان في العالم.
  - استقبال المعلومات وتداولها ومعالجتها وحفظها واسترجاعها وبثها عن طريق تكنولوجيا الحاسب الآلي.
  - تطوير النظم الإدارية اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - تحرير المعلمين من العزلة المهنية، وذلك عن طريق اتصالهم بزملائهم أو طلابهم.
- (Hyttten, Kathy, 2016, p981-996)

وقد فرضت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المعلم تنمية مهاراته الذاتية، والتي تمكن طلابه من التعلم الذاتي، فلم يعد المعلم هو المصدر الوحيد للمعرفة؛ بل أصبح الموجه والناقد والميسر، وأصبح من الضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات من حيث: تصميم المقررات الدراسية، أو عرضها واستخدامها بفاعلية في تحفيز الطلاب، وفي عمليات التقويم، وإكساب الطلاب أخلاقيات التعامل مع ما يبث من القنوات الفضائية؛ وذلك للحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع، وعلى الرغم من أهمية أدوار المعلم في التعليم الثانوي في مجال تكنولوجيا المعلومات، إلا أن الواقع يشير إلى العديد من أوجه القصور في هذا المجال والتي من أهمها (جمال أحمد السيسي، ٢٠٠٩، ص ٣٢٤):

- بعض معلمي التعليم الثانوي قد يرون أنه لا حاجة إلى التغيير، فهم يعتقدون أنهم يؤدون عملهم جيداً أو على الأقل يبذلون أفضل ما لديهم، ذلك لأنهم يفتقدون المعرفة الإجرائية، والتي تتعلق بكيفية التغيير.
- لا تزال برامج إعداد معلمي التعليم الثانوي تفتقد التكامل والاستمرارية، فهي ما زالت تركز على المادة المقررة، ولا زالت ازدواجية النظرية والتطبيق قائمة فيها كما يغلب عليها الطابع النظري.
- عدم كفاية أجهزة الحاسب الآلي في المدارس، وكثرة أعداد الطلاب في الفصول وقلة المعلمين المتخصصين في مجال الحاسب الآلي.
- تخوف بعض المعلمين وأولياء الأمور من البيانات والمعلومات التي يزخر بها الإنترنت فضلاً عن بعض المعلومات الضارة.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول: إن أدوار معلم التعليم الثانوي في مواجهة تحديات العولمة تتطلب مزيد من الجهد والوقت لاكتساب المهارات الثقافية اللازمة لأدائها وتنمية الاتجاهات حولها للوصول إلى مستويات عالية من الرضا الوظيفي لديهم فما زال بعض المعلمين القدامى يتمسكون بأداء أدوارهم التقليدية التي تتمثل في نقل المعرفة رغم تقادمها الأمر الذي يتطلب ضرورة توعيتهم بأهم أدوارهم في ضوء تحديات العولمة وتنمية المهارات اللازمة لأدائها وحل المشكلات أثناء أدائها لأدوارهم وتدريب المعلمين على كيفية العمل رغم المشكلات القائمة في ظل أعداد كبيرة من الطلاب ونقص الوسائل التعليمية وتوضيح المضامين الأخلاقية فيما ما يقدم من معارف لطلابه من خلال وجود خطة تتضمن أنشطة ومقررات للتربية الأخلاقية لتعميق انتماء الطلاب لوطنهم والتأكيد على الهوية الثقافية وتحذير الطلاب من خطورة الثقافات الوافدة.

**٣- تحديات اقتصادية:** هناك العديد من التحديات الاقتصادية التي تواجه العملية التعليمية من أبرزها الاتجاه نحو التعليم الخاص والعولمة الاقتصادية الأمر الذي ترتب عليه مشكلات اجتماعية، وعدم القدرة على التكيف مع الأنظمة الاقتصادية

العالمية وتحكم رؤوس الأموال وإطلاق التكتلات الاقتصادية المختلفة (فاطمة محمود الجوايرة، ٢٠١٠، ص ١١٦)، وتعد انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية أحد أهم التحديات الاقتصادية التي تواجه مرحلة التعليم قبل الجامعي بصفة عامة ومرحلة التعليم الثانوي بصفة خاصة بل تزداد حدة في هذه المرحلة وتحمل كثير من الأسر المصرية عبء توفير نفقاتها من أجل تعليم أبنائهم خاصة مع زيادة حدة مشكلات أخرى في المجتمع المصري منها الفقر والفروق الجوهرية من معدلات الإنفاق على التعليم بين المدن والقرى والطبقية التي ينظر من خلالها طلاب المدارس الخاصة إلى المدارس الحكومية العامة، كذلك إرهاق المعلم بدنيا وذهنيا فلا يستطيع أداء واجباته المهنية في المدرسة بالجهد المطلوب بل يدره إلى الدروس الخصوصية مما يعد إهمال وتقاعس عن أداء مهامه الوظيفية بالإضافة إلى العديد من الآثار السلبية على الطلاب في تعويدهم على غيرهم وعدم تكيفهم مع الجو المدرسي وفقدان احترامهم للنظام المدرسي وكثرة الغياب، وتعد كل هذه الظواهر السلبية تمثل تحديات تقف أمام إتاحة مجانية التعليم المصري وعجز الدولة على تحقيق العدالة التعليمية كذلك في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام، وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية منها ما يلي (منال أبو الفتوح قاسم، ٢٠١٩، ص ٤٠٣):

- تدنى مرتبات المعلمين بالإضافة إلى اعتماد النظام التعليمي بصفة أساسية على أسلوب الحفظ والتلقين.
- ضعف تأسيس التلاميذ في بعض المواد أو لكراهية المادة أو لكثرة الغياب والإهمال.
- ازدحام الفصول وعدم أداء المعلم بواجباته بالإضافة إلى ضيق وقت الحصة لقصر اليوم الدراسي.

وتعد مشكلة التمويل من أبرز المشكلات التي تواجه تطوير التعليم الحكومي كما وكيفا والتي ترتب عليها نقص الموارد المادية والبشرية الملائمة والإمكانيات والتجهيزات وزيادة كثافة الفصول وضعف الارتباط بين التعليم وفرص العمل المتاحة وقد دفعت الأزمة الاقتصادية التي تمر بها البلاد إلى تخفيف الدعم الحكومي للتعليم قبل الجامعي (أسماء أحمد خلف، ٢٠١٩، ص ٤٥٢).

**٤- تحديات ثقافية:** من أبرز التحديات الثقافية التي تواجه التعليم الثانوي في مصر صعوبة معالجة نوازع التطرف وتحديات المواجهة غير المتكافئة مع التيارات الثقافية الوافدة من الغرب والشرق إضافة إلى تشويه الثقافات الذاتية والتاريخية للأمة والقضاء على عقيدتها وتشويه معالمها ونشر الفوضى والإباحية وتغليب المنتج العلماني خاصة فيما يتعلق بالسلوك والأخلاق، والمعتقدات والأفكار مستخدما في ذلك القضاء على اللغة القومية وتذويب الانتماء للدين ووصف الدين بالإرهاب الفكري (فاطمة محمود الجوابرة، ٢٠١٠، ص ١١٦) ومن هنا يجب على المؤسسات التعليمية لا تقف عاجزة أمام التحديات الثقافية فهي مسئولة عن (محمود عبدالسميع أحمد، ٢٠١١، ص ١٨٦):

- حفظ هوية المجتمع ضد تيار العولمة من خلال الاهتمام باللغة العربية، وتنمية روح الولاء والانتماء للوطن والمواطنة وتوظيف التربية الدينية والاهتمام بالتربية الوطنية والتاريخ والأخلاق.
- وضع صيغ تعليمية جديدة تجمع كل طلاب الأمة في بوتقة واحدة، وتقلل من الغزو الثقافي والهيمنة الاقتصادية للدول الرأسمالية، وإعلاء قيمة العلم والعمل والانتماء والثقافة.

**٥- تحديات اجتماعية:** من أبرز هذه التحديات تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم خاصة مع الزيادة السكانية الهائلة لاعتماد الأفراد عليه كوسيلة للحراك الاجتماعي والاقتصادي فحدثت توسعات كمية لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ولم يقابل ذلك توسعات كيفية تضمن الجودة النوعية في العملية التعليمية وتؤدي إلى زيادة كفاءة

مخرجاته ومن ثم ازدحمت المدارس بأعداد كبيرة من الطلاب في الوقت التي تعجز فيه ميزانية العملية التعليمية عن الوفاء بمتطلباتها الأمر الذي أصبح يشكل عبئا على مقومات العمل التعليمي من معلمين وفصول وأجهزة وملاعب وتكدست الفصول بأعداد يصعب التعامل معها وعدم وجود تناسب بين أعداد المعلمين وأعداد الطلاب الأمر أدى إلى خصخصة التعليم وجعل المجتمع المصري يتسم بوجود فئات مختلفة تتلقى كل فئة نوع التعليم الذي يتفق مع القدرة المالية الأمر الذي أوجد كثير من الاختلافات في الثقافات والميول والاتجاهات بناء على الأساس المادي (منال أبو الفتوح قاسم، ٢٠١٩، ص ٤٣٢).

وفي ضوء ما تم عرضه من أهم التحديات الراهنة لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر وعرض لأهم الآثار السلبية المترتبة عليها يتضح، التأثير الكبير لهذه التحديات على النظام التعليم قبل الجامعي بصفة عامة وعلى التعليم الثانوي ومعلميه بصفة خاصة الأمر الذي يتطلب بذل مزيد من الجهد لترجمة السياسات التعليمية إلى سياسات وخطط تعزز الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة، وهي: القيم التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية؛ لتوجيه سلوك المعلمين من خلال تحديد مجموعة من المعايير، يلتزم بها المعلمون أثناء أداء عملهم، لتحقيق أعلى معدلات للرضا الوظيفي، وإشباع حاجاتهم النفسية، مما يؤدي إلى احترام المعلم لذاته ولغيره وقوة علاقات المعلم مع غيره، وينتج عنه الشعور بالحماس في نفسه، ويبعد عن الشعور بالتهديد والذي يؤدي إلى مشكلات اجتماعية واقتصادية.

**المحور الثالث — إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:**

ويشمل هذا المحور ما يلي:

**أولاً — إجراءات الدراسة الميدانية:**

**أ- أهداف الدراسة الميدانية:**

تهدف الدراسة الميدانية إلى معرفة آراء عينة من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر حول الأمور الآتية:

١- واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر من وجهة نظر المعلمين، وذلك من حيث: القيم التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية.

٢- مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء التحديات الراهنة من وجهة نظرهم باستخدام استمارة استطلاع الرأي.

**ب- الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية:**

لما كان الهدف من الدراسة معرفة واقع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين، فقد قامت الباحثة بإعداد استبانة تتضمن محورين هما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء التحديات الراهنة من وجهة نظرهم باستخدام استمارة استطلاع الرأي. وتم تصميمها اعتماداً على:

- دراسة الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية للمؤسسات وتحليلها لمعرفة أهم خصائص الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تدعم الرضا الوظيفي للعاملين، كذلك دراسة أهم مؤشرات الرضا الوظيفي للعاملين بها.
- الاطلاع على البحوث والدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام.

وتضمنت الاستبانة في صورتها النهائية (٤٨) عبارة، موزعة على محورين، هما: المحور الأول: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر من وجهة نظر المعلمين، ويتكون من ٤ مجالات رئيسية، وهي:

- المجال الأول: القيم التنظيمية، ويشمل (١٠) عبارات.
- المجال الثاني: الأعراف التنظيمية، ويشمل (١٠) عبارات.
- المجال الثالث: التوقعات التنظيمية، ويشمل (٦) عبارات.
- المجال الرابع: المعتقدات التنظيمية، ويشمل (٩) عبارات.

المحور الثاني: مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء التحديات الراهنة من وجهة نظرهم، باستخدام استمارة استطلاع الرأي، وتشمل (١٣) عبارة.

وقد صيغت استمارة الاستبانة في صورة يستجيب لها أفراد العينة من خلال وضع علامة (٧) أمام العبارة، وفي الخانة التي تناسب آراءهم وذلك من خلال مقياس ثلاثي (أوافق، وإلى حد ما، ولا أوافق).

#### ج- حساب صدق وثبات الاستبانة:

##### ١- الصدق:

أ- صدق المحكمين: تم إعداد الصيغة الأولية للاستبانة ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة بكليات التربية للتعرف على آرائهم حول المفردات المقترحة ومدى ملاءمة المفردات لكل مجال ومدى مناسبة صياغتها وقد تم الأخذ بالآراء التي عرضها السادة المحكمين سواء أكان في إضافة أم حذف بعض المفردات أم تعديل صياغتها ومدى ارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه.

ب- صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجزر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجول رقم (١) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (٠,٩٣٩) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذه الدراسة وأهدافها، كما أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة

كانت جيدة ومناسبة لأهداف الدراسة، وفي ضوء ذلك يمكن القول: إن جميع عبارات أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

٢- الثبات: يقصد بالثبات مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج مقاربة لو تم إعادة تطبيق الدراسة في ظروف مشابهة وذلك باستخدام الأداة نفسها، وقد تحقق ثبات الاستبانة بطريقة معامل "ألفا كرونباخ" والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار ٠,٦٠، فأكثر، وكانت نتائج معاملات الثبات والصدق باستخدام برنامج SPSS V20 كما هي مبينة في الجدول التالي:

### جدول رقم (١)

#### معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
٠.٨٨٣	٠.٧٨٠	١٠	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
٠.٨٠٢	٠.٦٤٤	١٠	الأعراف التنظيمية	
٠.٨٦٢	٠.٧٤١	٦	التوقعات التنظيمية	
٠.٨٢٨	٠.٦٨٧	٩	المعتقدات التنظيمية	
٠.٩٣٨	٠.٨٨١	١٣	الرضا الوظيفي	
٠.٩٣٩	٠.٨٨٢	٤٨	الاستبانة ككل	

ومن خلال الجدول السابق يتضح، أن معامل ثبات الاستبانة ككل (٠,٨٨٢) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة ومجالاتها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وبهذا نكون قد



أكدنا ثبات الاستبانة (أداة الدراسة)، مما يجعلنا على ثقة كاملة في صلاحيتها وصحتها في تحليل النتائج.

د- اختيار عينة الدراسة الميدانية: تم اختيار عينة تتكون من ثلاث محافظات، هي: محافظة دمياط، ومحافظة الفيوم، ومحافظة المنيا؛ إذ تتميز المحافظات الثلاثة بأنها تغطي مختلف شرائح المجتمع الريفي والحضري، وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية متعددة المراحل، فتم اختيار بعض الإدارات التعليمية داخل كل محافظة من المحافظات الثلاث، وداخل كل إدارة تم اختيار بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية لتطبيق الاستبانة، وداخل كل مدرسة تم اختيار عينة عشوائية من معلمي المواد العلمية والأدبية والمجالات والأنشطة لتطبيق أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي عدد الإدارات التعليمية التي تم التطبيق فيها في كل محافظة، والعدد الكلي للمدارس بها، ونسبة العينة المأخوذة منها.

#### جدول رقم (٢)

#### عينة الدراسة الميدانية

م	الإدارة التعليمية	العدد الكلي للمدارس	العينة المأخوذة	النسبة المئوية
محافظة دمياط	١- إدارة كفر سعد التعليمية.	٧	٥	٪٧١.٤
	٢- إدارة ميت أبو غالب التعليمية.	٣	٢	٪٦٦.٦
محافظة الفيوم	١- إدارة شرق التعليمية.	٩	٧	٪٧٧.٧
	٢- إدارة أطسا التعليمية.	١٠	٧	٪٧٠
	٣- إدارة يوسف	٦	٤	٪٦٦

م	الإدارة التعليمية	العدد الكلي للمدارس	العينة المأخوذة	النسبة المئوية
	الصدىق التعليمية.			
	٤ - إدارة سنورس التعليمية	٧	٥	%٧١.٤
	٥ - إدارة أبشواي التعليمية.	٦	٣	%٥٠
	٦ - إدارة طامية التعليمية.	٨	٥	%٦٢.٥
محافظة المنيا	١ - إدارة أبو قرقاص التعليمية.	٧	٦	%٨٥.٧
	٢ - إدارة سمالوط التعليمية.	١٢	٩	%٧٥
	٣ - إدارة مفاغة التعليمية.	٩	٧	%٧٧.٧
	الإجمالي	٨٤	٦٠	%٧١.٤

ويوضح الجدول السابق، عدد المدارس الثانوية الحكومية على مستوى كل محافظة، والعينة التي طبقت الاستبانة عليها من هذه المدارس، والنسبة المئوية للعينة، وقد تم انتقاء عينة المدارس عشوائياً، وتم اختيار ٥ مدارس من إجمالي ٧ مدارس للتعليم الثانوي تابعة لإدارة كفر سعد التعليمية، أي بنسبة %٧١,٤، بينما تم اختيار مدرستين من إجمالي ٣ مدارس للتعليم الثانوي تابعة لإدارة إدارة ميت أبو غالب التعليمية، أي بنسبة %٦٦,٦ وذلك في محافظة دمياط، وتم اختيار ٦ إدارات تعليمية في محافظة الفيوم هي إدارة شرق التعليمية، والتي تم اختيار ٧ مدارس من إجمالي ٩ مدارس للتعليم الثانوي بها، أي بنسبة %٧٧,٧، وإدارة أطسا التعليمية والتي تم اختيار ٧ مدارس من إجمالي ١٠ مدارس للتعليم الثانوي بها، أي بنسبة

٧٠٪، إدارة يوسف الصديق التعليمية، والتي تم اختيار ٤ مدارس من إجمالي ٦ مدارس للتعليم الثانوي بها، أي بنسبة ٦٦٪، إدارة سنورس التعليمية، والتي تم اختيار ٥ مدارس بداخلها من إجمالي ٧ مدارس للتعليم الثانوي بها، أي بنسبة ٧١،٤٪، وإدارة أبشواي التعليمية والتي تم اختيار ٣ مدارس من إجمالي ٦ مدارس بها، أي بنسبة ٥٠٪، وإدارة طامية التعليمية، والتي تم اختيار ٥ مدارس من إجمالي ٨ مدارس، أي بنسبة ٦٢،٥٪، بينما في محافظة المنيا تم اختيار ٣ إدارات تعليمية، هي: إدارة أبو قرقاص التعليمية، والتي تم اختيار ٦ مدارس من إجمالي ٧ مدارس للتعليم الثانوي بها، أي بنسبة ٨٥،٧٪، وإدارة سمالوط التعليمية، والتي تم اختيار ٩ مدارس من إجمالي ١٢ مدرسة للتعليم الثانوي بها، أي بنسبة ٧٥٪، وفي إدارة مغاغة التعليمية تم اختيار ٧ مدارس من إجمالي ٩ مدارس للتعليم الثانوي بها، أي بنسبة ٧٧،٧٪، وقد تم اختيار عينة الدراسة بعد الاطلاع على دليل الإحصاءات والمؤشرات: مديريات، ومراحل، ومدارس، وفصول، وتلاميذ، وهيئات تدريس لمحافظة الفيوم ودمياط والمنيا (جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للمعلومات، دليل الإحصاءات والمؤشرات مديريات - مراحل - مدارس - فصول - تلاميذ - هيئات تدريس لمحافظة الفيوم ودمياط والمنيا، ٢٠١٧-٢٠١٨) ويوضح الجدول التالي فئات العينة التي استخدمت في الدراسة ونسبتها من المجتمع الأصلي.

جدول رقم (٣) العينة الكلية للبحث.

النسبة	عدد أفراد العينة	العدد الكلي للمدرسين في التعليم الثانوي	المحافظة
٧،١٪	١٤٠	١٩٦١	محافظة الفيوم
٣،٢٪	١٦٠	٤٩١٥	محافظة المنيا
٣،٦٪	١١٠	٣٠٣٦	محافظة دمياط
٤،١٪	٤١٠	٩٩١٢	المجموع

يوضح الجدول السابق، فئات العينة التي استخدمت في الدراسة، والتي بلغ الإجمالي العام لها (٤١٠) معلم.

أما الجدول التالي فيوضح عدد الاستثمارات الكلية التي تم توزيعها والصالح منها للاستخدام والذي تم استبعاده نظراً لعدم استكمال الاستجابة على بنودها. جدول رقم (٤) إحصائية بعدد استثمارات الاستبانة المستخدمة.

العدد	الصالح منها	المستبعد منها والذي لم يسترجع
٤١٠	٣٩٠	٢٠

**صعوبات تطبيق الاستبانة:** واجهت الباحثة بعض الصعوبات أثناء تطبيق استبانة الدراسة من أهمها: بعد المسافة بين سكن الباحثة وأماكن التطبيق، إضافة إلى صعوبة وسائل المواصلات وسوء الأحوال الجوية أثناء التطبيق، وصعوبة الإجراءات اللازمة وروتينيتها لأخذ الموافقات الأمنية لدخول المدارس والتطبيق فيها، وضعف الاهتمام من قبل بعض أفراد العينة للإجابة عن الاستبانة، ورفض بعض أفراد العينة الآخر نتيجة عدم اقتناعهم بأن هذه البيانات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

**هـ- أساليب المعالجة الإحصائية:** قامت الباحثة بتفريغ بيانات الاستبانة في جداول تكرارية ثم قامت بمعالجة البيانات باستخدام الآتي:

أ- حساب النسب المئوية في كل عبارة من عبارات كل محور من محاور الاستبانة باستخدام برنامج (Excel) بعد ترتيبها حسب معدلاتها لتوضيح أي العبارات تم الاتفاق عليها بنسب مئوية مرتفعة، وأياها أجيب عنها بنسب مئوية منخفضة، والتعليق على ذلك في كل محور.

ب- اختيار كاي  $\chi^2$  test للكشف عن الفروق باستخدام المعادلات الآتية:

$$= ٢١ك \quad \underline{\text{(ت ث - ت ع) ٢}}$$

مج ت ع

حيث ت ث: - التكرار التجريبي أو الملاحظ ت ع: - التكرار المتوقع  
وتحسب درجات الحرية في هذه الحالة باستخدام المعادلة:

$$د. ح = ١ - ٣ = ٢$$

ج - الوزن النسبي ويحسب بالمعادلة الآتية:

$$٣ك \times ١ + ٢ك \times ٢ + ١ك \times ٣$$

$$\frac{١٠٠ \times \text{النسبة المئوية للاتفاق}}{٣} =$$

حيث ك ١ = التكرار موافق، وك ٢ = التكرار إلى حد ما، وك ٣ = تكرار غير موافق.

ن = عدد أفراد العينة التي طبقت عليها الاستبانة.

وقد تم تقسيم استجابات أفراد العينة حول كل محور إلى ثلاث مراتب كما يلي:

- عبارات كثيرة الحدوث: وتشمل العبارات التي لها نسبة مئوية وزنية تتراوح من (٧٧,٦٧٪: ١٠٠٪) تكون موافقة العينة عليها موافقة عالية.

- عبارات متوسطة الحدوث: وتشمل العبارات التي لها نسبة مئوية وزنية تتراوح من (٥٥,٣٤٪: ٧٧,٦٦٪) تكون موافقة العينة عليها موافقة متوسطة.

- عبارات قليلة الحدوث تشمل العبارات التي لها نسبة مئوية وزنية أقل من ٥٥,٣٣٪ وتكون موافقة العينة عليها موافقة متدنية.

ثانياً — نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

أ- نتائج المحور الأول: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر من وجهة نظر المعلمين وذلك من حيث:

١- القيم التنظيمية: وبسؤال أفراد العينة عن واقع القيم التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر بالنسبة لهم جاءت استجاباتهم كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

الترتيب	الوزن النسبي	٢ ك	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٤	٧٨.٤	١٠٦.٨	٢٢.٥	٨٨	١٩.٤	٧٦	٥٧.٩	٢٢٦	ترسخ إدارة المدرسة ثقافة التعاون بين المعلمين والعاملين في المدرسة.	١
٧	٧٥.٢	٨٠	٢٨.٢	١١٠	١٧.٩	٧٠	٥٣.٨	٢١٠	تؤكد ثقافة المدرسة ضرورة الالتزام بإنجاز المهام في موافيتها المحددة.	٢
٣	٧٨.٥	١١٧.٢	٢٣.٣	٩١	١٧.٦	٦٩	٥٨.٩	٢٣٠	يتبنى العاملون في المدرسة مبدأ العمل الجماعي وروح الفريق.	٣
٩	٧٠.٠	١٠.٧	٣٠.٧	١٢٠	٢٨.٢	١١٠	٤١.٠	١٦٠	تنظر الإدارة المدرسية إلى المبادرات والأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية.	٤
٦	٧٦.٩	٩٤.٢	٢٥.٣	٩٩	١٨.٤	٧٢	٥٦.١	٢١٩	يسود في المدرسة مبدأ التسامح بين العاملين.	٥

٦	تحتزم الإدارة المدرسية التعددية الفكرية بين المعلمين.	١٦٨	٤٣.٠	١.٠١	٢٥.٨	١٢١	٣١.٠	١٨.٢	٧٠.٦	٨
٧	تسمح إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين في صنع قراراتها.	٧٥	١٩.٢	٥٤	١٣.٨	٢٦١	٦٦.٩	١٩٩.٧	٥٠.٧	١٠
٨	تلتزم إدارة المدرسة بقيم المساواة والعدل بين جميع العاملين فيها.	٢٢٤	٥٧.٤	٧٩	٢٠.٢	٨٧	٢٢.٣	١٠٢.٢	٧٨.٣	٥
٩	تهتم المدرسة بتوثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين.	٢٢٩	٥٨.٧	٨١	٢٠.٧	٨٠	٢٠.٥	١١٣.٠	٧٩.٤	١
١٠	تنتقل المعلومات داخل المدرسة بشكل هرمي (تسلسل وظيفي).	٢٣٠	٥٨.٩	٧٦	١٩.٤	٨٤	٢١.٥	١١٥.٦	٧٩.١	٢

ومن الجدول السابق نلاحظ، أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة؛ لأن قيم كا ٢ المحسوبة < كا ٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير هذه النتائج:

\* حصلت العبارة رقم (١)، (٣)، (٨)، (٩)، (١٠) على نسب مئوية وزنية عالية وبهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة عالية؛ إذ تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين بنسبة تتراوح من ٧٨,٣٪ إلى ٧٩,٤٪ وقد يرجع ذلك إلى قوة إدراك معلمي التعليم الثانوي لأهمية القيم التنظيمية

ووعيمهم بأهمية التمسك بها في: إنجاز المهام المدرسية المتمثلة في: التعاون، والعمل الجماعي، وقيم المساواة، والحفاظ على العلاقات الإنسانية لحفظ الهوية المدرسية، وتكوين ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى، وذلك وفقاً للأطر الثقافية والاجتماعية المنظمة للمجتمع من خلال الأنشطة، وإرشادات وتوجيهات إيجابية لدى المعلمين بشأن أهداف المدرسة وقيمها، ونظم العمل والممارسات السائدة فيها؛ مما يدل على وجود توافق كبير بين الأهداف وقيم الأفراد وأهداف المدرسة الأمر الذي جعل مستوى القيم التنظيمية عالياً؛ لأنها تحظى بدرجة عالية من التجانس والانتشار بين المعلمين، فهي تشكل لهم نماذج العلاقات والسلوك، والتي يجب اتباعها في العمل المدرسي.

كذلك أشارت النتائج إلى اهتمام إدارة المدرسة بقيم المساواة والعدل بين جميع العاملين، فهي لا تجامل أحداً في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات، ولا يوجد تحيز لأحد في الحقوق أو الواجبات فالجميع أمام القانون سواء؛ لتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ورفع كفاءة أداء العاملين بها، مما يدل على وضوح الحقوق والواجبات، الأمر الذي يؤدي إلى قلة الصراعات الداخلية، والتوتر الذي يحد من إنتاجية العمل، وانخفاض الرضا والانتماء للمدرسة.

كما أشارت النتائج إلى اهتمام الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر ببناء ثقافة تؤمن بمبدأ العمل الجماعي وروح الفريق، مما يحقق النتائج الإيجابية التي تعزز شعور المعلم بأنه عنصر مهم، مما يعزز لديه الشعور بالانتماء، وتحقيق الأهداف التي يصبو إليها كل من المعلمين والمدرسة، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل في مدارس التعليم الثانوي الذي يتطلب مشاركة الجميع، والتي يتوقف عليها نجاح بعض الأعمال.

كذلك أشارت النتائج إلى أن المعلومات داخل المدرسة تنتقل بشكل هرمي (تسلسل وظيفي)، مما يدل على قلة توفير الإدارات المدرسية في التعليم الثانوي العام لشبكة الاتصالات الداخلية (الإنترنت) لتسهيل نقل المعرفة بين كل الأقسام



والأفراد العاملين بها، ولتخطيط العمل وتنفيذه، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى مركزية الأنظمة الإدارية، بما لا يسمح بانتقال المعلومات، وهو دليل على جمود الإجراءات، وتقدم طرق العمل.

\* جاءت العبارات رقم (٢)، (٤)، (٥)، (٦) في المرتبة الثانية، إذ حصلت هذه العبارات على نسب مئوية وزنية متوسطة، وتراوح الأوزان النسبية لها من ٧٠٪ إلى ٧٦,٩٪ لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة، مما يدل على أهمية الالتزام بالتعليمات والقرارات الإدارية، وإنجاز المهام في موافقتها المحددة، وممارسة العمل بدقة، ومراقبة أداء العاملين داخل المدرسة بشكل مباشر، والاهتمام بنشر مبدأ التسامح داخل المدرسة، واحترام التعددية الفكرية من قبل الإدارات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام، ويرجع ذلك إلى أن الممارسات الإدارية التي تتبناها الإدارة المدرسية تسعى في تبني فكري ثقافي متنوع ضمن ثقافتها الداخلية؛ لاستقطاب الكفاءات البشرية ذات الألوان الفكرية المتعددة إيماناً منها بأهمية احترام الرأي والرأي الآخر، والقبول بالتنوع الفكري دون إقصاء لتيار معين أو استبعاد لرأي وفق إطار النظام المجتمعي، وهو ما يسمح بتنوع الأفكار وخلق بيئة عمل أكثر إيجابية وמתأسكة ومتوازنة.

\* جاءت العبارة رقم (٧) ومضمونها: "تسمح إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين في صنع قراراتها" في المرتبة الثالثة؛ إذ حصلت هذه العبارة على نسبة مئوية وزنية متدنية ٥٠,٧٪ لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى عدة عوامل والتي أشارت إليها في الإطار النظري أهمها قلة اهتمام الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام بمشاركة المعلمين في صنع القرار؛ لعدم شعورهم بالارتياح عند طرح مقترحاتهم، وبخاصة المقترحات التي تخص عملهم، أو قد يرجع ذلك إلى سيادة الإدارة التقليدية ومقاومة التغيير المرتبط بتطوير الموظفين، وعدم الثقة في الأفكار الجديدة، واتباع سياسات عليا دون مشاركة العاملين في إبداء آرائهم؛ مما يدل على تفرد واحتكار السلطة،

وعدم الاستفادة من القدرات وتنوع الأفكار، مما يخلق فجوة تؤثر سلباً على أداء المدرسة ككل، الأمر الذي يتطلب نشر القيم التنظيمية وتوضيحها للمعلمين؛ فنجاح المدرسة انعكاس لتطبيقها للثقافة التنظيمية ذات القيم الصحيحة الإيجابية، والتي تكون بمثابة موجات تحرك لتصرفاتهم وسلوكهم التنظيمي في المواقف اليومية، وفي تحديد أنماط السلوك المرغوبة، من خلال الاهتمام بوجود توازن بين ممارسات الإدارة المدرسية وسياستها في احترام الرأي والرأي الآخر، وفي احترام التعدد الفكري، وحق المعلمين في المشاركة في صنع القرارات؛ مما يسهم في زيادة الشعور بالتقدير، وتحقيق الذات، وتدعيم فرصة المدرسة في البقاء والنمو، والمحافظة على استقرارها، ويحقق لها مستويات عالية في الأداء والرضا الوظيفي للمعلمين، وهذا ما أكدته وأوصت به دراسة عبد الناصر سعيد مصطفى (٢٠١٣)، ودراسة حمدي عبد العال عبد العال (٢٠١٥)، دراسة Hawaii Honolulu (٢٠١١).

٢- من حيث الأعراف التنظيمية وبسؤال أفراد العينة عن واقع الأعراف التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر بالنسبة لهم جاءت استجاباتهم كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

الترتيب	الوزن النسبي	كا ٢	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
١	٧٧.٧	١٠٦.٥	٢٤.٣	٩٥	١٧.٩	٧٠	٥٧.٦	٢٢٥	يتابع مدير المدرسة حضور وانصراف العاملين.	١
١٠	٤٩.٥	٢٢٧.٦	٦٩.٢	٢٧٠	١٢.٨	٥٠	١٧.٩	٧٠	تفوض المهام للعاملين حسب اختصاصاتهم وخبراتهم.	٢
٥	٧٠	١٦.٩	٣٢.٣	١٢٦	٢٥.٣	٩٩	٤٢.٣	١٦٥	يلتزم أعضاء الإدارة المدرسية بنشر قصص نجاح المتميزين لإبراز إنجازاتهم.	٣
٣	٧٠.٧	١٧.٩	٣٠.٧	١٢٠	٢٦.١	١٠٢	٤٣.٠	١٦٨	يحرص المعلمون الأكثر خبرة في العمل على مساعدة زملائهم الأقل خبرة.	٤

٥	يشارك المعلمون في المدرسة زملائهم في المناسبات الاجتماعية.	١٦٩	٤٣.٣	١٠.٩	٢٧.٩	١١٢	٢٨.٧	١٧.٥	٧١.٥	٢
٦	تستخدم كل الموارد المتاحة لإنجاز العمل المدرسي.	١٥٩	٤٠.٧	١٠.٥	٢٦.٩	١٢٦	٣٢.٣	١١.٤	٦٩.٤	٨
٧	يتغلب العاملون على التحديات التي تواجه سير العمل لتحقيق أهداف المدرسة.	٧٠	١٧.٩	٥٤	١٣.٨	٢٦٦	٦٨.٢	٢١٤.٤	٤٩.٩	٩
٨	تستخدم التقنيات الحديثة لإنجاز العمل المدرسي.	١٦١	٤١.٢	١٠.٦	٢٧.١	١٢٣	٣١.٥	١٢.٢	٦٩.٩	٦
٩	تنظم رحلات جماعية للمعلمين في أيام العطلات الرسمية.	١٦٧	٤٢.٨	١٠.٠	٢٥.٦	١٢٣	٣١.٥	١٧.٨	٧٠.٤	٤
١٠	تقام حفلة لاستقبال المعلمين الجدد سنوياً.	١٦٣	٤١.٧	٩٨	٢٥.١	١٢٩	٣٣	١٦.٢	٦٩.٥	٧

ومن الجدول السابق نلاحظ، أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا ٢ المحسوبة < كا ٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات، وفيما يلي تفسير هذه النتائج:

\*حصلت العبارة رقم (١) على نسبة مئوية وزنية عالية، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارة هي موافقة عالية؛ فقد بلغ الوزن النسبي لها ٧٧,٧٪ وقد يرجع ذلك إلى حرص مديري مدارس التعليم الثانوي العام على متابعة حضور وانصراف العاملين ووجودهم، مما يدل على أهمية الالتزام بوقت العمل، وضبط نظام الغياب والحضور في المدرسة منذ بداية اليوم الدراسي وحتى نهايته وانصراف المعلمين.

\*حصلت العبارات رقم(٥)، (٤)، (٩)، (٣)، (٨)، (١٠)، (٦) على نسب مئوية وزنية متوسطة، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة؛ فقد تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٦٩,٤٪ إلى ٧١,٥٪، مما يدل على اهتمام الإدارات المدرسية بالأعراف التنظيمية والمتمثلة في: الحفاظ على روح الزمالة بين العاملين، وتقوية العلاقات، وتحقيق التماسك والانسجام الاجتماعي بين أفرادها، والاحتفال بالزملاء الجدد كون ذلك من التقاليد والأعراف المستمدة من ثقافة المجتمع، والتي تساعد على تقوية مشاعر المحبة والأخوة بعيداً عن ضغوط العمل وعلى تقريب وجهات النظر من خلال أنشطة وفعاليات، تزيد من تفاعلهم الاجتماعي، وتعاونهم فيما بينهم، وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق ذاتهم، وإبراز إنجازاتهم، ونشر قصص نجاحهم.

كذلك أشارت النتائج إلى حرص المعلمين الأكثر خبرة في العمل على مساعدة زملائهم الأقل خبرة على الرغم من أن معلمي التعليم الثانوي العام مثقلين بالأعمال التدريسية، إلا أن لديهم الاستعداد والوقت لنقل معارفهم وخبراتهم إلى من هم أقل منهم خبرة؛ مما يدل على أن الأعراف التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام متوفرة بدرجة متوسطة، كذلك أشارت النتائج إلى قلة استخدام التقنيات الحديثة لإنجاز العمل المدرسي، ورفع أداء المعلمين والعاملين، بما يحقق التميز وما يتوافق مع متطلبات التنمية واحتياجات المجتمع والتحديات الإقليمية والدولية، وقد يرجع ذلك إلى قلة توافر الأجهزة الإلكترونية في مدارس التعليم الثانوي ذلك

في ضوء خطتها الإستراتيجية التي نصت على ضرورة مواكبة المستجدات في البيئة العالمية والتي تتسم بالتغيرات المتسارعة.

\*حصلت العبارات رقم (٧)، (٢) على نسب مئوية وزنية متدنية، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية؛ فقد بلغت الأوزان النسبية لها ٤٩,٩٪، ٤٩,٥٪ على الترتيب وترجع الباحثة هذه النتائج إلى عدة عوامل والتي أشارت إليها في الإطار النظري، أهمها: ضعف قدرة العاملين في مدارس التعليم الثانوي في التغلب على التحديات التي تواجه سير العمل لتحقيق أهداف المدرسة، وعلى تفويض المهام للعاملين حسب اختصاصاتهم وخبراتهم؛ فعلى الرغم من جهود إدارات مدارس التعليم الثانوي العام في التغلب على التحديات، إلا أن هناك صعوبة في القضاء عليها بصورة مطلقة، نظراً لتعدد مصادر الضغوط، الأمر الذي يتطلب ضرورة إدراك الإدارات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام الأعراف التنظيمية ونشرها وتوضيحها لمعلميها، وهي تبحث عن كل ما من شأنه إنجاح العملية التعليمية والتي بعضها نابع من ثقافة المجتمع؛ مما يسهم في الوصول إلى مستويات عالية في الأداء والإنتاج والرضا الوظيفي للمعلمين، وهذا ما أكدته وأوصت به دراسة مها حسين إبراهيم محمود (٢٠١٧)، دراسة Mehri, S, Emadi, S (٢٠١٢).

٣- من حيث التوقعات التنظيمية: وبسؤال أفراد العينة عن واقع التوقعات التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر بالنسبة لهم جاءت استجاباتهم كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

الترتيب	الوزن النسبي	ك ٢	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبرة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٣	٧٠	١٦.٩	٣٢.٣	١٢٦	٢٥.٣	٩٩	٤٢.٣	١٦٥	تسهل إدارة المدرسة للعاملين الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب.	١
٢	٧١.٢	١٥.٨	٢٨.٩	١١٣	٢٨.٢	١١٠	٤٢.٨	١٦٧	تدعم إدارة المدرسة المتميزين مهنيًا.	٢

١	٧٩.٢	١١٥.٥	٢١.٢	٨٣	١٩.٧	٧٧	٥٨.٩	٢٣٠	٣	تبتعد إدارة المدرسة عن التصرفات التي تؤذي مشاعر العاملين فيها.
٤	٦٩.٠	١٦.٣	٣٤.١	١٣٣	٢٤.٦	٩٦	٤١.٢	١٦١	٤	يهتم مدير المدرسة بتعميق ثقافة الحوار مع الآخرين.
٥	٥٠.١	٢١١.٤	٦٧.٩	٢٦٥	١٣.٨	٥٤	١٨.٢	٧١	٥	تزود إدارة المدرسة العاملين بالتغذية الراجعة لتحسين أدائهم
٦	٥٠	٢٠٤.٤	٦٧.٤	٢٦٣	١٥.١	٥٩	١٧.٤	٦٨	٦	يتوقع المعلمون من إدارة المدرسة الاهتمام بتنمية مهاراتهم القيادية.

ومن الجدول السابق نلاحظ، أن قيم كا٢ لجميع العبارات دالة؛ لأن قيم كا٢ المحسوبة < كا٢ الجدولية، وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:



\*حصلت العبارة رقم (٣) على نسبة مئوية وزنية عالية، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارة هي موافقة عالية، فقد بلغ الوزن النسبي لها ٧٩,٢ % وقد يرجع ذلك إلى حرص الإدارات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام على البعد عن التصرفات التي تؤذي مشاعر العاملين فيها للحفاظ على العلاقات والمشاعر الإيجابية بين العاملين في المدرسة فالمعلم يتوقع من مدير المدرسة أن يعامله بنفس الود الذي يعامل به زملائه وطلابه وذلك لضمان مناخ تنظيمي سليم، يضمن سير العملية التعليمية المدرسية في الاتجاه الصحيح.

\*حصلت العبارات رقم (٢)، (١)، (٤) على نسب مئوية وزنية متوسطة، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة؛ فقد تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٦٩,٠ % إلى ٧١,٢ %، مما يدل على اهتمام الإدارات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام بدعم المتميزين من الناحية المهنية، وفي تسهيل حصول العاملين على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب، وبتعميق ثقافة الحوار مع الآخرين، ويعزى ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أهمية تركيز إدارة المدرسة على ثقافة الحوار؛ لما لها من أهمية في تنمية مهارات العاملين، ونجاح العمل التربوي عبر إعطائهم فرصة عادلة لسماع شكاوهم، مما يدل على أن أفراد العينة متفوقون على ما يتوقعه لأداء المهام المطلوبة طالما أنهم يحصلون على حقوقهم الوظيفية، مما يجعلهم يشعرون بالأمان الوظيفي طالما أنهم ملتزمون بالنظم والقوانين.

\*حصلت العبارة رقم (٥)، (٦) على نسب مئوية وزنية متدنية، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية، فقد بلغت الأوزان النسبية لها ٥٠,١ %، ٥٠ % على الترتيب وترجع الباحثة هذه النتائج إلى عدة عوامل والتي أشارت إليها في الإطار النظري، أهمها: قلة اهتمام الإدارات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام بتنمية المهارات القيادية للمعلمين، وتزويدهم بنتائج التغذية الراجعة لتحسين أدائهم، وقد يرجع ذلك إلى اعتقادهم بأن تقديم التغذية الراجعة قد يتسبب

في سوء فهم من المعلم للأسلوب الذي يتم فيه تقديم التغذية الراجعة، أو قد يعتبره المعلمون نقداً من مدير المدرسة؛ مما قد يؤثر في العلاقات بين المعلمين والإدارة المدرسية، مما يدل على عدم قدرة الإدارات المدرسية على توفير بيئة تنظيمية تدعم احتياجات المعلمين وبخاصة الجدد في بداية تعيينهم، مما قد يتسبب في وجود فارق بين ما يتوقعونه وبين ما هو كائن بالفعل، الأمر الذي يدل على قلة إعطاء المدارس أهمية مناسبة للتوقعات التنظيمية، وتشكل تصوراً لا يصل إلى المرغوب فيه لديهم، وقد يرجع ذلك إلى اعتماد إدارة المدارس على اكتشاف عاملها هذا المكون بأنفسهم، لأن كثيراً منهم لديهم مؤهلات تربوية، وقد تعرضوا لأهمية هذا المجال أثناء إعدادهم تربوياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة المدرسية ضرورة الاهتمام بثقافة التوقعات لمعلمي التعليم الثانوي العام، من خلال وضع أهداف محددة، يمكن الاطلاع عليها، وحثهم وتحفيزهم على تحقيقها؛ لرفع روحهم المعنوية، وهذا ما أكدته وأوصت به دراسة Habib, S., A. Yasmeeen (٢٠١٤).

٤- من حيث المعتقدات التنظيمية: وبسؤال أفراد العينة عن واقع المعتقدات التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر بالنسبة لهم جاءت استجاباتهم كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

الترتيب	الوزن النسبي	ك ٢	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٨	٥٠.٦	١٩٢.٦	٦٦.٤	٢٥٩	١٥.١	٥٩	١٨.٤	٧٢	تلتزم إدارة المدرسة بتطبيق معايير موضوعية في تقييم أداء العاملين فيها.	١
٧	٥٢.٢	١٥٨.٦	٦٣.٣	٢٤٧	١٦.٦	٦٥	٢٠	٧٨	تمنح إدارة المدرسة المعلمين صلاحيات تعادل حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.	٢

٣	تؤكد إدارة المدرسة أهمية حضور جميع العاملين للاجتماعات المدرسية.	٢٣١	٥٩.٢	٧٢	١٨.٤	٨٧	٢٢.٣	١١٨.٥	٧٨.٩	٢
٤	تحرص المدرسة على العمل من خلال إستراتيجيات مستقبلية	٧١	١٨.٢	٥٢	١٣.٣	٢٦٧	٦٨.٤	٢١٧.٩	٤٩.٩	٩
٥	تشجع المدرسة العاملين على تشارك الخبرات بين المعلمين.	١٦٥	٤٢.٣	١٠٤	٢٦.٦	١٢١	٣١.٠	١٥.٢	٧٠.٤	٥
٦	يقتنع العاملون في المدرسة بأن رضاهم الوظيفي يسهم في أداء الأعمال بالجودة المطلوبة.	٢٢٩	٥٨.٧	٧٨	٢٠	٨٣	٢١.٢	١١٣.١	٧٩.١	١
٧	تهتم الإدارة المدرسية بتعريف العاملين بالتحديات التي تواجهها.	١٦٢	٤١.٥	١٠٩	٢٧.٩	١١٩	٣٠.٥	١٢.٢	٧٠.٣	٦

٨	تراعي الإدارة المدرسية العدالة في توزيع العمل على العاملين	٢٢٤	٥٧.٤	٧٨	٢٠	٨٨	٢٢.٥	١٠٢.٣	٧٨.٢	٤
٩	تشجع المدرسة مشاركة العاملين في حل المشكلات المدرسية.	٢٢٧	٥٨.٢	٧٩	٢٠.٢	٨٤	٢١.٥	١٠٨.٦	٧٨.٨	٣

ومن الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا٢ لجميع العبارات دالة؛ لأن قيم كا٢ المحسوبة < كا٢ الجدولية، وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات، وفيما يلي تفسير هذه النتائج:

\* حصلت العبارات رقم (٦)، (٣)، (٩)، (٨) على نسب مئوية وزنية عالية، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة عالية؛ فقد تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٧٨,٢٪ إلى ٧٩,١٪ وقد يرجع ذلك إلى وجود قناعة بين العاملين في مدارس التعليم الثانوي العام أن الرضا الوظيفي يسهم في أداء الأعمال بالجودة المطلوبة، وحرص إدارة المدرسة على أهمية حضور الاجتماعات المدرسية، والمشاركة الاجتماعية في حل المشكلات، ومراعاة العدالة في توزيع العمل على العاملين، لما له من أهمية في غرس الثقة في نفوس العاملين، وتعزيز روح الانتماء للمدرسة، الأمر الذي يؤدي إلى وجود تناسق واتفاق بين قيم المدرسة وأهدافها مع أهداف عينة الدراسة وقيمتها، مما يدل على توافر المعتقدات التنظيمية لدى معلمي التعليم الثانوي العام بدرجة عالية.

\* حصلت العبارات رقم (٢)، (١)، (٤) على نسب مئوية وزنية متدنية ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات موافقة متدنية؛ فقد تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٤٩,٩% إلى ٥٢,٢% مما يدل على قلة اهتمام الإدارات المدرسية بإعطاء المعلمين صلاحيات تعادل حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وتطبيق معايير موضوعية في تقييم أداء العاملين بها، والعمل من خلال إستراتيجيات مستقبلية وقد يرجع ذلك إلى أن عملية تقييم الأداء لا تتم فقط وفق الإنجاز، بل تتأثر بعوامل أخرى تتعلق بالصفات الشخصية، وميل مدير المدرسة وتفضيله لأشخاص معينين، أو لتأثره بعلاقات الزمالة أو الصداقة أو أن الأشخاص الذين يمارسون عملية التقييم غير مؤهلين لأدائها بفاعلية، أو لقلة وجود معايير واضحة دقيقة للأداء، واستخدام طريقة واحدة للتقييم، يتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة الوظائف ومستواها، أو عدم السرية في إعداد تقارير التقييم؛ مما يؤدي إلى أن المعلم صاحب الأداء الضعيف لن يشعر بنقاط ضعفه، أو قد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام الرؤساء إلى عملية التقييم، والنظر إليها على أنها عملية تأدية واجب، وبالتالي يتم تعبئة النماذج من دون التحري والرجوع إلى السجلات المدرسية؛ مما يؤدي إلى غياب الهدف الرئيسي من عملية التقييم وهو التحسين، واستمرار المعلم في أدائه السيئ؛ مما يدل على أن مدارس التعليم الثانوي العام تفتقد ثقافة المحاسبية والمؤسسية، وقد يرجع ذلك إلى عدة عوامل والتي تم الإشارة إليها في الإطار النظري، أهمها: ضعف الثقة لدى بعض الرؤساء للمرؤوسين أو نقص التدريب والمعلومات وغموض الدور الوظيفي أو المركزية الشديدة خوفاً من فقدان النفوذ والسلطة، وهو ما يعكس بآثاره على ثقة رؤسائهم فيهم والشعور بالتذمر، وضعف الابتكار، الأمر الذي يتطلب ضرورة أن يكون لدى معلمي التعليم الثانوي العام معتقدات تنظيمية مشتركة تهتم بها مدارس التعليم الثانوي العام والإدارات التعليمية من خلال عقد المزيد من الاجتماعات واللقاءات للمعلمين؛ لتنمية معتقدات تنظيمية وتكوين أفكار مشتركة راسخة في أذهان

المعلمين عن طبيعة العمل في المدرسة، وعن كيفية إنجاز المهمات الوظيفية والأعمال لتحقيق الأهداف التربوية التي يطمحون إليها، وهذا ما أكدته وأوصت به دراسة هاني السيد محمد (٢٠١٨)، ودراسة مها حسين إبراهيم محمود (٢٠١٧).  
ب- نتائج المحور الثاني مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء التحديات الراهنة من وجهة نظرهم باستخدام استمارة استطلاع الرأي.

وبسؤال أفراد العينة جاءت استجاباتهم كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب	الوزن النسبي	كا ٢
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
١	توضح إدارة المدرسة مهامى ومسئولياتى بشفاافية.	٥٥.٨	٢١٨	١٨.٤	٧٢	٢٥.٦	١٠٠	٣	٧٦.٧	٩٢.٣
٢	أشعر بالعدالة فى التعامل مع جميع العاملين فى المدرسة.	٥٦.١	٢١٩	١٩.٢	٧٥	٢٤.٦	٩٦	٢	٧٧.١	٩٣

٩	٥٠.٥	١٨٣.٢	٦٥.٦	٢٥٦	١٦.٩	٦٦	١٧.٤	٦٨	٣	أعتقد أن ساعات العمل تتناسب مع طبيعة عملي في المدرسة.
١٣	٤٩.٤	٢١٣.٥	٦٨.٢	٢٦٦	١٥.١	٥٩	١٦.٦	٦٥	٤	أتحمل مسؤولية عملي كمعلم دون تدمير.
٦	٧٠.٠	١٥.٢	٣١.٧	١٢٤	٢٦.١	١٠.٢	٤٢.٠	١٦٤	٥	أشعر أن عملي في المدرسة يتيح لي فرصة للإبداع.
١٢	٤٩.٥	٢٠٧.٢	٦٧.٦	٢٦٤	١٥.٨	٦٢	١٦.٤	٦٤	٦	تمنحني المدرسة حرية اختيار أسلوب أداء مهام عملي داخل الفصل.
٥	٧١.٣	١٧.٧	٢٩.٢	١١٤	٢٧.٤	١٠.٧	٤٣.٣	١٦٩	٧	توفر الإدارة المدرسية الدورات التدريبية التي تطور من أدائي وفقاً لاحتياجاتي الوظيفية.
١	٧٩.٥	١١٥.٤	٢٠.٢	٧٩	٢٠.٧	٨١	٥٨.٩	٢٣٠	٨	تربطني علاقات عمل جيدة مع زملائي المعلمين.



١١	٤٩.٧	٢١٧.٤	٦٨.٤	٢٦٧	١٣.٨	٥٤	١٧.٦	٦٩	أعتقد أن الراتب الذي أحصل عليه يسد احتياجاتي الأسرية.	٩
٤	٧١.٩	١٩.٤	٢٧.٩	١٠.٩	٢٨.٢	١١٠	٤٣.٨	١٧١	تتناسب المهام الموكلة لي مع مؤهلاتي.	١٠
٧	٦٩.٩	١٧.٣	٣٢.٥	١٢٧	٢٥.١	٩٨	٤٢.٣	١٦٥	يتاح لي الفرصة للمشاركة في المؤتمرات والندوات خارج المدرسة.	١١
٨	٦٩.٦	١٣.١	٣٢.٣	١٢٦	٢٦.٤	١٠٣	٤١.٢	١٦١	أشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي في المدرسة.	١٢
١٠	٥٠.٤	١٩٨.٦	٦٦.٩	٢٦١	١٤.٨	٥٨	١٨.٢	٧١	يتناسب راتبي مع العمل الذي أقوم به داخل المدرسة.	١٣

ومن الجدول السابق نلاحظ، أن قيم كا٢ لجميع العبارات دالة؛ لأن قيم كا٢ المحسوبة < كا٢ الجدولية، وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات، وفيما يلي تفسير هذه النتائج:

\* حصلت العبارة رقم (٨) ومضمونها: "تربطني علاقات عمل جيدة مع زملائي المعلمين" على نسبة مئوية وزنية عالية، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارة موافقة عالية؛ فقد بلغ الوزن النسبي لها ٧٩,٥٪ وقد يرجع ذلك إلى قوة إيمان معلمي التعليم الثانوي العام

ب

\* حصلت العبارة رقم (٨) ومضمونها: "تربطني علاقات عمل جيدة مع زملائي المعلمين" على نسبة مئوية وزنية عالية، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارة موافقة عالية؛ فقد بلغ الوزن النسبي لها ٧٩,٥٪ وقد يرجع ذلك إلى قوة إيمان معلمي التعليم الثانوي العام بأهمية أن تتسم علاقاتهم مع زملائهم بالود والاحترام، لتحقيق الأهداف التعليمية والمعاملة الحسنة في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، والتي من شأنها أن تزيد من ولاء المعلم لمدرسته ومن إنتاجه ورضاه الوظيفي عن عمله، مما يدل على وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي؛ فكلما زاد انتمائهم وولائهم للمدرسة التي يعملون بها، ارتفعت دافعيتهم وزاد رضاهم الوظيفي.

\* حصلت العبارات رقم (٢)، (١)، (١٠)، (٧)، (٥)، (١٢) على نسب مئوية وزنية متوسطة، ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات موافقة متوسطة، فقد تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٦٩,٦٪ إلى ٧٧,١٪، مما يدل على شعور عينة الدراسة بعدالة في التعامل، وفي توضيح إدارة المدرسة للمهام والمسئوليات بشفافية، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى نقص الدورات التدريبية التي تطور من أداء معلمي التعليم الثانوي العام وفقاً لاحتياجاتهم الوظيفية مما يدل على وجود فجوة بين تطلعات معلمي التعليم الثانوي العام نحو التطوير المهني وتلبية حاجاتهم من التأهيل والتدريب من قبل وزارة التربية والتعليم وبين الواقع الحالي لسياسة عقد الدورات التدريبية في المدرسة.

\* حصلت العبارات رقم (٣)، (١٣)، (٩)، (٦)، (٤) على نسب مئوية وزنية متدنية ولهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات موافقة متدنية؛ فقد تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٤٩,٤٪ إلى ٥٠,٥٪ وقد يرجع ذلك إلى أن عدد ساعات العمل داخل المدرسة لا تتناسب مع طبيعة العمل، التي لا تتناسب مع الراتب المقدم؛ ذلك لأنهم يرون أن كمية العمل المنجز ربما تكون أكبر من الراتب المقدم الذي لا يسد احتياجاتهم، ولا يناسب الوضع الاقتصادي العام في المجتمع، والتي

كانت سبباً رئيسياً في تضرهم، وترجع الباحثة النتائج السابقة إلى عدة عوامل، والتي أشارت إليها في الإطار النظري أهمها قلة اهتمام الإدارات المدرسية بنظام الحوافز لعدم توفره، ونقص الميزانية المخصصة للتعليم الثانوي، الأمر الذي انعكس بالسلب على مستوى رضا المعلمين، وأثر في دافعية المعلمين نحو العمل في المدرسة في ظل زيادة العبء التدريسي، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى قلة إعطاء المدرسة الحرية للمعلم في اختيار أسلوب أداء مهام عمله داخل الفصل، وضعف قدرة معلمي التعليم الثانوي في تحمل مسؤولية عملهم دون تضر، وقد يرجع ذلك إلى قلة وعي الإدارات المدرسية بأهمية عملية التقييم الذاتي، الأمر الذي يتطلب ضرورة رفع مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي؛ لما لها من دور في تحقيق الرضا الوظيفي، فزيادة مستوى الثقافة التنظيمية يساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي من خلال تأثيرات جوانبها الثلاثة عليه، كذلك ضرورة رفع حوافز ومرتبات معلمي التعليم الثانوي العام لتتلاءم مع تطلعاتهم، من خلال وضع معايير محددة لنظام الأجور والحوافز بها، وهذا ما أكدته وأوصت به دراسة مها حسين إبراهيم محمود (٢٠١٧)، ودراسة عبد الناصر سعيد مصطفى (٢٠١٣).

#### المحور الرابع — آليات مقترحة لتفعيل الثقافة التنظيمية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق رضاهم الوظيفي:

في ضوء الإطار النظري، وما أسفرت عنه نتائج الدراسة النظرية والميدانية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء التحديات الراهنة من وجهة نظرهم باستخدام استمارة استطلاع الرأي يمكن وضع آليات المقترحة لتفعيل الثقافة التنظيمية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق رضاهم الوظيفي، ومجموعة من آليات للتنفيذ التي يلزمها متابعة مستمرة، بالإضافة إلى طرح مجموعة من

المعوقات التي تقف حائلاً دون تنفيذها، والتي يمكن تذليلها من خلال بعض الحلول المقترحة.

### عناصر الآليات المقترحة:

تستند الآليات المقترحة طبقاً للإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية على أربعة عناصر أساسية، ويتضمن كل عنصر مجموعة من الآليات التنفيذية سيتم الإشارة إليها فيما يلي:

### العنصر الأول القيم التنظيمية:

لكي يمكن تفعيل الثقافة التنظيمية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق رضاهم الوظيفي والخاصة بالقيم التنظيمية، فإن هناك مجموعة من الإجراءات التنفيذية والتي هي بمثابة مجموعة من المطالب، والتي منها ما يلي:

- زيادة عدد الدورات التدريبية التي تعمل على نشر ثقافة العمل الفريقي، والتعاون داخل مدارس التعليم الثانوي، بما يقود إلى تأسيس ثقافة تنظيمية مبنية على المشاركة في حل المشكلات، واتخاذ القرارات.
- نبذ العنصرية بأنواعها، وتقييم إدارة المدرسة المعلمين بموضوعية، مع مراعاة العدالة في تقييم الطلاب من خلال تفادي المدرسة للسلوكيات التي تؤذي مشاعر الآخرين وتأكيد مبدأ الشفافية والتسامح بين الزملاء في جميع التعاملات الإدارية مع جميع العاملين.
- ضرورة توضيح رؤية المدرسة ورسالتها ومنظومة القيم الأساسية بها لجميع العاملين والأطراف ذات علاقة ونشرها، من خلال عمل ميثاق أخلاقي، يحدد طبيعة العلاقة بين الزملاء داخل المدرسة.
- استخدام رسالة المدرسة دليلاً إرشادياً للعمليات والمشروعات التشغيلية الداخلية كافة، من خلال مراجعة الأهداف المدرسية باستمرار، بحيث تكون متسقة مع رؤية المستويات الإدارية العليا ورسالتها.

- تفعيل خطابات الشكر وشهادات التكريم للنماذج السلوكية المتميزة من المعلمين، وتقديم مكافآت مالية، والإعلان عنهم ونشر أسماء وصور المتميزين وإنجازاتهم على مواقع التواصل الاجتماعي، وموقع الإدارة التعليمية، وموقع المدرسة التابع إليها؛ لتحفيز بقية المعلمين على التميز والالتزام والإبداع.
- إنشاء صندوق في كل مدرسة يسمى صندوق المقترحات؛ لتلقي مقترحات المعلمين وشكواهم لدراساتها، وإرسالها للمستويات الإدارية العليا؛ مما يساهم في تبادل الأفكار بين المعلمين والجهات الإدارية المختلفة.
- عقد اجتماعات وندوات على مستوى مدارس التعليم الثانوي العام، يتم من خلالها ترسيخ القيم المؤسسية الفعالة والتخلص من القيم المؤسسية الهادمة.

#### العنصر الثاني الأعراف التنظيمية:

- ولكي يمكن تفعيل الثقافة التنظيمية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق رضاهم الوظيفي والخاصة بالأعراف التنظيمية فإن هناك مجموعة من الإجراءات التنفيذية، والتي هي بمثابة مجموعة من المطالب، والتي منها ما يلي:
- ضرورة احتفال إدارة المدرسة بالمعلمين والطلبة المتميزين آخر كل فصل دراسي.
  - ضرورة احتفال إدارة المدرسة في بداية كل عام دراسي بالمعلمين الجدد.
  - مساعدة العاملين والمعلمين في المدرسة في تسوية خلافاتهم، وإرشادهم إلى الحلول المختلفة، من خلال عقد مزيد من الاجتماعات على مستوى المدارس والإدارات والمديريات التعليمية؛ للتركيز على بعد الثقافة الجماعية من خلال المشاركة الجماعية في وضع الأهداف.
  - تشجيع إدارة المدرسة معلمها على تهنئتهم لبعضهم في المناسبات الاجتماعية.
  - تشجيع الإدارة المدرسية على تكوين فرق العمل والرحلات والحفلات والأنشطة واللقاءات الجماعية التي تساعد على تحقيق التعاون والاحترام المتبادل ونشر روح الصداقة بين العاملين والمعلمين.

- تشجيع المعلمين نحو المشاركة في المناسبات الاجتماعية والمجاملات خارج المدرسة وداخلها.
  - ضرورة وجود وصف وظيفي لكل معلم داخل المدرسة يبين واجباته وحقوقه الإدارية والتدريسية داخل المدرسة.
- العنصر الثالث التوقعات التنظيمية:**
- ولكي يمكن تفعيل الثقافة التنظيمية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق رضاهم الوظيفي والخاصة بالتوقعات التنظيمية فإن هناك مجموعة من الإجراءات التنفيذية، التي هي بمثابة مجموعة من المطالب، والتي منها ما يلي:
- أن تقوم إدارة المدرسة بدورها التربوي في تشخيص وتقييم الواقع، وإيضاح المأمول.
  - أن توضح إدارة المدرسة للعاملين والمعلمين خطورة الأفكار المنحرفة، والتحديات الراهنة، ومدى تأثيرها في العمل التربوي داخل المدرسة.
  - تقديم حوافز مادية ومعنوية لمعلمي التعليم الثانوي، الذين يظهرون التزاما بالتوقعات الإيجابية البناءة، والتي تؤثر إيجابياً في الكفاءة الإدارية، وبالتالي المحافظة على موارد المدرسة وتقليل النفقات.
  - عقد مزيد من ورش العمل والاجتماعات للمعلمين حديثي التعيين، وتعريفهم بواجباتهم ومسئولياتهم، وتحديد صلاحياتهم الوظيفية من خلال كتيبات وأدلة مكتوبة.
  - توزيع كتيبات لتعزيز مفاهيم الثقافة التنظيمية والانتماء والرضا الوظيفي على معلمي التعليم الثانوي العام، وانعكاسات الرضا الوظيفي سلبياً أو إيجابياً على الفرد والمجتمع.
  - إنشاء وحدات لمعلمي التعليم الثانوي داخل كل مدرسة، تهتم بتقديم الخدمات المختلفة كالاقتصادية والصحية والرياضية لهم؛ لزيادة التزامهم التنظيمي لدى المدرسة، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

- عمل ورش عمل مجانية للمعلمين داخل المدرسة؛ لتوضيح مفهوم القيم التنظيمية وإيجابيتها بأسلوب علمي أخلاقي، وتشجيع المعلمين على الحضور، بإعطائهم شهادات تكريم، ويكون لهم الأفضلية عند الترقية
- إعطاء مديري ومعلمي التعليم الثانوي العام المرونة الكافية والتي تتيح أداء أعمالهم بكفاءة، وإظهار قدراتهم من خلال مشاركة عدد أكبر منهم في وضع القرارات التي تخص المدرسة والكادر التعليمي.
- إنشاء نظام لتفعيل عملية التواصل والتغذية العكسية لمعلمي التعليم الثانوي العام ووزارة التربية والتعليم عبر المقابلات والاستبيانات لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة وقياسها باستمرار.
- ضرورة العمل على توفير الأمن الوظيفي للمعلمين، وتنمية الالتزام التنظيمي من خلال العديد من البرامج التدريبية وورش العمل على مستوى الإدارات التعليمية والمدارس؛ للتركيز على مظاهر الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة.
- الالتزام بمدونة قواعد السلوك الوظيفي في مدارس التعليم الثانوي العام بما يضمن معرفة أنماط السلوك المطلوبة، ويعزز السلوك الإيجابي على أن تكون مكتوبة ومعلنة في كل المدارس وبخاصة في الأماكن التي يرتادها المعلمون.
- تخفيض الأعمال الإدارية لمعلمي التعليم الثانوي العام؛ من أجل إعطاء الوقت الكافي لإظهار قدراتهم العلمية وتطويرها الأمر الذي يعكس إيجابياً على الطلاب.
- إعادة هيكلة نظام الأجور والحوافز ليتماشى مع الأعباء الاقتصادية المتتابة، ولتحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي؛ مما يعود على مصلحة المدرسة والمعلم بالنفع، وربطها بالتجديد في العمل.
- تنويع الحوافز لتشمل حوافز معنوية وأخرى مادية، حوافز إيجابية وأخرى سلبية، حوافز فردية وأخرى جماعية، ومشاركة المعلمين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم، بما يؤدي إلى تحفيزهم.



- إعادة النظر في القوانين والتشريعات المنظمة لمرتبات وحوافز معلمي التعليم الثانوي العام بحيث تواكب الارتفاع الراهن في مستوى المعيشة، وتوفير النظم اللازمة في حالة العجز والتقاعد.
- عدالة الأجور والمكافآت بما يتناسب مع الأعباء الوظيفية، وما يتيح لهم حياة كريمة مستقرة.

#### العنصر الرابع المعتقدات التنظيمية:

- ولكي يمكن تفعيل الثقافة التنظيمية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق رضاهم الوظيفي والخاصة بالمعتقدات التنظيمية فإن هناك مجموعة من الإجراءات التنفيذية، التي هي بمثابة مجموعة من المطالب، والتي منها ما يلي:
  - وضع العديد من الإجراءات التربوية داخل المدرسة؛ للحد من الظواهر السلبية التي قد تحدث داخل المدرسة، مثل: عقد الاجتماعات الطارئة، وتحديد طرق لاستدعاء الجهات الأمنية.
  - تؤكد المدرسة أداء المعلمين مهامهم بإتقان في بداية كل عام دراسي موضحة حقوقهم وواجباتهم وأساليب الثواب والعقاب المتبعة داخل المدرسة.
  - وجود دليل عمل يحتوي على مجموعة شاملة من السياسات والتعليمات، التي توضح حقوق المعلمين ومسئولياتهم كذلك ضرورة وجود آليات واضحة ومعلنة يمكن أن يتبعها المعلمون في حالة حدوث تظلمات.
  - إشراك المعلمين في الاجتماعات العليا الخاصة بسياسات الإدارات والمديريات التعليمية سواء أكان ذلك في التخطيط للعمل أم اتخاذ القرارات؛ لزيادة شعور الانتماء لديهم.
  - توضيح المنشورات الواردة من المديريات والإدارات التعليمية للمعلمين بعد إعلامهم بها، والمعايير اللازمة للترقيات بصفة دورية.
- رابعاً — معوقات تنفيذ الآليات المقترحة وسبل التغلب عليها:

- يمكن من خلال تحليل الإطار النظري والنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية تحديد مجموعة من المعوقات التي قد تعيق تفعيل الثقافة التنظيمية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق رضاهم الوظيفي والتي تتمثل في:
- سيادة ثقافة المركزية وغياب المشاركة المجتمعية.
  - كثرة الأعباء المهنية الملقاة على عاتق معلمي التعليم الثانوي أثناء اليوم الدراسي؛ مما يعوق أداء عملهم بشكل مميز.
  - عزوف كثير من المعلمين عن صناعة القرارات، والحصول على المعلومات وتحليلها.
  - سيطرة اللامبالاة، وضعف الالتزام التنظيمي عند كثير من الإداريين والمعلمين والذي يظهر في إهدار الوقت، وقلة الرضا الوظيفي، وقلة الانضباط والعزلة عن الزملاء.
  - قلة استخدام الإدارة المدرسية للتقنيات الحديثة لإنجاز العمل، ورفع الأداء بما يحقق الريادة والتميز.
  - ضعف قدرة العاملين في التغلب على التحديات التي تواجه سير العمل لتحقيق أهداف المدرسة، وعلى تفويض المهام للعاملين حسب اختصاصاتهم وخبراتهم.
  - قلة الاهتمام بتنمية المهارات القيادية للمعلمين، وتزويدهم بنتائج التغذية الراجعة لتحسين الأداء.
  - قلة الاهتمام بإعطاء المعلمين صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم، أو اتباع معايير واضحة وموضوعية في تقييم الأداء.
  - عدد ساعات العمل داخل المدرسة لا تتناسب مع طبيعة العمل التي لا تتناسب مع الراتب المقدم.

وللتغلب على معوقات تنفيذ الآليات المقترحة فهناك مجموعة من التوصيات

اللازمة للتغلب على هذه معوقات والتي منها ما يلي:

- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم مشاريع وبرامج على مستوى الدولة، تهدف إلى قياس مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام، من خلال مقاييس مقننة، وبناءً على التغذية الراجعة يتم إعداد وتأهيل المعلمين الأقل التزاماً.
- التقييم المستمر لمكونات الثقافة التنظيمية من قيم وأعراف ومعتقدات وتوقعات تنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام، وتزويد المعلمين بنتائج التقييم من خلال الدورات تدريبية مع مراعاة احتياجاتهم.
- عمل لقاءات دورية غير رسمية تجمع بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لدراسة المشكلات، وتداول الأفكار والمقترحات، ومساندة المعلمين والعاملين الذين يتقدمون بأفكار جديدة، وإتاحة الفرصة لهم لتجربتها.
- العمل على إقامة دورات تدريبية شاملة لجميع معلمي التعليم الثانوي لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة لبيئة العمل وجوانب القوة في البيئة التنظيمية ومعالجة جوانب الضعف.
- مشاركة المسؤولين والقائمين على مشاريع تطوير العملية التعليمية في مدارس التعليم الثانوي في تحديد المؤشرات والمظاهر الداعمة للثقافة التنظيمية كمطلب أساسي لتحقيق الرضا الوظيفي.
- ضرورة العمل على قياس مؤشرات الثقافة التنظيمية سواء أكان على مستوى مدارس التعليم الثانوي أم الإدارات التعليمية بشكل مستمر، وتنقيحها من كل ما يمكن أن يؤدي إلى قصور في أداء العمل.
- تقديم التغذية الراجعة بصفة مستمرة للمعلمين سواء أكان عن طريق المشرف أم المدير؛ فذلك يساعد على إكسابهم المهارة الجديدة.

- الأخذ بالنظام التراكمي في تقييم أداء معلمي التعليم الثانوي وبخاصة المرشحون منهم للترقيات.
- توفير قاعدة بيانات مركزية مسجل بها عوامل الرضا الوظيفي ومعوقات تحقيقه لمعلمي التعليم الثانوي العام وطرق حلها، على أن تقوم الإدارات والمديريات التعليمية بجمعها عن طريق فرق عمل متخصصة، والقيام بزيارات ميدانية للمدارس، لتوفير المعلومات اللازمة عن الرضا الوظيفي، لتسهيل مهمة المسؤولين بتحقيقه بالطرق المناسبة.
- الاستعانة بالخبراء والاستشاريين المتخصصين من أساتذة الجامعات، وعقد بروتوكولات تعاون وشراكة بين مدارس التعليم الثانوي العام والجامعات؛ لتبسيط الضوء على طرق تفعيل الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام وعوامل تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، وإمداد المسؤولين بالمعلومات اللازمة.
- عقد ورش عمل بمشاركة مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام والمجتمع المدني لاستثمار كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة فيما يحقق الرضا للمعلمين.
- منح المزيد من الحوافز والمكافآت المتنوعة للقيادات التعليمية الأقدر على التعامل بفاعلية مع معوقات تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام.
- التوسع في اللامركزية في مدارس التعليم الثانوي العام من خلال منح مدير المدرسة الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المهمة دون الرجوع إلى الإدارة الأعلى وبخاصة فيما يخص الأمور الروتينية اليومية.
- عقد مزيد من الحوارات واللقاءات للأفراد المعارضين لأعراف وقيم واتجاهات المدرسة، وتوعيتهم بالنتائج التي يسعى النظام التعليمي إلى تحقيقها وبما يعود على المدرسة ومعلميها من منفعة طويلة.
- متابعة الإدارات التعليمية مدارس التعليم الثانوي لضمان توفير ظروف عمل مناسبة داخلها كالتدفئة والتكييف والإضاءة والنظافة والتهوية وتجهيز الفصول

والمعامل الدراسية والتي من شأنها رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين فيها.

- إقامة العديد من الندوات التثقيفية لها صلة بالثقافة التنظيمية وأهميتها في التنظيم الإداري والعمل على إدراك الفروق المختلفة بين المعلمين بما يسهم في تحديد نوع الدعم التنظيمي وتحقيق العدالة التنظيمية.
- اعتماد برامج تدريبية لمعلمي التعليم الثانوي العام الحاليين أو المرشحين مستقبلاً؛ لتنمية الاتجاهات الداعمة للثقافة التنظيمية الإيجابية، وتدعيم ثقافة المشاركة الجماعية وثقافة إدارة الصراع مثل برامج تنمية الانتماء، وتنمية روح العمل الجماعي، وتنمية الإبداع والعمل على تنويعها وفقاً لاحتياجات المعلمين.
- اتباع منهج الاتصال المفتوح بين جميع المعلمين ومختلف المستويات الإدارية، من خلال توفير القنوات الشرعية التي تسمح بالتعبير عن آرائهم وتحفظ لهم حقوقهم المادية والأدبية.
- إنشاء وحدة للثقافة التنظيمية داخل كل مديرية تعليمية وإدارة تعليمية لتكون مهمتها تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي، من خلال تبني فلسفة إعادة تطويع الموارد، وترشيد استخدامها بما يسهم في خفض التكلفة، وعمل استبيانات لمعلمي التعليم الثانوي لمعرفة احتياجاتهم.
- وضع معايير لتقييم جودة المرافق المدرسية، ومدى كفايتها ومقارنتها بالمعايير المرجعية في المدارس المماثلة.
- تنويع آليات قياس رضا المعلمين من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات الشخصية، واستخدام مؤشرات التقييم مثل الاستقالة والتظلمات ومعدلات الغياب في تحديد مستويات رضا المعلمين.
- نشر مفهوم الثقافة التنظيمية ومتطلبات تفعيلها في مدارس التعليم الثانوي العام للارتقاء بجودة العمل المدرسي عن طريق اللقاءات والمحاضرات وإصدار كتيبات تثقيفية وإرشادية.

- ضرورة إشراك القيادات المدرسية والمعلمين في تصميم الهيكل التنظيمي، وإتاحة الفرصة لهم للإضافة والتعديل، بما يتناسب مع رؤية المدرسة وأهدافها.
- وضع خطة لإعداد وتأهيل الصف الثاني من القيادات المتميزة لشغل المناصب القيادية داخل المدرسة، إذ يعد إعدادهم مطلباً من مطالب تحقيق التميز التنظيمي.
- ربط التدريب والتأهيل المهني للمعلم بفرصة الترقى لمهنة مدير لتكوين فنانة لدى المعلم بأن برامج التدريب هي البوابة الوحيدة لتطوير ثقافتهم التنظيمية للتنمية المستدامة لمعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.
- اعتماد خريطة توضيحية لأهم الأعمال الإدارية والفنية التي تم إنجازها في كل مدرسة، مع تحديد الأعمال المطلوب إنجازها والوقت المخصص لإنجازها وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب عند إنجاز الأعمال.
- عقد مزيد من الندوات واللقاءات لتوضيح الأساليب الإدارية المتبعة في التعيين والترقية أو الحصول على الحقوق أو أداء الواجبات والتي تصبح ممارستها ثقافة تنظيمية يكتسبها الأفراد بطريقة غير مباشرة.
- تشجيع المعلمين على المشاركة في حلقات نقاشية منظمة لإبداء آرائهم في القيم والأعراف والمعتقدات والتوقعات التنظيمية المعمول بها داخل مدارس التعليم الثانوي لتطويرها بما يتلاءم مع بيئة العمل.
- تدريب معلمي التعليم الثانوي على مهارات التفويض وخطواتها وتوعيتهم بأهمية عملية التفويض باعتبارها عاملاً مهماً في تخفيف الضغوط وتعطي قدرًا كبيراً من الحرية في القيام بالأعمال الأكثر أهمية.
- توفير ظروف عمل مناسبة لمعلمي التعليم الثانوي العام بالشكل الذي يجعل المعلمين يعملون بشكل أفضل، من خلال توفير الأجهزة الحديثة اللازمة لإنجاز العمل، وعمل صيانة دورية لمختلف المرافق.
- مشاركة المعلمين في عملية وضع الأهداف السنوية للوزارة، والتي تحمل في مضمونها رسالة إيجابية للمعلمين، وتشعرهم بالأهمية داخل الوزارة، وتجعلهم أكثر

- حرصاً على تحقيق تلك الأهداف، ما يؤدي إلى تقليل نسبة الصراعات الداخلية وينعكس إيجابياً على الأداء وتحقيق الأهداف بصورة مثلى.
- تنظيم اللقاءات التربوية بين المعلمين داخل المدرسة، بما يسمح بانتقال الخبرات فيما بينهم.
  - إعداد خطط تدريبية سنوية لتدريب المعلمين على إدارة الوقت والبرامج التكنولوجية، والبرامج التي تهدف إلى دعم العلاقات القائمة على العمل الجماعي، والأمن والسلامة المهنية.
  - وجود نظام واضح ومعلن للترقيات، قائم على مؤشرات ومعايير لقياس الأداء، بما يضمن توفير العدالة والشفافية، ويحقق أهداف معلمي التعليم الثانوي العام وطموحاتهم.
  - مراجعة دورية لبطاقات التوصيف الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات الوظيفة ومؤشرات جودة الأداء، ووضع تفاصيل واضحة للمهام الوظيفية المسندة إليهم.
  - إعداد البرامج التدريبية والندوات لمعلمي التعليم الثانوي العام، تتعلق بتنمية اتجاهات إيجابية نحو مهنة التدريس، وأهمية الرضا الوظيفي في مجال العمل لما له من دور كبير في تحقيق الاستقرار النفسي لهم.
  - عقد لقاء تربوي (سنوي أو فصلي) أو تخصيص يوم لمعلمي التعليم الثانوي العام في محافظاتهم لمناقشة احتياجاتهم، وما يواجهون من عقبات، ومحاولة إيجاد حلول لها مما لذلك من أثر بالغ في تحقيق رضاهم الوظيفي.
  - تصميم مواقع إلكترونية لكل مدرسة؛ لمد جسور الاتصال بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.
  - وضع خطة إستراتيجية واقعية لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في مدارس التعليم الثانوي العام كخطوة أولى لنشر الثقافة التنظيمية من تهيئة

- وتغيير وتدريب وتطوير مستمر مع توفير المتطلبات البشرية والمادية والمعلوماتية اللازمة لنجاح الخطة.
- تدريب معلمي التعليم الثانوي على كيفية العمل في المدارس رغم المشكلات القائمة، والتي يتطلب حلها فترة زمنية ليست قصيرة مثل نقص المواد التدريسية والكثافة الطلابية الكبيرة.
  - تصميم سجلات لأداء للمعلمين داخل كل مدرسة، وإطلاعهم عليها؛ حتى يتمكنوا من معرفة السلوكيات التي تعرضهم للمساءلة الإدارية والقانونية للحد من تكرار الأخطاء.
  - العمل على إيجاد نظام للمساءلة الداخلية (التقويم الذاتي) للمعلم، ليتحمل المعلم مسؤولية تطوير نفسه، لضمان كفاءة أداءه المدرسي، من خلال وجود إطار للمساءلة والمحاسبية، يتكون من الخطة الإستراتيجية للمدرسة، وبطاقات الوصف الوظيفي للمعلم، ووثيقة المراجعة المدرسية، والتقارير السنوية.
  - عقد دورات تدريبية وبرامج إرشادية منتظمة لمعلمي التعليم الثانوي العام بعد التعيين؛ لتعريفهم بأهم تحديات العصر، وسبل التعامل معها، لتساعدتهم في الارتقاء بالأساليب المستخدمة في تربية النشء.



## قائمة المراجع

- ١- إبراهيم بدر الخالدي: معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١١.
- ٢- إبراهيم عبد السلام عبد المطلب: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالبنوك السودانية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد ١٩، ٢٠١٨.
- ٣- أحمد إبراهيم احمد: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي الليبي في ضوء ثقافته التنظيمية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ٢٩، العدد ١١٦، أكتوبر، ٢٠١٨.
- ٤- الأخضر صياحي: تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد ١١، ٢٠١٨.
- ٥- الأكاديمية المهنية للمعلم: المجتمعات المهنية للتعليم، برنامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية، القاهرة، ٢٠١٥.
- ٦- أمل يوسف محمد جاد: أثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي على شركة MTN للاتصالات السودان، مجلة جامعة بحري للآداب والعلوم الإنسانية، المجلد ٦، العدد ١١، يوليو، ٢٠١٦.
- ٧- أميرة موسى نسيم: أهم المؤشرات السوسيوتنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور، العدد ٦، ٢٠١٧.
- ٨- أيمن حسن الديراوى: أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، أبريل، المجلد ٢٧، العدد ٢، ٢٠١٩.
- ٩- باكيناز عزت بركة: السلوك التنظيمي المدخل الحديث في إدارة السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، القاهرة، شركة ناس للطباعة، ٢٠١٥.

- ١٠-جمانة بشير أبوerman: أثر مكونات الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد ١٣، العدد ٤، ٢٠١٧.
- ١١-جمال أحمد السيسي: بعض أدوار معلمي التعليم الثانوي العام في ضوء تحديات العولمة وواقع أدائهم لها من وجهة نظرهم، ونظر المسؤولين بمحافظة المنوفية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة الزقازيق، كلية التربية، العدد ٦٣، إبريل، ٢٠٠٩.
- ١٢-جمهورية مصر العربية: اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢، الوقائع المصرية، العدد ٩٧، ٢٠١٣.
- ١٣-حافظ عبد الكريم: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة في بعض الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم (٢٠١٤ - ٢٠١٧)، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد ١٢، العدد ٤٨، نوفمبر، ٢٠١٨.
- ١٤-حسام محمد خضر: معوقات الاعتماد التربوي لمدارس التعليم العام في مصر من وجهة نظر المدارس المعتمدة ومتطلبات تفعيله، دراسة ميدانية، مجلة الثقافة والتنمية، القاهرة، العدد ٩٩، ٢٠١٥.
- ١٥-حسن شحاتة: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ١٦-حمدي أبو النور السيد: الرضا الوظيفي ومدى تحققه في ظل قانون الخدمة المدنية الجديد رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة المنوفية، كلية الحقوق، المجلد ٢٧، العدد ٤٦، أكتوبر، ٢٠١٧.
- ١٧-حمدي عبد العال عبد العال: التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للأخصائي الاجتماعي المدرسي: دراسة مطبقة (على الأخصائيين الاجتماعيين بإدارة قنا

- التعليمية)، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، مصر، العدد (٥٣)، ٢٠١٥.
- ١٨- خالد سليمان أحمد: مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، عمادة البحث العلمي، المجلد ١٧، ٢٠١٧.
- ١٩- خلف بن محمد خلف العنزي: العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، المجلد ٣٥، العدد ٤، أبريل، ٢٠١٩.
- ٢٠- خليل إبراهيم: الرضا الوظيفي لدى الأخصائيين العاملين في دور الرعاية والحماية في وزارة التنمية الاجتماعية، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، المجلد ٢٦، العدد ٢، يونيو، ٢٠١٨.
- ٢١- رانيا وصفي عثمان: تفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الميزة التنافسية لجامعة دمياط: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ٢٨، العدد ١١٢، أكتوبر، ٢٠١٧.
- ٢٢- سالم العون: أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ١٠، العدد ٢١، ٢٠١٨.
- ٢٣- سحر محمد أبو راضي محمد: تفعيل ثقافة المساءلة التربوية لدى معلمي التعليم الثانوي العام في ضوء معايير القدرة المؤسسية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٣٩، الجزء ٣، ٢٠١٥.
- ٢٤- سهام أكرور: تأثير الرضا الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز للنشر والتوزيع، العدد ١٤، ٢٠١٨.
- ٢٥- سهيرة إدريس: الرضا الوظيفي (المفهوم - المصادر - طرق القياس)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، ٢٠١٣.

- ٢٦- سوهام بادي: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، المجلد ٥٣، العدد ١، ٢٠١٨.
- ٢٧- السيد أحمد عبد الغفار: دور التعليم الثانوي الفني في مواجهة تحديات بناء الاقتصاد المعرفي، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٧٤، الجزء ٢، سبتمبر، ٢٠١٠.
- ٢٨- السيد أحمد عبد الغفار: دور التعليم الثانوي الفني في مواجهة تحديات بناء الاقتصاد المعرفي، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٧٤، الجزء ٢، سبتمبر، ٢٠١٠.
- ٢٩- المنظمة العربية للتنمية الإدارية: معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ٣٠- شريف عبد الله سليمان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المديرين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ١٤، يونيو، ٢٠١٧.
- ٣١- شيماء جبر عبد الله جبر: دور معلم المرحلة الثانوية في تعزيز الاندماج الوطني لدى الطلاب (دراسة تحليلية)، الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، العدد ١١٩، أغسطس، ٢٠١٧.
- ٣٢- شيماء عبد العاطي سعيد: الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسات عبر مواقع التواصل الاجتماعي: دراسة تطبيقية على شركتي مصر للطيران والإماراتية، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، العدد ١٧، ديسمبر، ٢٠١٧.
- ٣٣- صبري خالد عثمان: مدى فاعلية وحدة التدريب والجودة بالتعليم الأساسي في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التربوي، دراسة ميدانية، مجلة الثقافة والتنمية، القاهرة، العدد ٥٣، فبراير، ٢٠١٢.

- ٣٤- طلعت حسيني إسماعيل: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ دراسة تحليلية نقدية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٩٦، الجزء الأول، يوليو، ٢٠١٧.
- ٣٥- طه إسماعيل محمود: تحليل واقع الثقافة التنظيمية واتجاهات تحسين الخدمة الطبية (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد ٩، العدد ١، ٢٠١٨.
- ٣٦- عبد اللطيف مصلح محمد عايض: الرضا الوظيفي وأثره في جودة الخدمات الصحية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، يونيو، ٢٠١٨.
- ٣٧- عبد المحسن السميح: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية، دراسات في الإدارة المدرسية، عمان، دار الحامد للنشر، ٢٠٠٩.
- ٣٨- عبد الله بن مشيب عبد الله الأحمري: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المعاهد العلمية في مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد ١٦، ٢٠١٨.
- ٣٩- عبد المالك السبتي: الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل إدارة التميز في المكتبات الجامعية الجزائرية، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، المجلد ٥٢، العدد ٤، ٢٠١٧.
- ٤٠- عبد الناصر سعيد مصطفى: مستوى الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، جامعة النجاح الوطنية، المجلد ٢٧، العدد ٥، ٢٠١٣.
- ٤١- عبد الناصر محمد رشاد: الصحة التنظيمية لمدارس التربية الخاصة في مصر والرضا الوظيفي لمعلميها: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ١٣، إبريل، ٢٠١٧.

- ٤٢- عثمان تاج السر مساعد: العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة (دراسة حالة وزارة التربية والتعليم ولاية الجزيرة السودان (٢٠٠٦-٢٠١٣)، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، المجلد ٤، العدد ٣، ٢٠١٨.
- ٤٣- عثمان محمد الزبير: الذات المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المرشدين النفسيين في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، المجلد ١٢، العدد ٤٦، سبتمبر، ٢٠١٨.
- ٤٤- عدنان أحمد الورثان: مدى الوعي بالثقافة التنظيمية السائدة بجامعة شقراء ودورها في تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد ١٠، ٢٠١٧.
- ٤٥- عزة جلال مصطفى نصر: الذكاء العاطفي وتحسين الأداء القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، العدد ١٨، الجزء ٩، ٢٠١٧.
- ٤٦- عصام عبد اللطيف: السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية في العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، ٢٠١٦.
- ٤٧- على مصطفى: الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمات، مجلة دراسات والعلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد ٣١، العدد ١٢، ٢٠١٧.
- ٤٨- عماد صموئيل وهبة: تطوير أدوار الأكاديمية المهنية للمعلمين في مجال التنمية المهنية للمعلم في مصر، دراسة ميدانية، مجلة التربوية لكلية تربية بسوهاج، العدد ٣٣، ٢٠١٣.
- ٤٩- عويشه مسيلتي: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد ١٢، ٢٠١٧.

- ٥٠- فاطمة محمود الجوابرة: دور مدير المدرسة في تعزيز الهوية الثقافية لدى طلبة المرحلة الثانوية في ظل تحديات العصر، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٧٤، الجزء ٢، ٢٠١٠.
- ٥١- فهد بن الحميدي مفلح: الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مارس، العدد ٢٠٩، ٢٠١٩.
- ٥٢- لبيب عبد العزيز إبراهيم: الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٣، العدد ٨، أكتوبر، ٢٠١٧.
- ٥٣- مبروكة محمود محمد عليق: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد ٥٨، الجزء ٦، يونيو، ٢٠١٧.
- ٥٤- محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم خاطر: معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٤، فبراير، ٢٠١٦.
- ٥٥- محمد إبراهيم كامل: واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعلية، مجلد ٩، العدد ٢، ٢٠١٨.
- ٥٦- محمد حسن رسمي: أثر التعددية الثقافية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية، المجلد ٢٩، العدد ١١٦، أكتوبر، ٢٠١٨.

- ٥٧- محمد سالم العمرات: الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، المجلد ١٦، العدد ١، ٢٠١٨.
- ٥٨- محمد عبود الحرارشة: الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم، مجلة الدراسات والعلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد ٤٦، العدد ٢، ٢٠١٩.
- ٥٩- محمد قاسم أحمد: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي (دراسة حالة لكلية العلوم الإدارية في جامعة الكويت)، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد ٤٥، العدد ٤، ٢٠١٧.
- ٦٠- محمد قاسم القربوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
- ٦١- محمد ناجح محمد محمد: المتطلبات التشريعية لتطوير إعداد المعلم في مصر على ضوء الاتجاهات المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٥٤، أكتوبر، ٢٠١٨.
- ٦٢- محمد يوسف الشيخ: أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات بمدينة كوستي ولاية النيل الأبيض في الفترة من ٢٠١٣ م - ٢٠١٥ م، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، جامعة النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا، العدد ٩، مارس، ٢٠١٧.
- ٦٣- محمود سالم العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمال، الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
- ٦٤- محمود عبد السميع أحمد: الاحتياجات المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في ضوء التحديات الداخلية والخارجية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، العدد ٢١، سبتمبر، ٢٠١١.



- ٦٥- محمود عميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
- ٦٦- محمود قرزى ز: دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، العدد ٤٧، ٢٠١٧.
- ٦٧- مراد بومقار: عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات (دراسة نظرية تحليلية)، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد ٥، العدد ٧، يونيو، ٢٠١٧.
- ٦٨- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: أضواء على الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧-٢٠٠٨/٢٠١١-٢٠١٢، نحو نقلة نوعية في التعليم، النشرة الدورية، العدد التاسع، القاهرة، أبريل، ٢٠٠٨.
- ٦٩- مسلط جاعد غالب الديحاني: ضغوط العمل والضغوط النفسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت، مجلة كلية آداب عين شمس، جامعة عين شمس، مجلد ٤٥، ديسمبر، ٢٠١٧.
- ٧٠- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، ٢٠١١.
- ٧١- منال أبو الفتوح قاسم: رؤية مقترحة لمواجهة التحديات التي تواجه مجانية التعليم في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٥٩، مارس، ٢٠١٩.
- ٧٢- منال إسماعيل محمد خلف: العلاقة بين القدرة الابتكارية للمدير وبين الرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار كوسيط في هذه العلاقة (دراسة ميدانية)، المؤتمر العلمي الثاني لشباب الباحثين، جامعة أسيوط، كلية التجارة، يونيو، ٢٠١٠.

- ٧٣- مها حسين إبراهيم محمود: أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في قطاع التعليم، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد ٨، ٢٠١٧.
- ٧٤- نهلة سيد حسن: تمكين معلمي مدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي "دراسة ميدانية"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ١٦، العدد ٤٠، إبريل، ٢٠١٣.
- ٧٥- هالة مختار: وعي معلمي التعليم الثانوي العام بمعايير جودة الفاعلية التعليمية بمدارسهم دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس - كلية التربية، العدد ٣٥، الجزء ٤، ٢٠١١.
- ٧٦- هاني السيد محمد: جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا، مجلة الطفولة والتربية، جامعة الإسكندرية، كلية رياض الأطفال، المجلد ١٠، العدد ٣٣، ٢٠١٨.
- ٧٧- هشام حسنين محمد: نظم اعتماد مؤسسات إعداد المعلم في مصر وكندا على ضوء سياسات القبول بالتعليم العالي، دراسة مقارنة، مجلة البحث العلمي في التربية، الجزء ٢، العدد ١٥، ٢٠١٤.
- ٧٨- وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، التعليم مشروع قومي لمصر معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٤.
- ٧٩- وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ٤٢ لسنة ٢٠٠٢ بشأن وحدة التدريب والتقويم، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٨٠- وزارة التربية والتعليم: لائحة الانضباط المدرسي المحددة لحقوق وواجبات ومسئوليات المعلمين وإدارة المدرسة نحو الطلاب، الصادرة بقرار وزاري رقم ١٧٩ بتاريخ ١٧/٥/٢٠١٥.

- ٨١-وزارة التربية والتعليم: قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بشأن تعديل أحكام القانون رقم ١٣٩ لعام ١٩٨١، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠٠٧.
- ٨٢-وزارة التربية والتعليم: قانون التعليم رقم ١٣٩ لعام ١٩٨١، المادة رقم ٢٢.
- ٨٣-الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد: وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وثيقة التعليم الثانوي العام، الإصدار الثالث ٢٠١٠-٢٠١١.
- ٨٤-وزارة التربية والتعليم: مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم في مصر، المجلد الأول، القاهرة، الأمل للطباعة والنشر، ٢٠٠٣.
- ٨٥-وفاء حسن مرسي أحمد: الاحتياجات التدريبية لمعلمي التعليم العام في ضوء بعض التحديات المعاصرة دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد ٤٢، ٢٠١٠.

- 86- Ababneh, Khaldoun I:(2019): **The Direct and Indirect Impacts of Job Characteristics on Faculty Organizational Citizenship Behavior in the United Arab Emirates (UAE)Higher Education**, The International Journal of Higher Education Research, v77 n1 p19-36 Jan.
- 87- Adiele, E.E(2013): **Achievement of Abraham Maslow's Needs Hierarchy Theory among Teachers: Implications for Human Resource Management in the Secondary School System in Rivers State**, Journal of Curriculum and Teaching, v2 n1 p140-144.
- 88- Al-araibi, Asma Ali Mosa (2019): **A Model for Technological Aspect of E-Learning Readiness in Higher Education**,

- 
- Education and Information Technologies, v24 n2 p1395–1431 Mar.
- 89– Aries,S&R.Miradipta (2013):**Analysis of the Effect of Attitude toward work , Organizational commitment ,and Job Satisfaction ,on Job performance**, case study in Electronic company ,European, Journal of Business and social science ,1(10),pp15–24.
- 90– Aziri, B. (2011): **Job Satisfaction: A Literature Review. Management Research and Practice**, 3 (4): 77– 86.
- 91– Banjarnahor, Humuntal (2018): **Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational**, Commitment International Journal of Instruction, v11 n4 p869–888 Oct.
- 92– Belch, Holly A (2009): **Cultures of Success: Recruiting and Retaining New Live–In Residence Life Professionals**, *College Student Affairs Journal*, v27 n2, Spr.
- 93– Biswas, w (2015): **Impact of organizational Culture on job Satisfaction and corporate performance**, Journal of Research in Humanities and social science,3(8).
- 94– Çakir, Hakki; Alpaydin, Yusuf (2019): **Influence of Organizational Culture on the Job Motivations of Lifelong Learning Center Teachers**, Interdisciplinary Journal of e–Skills and Lifelong Learning, v15 p121–133.

- 
- 95- Chin, Doris B (2010): **Preparing Students for Future Learning with Teachable Agents**, Society for Research on Educational Effectiveness.
- 96- De Jong, David (2017): **Identifying and Addressing Themes of Job Dissatisfaction for Secondary Principals**, School Leadership & Management, v37 n4 p354-371.
- 97- Demir, K. (2015): **The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools**, Educational Sciences, Theory and Practice. 15(3). 621-634.
- 98- Demirtas, Zülfü (2018): **The Relationships between Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment Online Submission**, European Journal of Education Studies v4 n11.
- 99- Dinger (2018): **The relation between teacher Communication Satisfaction, Teacher Job Satisfaction and Teacher Perception Leadership Efficacy**, Unpublished Doctoral dissertation, School of Graduate Studies, University of Illinois, U.S.A.
- 100- Efeoglu, I. Efe (2017): **Organizational Culture in Educational Institutions**, Online Submission, Journal of Academic Social Science Studies n54 p39-56 Spr.
- 101- George, Louis (2014): **Work Motivation of Teachers: Relationship with Organizational Culture**, European Journal of Educational Sciences, v1 n2, Jun.

- 
- 102- Göktürk, Söheyda (2017): **Error Management Practices Interacting with National and Organizational Culture: The Case of Two State University Departments in Turkey**, *Learning Organization*, v24 n4.
- 103- Golden, John H., II (2019): Examining Relationships between Transformational Leadership and Employee Creative Performance: The Moderator Effects of Organizational Culture, *Journal of Creative Behavior*, v53 n3 p363-376 Sep.
- 104- Güngör, Semra Kiranli (2018): **Organizational Culture Types That Academicians Associate with Their Institutions**, *International Journal of Higher Education*, v7 n6 p161-172.
- 105- Habib, S., A. Yasmeen, S (2014): **The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction**, *Employess Commitment and Turn over Intention. Advances in Economics and Business*, 2 (6), 215-222.
- 106- Hawaii, Honolulu (2011): **The Causal Relationship of Organizational Performance of Thailand Private Higher Education Institutions**, A Paper to be Presented at the 9th Annual Hawaii International Conference on Education, Tippaporn Mahasinpaisan, Bangkok University, Thailand. January 4-7.
- 107- Hill, Beverly D (2016): **Emergence of Organizational Change and Organizational Learning through Development of a**

- 
- Communications Plan, Journal on School Educational Technology**, v12 n2, Sep–Nov.
- 108– Hytten, Kathy (2016): **Globalization, Democracy, and Social Movements: The Educational Potential of Activism Educational Philosophy and Theory**, v48 n10 p981–996.
- 109– Ilyas, Muhammad (2016): **The Effect of Leadership, Organizational Culture, Emotional Intellegence, and Job Satisfaction on Performance**, International Journal of Evaluation and Research in Education, v5 n2 p158–164 Jun.
- 110– Inandi, Yusuf (2016): **Relationship of Teachers' Readiness for Change with Their Participation in Decision Making and School Culture**, Educational Research and Reviews, v11 n8, p823–833 Apr.
- 111– Ingersoll, Richard M., Ed (2007): **A Comparative Study of Teacher Preparation and Qualifications in Six Nations**. CPRE Research Report Series, Consortium for Policy Research in Education.
- 112– Kelly, Nick (2019): **Early Career Teachers' Intentions to Leave the Profession: The Complex Relationships among Preservice Education, Early Career Support, and Job Satisfaction**, Australian Journal of Teacher Education, v44 n3 Article 6 p93–113 Mar.
- 113– Kocman, Andreas (2018): **Job Satisfaction, Quality of Work Life and Work Motivation in Employees with Intellectual Disability: A**

- 
- Systematic Review, Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities, v31 n1 p1–22 Jan.
- 114– Kunagaratnam, Nagasangari (2018): **Factors Affecting Job Expectation and Job Satisfaction among Academic Professionals in a Private Institution of Higher Learning in Selangor**, Asian Journal of University Education, v14 n2 Dec.
- 115– Lapina, I, Kairisa, I. (2015): **Role Of Organizational Culture in the quality management of university**, procedia – social and Behavioral Sciences,213,770–774.
- 116– M– Jobidon, I– Turcotte (2017): **Role Organizational Culture Change in Crisis Management**, International Journal of Business, Vol. 4, No. 8, pp.62–92.
- 117– Mehri, S, Emadi, S (2012): **Relationship Between Job satisfaction & Organizational Culture in staff & Experts Of physical Education office of Mazandaran Province**, pelagia Research Library,2(4),1029–1033.
- 118– Moxom, Nanludet (2018): **The Culture of Institutional Governance at a University in Laos: An Ethnographic Exploration**, *Journal of International and Comparative Education*, v7 n1, p35–48.
- 119– Muya J, Wesonga Js. (2012): **The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 8, Special Issue – April.



- 
- 120- Negis-Isik, Ayse (2013): **Organizational Culture in a Successful Primary School: An Ethnographic Case Study**, *Educational Sciences: Theory and Practice*, v13 n1, Win.
- 121- Pizada S, Muhammad I, Zahra A (2011): **Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore**, *International Journal of Business and Social Science*, Centre for Promoting Ideas, USA.
- 122- Raza, Shaukat Ali (2017): **Measuring Employees' Commitment through Job Satisfaction: Perception of Public Primary School Teachers**, *Bulletin of Education and Research*, v39 n1 p129-144 Apr.
- 123- Real Bird, Lanny (2017): **Reflections on Revitalizing and Reinforcing Native Languages and Cultures**, *Cogent Education*, v4 n1 Article 1371821.
- 124- Redding, Sam (2018): **Shifting School Culture to Spark Rapid Improvement: A Quick Start Guide for Principals and Their Teams. The Center on School Turnaround Four Domains Series**, Julie – Center on School Turnaround at WestEd.
- 125- Ryu, Geunpil (2019): **The Effect of Actual Workplace Learning on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Moderating Role of Intrinsic Learning Motive**, *Journal of Workplace Learning*, v31 n8 p481-497.

- 
- 126- Sahito, Zafarullah (2017): **Factors Affecting Job Satisfaction of Teacher Educators: Empirical Evidence from the Universities of Sindh Province of Pakistan**, Journal of Teacher Education and Educators, v6 n1 p5-30.
- 127- Tabatabaee, Seyed Mahmoud (2016): **The Study of Relationship between Organizational Culture and Organizational Belonging in Employees of Varamin County Office of Education**, International Education Studies, v9 n5 p183-192.
- 128- Tobias (2017): **A study of teachers' job satisfaction: teacher preferred leadership behaviors, and the impact of leadership behaviors on teacher job satisfaction**, unpublished doctoral dissertation, School of Education, Gardner -web University, U.S.A.
- 129- Tzianakopoulou, Theodora (2018): **Principals' Perceptions on the Notion of Organizational Culture: The Case of Greece**, *Universal Journal of Educational Research*, v6 n11.
- 130- Uçar, Rezzan (2019): **The Relationship between High School Teachers' Perceptions of Organizational Culture and Motivation**, *Journal of Education and Training Studies*, v7 n7, p102-116, Jul.
- 131- Usman, Khalid(2019): **Impact of Organizational Culture, Organizational Communication and Supervisor Support on the Job Satisfaction of Employees Working in Online IT**

- 
- Based Distance Learning Institutions of Pakistan, Open Praxis, v11 n2, Apr–Jun.**
- 132– Valdez, April A(2018) :**Liberating Education and the Challenges of Globalization and Technology Commission for International Adult Education, Paper presented at the American Association for Adult and Continuing Education (AAACE) Commission for International Adult Education (CIAE) Annual Pre–Conference (67th, Myrtle Beach, SC, Sep 30–Oct 2.**
- 133– Waltman, Jean (2012).: **Factors Contributing to Job Satisfaction and Dissatisfaction among Non–Tenure–Track Faculty Carol; Miller, Jeanne; August, Louise, Journal of Higher Education, v83 n3 p411–434 May–Jun.**
- 134– Whitaker, M. (2011): **Dimensions of organizational culture during a merger: A quantitation from non–managerial employees. Capella university.**
- 135– Xu, Xiaohong (2014): **Quantity, Quality, and Satisfaction with Mentoring: What Matters Most? Journal of Career Development, v41 n6 p507–525 Dec.**

## قائمة بأسماء السادة المحكمين على الأستبيان مرتبة ايجديا.

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة كلية التربية - جامعة حلوان.
٢	أ.د/ أسامة محمود قرني	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية وكيل كلية التربية لشنون الدراسات العليا والبحوث - جامعة بنى سويف.
٣	أ.د/ حسام حمدي عبد الحميد	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة كلية التربية - جامعة حلوان
٤	أ.د/ محمود أبو النور عبد الرسول	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ورئيس قسم العلوم التربوية والنفسية كلية التربية النوعية - جامعة القاهرة.
٥	أ.د/ محمود حافظ أحمد	وكيل كلية التربية لشنون الدراسات العليا والبحوث - جامعة الفيوم
٦	أ.د/ مرفت صالح ناصف	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة كلية التربية - جامعة عين شمس
٧	أ.د/ يوسف عبد المعطي	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية - جامعة الفيوم

## ملحق بأداة الدراسة

السيد الأستاذ/

تحية طيبة وبعد،

## استبانة للسادة معلمي مدارس التعليم الثانوي العام

يعد المعلم الركن الأساسي في العملية التعليمية فهو القيم الأمين على ثقافة وتراث المجتمع، بل إنه مسؤول عن تحديثه وتطويره، فنجاح العملية التعليمية تعتمد عليه بشكل رئيسي، لذلك أصبح الرضا الوظيفي للمعلم أحد أهم مؤشرات نجاح مدارس التعليم الثانوي كمؤسسات تعليمية، ويقصد بالرضا الوظيفي: "مجموعة من الاتجاهات الإيجابية التي تتكون لدى المعلم نحو العمل في المدرسة، إذ لا تستطيع مدارس التعليم الثانوي القيام برسالتها على الوجه الأكمل إلا إذا كان المعلمون راضيين عن عملهم ومقتنعين به.

وتعد هذه الاستبانة أحد إجراءات إعداد بحث بعنوان: "الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء التحديات الراهنة"، وتعرف الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة أنها: "مجموعة من المكونات السائدة والمعبرة عن خصائص العمل، والتي تؤثر في سلوكيات معلمي التعليم الثانوي العام، وتحدد طريقة تفكيرهم وإدراكهم تجاه بيئة العمل، وتؤثر في أدائهم وإنتاجهم والتي منها المعتقدات والقيم والأعراف والتوقعات التنظيمية والتي تحكم الطريقة التي يفكرون بها، وفي اتخاذهم القرارات، وفي أسلوب تعاملهم مع التغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات المتوفرة في المدرسة للاستفادة منها، فهي تعكس درجة الانسجام والتماسك بين العاملين في المدرسة، وذلك لمساعدة المدرسة في التكيف مع البيئة الخارجية"، وتعرف التحديات الراهنة في هذه الدراسة أنها: "أزمة أو عدة أزمات تواجه المعلم سواء أكانت من داخل النظام التعليمي، مثل: المناهج الدراسية، وكثافة الفصول، والوسائل والأدوات التعليمية، وقاعات الدراسة والمعامل أم أزمات من خارج النظام التعليمي، مثل: التحديات

التكنولوجية، والاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والمعلوماتية، والتغيرات السريعة المتلاحقة الكمية، والكيفية، سواء أكانت الآنية أم المستقبلية، والتي تحدث على المستويين المحلي والعالمي، وتؤثر في أدوار معلم التعليم العام، وتتطلب المواجهة والتخطيط.

والهدف من الاستبانة هو معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء التحديات الراهنة من وجهة نظرهم باستخدام استمارة استطلاع الرأي. وتتكون الاستبانة من محورين رئيسين، وهما:

**المحور الأول:** واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر من وجهة نظر المعلمين، ويتكون من ٤ مجالات رئيسية، وهي:

- المجال الأول: القيم التنظيمية، ويشمل (١٠) عبارات.
- المجال الثاني: الأعراف التنظيمية، ويشمل (١٠) عبارات.
- المجال الثالث: التوقعات التنظيمية، ويشمل (٦) عبارات.
- المجال الرابع: المعتقدات التنظيمية، ويشمل (٩) عبارات.

**المحور الثاني:** مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء التحديات الراهنة من وجهة نظرهم، باستخدام استمارة استطلاع الرأي، ويشمل (١٣) عبارة.

ويسعدني معرفة رأى سيادتكم في هذه الاستبانة، ولما تتمتعون به من خبرة سيكون لرأيكم أثر واضح في إثراء نتائج هذه الدراسة، وذلك بالتركيز بالإجابة عن عبارات الاستبانة بوضع علامة (√) أمام كل عبارة في الخانة التي تعبر عن رأيكم، وطرح ما ترونه من ملاحظات وإضافات علماً بأن هذه النتائج لا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

ولسيادتكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

## الباحثة/

## أولاً — البيانات الأساسية:

- ..... محافظة:
- ..... الإدارة التعليمية:
- ..... المدرسة:
- ..... الاسم (اختياري):
- ..... الوظيفة الحالية:
- ..... التخصص:
- ..... مدة الخبرة في التعليم الثانوي:
- ..... المؤهلات العلمية التي حصل عليها:

## ثانياً — محاور الاستبانة:

المحور الأول — واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر من وجهة نظر المعلمين، وذلك من حيث:

المجال الأول: القيم التنظيمية، تعني القيم التي تعمل على توجيه سلوك العاملين والمعلمين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة مثل التميز والولاء والمصادقية وروح الزمالة والالتزام.

م	العبرة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	ترسخ إدارة المدرسة ثقافة التعاون بين المعلمين والعاملين في المدرسة.			
٢	تؤكد ثقافة المدرسة ضرورة الالتزام بإنجاز المهام في موابقتها المحددة.			
٣	يتبنى العاملون في المدرسة مبدأ العمل الجماعي وروح الفريق.			
٤	تتظر الإدارة المدرسية إلى المبادرات والأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية.			
٥	يسود في المدرسة مبدأ التسامح بين العاملين.			

٦	تحتزم الإدارة المدرسية التعددية الفكرية بين المعلمين.		
٧	تسمح إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين في صنع قراراتها.		
٨	تلتزم إدارة المدرسة بقييم المساواة والعدل بين جميع العاملين فيها.		
٩	تهتم المدرسة بتوثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين.		
١٠	تتنقل المعلومات داخل المدرسة بشكل هرمي (تسلسل وظيفي).		

**المجال الثاني — الأعراف التنظيمية:** وهي معايير يلتزم بها العاملون والمعلمون داخل المدرسة على أساس أنها مفيدة وضرورية لبيئة العمل وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة.

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١١	يتابع مدير المدرسة حضور العاملين وانصرافهم.			
١٢	تفوض المهام للعاملين حسب اختصاصاتهم وخبراتهم.			
١٣	يلتزم أعضاء الإدارة المدرسية بنشر قصص نجاح المتميزين لإبراز إنجازاتهم.			
١٤	يحرص المعلمون الأكثر خبرة في العمل على مساعدة زملائهم الأقل خبرة.			
١٥	يشارك المعلمون في المدرسة زملائهم في المناسبات الاجتماعية.			
١٦	تستخدم كل الموارد المتاحة لإنجاز العمل المدرسي.			
١٧	يتغلب العاملون على التحديات التي تواجه سير العمل لتحقيق أهداف المدرسة.			
١٨	تستخدم التقنيات الحديثة لإنجاز العمل المدرسي.			
١٩	تنظم رحلات جماعية للمعلمين في أيام العطلات الرسمية.			
٢٠	تقام حفلة لاستقبال المعلمين الجدد سنوياً.			

**المجال الثالث — التوقعات التنظيمية:** وهي مجموعة من الأشياء التي يتوقعها العاملون من المدرسة.



م	العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
٢١	تسهل إدارة المدرسة للعاملين الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب.			
٢٢	تدعم إدارة المدرسة المتميزين مهنيًا.			
٢٣	تبتعد إدارة المدرسة عن التصرفات التي تؤذي مشاعر العاملين فيها.			
٢٤	يهتم مدير المدرسة بتعميق ثقافة الحوار مع الآخرين.			
٢٥	تزود إدارة المدرسة العاملين بالتغذية الراجعة لتحسين أدائهم.			
٢٦	يتوقع المعلمون من إدارة المدرسة الاهتمام بتنمية مهاراتهم القيادية.			

**المجال الرابع — المعتقدات التنظيمية: وهي أفكار مشتركة راسخة في أذهان المعلمين والعاملين في المدرسة عن طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وعن كيفية إنجاز المهام الوظيفية والأعمال.**

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
٢٧	تلتزم إدارة المدرسة بتطبيق معايير موضوعية في تقييم أداء العاملين بها.			
٢٨	تمنح إدارة المدرسة المعلمين صلاحيات تعادل حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.			
٢٩	تؤكد إدارة المدرسة أهمية حضور جميع العاملين للاجتماعات المدرسية.			
٣٠	تحرص المدرسة على العمل من خلال إستراتيجيات مستقبلية.			
٣١	تشجع المدرسة العاملين على تشارك الخبرات بين المعلمين.			
٣٢	يقتنع العاملون في المدرسة أن رضاهم الوظيفي يسهم في أداء الأعمال بالجودة المطلوبة.			
٣٣	تهتم الإدارة المدرسية بتعريف العاملين بالتحديات التي تواجههم.			
٣٤	تراعي الإدارة المدرسية العدالة في توزيع العمل على العاملين.			
٣٥	تشجع المدرسة مشاركة العاملين في حل المشكلات المدرسية.			

المحور الثاني — مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي  
العام في مصر في ضوء التحديات الراهنة من وجهة نظرهم باستخدام استمارة  
استطلاع الرأي

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
٣٦	توضح إدارة المدرسة مهام ومسئولياتي بشفافية.			
٣٧	أشعر بالعدالة في التعامل مع جميع العاملين في المدرسة.			
٣٨	أعتقد أن ساعات العمل تتناسب مع طبيعة عملي في المدرسة.			
٣٩	أتحمل مسؤولية عملي كمعلم دون تدمير.			
٤٠	أشعر أن عملي في المدرسة يتيح لي فرصاً للإبداع.			
٤١	تمنحني المدرسة حرية اختيار أسلوب أداء مهام عملي داخل الفصل.			
٤٢	توفر الإدارة المدرسية الدورات التدريبية التي تطور من أدائي وفقاً لاحتياجاتي الوظيفية.			
٤٣	تربطني علاقات عمل جيدة مع زملائي المعلمين.			
٤٤	أعتقد أن الراتب الذي أحصل عليه يسد احتياجاتي الأسرية.			
٤٥	تتناسب المهام الموكلة لي مع مؤهلاتي.			
٤٦	يتاح لي الفرصة للمشاركة في المؤتمرات والندوات خارج المدرسة.			
٤٧	أشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي في المدرسة.			
٤٨	يتناسب راتبي مع العمل الذي أقوم به داخل المدرسة.			