

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: علم النفس والأورطفونيا



عنوان المذكرة:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط

دراسة ميدانية ببعض متوسطات ولاية جيجل

مذكرة محملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية تخصص توجيه وإرشاد تربوي

تحت إشراف:

د سليم صيفور

إعداد الطالبتين:

- صباح صوكو

- لبنى غيبور

لجنة المناقشة:

1- الأستاذ: كعبار جمال.....رئيسا

2- د صيفور سليم.....مشرفا ومقررا

3-الأستاذة: بوكراع إيمان.....مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2019م

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
د	فهرس الجداول
هـ	فهرس الأشكال
2	مقدمة
5	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
6	إشكالية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	تحديد مصطلحات الدراسة إجرائيا
9	الدراسات السابقة
13	قائمة مراجع الفصل
14	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية
15	تمهيد
16	تعريف الثقافة التنظيمية
17	أهمية الثقافة التنظيمية
19	أنواع الثقافة التنظيمية
22	خصائص الثقافة التنظيمية
23	مكونات الثقافة التنظيمية
25	مستويات الثقافة التنظيمية
27	أبعاد الثقافة التنظيمية
30	النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
32	تغيير الثقافة التنظيمية
34	خلاصة الفصل
35	قائمة مراجع الفصل
38	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي
39	تمهيد

40	تعريف الرضا الوظيفي
41	أهمية الرضا الوظيفي
41	أنواع الرضا الوظيفي
42	خصائص الرضا الوظيفي
43	محددات الرضا الوظيفي
44	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
46	أساليب قياس الرضا الوظيفي
48	أبعاد الرضا الوظيفي
49	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
53	نتائج الرضا الوظيفي
55	خلاصة الفصل
56	قائمة مراجع الفصل
58	الفصل الرابع: مرحلة التعليم المتوسط
59	تمهيد
60	تعريف مرحلة التعليم المتوسط
60	أهمية مرحلة التعليم المتوسط
60	أهداف مرحلة التعليم المتوسط
61	مهام أستاذ التعليم المتوسط
63	هيكلية التعليم المتوسط
70	خلاصة الفصل
71	قائمة مراجع الفصل
73	الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية
74	حدود الدراسة
74	الدراسة الاستطلاعية
76	منهج وأداة الدراسة
78	مجتمع الدراسة
80	الأساليب الإحصائية
80	تنفيذ الدراسة
81	قائمة المراجع

82	الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج
83	عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى
86	عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
88	عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة
89	نتائج الدراسة
90	التوصيات والمقترحات
92	الخاتمة
94	الملاحق
	ملخص الدراسة

الصفحة	العنوان	الرقم
77	درجات مقياس ليكرت	01
77	نتيجة معامل الصدق بيرسون	02
78	نتيجة معامل الثبات ألفا كرونباخ	03
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	04
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	05
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	06
83	المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، والتباينات لاستبانات أفراد مجتمع الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية	07
86	المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، والتباينات لاستبانات أفراد مجتمع الدراسة على درجة الرضا الوظيفي	08
88	الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	09

الصفحة	العنوان	الرقم
25	مكونات الثقافة التنظيمية	01
26	مستويات الثقافة التنظيمية	02
46	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	03
47	أساليب قياس الرضا الوظيفي	04
49	التدرج الهرمي للحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	05

مقدمة

إن التقدم العلمي الكبير الذي تشهده العديد من الدول والذي يعتبر العامل الأساسي في التطور التكنولوجي وغيره من التطورات في كافة المجالات، إنما هو بفضل التربية والتعليم، لذلك نلاحظ أن الاهتمام بالتربية قد تزايد في السنوات الأخيرة بسبب الفوائد المترتبة عنها.

وعند الحديث عن التربية والتعليم لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المؤسسات التعليمية التي أخذت على عاتقها تربية الأجيال وتحقيق أهداف النظام التربوي العام، ويعتبر الأستاذ عنصر أساسي في المؤسسات التربوية يقوم بتطبيق برامجها المختلفة وأنشطتها العديدة والمتنوعة، لذلك تسعى المؤسسات التربوية إلى تسخير جل مجهوداتها، ومختلف وسائلها من أجل توفير البيئة الملائمة لممارسة العمل، بالإضافة إلى محاولة إشباعها لحاجات الأساتذة المختلفة، وهذا في سبيل تحقيق أهدافها المسطرة والوصول إلى غايتها وذلك عبر مجموعة من الإجراءات القانونية والتنظيمية وأخرى تنتج عن تفاعل هذه المؤسسات مع المحيط كالمجتمع مما يحمله من أعراف وتقاليد وقيم ومعتقدات وتوقعات، تشكل في مجملها ما يعرف بالثقافة التنظيمية، إذ تهتم هذه الأخيرة بمصالح الأساتذة ومشاكلهم وتستعمل أحدث الطرق والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الأساتذة والرفع من أدائهم، حيث أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله تزداد مردوبيته.

ولذلك جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا العمل إلى ستة (06) فصول حيث تضمن **الفصل الأول** الإطار المفاهيمي للدراسة تم التطرق فيه إلى الإشكالية وفرضيات الدراسة وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة، وأسباب اختيار موضوع الدراسة وتحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً، إضافة إلى الدراسات السابقة، بينما **الفصل الثاني** جاء بعنوان الثقافة التنظيمية وقد تناولنا فيه تعريف الثقافة التنظيمية، أهميتها وأنواعها، خصائصها ومكوناتها ومستوياتها، بالإضافة إلى أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية والنظريات المفسرة لها وأخيراً تغيير الثقافة التنظيمية **الفصل الثالث** الذي جاء بعنوان الرضا الوظيفي فقد حددنا فيه تعريفه وأهميته وأنواعه وخصائصه وبعض العوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى أساليب قياس الرضا الوظيفي وأبعاده والنظريات المفسرة له وأيضاً معوقات الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى **الفصل الرابع** وجاء بعنوان مرحلة التعليم المتوسط قمنا فيه بتوضيح مرحلة التعليم المتوسط وأهداف مرحلة التعليم المتوسط وأهمية مرحلة التعليم المتوسط بالإضافة إلى مهام أستاذ التعليم المتوسط وهيكله مرحلة التعليم المتوسط. و**الفصل الخامس** كانت فيه الإجراءات التنفيذية للدراسة وقمنا بتوضيح حدود

الدراسة، منهج وأداة الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، مجتمع وعينة الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية وتنفيذ الدراسة، أما **الفصل السادس** تم فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة وهذا من خلال عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى والفرضية الثانية والفرضية الثالثة، ولقد أثبتت الدراسة وجود ارتباط متوسط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وفي ضوء النتائج المتوصل إليها قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات ولقد اعتمدنا على 64 مرجع متنوعة ما بين كتب عربية وأخرى أجنبية و مترجمة للعربية، بالإضافة إلى معاجم وموسوعات وأيضا على مذكرات غير منشورة للماجستير والدكتوراه والمجلات، كما اعتمدنا أيضا على مراسيم تنفيذية.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

I- إشكالية الدراسة

II- فرضيات الدراسة

III- أهداف الدراسة

IV- أهمية الدراسة

V- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا

VI- الدراسات السابقة

قائمة مراجع الفصل

I- إشكالية الدراسة:

تقوم المؤسسات التعليمية بدور هام في تقدم وتطور المجتمعات، وتلقين أهم المعارف، وفي تعديل سلوك الأفراد وتنشئتهم وإكسابهم القيم الملائمة للمجتمع وجعلهم أعضاء صالحين في المجتمع فالمؤسسات التعليمية لها خصوصياتها تتميز بها من خلال وظائفها وعلاقتها بالأطر الثقافية التي تعيش فيها، حيث تسعى إلى بناء القيم في كل مجال من مجالاتها الخلقية، النفسية، الاجتماعية، الفكرية والسلوكية، فاتخاذ القرارات التربوية لا يتم إلا على درجة من الوعي والإدراك بطبيعة الثقافة التي تمارسها، فالمدرسة ليست مكان لاكتساب المعارف والمعلومات فقط بل هي المكان الذي تتفاعل فيه العديد من العناصر المكونة لعناصر المنظومة التربوية من معلم وتلاميذ ومناهج وأساليب الطاقم الإداري لتحقيق الأهداف التربوية المسطرة.

فهي إذن كغيرها من المؤسسات الأخرى تحكمها لوائح رسمية لها صفة الالتزام بحيث تنظم سلوك أعضاء الجماعة التربوية داخل المدرسة، كما لها جانب آخر غير رسمي متمثل في فلسفة وقيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات لها صلة بالعمل، حيث أنها تمثل في الواقع حصيلة التفاعل الاجتماعي للعاملين في المجتمع المدرسي، ومن ثم تكون بمثابة موجبات تحرك تصرفاتهم وسلوكهم في المواقف اليومية، حيث تعكس هذه الثقافة توجه المدرسة نحو تحقيق أهدافها وهذا ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

وتزداد أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية والمدارس بشكل خاص لما لها من انعكاس على مناخها التنظيمي من حيث تحصيل الطلبة، الإنجاز والانتماء، والولاء، تحقيق الذات للعاملين لاسيما الأساتذة في مرحلة التعليم المتوسط التي تعتبر من المراحل المهمة في حياة التلميذ حيث تتشكل في هذه الفترة قيم التلاميذ ومعتقداتهم، ميولهم واتجاهاتهم وتتضح فيها أفكارهم وآراءهم وتطلعاتهم للمستقبل.

وبما أن الأستاذ ركن أساسي في العملية التربوية ونجاح هذه العملية وفشلها يعتمد عليه في أي مرحلة من المراحل التعليمية، لا بد من تقصي بيئة العمل التي يعمل بها وما تحمله من ثقافة تنظيمية قد تنعكس بشكل مباشر وغير مباشر على الكثير من المتغيرات ذات العلاقة بأداء الأساتذة حيث أكدت كل من دراسة سامية زويش (2013) ودراسة يوسف حسن آدم بشير (2015) على أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين في المؤسسات التربوية فزيادة الرضا لدى الأساتذة يزيد من أداءهم.

الفصل الأول:..... الإطار المفاهيمي للدراسة

فالرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام الإداريين والسلوكيين حيث يعبر عن مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية. (عاشور، 2005، ص139).

هذه الأخيرة تنتج من خلال قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية فعدم فاعلية هذه الثقافة ينعكس سلباً على أداء مهامها، وبالتالي هبوط مستوياتها وعدم رضا الأساتذة عن عملهم وضعف انتمائهم، في حين نجد أن قوة الثقافة التنظيمية في المؤسسة التعليمية تقلل من مشكلاتها وترفع فاعليتها في أداء المهام وبالتالي ارتفاع مستوياتها مما يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى الأساتذة عن عملهم ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع الثقافة التنظيمية في المدارس المتوسطة لدى أساتذة محل الدراسة؟

- ما درجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط محل الدراسة ؟

II - فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

الفرضية الفرعية:

1- الثقافة التنظيمية ذات مستوى مرتفع لدى الأساتذة محل الدراسة.

2- أساتذة التعليم المتوسط على درجة متوسطة من الرضا الوظيفي.

III- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بهدف تحديد مقدار الاقتران بين المتغيرين وذلك من خلال:

- معرفة مستوى الثقافة التنظيمية لأساتذة التعليم المتوسط في المؤسسات محل الدراسة.
- معرفة درجة الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط في المؤسسات محل الدراسة.
- الكشف عن العلاقة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

IV- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط، كما أن الثقافة التنظيمية عامل أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي والذي يعتبر مؤشرا أساسيا لنجاح الأساتذة في أداء مهمتهم التربوية والتعليمية وباعتبار الثقافة التنظيمية تساهم في تطوير وتحسين معارف ومهارات وقدرات الأفراد وتؤثر على سلوكهم بطريقة تجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية في أداء وظائفهم الموكلة لهم وأيضا باعتبار أن البحث كان مقتصر فيها على منظمات الأعمال إلا أن هذه الدراسة ستركز على الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

V- تحديد مصطلحات الدراسة إجرائيا:

- ✓ **الثقافة التنظيمية:** يقصد بها في الدراسة الحالية الدرجة التي حصل عليها الأساتذة الذين يشكلون عينة الدراسة من خلال استجاباتهم عن فقرات الإستبانة التي يتم اعتمادها في هذه الدراسة.
- ✓ **الرضا الوظيفي:** يقصد به في الدراسة الحالية أنه ذلك الشعور الشخصي الذي يعبر من خلاله أساتذة التعليم المتوسط عن موقفهم من عملهم بالرفض أو القبول من خلال استجاباتهم عن فقرات الإستبانة التي يتم اعتمادها في هذه الدراسة.
- ✓ **أساتذة التعليم المتوسط:** يقصد بهم في هذه الدراسة كل الأساتذة الذين يزاولون مهنة التدريس في المستويات الأربعة من السنة الأولى متوسط إلى السنة الرابعة متوسط.

VI- الدراسات السابقة:

1- دراسة ملحم (2003): بعنوان "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بالأردن ولتحقيق هذه الدراسة تم بناء إستبانة لقياس الثقافة التنظيمية في البيئة الأردنية، وقد تم توزيع هذه الإستبانة على أفراد عينة الدراسة المؤلفة من 253 مديرا ومديرة في المدارس الثانوية العامة والخاصة في مديريات التربية والتعليم التابعة لمدينة عمان وقصبة الكرك والقصبة الزرقاء الكورة، وإربد الأولى وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- توفير مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية لدى المديرين.

- وجود فروق ذي دلالة إحصائية بين متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الحكومية ومتوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة على المستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية لصالح متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة.

- عدم وجود فروق ذي دلالة إحصائية بين متوسط أداء العاملين ومتوسط أداء المديرات في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية.

- وجود فروق ذي دلالة إحصائية بين متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية بين (2 أقل من 10 سنوات) ومتوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية 10 سنوات فأكثر على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية لصالح متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية 10 سنوات فأكثر.

- وجود فروق ذي دلالة إحصائية بين متوسط أداء مديرين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس ديبلوم) ومتوسط أداء المديرين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق) على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية لصالح متوسط أداء المديرين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق). (الهاجري، 2013، ص33).

التعقيب على هذه الدراسة:

هدفت دراسة ملحم (2003) إلى معرفة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية فقط، أما دراستنا الحالية هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، حيث تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير الأول ألا وهو الثقافة التنظيمية، والاستفادة من هذه الدراسة

الفصل الأول:.....الإطار المفاهيمي للدراسة

تكمن في قياس واقع الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى زيادة معارفنا حول هذا الموضوع في الأوساط المدرسية.

2- دراسة عبد الله البريدي (2008): عنوانها "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية، تطبيقاً على الكليات التقنية في السعودية تهدف هذه الدراسة إلى فهم بعض أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي واتجاهات أعضاء هيئة التدريس والطلاب في التعليم التقني وتم اعتماد المنهج الكمي، أما عينة الدراسة فتحتوي على 583 أستاذ وطالب، وتم استخدام أسلوب الملاحظة والمقابلة وقد خلص البحث إلى:

- هناك ارتباط بين الثقافة التنظيمية والصورة الانطباعية الداخلية والخارجية والرضا الوظيفي.
- كما أوضح تحليل الانحدار أن الثقافة التنظيمية هي أهم المتغيرات المستقلة في تشكيل الصورة الانطباعية الداخلية والخارجية في تحقيق الرضا الوظيفي. (يونس، 2015، ص27).

التعقيب على هذه الدراسة:

تناولت دراسة عبد الله البريدي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية في الكليات التقنية ، أما دراستنا فقد اقتصرنا على معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في المدارس المتوسطة، ساعدتنا هذه الدراسة في فهم بعض أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

3- دراسة لينكس (lenex 2010): في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت هذه الدراسة إلى فحص الثقافة التنظيمية وبين علاقتها برضا المعلمين عن أعمالهم و وظائفهم وعلاقة ذلك بالإنجاز الأكاديمي للطلبة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي (22) مدرسة ابتدائية في ولاية كولورادو الأمريكية في حين شملت عينة الدراسة 200 معلم، واستخدم الباحث مقياس الثقافة التنظيمية كراكور زاموتو (KARKOWAR & ZAMMUTO 1991) تم تحليل المعلومات المجموعة من عينة المسح للثقافة المدرسية باستخدام العلاقات الإحصائية الوظيفية والتبادلية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إنجاز الطلبة متعلق بالحالة الاقتصادية والاجتماعية وحجم المدرسة.

- هناك علاقة بين حجم المدرسة وقوة الثقافة المدرسية، فالمدارس الكبيرة تميل إلى القوة في ثقافتها التنظيمية.

- توجد علاقة بين انجاز الطلبة ورضا المعلمين عن أعمالهم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى للجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأعلى من درجة الماجستير. (العنود، 2015، ص8).

التعقيب على هذه الدراسة:

اهتمت هذه الدراسة بفحص الثقافة التنظيمية وبين علاقتها برضا المعلمين عن أعمالهم ووظائفهم وعلاقة ذلك بالإنجاز الأكاديمي للطلبة أما دراستنا فقد تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي فقط، إذ اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كونهما تناولتا مفهوما تنظيميا في المجال التربوي .

4- دراسة العنود محمد الغيث (2015): بعنوان الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر مديرات المدارس ومعلماتها. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع إستبانة الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، ومقياس الرضا الوظيفي للمعلمات، وقد تكونت عينة الدراسة من فئتين هما: جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية في المناطق التعليمية (شمال، الوسط، الغرب، الشرق) في مدينة الرياض وبلغ عددهم (228) مديرة.

أما الفئة الثانية فتكونت في معلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في ذات المناطق التعليمية وبلغت عينة المعلمات (380) معلمة، وتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2013/2014. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تقدير الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس كان منخفضا.
- درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية كانت متوسطة.

الفصل الأول:..... الإطار المفاهيمي للدراسة

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

- وجود علاقة إرتباطية بين مستوى الخصائص التنظيمية لمديرات المدارس الحكومية والرضا الوظيفي للمعلمات.

التعقيب على هذه الدراسة

ركزت دراسة العنود محمد الغيث على قياس أبعاد الثقافة التنظيمية وإعطاء معلومات كافية عن هذه الأخيرة في الوسط التربوي لدى فئة محددة وهي الإناث ، أما دراستنا الحالية فقد شملت كل من الذكور والإناث في المرحلة المتوسطة.

قائمة مراجع الفصل:

أ- الكتب:

1- عاشور، أحمد صقر، (2005)، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية.

ب- المجلات:

1- العنود، محمد الغيث، (2015)، مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر مديرات المدارس ومعلماتها، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد3، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية جامعة الملك سعود، السعودية.

ج- الرسائل والأطروحات الجامعية:

1- الهاجري، زين مفرج، (2013)، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

2- يونس، مختار، (2014)، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

- I - تعريف الثقافة التنظيمية
- II - أهمية الثقافة التنظيمية
- III - أنواع الثقافة التنظيمية
- IV - خصائص الثقافة التنظيمية
- V - مكونات الثقافة التنظيمية
- VI - مستويات الثقافة التنظيمية
- VII - أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية
- VIII - النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
- IX - تغيير الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

قائمة مراجع الفصل

تمهيد:

حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام علماء الفكر الإداري و التنظيمي نظرا للدور الذي تلعبه في نجاح المنظمة أو فشلها، إذ يعكس هذا المفهوم القيم والأفكار السائدة في أي منظمة، كما أنها أصبحت من المداخل الأساسية لدراسة سلوك المنظمات، فالثقافة التنظيمية تعد بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، فهي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في قيم الأفراد وسلوكهم، ومن ثم في تحقق أهداف المنظمة وتميزها. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى كل من مفهوم الثقافة التنظيمية أهميتها أنواعها، خصائصها، مكوناتها، مستوياتها، وظائفها وأهم النظريات المفسرة لها وأخيرا تغيير الثقافة التنظيمية.

I- مفهوم الثقافة التنظيمية:

1- تعريف الثقافة:

لغة: من الفعل ثَقَّفَ الشيءُ ثَقْفًا، وَثَقَّافًا وَثَقُوفَةً أَي حَدَقَهُ وَيُقَالُ ثَقَّفَ الشيءَ وهو سرعة التعلم، وَثَقَّفَ الرجلُ ثقافةً أَي صار حاذقًا. (بن مكرم، 2013، ص29).

اصطلاحا: "هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمهارات والتقنيات والفنون والعلوم والأفكار والمعتقدات والاتجاهات الدينية والسياسية الخاصة بمجموعة من الناس في زمن معين، وينزع كل مجتمع إلى تكوين رأس مال ثقافي يسمى أحيانا أصالة وأحيانا تراثا، كما قد يسمى مأثورا تاريخيا. (الدخيل، 2006، ص66).

*- كما تعرف الثقافة بأنها الكل المركب الذي يتكون من المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون، والعادات وغيرها من الإمكانيات أو العادات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع.(أبو مصلح، 2006، ص66).

*- وعرفت الثقافة بأنها " مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه. (بن نبي، 1984، ص74).

2- تعريف التنظيم:

لغة: نَظَمَ تَنْظِيمًا، اللُّؤْلُؤُ أَوْ الشَّعْرُ، نَظَمَهُ، الأَمْرُ: رَتَبَهُ وَجَعَلَهُ خَاضِعًا لِقَانُونٍ أَوْ قَاعِدَةٍ، نَظَمَ الاقْتِصَادَ، نَظَمَ الاِحْتِفَالَ. (غزالي، 2006، ص24).

اصطلاحا: يعرف بأنه "العملية الإدارية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة في شكل منظم للوصول إلى أهدافها بفاعلية وتقسيم الأعمال إلى مجموعات محددة الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف منسقة وموضحة لخطط الاتصال بينها. (الصحاف، 1997، ص113).

3- **تعريف الثقافة التنظيمية:** هي "منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية. (القريوتي، 2012، ص172).

كما يعرفها جمال الدين محمد المرسي بأنها " مجموعة مركبة من الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والاقتراحات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما ".(المرسي، 2006، ص14).

*- وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والاتجاهات والمعايير السائدة داخل المؤسسة والتي تساعد في تحديد السلوك المقبول والسلوك غير المقبول من قبل الأفراد". (الألفي، 2014، ص145).

*- وعرفتها سعاد نايف البرنوطي بأنها "كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة والتي تؤثر على العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير والتنقل عبر الأجيال ويكون تغييرا بطيئا ". (البرنوطي، دس، ص126).

*- ويعرف كل من: أوليفير دفييلارد و دومينيك ري (Olivier devillard & Dominique rey) الثقافة التنظيمية على أنها " مجموعة من العوامل التي تتمثل في القيم الاجتماعية والمهنية والتوظيف والتسيير والنظام التقريبي وكذلك السلوك إضافة إلى نمط التطور". (Devillard, O & REY, D,2008,p12) .

*- كما ينظر إليها كذلك على أنها " مجموع بيانات لتأويل المؤسسة ونمط تفكير ونشاط اعتيادي أكثر تقاسما من طرف كل أفرادها من حيث قبلها وتعلمها". (Berland, N, 2014 ,p15) .

*- إذن ورغم تعدد تعاريف الثقافة التنظيمية إلا أن معظمها يتفق على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد السائدة داخل المنظمات التي تؤثر في كيفية تحديد سلوكنا وتفكيرنا داخل هذه المنظمة.

II- أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة سواء للفرد داخل المنظمة أو للمنظمة في حد ذاتها وسوف نوجزها فيما يلي:

1- أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للفرد داخل المنظمة: بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكات وعادات تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تنعكس على الفرد داخل المنظمة. (الفريجات، 2009، ص265).

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وكذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها يواجه الرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.

- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع آفاق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

- تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

- توفر الثقافة التنظيمية إطار التنظيم وتوجيه السلوك داخل المنظمة. (السكرانه، 2011، ص ص 159، 160).

2- أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة: تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات.

- تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.

- تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم.

- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.

- التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.

- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.

- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.

- الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجئون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة.

- كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة. (الفريجات، 2009، ص267).

وبالتالي فإن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في المجال المدرسي باعتبارها عنصر مهم، بحيث أنها تعتبر من الملامح المميزة للمدرسة وتنظم في سلوكات وعلاقات الأفراد داخل المنظمة التربوية وبالتالي تضمن لهذه المنظمة نجاحها وتفوقها من خلال التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات حيث أن دراية الفرد بالثقافة تساعده في الوصول إلى حل للمشكلة التي يواجهها بالإضافة إلى أنها تعتبر عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المدرسة للتغيير ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.

يتضح أيضا من خلال الآراء التي ذكرت بأن الثقافة التنظيمية هي العمود الأساسي في أي منظمة وهي التي تعمل على إبراز هوية المنظمة واتجاهاتها والسلوك داخل المنظمة مما يساعد على تحقيق الأهداف وتطور المنظمة.

III- أنواع الثقافة التنظيمية: تنقسم الثقافة التنظيمية من حيث القوة والضعف والتطور إلى:

1- الثقافة التنظيمية القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة (أبو بكر، 2000، ص145)، فالثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة ونجاح المنظمة في نشر قيمها بشكل موسع دلالة على النجاح في خلق ثقافة تنظيمية قوية (أبو بكر، 2007، ص408)، وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

- عنصر الاجتماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الاجتماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

• **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

• **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم. (العيان، 2005، ص16).

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

- أنها تنبثق على طبيعة رسالة المنظمة ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك. (أبو بكر، 2000، ص145).

2- الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة على التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها (أبو بكر، 2007، ص408) ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ذكر العاجز أن قوة وضعف ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها:

أ- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضائها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة جغرافيا ووظيفيا.

ب- **العمر التنظيمي:** غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

ج- **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة الاجتماعية والتي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كان بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

د- **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة. (العاجر، 2011، ص ص 29، 28).

3- الثقافة المتطورة:

تهتم الثقافة المتطورة بضمان النجاح الدائم والمستمر للمنظمة في كونها تساعد على توقع التغيرات والتكيف معها، وحسب **خيلمان رالف (KHILMANR Ralph)** فالثقافات المتطورة هي التي تركز على فلسفة المنظمة وتصوراتها كما تعمل على التنبؤ بالإخطار، وتركز على الثقة وحب العمل للأفراد بشكل تلقائي.

بما أن الثقافة المتطورة مفتوحة على التغيير، هذا ما يؤدي بها إلى النجاح المستمر والدائم كونها تتكيف مع القرارات الحاصلة دون أن تتغير قيمتها الأساسية، كما نجد أن الثقافات المتطورة تشجع ممارسات عديدة في المنظمة من بينها:

- تثمين وتشجيع روح المبادرة والتي تسمح بالتكيف مع كل جديد أثناء مرحلة التحول.

- تشجيع الابتكار.

- تحسين عملية الاتصالات واشتراك العاملين.

إضافة إلى هذا التصنيف هناك تصنيفات أخرى تنقسم تبعا لقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية ومن بين هذه التصنيفات نجد:

أ- **الثقافة المرنة:** هي التي ضمن إجراءات تسمح للمنظمة بالتكيف مع المتغيرات البيئية فضلا على تشجيع العمال على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة وهي تضمن بقاء استمرار المنظمات في ظل البيئات المتغيرة اعتمادا على أدائها العالي. فضلا عن تشجيع العاملين على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية، فالقادة الذين ينتهجون الثقافات المرنة يكتسبون القدرة على طرح تغييرات على نظم تشغيل المنظمة بما في ذلك التغيرات

في إستراتيجية المنظمة وهيكلها، مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن تم تتيح الثقافة المرنة الفرصة للمنظمات التي تنتهجها أن تبقى وتستمر في البيئات المتغيرة اعتمادا على أداءها العالي. (المربع، 2008، ص58).

ب- الثقافة الجامدة: تعاني المنظمات التي تنتهج الأنماط الثقافية الجامدة من العديد من المشكلات الإستراتيجية التي من أهمها عجز قيادة المنظمة على اتخاذ اتجاه استراتيجي جديد نظرا لإمكانية تغيير البيئة، ووجود منافسات جدد أو تقنية جديدة تتطلب مثل هذا التغيير. كما أن الثقافات الجامدة لا يترتب عليها تطوير الهياكل التنظيمية حسب احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة، حيث يعتاد القادة بعد الانتهاء من تشكيل هياكلهم التنظيمية على استخدام الطرق التقليدية في إدارة العمل، ونادرا ما يتعرفون على تأثير الهياكل العامة على القواعد السلوكية والقيم الثقافية، حيث أن الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يعزز القصور الذاتي.(العاجز، 2011، ص24).

وفي الأخير على الرغم من تنوع واختلاف أنواع الثقافة التنظيمية إلا أنها تبقى كل متكامل الأبعاد حيث يصعب الفصل بينها وذلك نتيجة التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة وما ينجم عنها من قيم ومعتقدات يكتسبها الفرد من خلال تواجده داخل هذه المؤسسة التعليمية.

IV- خصائص الثقافة التنظيمية: تتأثر الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص ومن بين هذه

الخصائص نذكر ما يلي:

1- الإنسانية: حيث أن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يبدي عناصر الثقافة، ويرسم محتواها عبر العصور، حيث أنها تشكل شخصيته.

2- الاكتساب والتعلم: حيث أنها ليست غريزة فطرية، وإنما مكتسبة من المجتمع المحيط فكل مجتمع إنساني ثقافة محددة ببعد زمني وآخر مكاني.

3- الاستمرارية: حيث أن السمات الثقافية تحفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، ويساعد على استمراريتها وقدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن.

4- التغير: حيث تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات.

5- القابلية للانتشار: حيث يتم انتقال عناصر الثقافة داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر ويتم الانتشار عن طريق الاحتكاك بين الأفراد والجماعات. (جمال الدين وآخرون ، 2014، ص 513).

ويمكن تقسيم خصائص الثقافة التنظيمية المدرسية إلى أربعة جوانب على النحو التالي:

أ- أهداف الطلاب والعاملين: حيث يتم بذل جهود مشتركة تكون أكثر إنتاجية من جهود فردية.

ب- علاقة الأدوار بين الطلاب والعاملين: يرى فيها الطلاب والمعلم نفسه مستقلا، ومركزا للجهود المبذولة.

ج- أنظمة للتقييم والتغذية الراجعة: الأمر الذي يولد دافعية داخلية أكبر في إنجاز المهمات، أكثر من الدافعية الخارجية.

د- رموز الهوية والهدف: حيث أن المدارس الفعالة تقف على قيم وأهداف وتوقعات لسلوكيات الطالب من خلال الشعارات والملصقات ونماذج الأدوار. (جمال الدين وآخرون، 2014، ص 513).

مما سبق يتضح أن تفعيل خصائص الثقافة التنظيمية في المدرسة يساعد على خلق جو من الحرية والتكامل ودعم الإدارة والرقابة والمرونة والتشجيع وكل ذلك يعمل على تحقيق التكامل والتطوير في الأداء الإداري للمدارس.

V- مكونات الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية مما يلي:

1- القيم التنظيمية: هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب فالقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل والأساس منها توجيه سلوك العاملين تحت الظروف التنظيمية المختلفة منها المساواة بين العاملين واحترام الآخرين، والاهتمام بإدارة الوقت.

2- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة القيام بالعمل والمهام التنظيمية، ومن بين هذه المعتقدات المشاركة في وضع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها تخدم المنظمة، كالترام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

4- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتقاعد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والتمثلة بالاحترام المتبادل، توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد على تحقيق احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية. (العيان، 2004، ص ص312،313).

5- **الشخصيات البطولية:** فهي تؤثر في بناء وتكوين ودعم ثقافة المنظمة، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية، ويقدمون أدوارا متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة وذلك من خلال:

- حماية جودة المنظمة من جميع الاتجاهات.
- وضع المعايير.
- تحفيز العاملين.
- تحديد النجاح الممكن الوصول إليه.

لذلك فإن الزعماء والأبطال هم الذين يحددون القيم السائدة للمنظمة، وذلك بما يحفظ توازن واستقرار حركة المنظمة وبما يعجل بالتغيير التنظيمي. (عباس، 2006، ص145).

6- **الأساطير والقصص والروايات:** الأساطير هي روايات عن أبطال وبطلات المنظمة الذين ساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام وتعمل القصص على نقل معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة.

7- **الشعائر والتقاليد والرسميات:** التقاليد هي ما اعتاد الناس عليه في حياتهم منذ أمد بعيد فإذا قامت المنظمة بمنح مكافأة شهرية لموظفيها وتستمر في ذلك 25 سنة يصبح ذلك تقليدا في المنظمة وبذلك يؤدي إلى تقدم وتعزيز القيم لدى العاملين فيها وسيادة قيم الولاء والإخلاص التنظيمي.

8- **الترتيبات المادية:** إن اختيار وترتيب الكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها تعكس ثقافة المنظمة بالإضافة إلى أن الأماكن المخصصة لاستقبال العملاء وإجراءات استقبالهم هي جزء من ثقافة المنظمة. (عباس، 2006، ص146).

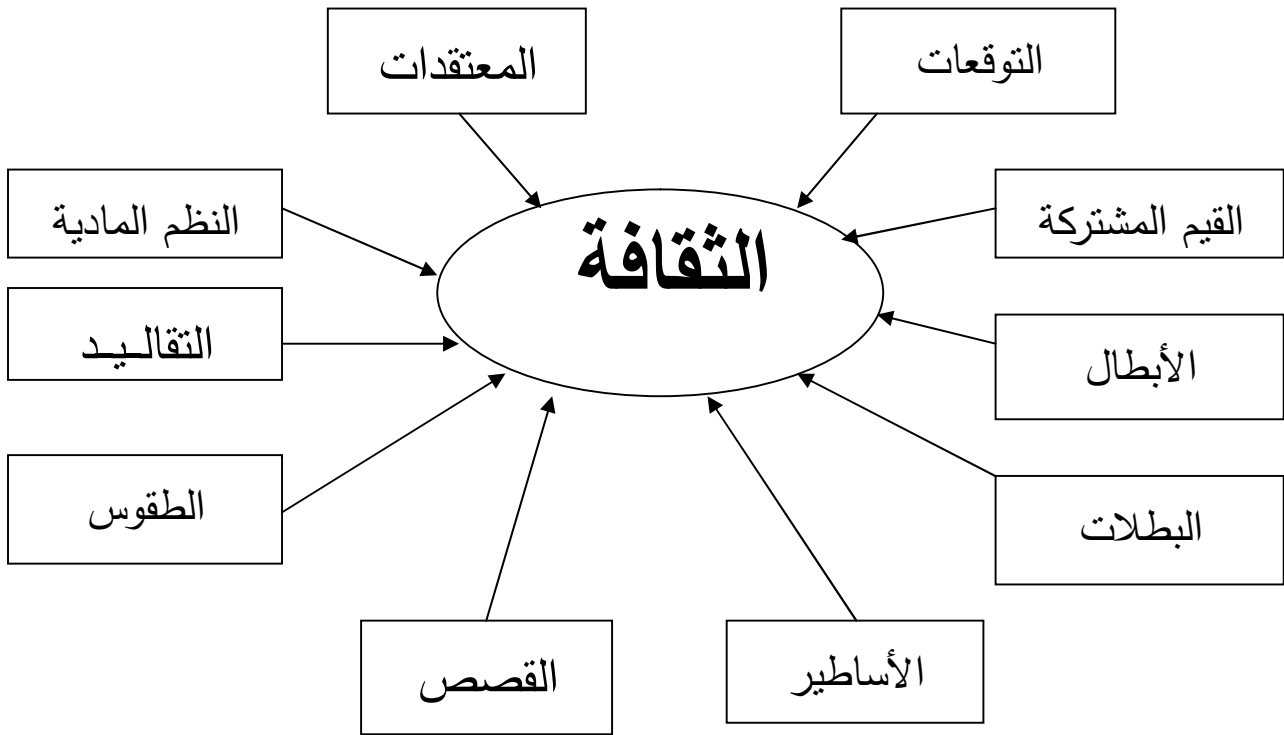
9- **ثقافة الفريق:** في ظل التطورات الحالية في حجم وتعقد منظمات الأعمال أصبح محور مشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشكلات أمرا حيويا، فقد أصبح نجاح المنظمات يعتمد على التصميم الجيد

للفريق وتحفيزه على حل المشكلات المتنوعة بطريقة صحيحة ويتم هذا التحفيز عن طريق تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى المكافآت المادية الأخرى. (عباس، 2006، ص147).

ومنه فإن الثقافة التنظيمية تتكون من القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، كما تشمل الشخصيات البطولية التي تؤثر في بناء وتكوين ودعم ثقافة المنظمة بالإضافة إلى الأساطير والقصص والروايات التي تساهم في نقل ثقافة المنظمة من جيل إلى آخر وبناء هذه الثقافة بإحكام، وأيضا الشعائر والتقاليد والرسميات التي تعبر عما اعتمدت عليه المنظمة لمدة بعيدة ويصبح تقليدا في المنظمة كما أن للترتيبات المادية انعكاس على ثقافة المنظمة وذلك من خلال طريقة اختيار وترتيب التجهيزات المادية من كراسي ومكاتب. بالإضافة إلى ثقافة الفريق الذي أصبح محورا هاما في الحل الجماعي للمشكلات.

ولهذا فإن لهذه المكونات دور هام في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية وسيادة قيم الولاء والإخلاص التنظيمي.

يوضح الشكل رقم (1) المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: (عباس، 2006، ص141).

VI- مستويات الثقافة التنظيمية: تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في

ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة.

1- ثقافة المجتمع: تمثل ثقافة المجتمع في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة شرعية القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2- ثقافة المنظمة أو النشاط: إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعنتقها معظم أو كل المنظمات العامة، بمعنى أنه يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، حيث أنه وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العامة في نفس الصناعة أو النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق وشركات البترول وغيرها. (أبو بكر، 2005، ص417).

3- ثقافة المنظمة: عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة والخاصة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات يواجهون متغيرات ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكهم. (أبو بكر، 2005، ص ص 417، 418).

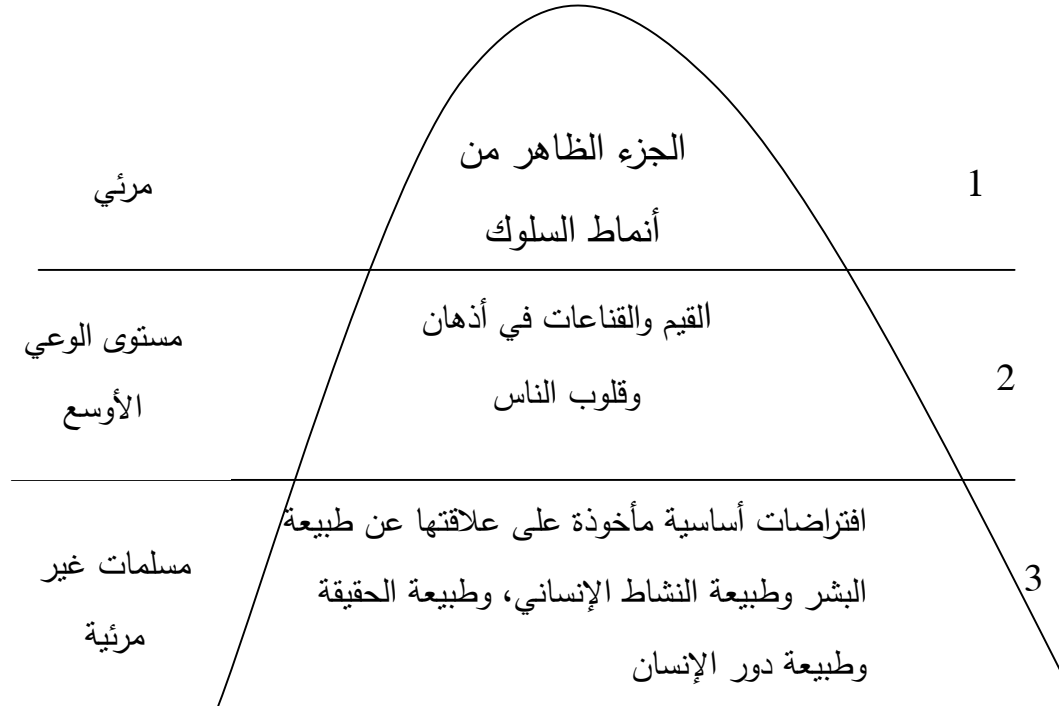
من جهة أخرى هناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية ثلاث مستويات أخرى وهي كما يلي:

المستوى الأول: ويتضمن الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد والاحتفالات والشعائر داخل التنظيم والقصص والرموز.

المستوى الثاني: يتمثل بما يعرف بالقيم، حيث تحدد هذه الأخيرة النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

المستوى الثالث: يشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم. (اللوذي، 2007، ص278).

يوضح الشكل رقم (2) هذه المستويات الثلاث:



المصدر: (السيد، 2002، ص292).

VII- أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية: للثقافة التنظيمية أبعاد ووظائف نذكر منها:

1- **أبعاد الثقافة التنظيمية:** لقد قام كل من رايلي و كالدويل (REILLY & CALDWELL)

بتحديد سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي:

- أ- الإبداع: هو الذي يعبر عن التطوير وقبول الأفكار أو عمليات أو منتجات خدمات جديدة.
- ب- الثبات: يعني أن تكون عناصر الثقافة التنظيمية من عناصر وقيم وافتراسات وغيرها ثابتة على نمط واحد، وهذا لا يتعارض مع الإبداع والتطوير خلال فترة زمنية محددة.
- ج- الاحترام: من ضمن مكونات الثقافة التقدير المتبادل بين كل من أعضاء المنظمة بكافة مستوياتهم
- د- توجيه الناتج المستهدف: أي التركيز على توجيه جودة الناتج المطلوب تحقيقه من العاملين.
- هـ- التفاصيل الموجهة: أي تفاصيل الإجراءات التي تعمل على توجيه العاملين لأداء المهام المنوطة لهم.
- و- توجيه الفريق: أي تحديد المعالم المهمة التي توجه العاملين لأداء مهام العمل بالصورة المطلوبة.
- ز- التكامل: أي أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض. (السكرانة، 2011، ص338).
- في المقابل حدد أسامة خيرى في كتابه التميز التنظيمي أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

✓ ثقافة المنظمة المتميزة والتي تشجع على الابتكار:

إذ تصنف ثقافة المؤسسة إلى مؤسسات ذات ثقافة غير ابتكارية ومؤسسات ذات ثقافة ابتكارية، إذ تتسم الأولى (ذات ثقافة غير ابتكارية) بتعزيز الأبعاد الصلبة التي تركز على: الهيكل التنظيمي الخصائص الرسمية والتخصص الوظيفي الدقيق، وتقديس القواعد والإجراءات، أما الثانية (ذات ثقافة إبتكارية) والتي تعمل في بيئات تتسم بالتغير، فإن العناصر التي تعتمد عليها في غرس مختلف القيم والمعتقدات تتمحور في مجملها حول قيم المبادرة واعتماد أساليب العمل القائمة على الفريق والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة.

✓ ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين:

يمكن حصر أهم محددات المنافسة الموضوعية في (تكافئ الفرص الترقية والتقدم الوظيفي، تحدي الدور، توافر بيئة تنافسية إيجابية، إدراك العدالة التنظيمية... الخ). (خيرى، 2014، ص ص79-82).

وهناك أبعاد أخرى للثقافات التنظيمية تتمثل فيما يلي:

❖ المناخ التنظيمي:

ويقصد به سمات أو خصائص العمل المدركة من قبل العاملين في المدرسة وهذه الخصائص يجب أن تكون مفهومة ومدركة من العاملين حتى يكون لها تأثير على سلوكهم وعلى ضوء إدراك العاملين لهذه الخصائص تكون لديهم اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو المدرسة وتحقيق أهدافها حيث يعمل على توفير جو من العلاقات الإنسانية المناسبة وتحديد العلاقات التنظيمية.

❖ سياسات المدرسة:

تعني المبادئ التي تدعم قواعد العمل وتساعد على تحقيق أهداف المدرسة بنجاح، وهي عادة مكتوبة للاهتمام بها في القرارات في حين أن التشريعات تضمن القواعد والأنظمة واللوائح والإجراءات المتبعة في التنظيم المدرسي، فإذا ما حافظت الإدارة المدرسية على سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المدرسة فإن هذا سيؤثر في ثقافة المدرسة. (جمال الدين وآخرون، 2014، ص516).

❖ العمل الجماعي:

يعتبر من الخصائص الهامة لثقافة المدرسة وعندما يلتحق الأفراد بالمدرسة ينشأ بين العاملين نتيجة أداء علاقات العمل وقد تستمر هذه العلاقات وتقوى وبمرور الوقت ينشأ معها أيضا علاقات اجتماعية وتتكون من جماعات العمل لذا على الإدارة المدرسية أن تعمل على تكوين جماعات عمل منسجمة ومتعاونة تساعد التنظيم الرسمي على تحقيق أهدافه وزيادة فعاليته.

❖ العلاقات الإنسانية:

تشير العلاقات الإنسانية إلى التنسيق بين جهود الأفراد في العمل ومحاولة خلق ثقافة تنظيمية تحفزهم على الأداء الجيد والتعاون وترتبط العلاقات الإنسانية بمدى الاهتمام بالعاملين داخل المدرسة، والأولوية التي تعطيها المدرسة للعاملين، وتظهر العلاقات الإنسانية من خلال القيم والافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العلاقات الطيبة بين العاملين وتقدير واحترام العاملين. (جمال الدين وآخرون، 2014، ص517).

مما سبق نستنتج أن الثقافة التنظيمية تلعب دور كبير في المؤسسات التعليمية بقيمتها التي تركز على الإنجاز والمخاطرة والتعاون بروح الفريق والعلاقات وهذه الثقافة قد تكون مساعدة على إحداث

الإبداع أو معوقة فهي المرجع الأول والأساسي في المؤسسة لإحداث التطوير والتجديد حيث تعتمد على قيم أساسية قد تكون محفزة للإبداع أو تحبطه.

2- وظائف الثقافة التنظيمية: يمكن تصنيف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:

أ- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

ب- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

ج- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

د- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحوها. (حريم، 2004، ص ص330،331).

كما نجد واجمان (WAGMEN) يرى أن الثقافة التنظيمية تستخدم في تحقيق أربعة وظائف هي:

- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
- نمو العرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.
- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل. (عيساوي، 2012، ص ص34، 35).

مما سبق نجد أن الثقافة التنظيمية تقوم بعدة وظائف كتزويد المدرسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية،

تقوية الالتزام برسالة المدرسة، بالإضافة إلى دعم وتوضيح معايير السلوك.

VIII- النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية: هناك العديد من النظريات والنماذج التي تفسر

العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم وهذا ما أكدت عليه دراسات حول الثقافة والسلوك التنظيمي وهي عبارة على النحو التالي:

1- نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة وحسب "أولير" فإن الثقافة توجهها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية.

إذن حسب هذه النظرية فالثقافة التنظيمية هي ثقافة واحدة محددة في مجموعة من القيم والاتجاهات التي توجهها مجموعة القوى التي تسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية.

2- نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح عينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة. (مركمال، 2014، ص93).

ومنه فالثقافة التنظيمية حسب هذه النظرية تتميز بروح الثقافة التي تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم كما أن روح الثقافة تحدد النمو الثقافي المستمد أصلا من ثقافة المجتمع.

3- نظرية التفاعل مع الحياة:

تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لأفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم بمعنى أنه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظرة للحياة على أسلوب التفكير فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون ادوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة، قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة ولهذا يكون أسلوب النظر للحياة هو فكرة الإنسان للعالم المحيط به. (بوخالفة، 2016، ص44).

حسب هذه النظرية فإن الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك نتيجة لاختلاف أفراد كل تنظيم عن آخر في طرق تفكيرهم ونظرتهم للأشياء وتفسيرهم لمواقف وكذا طريقة التعامل مع من حولهم ومع الأوضاع وفقا للمعطيات، كما تختلف نظرتهم للحياة بسبب الاختلاف في أسلوب التفكير

الذي يعبر عن الصورة التي يشكلها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأفراد الذين يؤدون أدوارهم ومهامهم داخل المنظمة.

4- نظرية طبيعة الثقافة:

تتمحور هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة عن الطبيعة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة. وهذه الخبرة تنمو من التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر هذه الثقافة في هذه الخبرات إلى كل من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات في شخصيات الأفراد. (عاشوري، 2015، ص112).

حسب هذه النظرية تتحدد طبيعة الثقافة التنظيمية من خلال الخبرة المكتسبة التي تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد في شكل مهارات ومعارف تحدد سلوك الفرد وتحقق الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات في شخصيته.

IX- تغيير الثقافة التنظيمية:

تتميز ثقافة المنظمة بالاستقرار النسبي ولكن ذلك لا يعني أنها لا تتغير أبدا بل العكس حيث أن الكثير من الكتاب يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المنظمة والسؤال الذي يبرز هنا: ما هي الظروف الضرورية لتغيير الثقافة والتي تسهل عملية التغيير؟ ومن بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة هي:

أ- تغيير في قيادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

ب- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبر أن مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.

ج- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دور حياتها.

د- حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

هـ- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد اجتماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.

و- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة، الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية. (حريم، 2004، ص336).

وبشير الصريفي إلى إمكانية قيام التنظيم بالتغيير في واحد أو أكثر مما يلي:

- ✓ تغيير الأفراد من حيث الكم أو النوع.
- ✓ تغيير الأعمال والأنشطة من حيث أسلوب العمل الحالي.
- ✓ تغيير في الإمكانيات المتاحة للتنظيم من الموارد والطاقات.
- ✓ تغيير في السياسات الأساسية واتخاذ القرارات.
- ✓ تغيير الإجراءات والنظم.
- ✓ تعديل الهيكل التنظيمي وتطويره.

والسؤال الذي يطرح كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة ولهذا قدم ساترز و بوتز (SATEERS & POTER) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي: (الفاعوري، 2005، ص ص 158،159).

- الإرادة عمل ريادي: إن الأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تفرز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.
- مشاركة العاملين: المنظمة التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

▪ **المعلومات مع الآخرين:** المعلومات المتبادلة بين أعضاء المنظمة تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويد بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة. (العيان، 2005، ص ص 317،318).

▪ **العوائد والمكافآت:** ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشيا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (العيان، 2005، ص319).

يمكن القول أنه من خلال الثقافة التنظيمية القوية في المنظمة فإنه ينتج ثقافة تنظيمية إيجابية على عكس الثقافة التنظيمية الضعيفة التي تنتج ثقافة تنظيمية سلبية وتلك الثقافة الإيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي الذي يكون نتيجة الاتفاق بين قيم العاملين وتوقعاتهم وبين قيم المنظمة وتوقعاتها شريطة أن تتماشى مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

خلاصة الفصل:

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسات الناجحة هي التي تركز قيمتها وثقافتها على الإبداع والمشاركة في صنع القرارات والموضوعية في الحكم على الموظفين ومن ثم تجعل قيمها وثقافتها إبداعية. فللثقافة التنظيمية أهمية بالغة في المجال المدرسي بحيث أنها تنظم سلوكيات وعلاقات الأفراد داخل المنظمة التربوية.

قائمة مراجع الفصل:

أ- المعاجم:

- 1- أبو مصلح، عدنان، (2006)، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية، انجليزي-عربي، (دط)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- 2- بن مكرم، أبو الفضل جمال الدين محمد (ابن منظور) (2013)، لسان العرب، ط1، دار صادر، دب.
- 3- الدخيل، عبد العزيز عبد الله، (2006)، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية، انجليزي-عربي-، دط، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- 4- الصحاف، حبيب، (1997)، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي-انجليزي، ط1، مكتبة بيروت، بيروت.

ب- الكتب:

- 1- أبو بكر، مصطفى محمود، (2000)، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 2- أبو بكر، مصطفى محمود، (2005)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة.
- 3- أبو بكر، مصطفى محمود، (2007)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 4- الألفي، طارق أبو العطا، (2014)، تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية تحديات وطموحات، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 5- البرنوطي، سعاد النايف، (دس)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 6- بن نبي، مالك، (1984)، مشكلة الثقافة، ط4، دار الفكر، دمشق.
- 7- حريم، حسين، (2004)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 8- خيرى ، أسامة، (2014)، التميز التنظيمي، ط1، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 9- السكارنه، بلال خلف، (2011)، أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 10- السيد، الهواري، (2002)، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، مكتبة عين شمس، القاهرة.

- 11- عباس، سهيلة محمد، (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان والتوزيع، الأردن.
- 12- الفاعوري، رفعت عبد الحلیم، (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- 13- العميان، محمود سلمان، (2005)، التنظيم الإداري في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 14- الفريجات، خيضر كاظم محمود، (2009)، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء
- 15- القريوتي، محمد قاسم، (2010)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 16- القريوتي، محمد قاسم، (2012)، السلوك التنظيمي، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. للنشر والتوزيع، الأردن.
- 17- اللوزي، موسى، (2007)، التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 18- مرسي، جمال الدين محمد، (2006)، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 19-Devillard,O & REY, D (2008), Culture d'entreprise, un active stratégique, efficacité et performance collective, parise, DUNOD.

ج- المجالات:

- 1- جمال الدين ، نجوى يوسف، الكمالي، عبد الله عبد القادر، حسان، محمود حسان سعيد، (2014) الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، معهد البحوث الدراسات والبحوث التربوية، العدد الثالث القاهرة.

د- الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 1- بوخالفة، رشيد، (2016)، الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- 2- العاجز، إيهاب فاروق مصباح، (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

3- عاشوري، ابتسام، (2015)، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

4- عيساوي، وهيبة، (2012)، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

5- غزالي، عادل، (2006)، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، الجزائر.

6- المربع، صالح بن سعد، (2008)، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

7- مركمال، عبد الستار، (2014)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

8- BERLAND , N,(2004), le changement de la culture d'entreprise, Quelle(s) contribution(s) des relations sociales ? Mémoire d'expertise MBA MRH Université, paris, DAUPHINE.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

I- تعريف الرضا الوظيفي

II- أهمية الرضا الوظيفي

III- أنواع الرضا الوظيفي

IV- خصائص الرضا الوظيفي

V- محددات الرضا الوظيفي

VI- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (المسببات)

VII- أساليب قياس الرضا الوظيفي

VIII- أبعاد الرضا الوظيفي

IX- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

X - نتائج الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

قائمة مراجع الفصل

تمهيد:

تعددت الدراسات التي اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي، فقد اهتم به العديد من الباحثين والمختصين، حيث كان يدرس كمتغير تابع يتأثر بمتغيرات أو متغير مستقل يؤثر في متغيرات أخرى وفيما يلي سنحاول تغطية أهم جوانب الرضا الوظيفي وهذا من خلال عرض تعريفه، أهميته، خصائصه محدداته وأهم العوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى أساليب قياسه وأبعاده وأهم النظريات المفسرة له بالإضافة إلى نتائجه.

I - تعريف الرضا الوظيفي: تعددت تعريف الرضا الوظيفي واختلفت، وهذا راجع إلى آراء وأفكار

الباحثين المتباينة حوله، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

* - عرف **هوبوك (HOBOKEN)** عام 1935 الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

* - ويعرف **ستون (SITUN)** الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها. (سلطان، 2003، ص ص195، 196).

* - أما **شلول** فيعرف الرضا الوظيفي بأنه "ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح، والذي يستمدّه الموظف عن وظيفته، وجماعة العمل (رؤساء، وزملاء، ومرؤوسين، ومن الإدارة و المباشرة (الإشراف)، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي)". (الشرايدة، 2008، ص64).

* - كما يرى الدكتور **موفق الحميري** أن الرضا الوظيفي " ما و إلا مجموعة المشاعر الوجدانية والموقف العام والشعور النفسي بالقناعة في إشباع حاجات ورغبات الفرد العامل وتوقعاته عن الوظيفة، مع ارتفاع الروح المعنوية والولاء والانتماء للعمل". (الحميري، المومني، 2011، ص ص169، 170).

* - يعرف **لوك (LOCKE)** الرضا الوظيفي بأنه "حالة انفعالية أو سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو لوظيفته. (شحاتة، 2015، ص240).

* - كما يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، خاصة بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المنظمة، والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر. (ديري، 2011، ص45).

من خلال التعاريف المقدمة يتضح لنا أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن تلك الحالة النفسية (مشاعر) التي يشعر بها الفرد نحو عمله، والتي ينعكس إيجابا على أدائه وانتمائه للمؤسسة من أجل إشباع حاجاته (المادية والمعنوية) ورغباته وتوقعاته من خلال عمله.

II- أهمية الرضا الوظيفي: يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف والمؤسسة

والمجتمع، نوضحها فيما يلي:

أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل والرغبة في الإبداع والابتكار فعندما يشعر الموظف بأن حاجاته المادي وغير المادية مشبعة بشكل كافي في تزيد له الرغبة في أداء الأعمال بطريقة مميزة.

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا بالإيجاب على المؤسسة وذلك بارتفاع مستوى الفاعلية، وارتفاع الإنتاجية فالرضا هنا يخلق الرغبة للعاملين في الإنجاز وتحسين الأداء، وتخفيض التكاليف، وارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر العامل بأن وظيفته أشبعت حاجاته يزيد تعلقه بها. (بشير، 2015، ص16).

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع، وذلك بارتفاع معدلات الإنتاج، وتحقيق الفعالية الإقتصادية وارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع. (بشير، 2015، ص17).

كما يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو الهدف الأساسي التي تسعى إلى تحقيقه المؤسسة التعليمية، وهذا راجع إلى الدور الكبير الذي يلعبه في التأثير على الأساتذة فله أهمية في الصحة النفسية والعضوية لهم، لأن الأستاذ الذي يشعر بالرضا الوظيفي يكون في حالة نفسية جيدة، كما أن الرضا الوظيفي يقلل من الغياب والتهرب من العمل بالإضافة إلى أنه يزيد من ثقة الأساتذة بالمؤسسة التعليمية وبدل الجهد في سبيل نجاحها.

III- أنواع الرضا الوظيفي: يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام لاعتبارات معينة كالتالي:

1- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

❖ الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: الاعتراف والتقدير والقبول

الشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.

❖ الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب البيئية للموظف في محيط العمل مثل:

المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.

❖ الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية.

2- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

❖ **الرضا الوظيفي المتوقع:** ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أي ما يبده من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

❖ **الرضا الوظيفي الفعلي:** يشعر الفرد بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي. (شوقي، 2000، ص ص 223، 224).

وبالتالي فإن الرضا الوظيفي يتنوع بتنوع الجوانب ويتضح لنا أيضا بأن كل نوع من أنواع الرضا الوظيفي يخدم النوع الذي يليه وبعبارة أخرى يكون سببا في وقوعه.

IV - خصائص الرضا الوظيفي: للرضا الوظيفي مجموعة من الخصائص نذكر منها:

1- **تعدد المفاهيم:** يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية.

2- **تعدد طرق القياس:** نظر للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي انطلاقا من كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت ظهرت الضرورة لقياسه وتطوير التقنيات المستخدمة في ذلك، من خلال جعلها أكثر ثباتا وصدقا لكي تعبر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، كما أن معرفة النتائج المترتبة عن كونه متغيرا مستقلا تزيد من أهمية عملية القياس وتبرز تكاليفها.

3- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة إلى أخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى ومعرفته لمختلف جوانب الوظيفة التي يؤديها يعكس على تدعيم أدائه وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي بالإضافة إلى تهيئة المنظمة للبرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب عن ذلك ارتفاع في رضاهم الوظيفي. (ماهر، 2003، ص ص 176، 177).

5- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: فالمنظمة التي تتيح للأفراد فرصة للترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

6- نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية.

7- الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، لذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل. (عباس، 2006، ص ص 177، 178).

ومنه فإن الرضا الوظيفي من المواضيع التي اختلف فيها العلماء حيث تتعدد مفاهيمه وتعريفه فكل تعريف يعبر عن مبادئ المدرسة التي ينتمي إليها الباحث بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي يتميز بجوانب متداخلة للسلوك الإنساني الذي يعتبر معقد وصعب للدراسة والتحليل كما أن رضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون عند فرد آخر ونظرا للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي تعددت طرق قياسه حيث ظهرت تقنيات متطورة لقياسه كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت.

V- محددات الرضا الوظيفي: وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:

✓ **التناقض:** إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم الموظف وفي نفس الوقت فإنهما يمثلان السبب الرئيسي وراء الاختلاف في الرضا عن العمل في حالة الوظائف المتماثلة، ويمكن تفسير ذلك أولا بأن الموظفين ربما يختلفون في معتقداتهم حول الوظيفة موضوع الاهتمام، فيختلف تقييم كل موظف لوظيفته حسب رؤيته وخلفيته، ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس الوظيفة، أما التفسير الثاني يتمثل في أن الموظفين إذا أدركوا أن وظائفهم متماثلة فإنهم ربما يختلفون من حيث ما يريدون كل منهم من الوظيفة. إن ما يريده الموظف من الوظيفة يمثل الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة الوظيفة له، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا من الوظيفة.

✓ **العدالة:** العدالة من أهم محددات الرضا الوظيفي التي تتحقق عندما يدرك الموظفون أن ما يستحقونه من عملهم يحصلون عليه، كما يدركونها (العدالة) عندما يتفهمون في العملية المستخدمة في تحديد نتائج العمل وتقييم الأداء، وكذا سياسة تقرير العوائد والجزاءات. فعندما يشعر الموظف

أن الأجر الذي يتقاضاه مناسب للمجهود الذي بذله في العمل هو يستحقه بالفعل ومن جهة أخرى يدرك أن سياسة الأجور المطبقة في المنظمة موضوعية فإنه بالتالي يشعر بالرضا.(المرسي، ثابت، 2000، ص ص 296، 297).

✓ **الميول والنزاعات:** أشارت الدراسات المختلفة في الرضا عن العمل، أن شخصية الموظف تؤثر على الشعور بالرضا عن العمل، بحيث هناك بعض خصائص الشخصية سواء كانت موروثه أو مكتسبة تساهم في الرضا عن العمل. وركزت البحوث التي اهتمت بالميول أو النزعات والرضا عن العمل على خاصيتين أساسيتين للشخصية، الأولى وتتعلق بالنزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل ايجابي أو سلبي للبيئة، أما الخاصية الثانية تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت هذه البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض يهدد مشاعر الرضا عن العمل.(المرسي، ثابت، 2000، ص 298).

وبالتالي فإن رضا الفرد عن عمله يتحدد من خلال مجموعة من العناصر الناتجة عن الاختلاف في معتقدات كل فرد حول وظيفته وكيفية تقييمه لها، إضافة إلى أن رضا الفرد يتحقق من خلال إدراكه بأنه سيحصل على ما يستحقه من أجر عند قيامه بهذا العمل كما أن الخصائص الشخصية للفرد تعتبر محددًا هامًا في تحقيق الرضا عن العمل، ضف إلى ذلك النزاعات داخل العمل التي تتعلق بالنزعة العامة التي تحدد درجة الاستجابة بشكل سلبي أو إيجابي.

VI- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (المسببات): يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أم من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وذلك من قبل الكتاب والباحثين ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى:

1- العوامل (المسببات) التنظيمية للرضا: وتتمثل فيما يلي:

❖ **الأجور والرواتب:** فالأجر هو وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي فكلما زاد مستوى الأجر ارتفع رضا الأفراد عن العمل والعكس صحيح.

- ❖ **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيه ودرجة التنوع في المهام حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله لذلك يرفع مستوى رضاه عن العمل.
- ❖ **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته:** أن تتناسب قدرة الفرد مع المهام الموكلة إليه كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون ذلك عند الآخر وأن أي فعل ليس بالضرورة أن يكون نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (عباس، 2006، صص 176، 177).
- ❖ **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه تؤثر على درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم لهم.
- ❖ **سياسات المنظمة:** وهي تشير إلى وجود لوائح، وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل، لا يعيقه. (سلطان، 2003، صص 202).

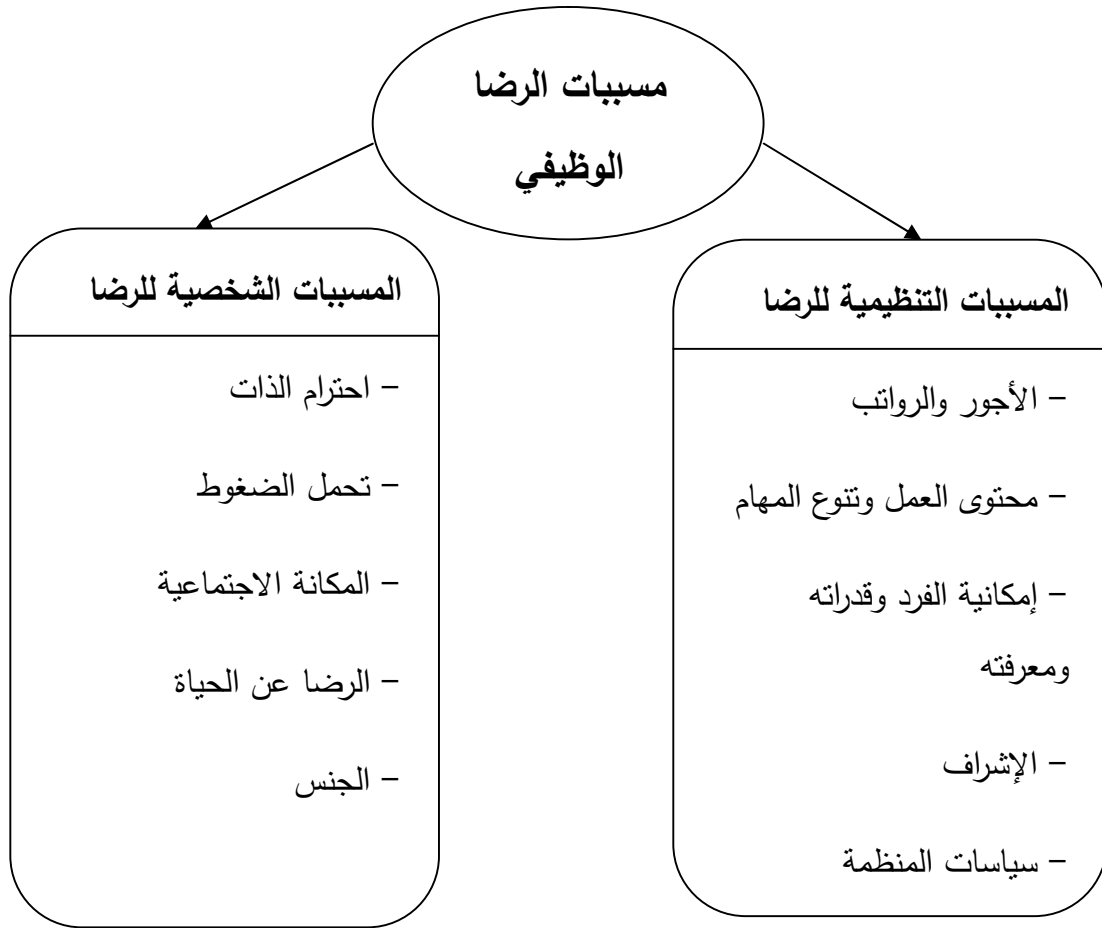
2- العوامل (المسببات) الشخصية للرضا: ومن أهمها ما يلي:

- ❖ **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرتهم، أو عدم الاعتداد فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم.
- ❖ **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا. أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونوا مستاءين.
- ❖ **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.
- ❖ **الرضا عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم. (سلطان، 2003، صص 203، 204).
- ❖ **الجنس:** إن العلاقة بين جنس الفرد كونه رجلا أو امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة في العمل، ففي الكثير

من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وخبراته وأدائه على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي، وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضاها عن عملها إذ كلما زاد التمييز ضدها قل رضاها عن العمل.(عباس، علي، 2007، ص180).

مما سبق يتضح لنا بأن الرضا الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل فهناك ما يتعلق بالفرد نفسه وهناك ما يتعلق بالعمل الوظيفي أو البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد.

الشكل رقم(3) يوضح العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (المسببات):



المصدر: من إعداد الطالبتين.

VII- أساليب قياس الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء

بقياسها، وذلك لما له من تأثير على الإنتاج والمردودية، فهما يعدان من أهم العوامل المؤثرة في تطور المنظمات وبلوغها للأهداف المسطرة، ومن بين الأساليب التي تم تنميتها لقياس الرضا الوظيفي نذكر:

1- المقاييس الرتبية وقوائم الاستقصاء: حيث تعد هذه الأخيرة المدخل الشائع لقياس الرضا الوظيفي، وهي تتضمن بعض الأسئلة التي يجيب عليها الأفراد معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم تجاه عملهم.

2- أسلوب الأحداث الحرجة: وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله، وهنا يضيف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر عديد من الأفراد مواقف في العمل والتي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف أو عندما يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة، يظهر هذا أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في رضا الأفراد عن العمل.

3- المقابلات الشخصية: وهي الطريقة الثالثة لتقييم رضا الأفراد ، وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، ووجها لوجه وبسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم غالبا ما يفصح الفرد بصورة أكثر تعمقا عن استخدام قوائم الاستقصاء، فمن خلال سؤال الأفراد والحصول على استجاباتهم يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الاتجاهات المتعلقة بالعمل.(حسن، 2002، ص170).

4- أسلوب قياس الآثار السلوكية: السلوكيات التي تصدر عن العاملين وتدل على الرضا وعدم الرضا عن العمل بالرجوع إلى سجلات وتقارير شؤون العاملين، فهناك بعض الظواهر مثل معدلات غياب العامل بعذر أو بدون عذر، معدلات الحوادث في مكان العمل، ومعدلات ترك العمل إلى عمل آخر ورغم أن هذه الآثار بمثابة مؤشرات حقيقية للرضا أو عدم الرضا، إلا أنه ليس معناه عدم غياب الفرد عن عمله من عدمه رضاه عن عمله.(عاشور، 2005، ص189).

الشكل رقم (4): يوضح أساليب قياس الرضا الوظيفي الأكثر شيوعا:



المصدر: من إعداد الطالبتين

وبناء على ما سبق الأسلوب الأسهل والمنتشر في جميع المؤسسات مهما كان نوعها هو أسلوب قياس الآثار السلوكية لأن كل عامل في أي مؤسسة سجل خاص به يسجل به كل ما يخصه وبالتالي إذا أرادت الإدارة قياس رضاه الوظيفي فإنها ترجع إلى ذلك السجل، ومن خلال الملاحظات يمكن أن نستنتج إذا كان هذا العامل راض أم غير راض عن عمله، وهكذا يكون هذا الأسلوب أبسط أسلوب يمكن للإدارة استغلاله حتى ولو كانت نتائجه ليست دقيقة وسليمة.

VIII- أبعاد الرضا الوظيفي: لقد ارتبطت أبعاد الرضا الوظيفي بالحاجات المختلفة التي يمكن

للعمل أو الوظيفة التي يشغلها الفرد أن تحققها له ومن خلال تحقيقها يمكن معرفة إذا ما كان الفرد راض عن عمله أولاً، ولقد تمثلت هذه الأبعاد كالآتي:

✓ البعد الأول: الحاجات الأساسية والمادية:

وترتبط بقدرة العمل على تهيئة المهام المادية الملائمة وتكون عن طريق الأجر وملحقاته من مكافآت وحوافز ومدى مناسبة واجبات الوظيفة للظروف الشخصية والصحية للعامل.

✓ البعد الثاني: حاجات الأمن:

ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للعامل من حماية لنفسه ووقايته من الظروف التي تشكل خطراً عليه مثل التقلبات المناخية والطبيعية وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والانحيار الاجتماعي والتقليل من الفلق المرتفع المصاحب للمستقبل والمجهول والشعور بالطمأنينة والثبات العاطفي.

✓ البعد الثالث: حاجات الحب والانتماء:

ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للعامل من تقبل للآخرين والاستمتاع بالتعاون معهم، والتمسك بصديق والاحتفاظ بولائه، وإنشاء علاقات جيدة مع الآخرين. (العجمي، 2008، ص158).

✓ البعد الرابع: حاجات التقدير والاحترام:

ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للعامل من توقع لاتجاهات إيجابية من الغير في درجة ونوع ما يظهرونه من اهتمام واحترام وألفة وانفتاح ثقة اتجاهه، والشعور بالقوة والجدارة والكفاءة وكذلك شعوره بأهميته وأهمية الدور الذي يقوم به وكذلك شعوره بالنجاح فيما يقوم به من أعمال لها قيمة اجتماعية والمثابرة والإنجاز للوصول إلى ذلك كله.

✓ البعد الخامس: حاجات تقدير الذات:

ويرتبط بمدى ما يوفره العمل للعامل من شعوره بالتفرد وتحقيق إمكانياته واختيار العمل أو مجال الدراسة الذي يلاءمه في حدود قدراته ذلك سيجنبه الأعمال الروتينية تلقائياً في السلوك، ويعزز ثقته بنفسه والتقبل الإيجابي لها ومرونة فكرية وقدرة على التفكير.

✓ البعد السادس: حاجات المعرفة والفهم:

ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للعامل من اتساق عقلي معرفي، وتوازن معرفي، يبحث عن معلومات جديدة وينظم المواقف بطريقة أكثر تكاملاً وواضح المعنى، وأيضاً حب الاستطلاع والاستكشاف بتحليل وبحث في العلاقات واستخدام أصول التفكير العلمي والمنطقي في الإحساس بالمشكلات وصياغتها وحلها. (العجمي، 2008، ص159).

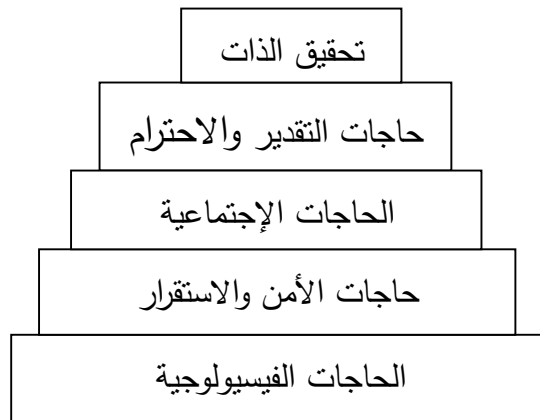
ومنه فهذه الأبعاد تعبر عن أهم الحاجات التي يجب أن تلبىها الوظيفة للعامل حتى يكون هناك رضا وظيفي، وهذه الحاجات تختلف من حاجات مادية وأخرى معنوية.

IX- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي: هناك العديد من النظريات التي قامت بتفسير الرضا

الوظيفي وسنعرض أهمها في النقاط التالية:

1- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو (1934 Abraham MASLOW): يعتبر أبراهام ماسلو من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيراً للرضا الوظيفي، حيث قام عام 1954 بترتيب احتياجات الإنسان في شكل هرمي وهذا بعد إجراءه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (5) التدرج الهرمي للحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: (شاطر، 2010، ص17)

وفيما يلي شرح مختصر للحاجات الخمس الذي يوضحها الشكل السابق:

❖ **الحاجات الفسيولوجية:** تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الهواء..الخ وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

❖ **حاجات الأمن والاستقرار:** وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز والبطالة...الخ

❖ **الحاجات الاجتماعية:** وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان لإشباع حاجاته الاجتماعية والتي تتمثل في حاجات الحب والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل..الخ

❖ **حاجات التقدير والاحترام:** تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، وهي تعني حاجات التقدير والاحترام حيث يرغب الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى ينمو لديه الشعور بالأهمية والثقة.

❖ **تحقيق الذات:** وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزا من غيره وأن يصبح قادرا على فعل أي شيء يستطيعه. (شاطر، 2010، ص ص17،18).

وعليه فحسب نظرية ماسلو للحاجات فإن الرضا الوظيفي للفرد يتحقق من خلال إشباع حاجاته الخمسة التي تكون بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات، فكلما صعد الفرد إلى أعلى درجات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

2- **نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبيرغ (Frèderic HARZBERG):** في الدراسة التي أجراها أحد علماء السلوك التنظيمي على 200 محاسب ومهندس مند حوالي 30 سنة لدراسة الرضا عن العمل كان يطلب من كل منهم أن يتذكر الأوقات التي كان يسيطر عليه فيها الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، وما الأسباب وراء ذلك ؟ (جرينبيرج، بارون، ترجمة رفاعي، بسيوني، 2004، ص 2008).

قد بين هيرزبرغ أنه يوجد لدى الأفراد نوعان أساسيان من الحاجات وهما الحاجة إلى تجنب الألم والحاجة إلى النماء النفسي وتتصل الحاجة الأولى بالسلامة والصحة الفيزيائية المادية، بينما تتبنى حاجات النماء النفسي تحقيق الذات، وتعتبر جوانب العمل التي تشبع حاجات النماء النفسي للعاملين وتسبب في حالة توافرها وملائمتها شعورا بالرضا أي عوامل دافعية، ولهذا فإن التكوين الرئيسي لهذه النظرية يقوم على مجموعتين من العوامل عوامل دافعية، عوامل صحية.

➤ **عوامل دافعية:** وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حالة وجودها، تشبع حاجات العاملين للتطور النفسي، ويؤدي توافرها في موقف العمل بشكل ملائم إلى الشعور بالرضا، ويمكن حصرها في ستة عوامل: الإنجاز، التقدير، العمل نفسه، المسؤولية، احتمالية النماء، فجميع هذه العوامل داخلية لها أثرها على الدافعية وعلى الإحساس بالرضا في العمل.

➤ **عوامل صحية (وقائية):** وهي عوامل خارجية تتعلق بجوانب العمل التي إذا تم توافرها بشكل مناسب تشبع حاجات التوتر لدى العاملين، وهذه غالبا ما تكون عرضية ومن الخارج جوهر العمل نظرا لاتصالها بالإطار الذي يؤدي فيه العمل، وفي حالة عدم توافر هذه العوامل فإنها تسبب شعورا بعدم الرضا، ولكن توافرها بشكل عام لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا وهذه العوامل هي: سياسة المؤسسة وإدارتها والإشراف الفني والرواتب والعلاوات بين الرؤساء والعلاقات بين التابعين، العلاقات بين الزملاء، ظروف العمل والمكانة، الأمن الوظيفي، وتأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر والمناوبات والموقع الجغرافي. (الشرايدة، 2004، ص ص 86، 87).

ومنه فإن حسب هذه النظرية فإنه يوجد لدى كافة الكائنات البشرية نوعان من الحاجات، الأولى تهتم بحاجات النماء النفسي وتحقيق الذات وتسمى عوامل دافعة، والثانية تهتم بالسلامة والصحة المادية وتسمى عوامل وقائية (صحية)، حيث أن في حالة غياب العوامل الدافعة لا يؤدي ذلك إلى شعور الفرد بحالة عدم الرضا الوظيفي، في حين غياب العوامل الوقائية (الصحية) يؤدي إلى خلق شعور الفرد بعدم الرضا الوظيفي.

3- نظرية القيمة: وقد قدمها لوك (LOCKE) (1976) هي من أهم نظريات الرضا الوظيفي، ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق عند التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من نواتج، وما يرغب فيه الفرد من نواتج، وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له، كلما زاد شعوره بالرضا الوظيفي.

وقد ميز "لوك" بين القيمة والحاجة فاعتبر الحاجات عنصر أساسي لاستمرارية حياة الإنسان وأنها موجودة بمعزل عن رغباته، بينما القيم لها صفة الفردية وتمثل رغبات الفرد أيا كان وضعه، ولذلك فإن الفرد يسعى دوماً لتحقيق نتائج ذات قيم عالية، وأن تحقيقه لهذه القيم تشبع له حاجاته ورغباته مما ينعكس إيجاباً على الوضع النفسي له، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي. (حسن، 2004، ص171).

ومنه فحسب هذه النظرية رضا الفرد يتحقق من خلال وصول الفرد إلى ما يرغب به، حيث يسعى إلى الوصول إلى النتائج ذات القيمة العالية والتي تشبع حاجاته ورغباته المختلفة.

4- نظرية عدالة العائد لأدمز ستاسي (STACY Adams): تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحافز من عمله، تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا، مما يؤثر على مستوى إنتاجيته وأدائه.

وتستند هذه النظرية التي وضعها "ستاسي آدمز" إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله إلى العوائد التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف المشابهة، وبنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسب، تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا عن عمله، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله. (أبو رحمة، 2012، ص ص42،43).

ومنه فحسب هذه النظرية يتحقق رضا الفرد عن عمله من خلال حصوله على العدالة فيما يتعلق بالجهود المبذولة في إنجاز مهامه والعائد الذي يحصل عليه مقابل ذلك مقارنة مع زملائه العاملين في نفس الوظائف أو الوظائف المشابهة وبنفس الظروف.

فحسب نظرية العدالة شرط أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي وأن كل فرد يجب أن يكافئ ويحفز على قدر عمله فلا يتساوى من يعمل بإخلاص مع من لا يعمل ويتكل على غيره.

5- نظرية الإدراك:

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبق لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف وليس للموقف ذاته كما هو حادث، وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل. غير أن

كثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي. (سلطان، 2003، ص201).

ويمكن القول أن معرفة الفرد لما سيقوم به من أعمال ومهمات، وإدراكه لنوع النشاطات وزمانها ومكانها ستجعله يؤدي عمله بشكل جيد ومرتاح ويكون راض عموماً عنه عكس الفرد الذي لا يعرف طبيعة العمل الذي سيؤديه أو الوقت والمكان المحدد له، وهنا يكمن دور الإدارة في توزيع المهام والشرح للعمال نوعية أعمالهم وكيف يقومون بها.

X- نتائج الرضا الوظيفي:

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عدد من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل، ومن بين هذه النتائج نذكر ما يلي:

1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، وقد أظهرت العديد من الدراسات في هذا المجال إلى أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض. (سلطان، 2003، ص204).

2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

إن العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والغياب عن العمل هي علاقة عكسية بحيث كلما زاد الرضا الوظيفي قل الغياب عن العمل والعكس صحيح، نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرار يومياً بما إذا كان سيذهب إلى العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال، الرضا عن العمل والغرض هنا إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح، ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.

3- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يقضي على الأداء، وبعبارة أخرى العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو

الأداء المتفوق على رضا أدائه الجيد في الوظيفة، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الرضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسر معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة.(سلطان، 2003، ص ص 205
206).

وبصفة عامة نستخلص بأن هناك مجموعة من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي تؤثر على كل من الأداء والغياب ودوران العمل بشكل عكسي، حيث كلما زاد رضا الفرد عن عمله انخفض لديه الدافع لترك هذا العمل والأمر نفسه بالنسبة للغياب حيث كلما زاد الرضا الوظيفي كلما زاد اهتمام الفرد بعمله وقل غيابه عنه، كما أن معدل أداء الفرد يتأثر بالرضا عن العمل حيث أنه كلما كان يصبح راضي معدل أداء الفرد يتأثر بالرضا عن العمل فكلما كان الفرد سعيدا بعمله كلما كان منتجا أكثر وهذا يدل على أن الفرد الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا عن عمله.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتبين لنا أن للرضا الوظيفي أهمية بالنسبة للفرد من عدة جوانب (النفسي والمعرفي والجسمي) من ناحية ومن ناحية أخرى بالنسبة للمؤسسة باختلاف قطاعاتها. ولتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية وبالأخص لدى الأساتذة يجب توفير العوامل المساعدة على ذلك من توفير ظروف عمل جيدة تبعث على الراحة والأمان بالإضافة إلى إشباع حاجاته المختلفة التي قد ينجر عن ذلك عدة إيجابيات مرتبطة بالأداء بالإضافة إلى كل هذه العوامل وأخرى تعتبر عاملا مهما ومساعدة على تحقيق الصحة النفسية للأساتذة.

قائمة مراجع الفصل:

أ- الكتب:

- 1- جرينيرج، جيرالد، بارون، روبرت، ترجمة رفاعي، محمد، وبيسوني، محمد علي (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ط1، دار المريخ، الرياض.
- 2- حسن، راوية، (2002)، السلوك التنظيمي المعاصر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- 3- حسن، راوية، (2004)، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 4- الحميري، موفق عدنان عبد الجبار، المومني، أمين أحمد محبوب، (2010)، هندسة الموارد البشرية في المنشآت الفندقية السياحية، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- ديري، زاهد محمد، (2011)، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 6- شحاته، محمد ربيع، (2015)، علم النفس الصناعي والمهني، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 7- الشرايدة، سالم تيسير، (2008)، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- شوقي، فرج طارق، (2000)، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- عاشور، أحمد صقر، (2005)، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية.
- 10- عباس، سهيلة محمد، (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- عباس، سهيلة محمد، علي، حسين علي، (2007)، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 12- العجمي، محمد حسن، (2008)، الإدارة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية ط1 دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة.
- 13- ماهر، أحمد، (2003)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع الإسكندرية.
- 14- محمد سعيد أنور، (2003)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر.

15- المرسي، جمال الدين محمد، ثابت، عبد الرحمن إدريس، (2000)، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

ب- الرسائل والأطروحات الجامعية:

1- أبو رحمان، محمد حسن خميس، (2012)، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

2- شاطر، شفيق، (2010)، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.

3- بشير، يوسف آدم، (2015)، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الفصل الرابع: مرحلة التعليم المتوسط

تمهيد

I- تعريف مرحلة التعليم المتوسط

II- أهداف مرحلة التعليم المتوسط

III- أهمية مرحلة التعليم المتوسط

IV- مهام أستاذ مرحلة التعليم المتوسط

V- هيكلية التعليم المتوسط

خلاصة الفصل

قائمة مراجع الفصل

تمهيد:

عرفت المنظومة التربوية الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا عدة إصلاحات وتعديلات كبيرة في المراحل التعليمية الثلاث وهدفت إلى تحسين نوعية التعليم للرفع من مردوبيته ليتماشى مع المتطلبات المتزايدة عليه حاليا وتعد مرحلة التعليم المتوسط مرحلة حساسة بسبب الخصائص التي تتميز بها، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى أهم التفاصيل التي جاءت حول التعليم المتوسط في الجزائر، من مفهوم وأهمية وأهداف التعليم المتوسط ومهام أستاذ التعليم المتوسط وهيكله مرحلة التعليم المتوسط.

I- تعريف مرحلة التعليم المتوسط:

تعرف مرحلة التعليم المتوسط بأنها مرحلة دراسية معتمدة من قبل وزارة التربية الوطنية الجزائرية حيث تقع هذه المرحلة في موقع هام من عملية التعليم، تمتد من السنة أولى متوسط إلى السنة الرابعة (4) متوسط فهي تأتي بعد مرحلة التعليم الابتدائي وقبل التعليم الثانوي. (صلحوي، 2017، ص103).

ومنه فإن مرحلة التعليم المتوسط مرحلة مهمة حيث يتغير فيها التعليم عن المرحلة الابتدائية وذلك من خلال أساليب تدريسه وإعداد التلميذ تريبيا واجتماعيا وثقافيا.

II - أهمية مرحلة التعليم المتوسط: تكمن أهمية مرحلة التعليم المتوسط فيما يلي:

- ✓ تتيح المزيد من الفرص لكي يحقق التلميذ انتماء أعمق إلى ثقافته الأصلية.
- ✓ فضلا أنها تتيح المزيد من الفرص لتنمية قدرات واستعدادات التلاميذ بما يعدهم للاختبار التعليمي أو المهني في المراحل التعليمية الأخرى.
- ✓ تحتوي وتتضمن مجموعة من الأهداف المراد بلوغها والوصول إليها لتحقيق النجاح (صلحوي، 2017، ص104).

وتكمن كذلك هذه الأهمية في كونها تزود التلاميذ مهما تفاوتت ظروفهم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية بالمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي تمكنهم من تلبية حاجاتهم، وتهيئتهم للإسهام في تنمية مجتمعهم ونقل التراث الحضاري والثقافي من جيل لآخر، إضافة إلى أنها تنمي المعارف والمهارات التي اكتسبها المتعلم في المرحلة الابتدائية، حيث يتميز هذا الأخير في هذه المرحلة بالقدرة على التفكير المجرد والتعميم والانتباه والقدرة على استنتاج العلاقات.

III- أهداف مرحلة التعليم المتوسط: لمرحلة التعليم المتوسط مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- ✓ المرحلة المتوسطة مرحلة ثقافية عامة غايتها تربية النشء تربية شاملة لعقيدته وعقله وجسمه وتصرفاته.
- ✓ تزويده بالمعارف والخبرات الملائمة لسنه حتى يلم بالمبادئ الأساسية للثقافة والعلوم.
- ✓ تنمية قدرات الطالب العقلية والمهارية وتعهدها بالتوجيه والتهديب.

✓ تربية التلميذ على الحياة الاجتماعية الإسلامية وتدريبه على خدمة مجتمعه ووطنه وتنمية روح النضج والإخلاص لأولياء الأمور.

✓ إعداده لما يلي هذه المرحلة من مراحل تعليمية أخرى. (بلعباس، 2013، ص75).

✓ تربية التلميذ على الحياة الاجتماعية الإسلامية التي يسودها الإخاء والتعاون.

✓ تشويق التلميذ إلى البحث عن المعرفة وتعويدته التأمل والتتبع العلمي. (أبو دية، 2011، ص30).

حسب هذه الأهداف فإن الهدف الأسمى لمرحلة التعليم هو جعل التلميذ قادر على حل مشكلاته بنفسه وقدرته على مواجهة المواقف الحياتية وتمكينه من التحليل والاستدلال ويسعى إلى ربط المدرسة بالبيئة.

IV- مهام أستاذ التعليم المتوسط:

يتولى أستاذ التعليم المتوسط تعليم المادة العلمية المختص فيها للتلاميذ ويربيهم ويكونهم تكويناً فكرياً وعلمياً وفق مناهج وبرامج رسمية مقررة للمرحلة المتوسطة وله جوانب إدارية ينظم بها أعماله.

وفضلاً عن اختصاصه التعليمي فإن للأستاذ مهام بيداغوجية يقوم بها ومن أهم هذه المهام ما يلي:

1- إعداد الدروس:

يعد الأستاذ دروسه إعداداً جيداً ويحضرها تحضيراً مسبقاً يسجله في مذكرات مبنية تبويباً حسناً وفق خطة محكمة ومراحل مقننة وتوضيح المشكلات التي قد تعترضه أثناء التطبيق ويضع الحلول التي تدل له الصعوبات وتجعل الدرس سهلاً على التلاميذ وطريقة استخدامه لوسائل الإيضاح ومواضع عرضها فيما يناسبها من المراحل، كما يجب عليه أن يعي بمذكراته فيرتبها ترتيباً زمنياً سهل الرجوع إليها كلما احتاج إلى واحدة منها، لأن صورة المذكرة وحسن إخراجها هي صورة تعكس انضباط الأستاذ وحسن تنظيمه وملاحظ شخصيته، كما أنها تساعد على التحكم في قواعد مهنية والقدرة على أداء مهمته بدون ارتباك واضطراب ومن خلالها تتجلى فعاليته التعليمية والتربوية.

2- الدفتر اليومي:

من الوسائل التي تساعد الأستاذ على أداء مهمته في أحسن صورة هو تحضير الدفتر اليومي الذي يتخذه الأستاذ مرجعاً لضبط تنفيذ البرنامج وتبويب الدروس، وتحديد الأهداف والكفاءات المستهدفة لأن تحضير الدفتر اليومي وضبطه هو المنطلق إلى تحضير مذكرة الدرس بتفصيلاته. (قادري، 2013، ص85، 86).

3- دفتر النصوص:

وثيقة إدارية وتربوية رسمية يسجل فيها الأستاذ عناصر كل درس انتهى من تعليمه مع العملية الإدماجية التي يلتزم التلاميذ بإنجازها وهو يقابل الدفتر اليومي من حيث منهجية إنجازها، الفرق بينهما أن الدفتر اليومي خاص بالأستاذ نفسه ينجز في البيت قبل الدرس أما دفتر النصوص خاص بالإدارة ومشارك بين أساتذة القسم الواحد ينجزه الأستاذ بعد انتهاء الدرس مباشرة ويمسكه رئيس القسم.

إن الدفتر اليومي يسجل فيه الأستاذ ما ينوي تعليمه، أما دفتر النصوص فيسجل فيه ما تم تعليمه وإذا كان الدفتر اليومي يساعد الأستاذ على ضبط توزيع المنهج فإن دفتر النصوص يساعده على ضبط ما تحقق تعليمه من المنهاج ويتم في ضوءه صياغة بناء أسئلة الاختبارات والامتحانات والعمليات الإدماجية عامة.

باعتبار دفتر النصوص وثيقة إدارية فهو شاهد على حضور الأستاذ وشاهد على تقديم الدروس بحضور التلاميذ في الساعة المقررة لها، وبهذه الصفة يكون دفتر النصوص وثيقة تحمي الأستاذ من تهمة عدم تقديم الدرس وردت بعض عناصره في أسئلة الاختبارات أو الامتحانات. فبعض الأولياء يتكثرون على هذا المبرر فيدافعون عن أبنائهم عندما يفشلون في الامتحان ويجعلون الأستاذة في قفص الاتهام ولم تثبت براءتهم أو إدانتهم إلا عند الرجوع إلى دفتر النصوص. (قادري، 2013، ص ص86،87).

4- دفتر التكوين: من الوثائق الهامة التي يسجل فيها الأستاذ الإفادات التي يستفيد منها في الندوات التربوية والعمليات التكوينية عامة، والتوجيهات التي يسمعها من المفتش التربوي في زيارته.

5- دفتر التقويم: دفتر يسجل فيه الأستاذ تقديرات ومعدلات نتائج التحصيل الشهرية والفصلية.

6- تنظيم الفصل: ينظم سلطته داخل الفصل فيكون بين طلابه زعيما راشدا فيستشيرهم ويناقش معهم المسائل التي تهم الدروس، وبهذا السلوك يجعلهم يعملون متعاونين متكاملين مثابرين على أعمالهم وأمورهم تتحسن بإطراء، ويجعلهم يتعلقون به، بدل أن يفرض عليهم سلطته عن طريق الأمر والنهي وتسلط العقاب اللفظي وربما الجسدي وبهذا السلوك يكون تعليما أصما وأقل قدرا من التعميم والفهم وحينئذ يميلون إلى ثقافة الكذب عليه، كما يجب أن يكون حريصا على تنظيم جلوس التلاميذ فيحسن توزيعهم على المقاعد وبراعي قامات التلاميذ ومستوى قوة أبصارهم معنى ذلك فلا يسمح أن يجلس تلميذ طويل القامة أمام تلميذ قصير القامة ويجلس تلميذ ضعيف البصر في مؤخرة القسم. (قادري، 2013، ص87).

إضافة إلى هذا فإن أستاذ التعليم المتوسط يكلف بالمهام التالية وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 08-315 في الجريدة الرسمية العدد 59:

- ✓ تربية التلاميذ ومنحهم حسب مادة الاختصاص تعليما في المواد الأدبية والعلمية والتكنولوجية وكذا التربية البدنية والرياضية.
- ✓ تأطير التلاميذ في الأنشطة الثقافية.
- ✓ تلقين التلاميذ استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- ✓ تقييم عمل التلاميذ المدرسي.

من خلال ما تم عرضه فإن لأستاذ التعليم المتوسط دور مهم في العملية التعليمية بما يقدمه من معلومات وأفكار للتلاميذ فيتقن عمله بكل مصداقية ودافعية لإكمال مهنته النبيلة، فهو المربي والموجه والمرشد والقائد في العملية التعليمية التعليمية.

V- هيكلة التعليم المتوسط في الجزائر: مر التعليم المتوسط بمجموعة من التغيرات سنوجزها فيما يلي:

1- قبل 1976:

لكي نقيس تطور التعليم التكميلي أي المتوسط يستحسن أن نعطي عنه لمحة وجيزة من السنة الأولى إلى الرابعة، كانت المواد الأدبية باستثناء الجغرافيا، تدرس بالعربية والمواد العلمية بالفرنسية، وكان توقيت المواد الدراسية بالعربية يتراوح ما بين 8 و10 ساعات في الأسبوع وكانت توجد نحو 15 متوسطة معربة بالإضافة إلى أقسام عديدة معربة أيضا في المتوسطات المزدوجة أو الإنتقالية وهي تسمية أطلقت على المؤسسات التي تدرس فيها أغلبية المواد باللغة الأجنبية.

وأما عدد التلاميذ فإنه في أكتوبر 1970 من التلاميذ المسجلين 1.851.416 تلميذا منهم 100.924 إناثا و 1.150.492 ذكورا أي 37.85% بنات و 62.15% بنون وبذلك بلغت نسبة الانتساب إلى التعليم الابتدائي في نفس السنة 57.20% وارتفع عدد معلمي التعليم الابتدائي إلى 43.656 معلما موزعين إلى 26.338 بالعربية أي 60.46% من المجموع و 17.318 معلما بالفرنسية أي 39.54% وإلى 38.162 معلم جزائري أي 88.37% من المجموع و 5.494 معلما أجنبيا أي 11.63 من المجموع يشتغلون كلهم في 6.467 مدرسة تحتوي على 34.000 قسم تقريبا أي 54 تلميذا لكل قسم .

وكان عدد المنتمين إلى التعليم المتوسط يتوزع كما يلي:

التعليم المعرب 24.108، التعليم "المزدوج" 85.450، التقني 32.296، والزراعي 8.511 أي في المجموع 150.365 موزعون على 307 متوسطات التعليم العام و 134 مدرسة تقنية و 78 مدرسة زراعية أي في المجموع 519 مؤسسة فنرى أن الأعداد تتزايد من سنة إلى أخرى بصفة ملحوظة مما جعل الدولة تخصص اعتمادات ضخمة منها 1.156.599.000 دينار للتسيير أي (23.5%) و 669.000.000 دينار للتجهيز أي (23.6%) للتربية سنة 1971. (زهوني، 1993، ص46).

➤ المخطط الرباعي الأول 1970-1973:

شهد التعليم أثناء هذا المخطط تطورا كبيرا رسمت له بناء على مبدأ تعميم التعليم الإبتدائي، أهداف ترمي إلى تسجيل 2.600.000 تلميذ في المجموع أثناء السنة الدراسية 1973-1974 وبلغ نسبة مئوية تعادل 75% على المستوى الوطني وإنجاز 4.000 قسم و 2.000 سكن وظيفي سنويا وتكوين 4.800 معلم لتغطية الحاجيات العادية السنوية زائد 1.200 معلم كل سنة لجزأة المناصب المشغولة من طرف المعلمين الأجانب أي تكوين 24.000 في المجموع لمدة المخطط و 8000 أستاذ للتعليم المتوسط و 1.000 أستاذ من حملة الليسانس الثانوي.

ومن الإجراءات البيداغوجية التي اتخذت في نطاق تطبيق هذا المخطط يجدر بنا أن نذكر التعديلات التي أدخلت على البرامج والمناهج التعليمية وعلى الخريطة المدرسية والتربوية الإدارية ومقاييس توجيه التلاميذ وتقييمهم على أسس علمية ومنطقية حتى تتقادم التسريبات الكثيرة والتكرار الفادح وهذا كله تمهيدا لإصلاح جذري شامل يستجيب لتطلعات عميقة ومشروعة ويندرج ضمن منظور يرمي إلى إعادة بناء النظام التربوي القائم.

فتقرر توحيد التعليم المتوسط ليكون مستقلا بذاته ويوفر تكافؤ الفرص لجميع التلاميذ الناجحين في امتحان السادسة، أي الأولى المتوسط وانتقالهم من قسم بنسبة مئوية تعادل 85% إلى السنة الثالثة بنسبة 70% إلى السنة الأولى ثانوي واعتقد أن تحقيق هذه النسب كان صعبا.

فمراعاة لاتجاهات التعليم العلمي المتعدد التقنيات ولتعليمات المخطط، شرع في تحويل مدارس التعليم التقني إلى متوسطات متعددة التقنيات ابتداء من الموسم الدراسي 1971-1972 ولقد صدر فعلا مرسوم رقم 71-171 بتاريخ 1971/6/17 ينص على إحداث المتاقن أي مؤسسات تعليمية تقوم بتكوين الأطر المتوسطة اللازمة للاقتصاد الوطني وقد قسمت الدراسة فيها إلى مرحلتين: مرحلة متوسطة، مرحلة موازية للتعليم الثانوي. (زهوني، 1993، ص47).

✓ **المرحلة 1:** كانت تدوم سنتين يسلم في نهايتها للتلاميذ شهادة تأهيل للشعبة التقنية المتوسطة وكان لا يسمح بالالتحاق بالسنة الأولى إلا من أتم دراسته في السنة الثانية متوسط وبلتحق بالسنة التحضيرية للتلاميذ الناجحون في الشهادة الابتدائية.

✓ **المرحلة 2:** كانت تدوم سنتين أو ثلاث يسلم في نهايتها للتلاميذ دبلوم يمنحه رتبة تقني متوسط ولا تزال مدارس التعليم التقني التي لم تحول كلها إلى متاقن في ذلك الوقت، تعد التلاميذ إلى مختلف شهادات الكفاءة المهنية في مدة 03 سنوات ويمكن للناجح أن يكمل دراسته في سنة رابعة إضافية. تطلب تطبيق هذا المخطط مجهودات جبارة أكد وزير التربية على بذلها وعلى تجنيد كل الطاقات البشرية والمادية لإنجاح المخطط الذي يكتسي أهمية كبيرة في تنمية البلاد أثناء افتتاح ملتقى ضم في 26 جانفي 1970 إطارا التربية.

وقصد التقييم والمتابعة الميدانية انعقدت من 27 إلى 30 أفريل 1971 الندوة السنوية لإطارات التربية وضمت مسؤولون في المصالح المركزية لوزارة التعليم الابتدائي والثانوي والمفتشين العاميين ومدراء التربية في الولايات وكان جدول الأعمال يحتوي على تحضير موسم دراسي 1971-1972 وإحداث تعليم متوسط يحل محل التكميليات وموضوع التعريب. وبعد النقاش الواسع وتبادل الرأي في الجلسات العامة وفي اجتماعيات اللجان المنبثقة عن الندوة صادق المجتمعون على الإجراءات التالية:

✓ **تعريب السنتين:** الابتدائية الثالثة والرابعة جعل كل مواد البرنامج تدرس بالعربية مع إبقاء تدريس اللغة الفرنسية كمجرد لغة أجنبية.

✓ **تعريب ثلث الأقسام:** المفتوحة في مستوى السنة الأولى متوسط في جميع مؤسسات التعليم العام المتوسطة والثانوية وذلك بتدريس كل مواد البرنامج باللغة العربية وحدها بالإضافة إلى تدريس الفرنسية كلغة أجنبية.

✓ **تعريب ثلث الأقسام:** العلمية في مستوى السنة الأولى الثانوية تعريبا كاملا أي بتدريس جميع مواد البرنامج. (زهوني، 1993، ص ص47،48).

إن التعليم المتوسط أصبح مستقلا موحدا وبمثابة جذع مشترك لكل التلاميذ الذين يريدون الالتحاق بمرحلة التعليم الثانوي ولقد وفرت له الإمكانيات الإدارية والتربوية والمادية التي زودت بها الثانويات التي أصبحت مخصصة لتعليم المرحلة الثانية وكانت تمتد الدراسة في التعليم المتوسط إلى 4 سنوات من الأولى متوسط إلى السنة الرابعة متوسط وبلتحق بالسنة الأولى متوسط تلاميذ السنة السادسة ابتدائي الذين نجحوا

في امتحان كان ينظم على الصعيد الوطني في حين يجرى على تلاميذ السنة السابعة ابتدائي على التوالي امتحان الشهادة الابتدائية ومسابقة الالتحاق بالسنة الثانية من التعليم المتوسط وفي نهاية السنة الأولى متوسط يوجه التلاميذ إما نحو التعليم العام أو نحو السنة الإعدادية للمتاقن وتسلم إجازة تأهيل في التعليم المتوسط للتلاميذ الناجحين مع ذكر الشعبة التي ينتمون إليها.

ثم أوصى مسئولو التربية في ملتقاهم المنعقد في 22 مارس 1972 بإلغاء تكميلات التعليم التقني والزراعي وبتأسيس التعليم المتوسط البولي تقني.

ولكن لم تكن الطريق سهلة بل كانت شاقة لأن الأهداف المسطرة في نطاق المخطط الرباعي الأول كانت تظهر طموحه للغاية وغير متكافئة مع الوسائل المتوفرة إذا اعتبرنا ما خلفته من رواسب وخيمة سياسية التجهيل والحرمان والبغي والطغيان التي دامت 132 سنة إلا أن العزم الوطيد على بناء المدرسة الجزائرية قد أتاح التغلب على مصاعب كثيرة ومكن من تحقيق منجزات عديدة.

➤ التعليم المتوسط كان يحتوي سنة 1972-1973:

-11.701 في مدارس التعليم الزراعي منهم 9886 تلميذا و 1825 تلميذة.

- 36.453 في التعليم التقني منهم 25.022 تلميذا و 11.431 تلميذة.

- 185.536 في مدارس التعليم المتوسط "المزدوج" منهم 128.025 تلميذا و 27.511 تلميذة.

- 69.220 في مدارس التعليم المتوسط المعرب منهم 49.275 تلميذا و 19.945 تلميذة.

يضاف إلى هذه الأعداد التلاميذ الذين كانوا ينتمون إلى المتاقن كان عددهم يبلغ 13.352 أي 10.647 تلميذا و 2705 تلميذة. (زرهوني، 1993، ص ص 49، 50).

2- الأمر 35/76 في 16/04/1976: والمتضمن تنظيم التربية والتنظيم:

تعد المدرسة الأساسية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي وهي موضوعة تحت وصاية التربية، يمكن تبعا لحاجات توفير التعليم أن تلتحق بالمدرسة الابتدائية بالتنسيق مع مدير الإكالمية.

يمكن للإكالمية أن تحتوي على أقسام داخلية تتوفر على مطاعم مدرسية ومكتبات وتجهيزات ثقافية وفنية ورياضية ومصالح لنقل التلاميذ.

يسير المدرسة الأساسية مدير الإكالمية وهو معين من طرف وزير التربية بعد الخضوع لإجراءات التسجيل ضمن قائمة التأهيل والاستفادة من الفترة التكوينية الخاصة والنجاح في الامتحان المتوج لها، يساعد المدير في تسيير المؤسسة مجلس التربية والتسيير، يمثل المدير المؤسسة التي يشرف عليها في جميع ما

يتصل بنشاطها المدني، ويتولى طبقا للقانون المعمول به تنفيذ مداوات مجلس التربية والتسيير بوجه تلاميذ التعليم الأساسي إلى مختلف شعب التعليم الثانوي بناء على نتائجهم الدراسية واستعداداتهم تؤلف لهذا الغرض لجان توجيه بقرار من الوزير. (بن سالم، 2000، ص ص 50،49).

نصت المادتين 24 و 25 من الأمر 35/76 المؤرخ في 16/04/1976 والمتعلق بتنظيم التربية والتكوين على التعليم الأساسي.

➤ **تعريفه:** هو ذلك التعليم الموجه إلى الأطفال الذين بلغوا سن التمدرس (06 سنوات) ويدوم (09 سنوات) كاملة.

➤ **مهمته وأهدافه:** تتمثل المهمة الأساسية لهذا النوع من التعليم في إعطاء تربية أساسية واحدة لجميع التلاميذ تهدف إلى:

✓ تمكين التلاميذ من القدرة على دراسة اللغة العربية وإتقانها شفاهاً وتحريراً باعتبارها عاملاً أساسياً من عوامل الشخصية الوطنية ووسيلة لتلقي المعارف والتجارب مع المحيط.

✓ العمل على إعطاء التلاميذ تربية رياضية وتكنولوجية تمكنهم من فهم العالم الحي والجامد ودراسة خطط الإنتاج وأخذ المعلومات حول عالم الشغل.

✓ إعداد النشء للتكوين المهني وتمكينه من الاختيار الواعي لمهنة.

✓ تلقين التلاميذ المبادئ الأساسية في العلوم الاجتماعية والتاريخية والسياسية والدينية.

✓ توعية التلاميذ بدور الأمة الجزائرية وثورتها.

✓ اكتساب التلاميذ سلوكات تتطابق مع القيم الإسلامية والأخلاق الاشتراكية.

✓ إيقاظ أحاسيس التلاميذ الجمالية والفنية ومحاولة إبراز مواهبهم وتشجيع نموها.

✓ تعويد التلاميذ على التربية البدنية ومختلف النشاطات الرياضية.

✓ تعليمهم اللغات الأجنبية لتمكينهم من الإطلاع على المراجع والوثائق الأجنبية والتعرف على حضارات الشعوب والأمم. (المرسوم 71/76).

➤ **التنظيم التربوي والإداري للتعليم الأساسي:**

يمثل هذا النوع من التعليم وحدة تنظيمية توفر تربية مستمرة من السنة الأولى أساسي إلى السنة التاسعة أساسي وهي موحدة من حيث التنظيم والمضمون والمناهج وتشتمل (03) أطوار تعليمية هي:

✓ الطور الأول: من السنة (01) إلى السنة (03) أساسي

✓ الطور الثاني: من السنة (04) إلى السنة (06) أساسي.

✓ الطور الثالث: من السنة (07) إلى السنة (09) أساسي.

➤ مؤسسات التعليم الأساسية:

يقدم هذا النوع من التعليم إما كاملا (تسع سنوات) في مدرسة واحدة تسمى المدرسة الأساسية المندمجة أو عبر مراحل متتالية وفي مدارس متكاملة كما يلي:

✓ يقدم الطور الأول والطور الثاني في المدارس الابتدائية السابقة للمنظومة التربوية الجزائرية والتي أصبحت تسمى المدارس الأساسية للطورين الأول والثاني.

✓ يقدم الطور الثالث في مؤسسات التعليم المتوسط السابقة للمنظومة التربوية والتي أصبحت تسمى إكماليات لأنها يستكمل فيها الطور الثالث من التعليم الأساسي.

➤ الشهادة الممنوحة في نهايته:

يختتم التعليم الأساسي بامتحان شهادة التعليم الأساسي ويتم توجيه التلاميذ الذين أنهوا التعليم الأساسي إلى الجذوع المشتركة في السنة الأولى ثانوي بعد الإطلاع على النتائج المدرسية التي تحصل عليها التلميذ في كل المواد التعليمية وبعد مراعاة ميوله ورغباته واستعداداته العلمية. (المرسوم 71/76).

ومنه وحسب هذا المرسوم فإن مرحلة التعليم الأساسي تشمل على المرحلة الابتدائية والمتوسطة معا فهما غير منفصلين ومدتهما تسع سنوات وجاء هذا المرسوم بمحاولة مواكبة التغيير الاجتماعي ووجوب شمولية التعليم واجباريته.

3- القانون التوجيهي للتربية الوطنية 04/08 المؤرخ في 23 يناير 2008:

➤ التعليم الأساسي: ولقد جاء في هذا القانون فيما يخص مرحلة التعليم المتوسط ما يلي:

❖ المادة 44: يضمن التعليم الأساسي تعليما مشتركا لكل التلاميذ، يسمح لهم باكتساب المعارف والكفاءات الأساسية الضرورية لمواصلة الدراسة في المستوى الموالي أو الإلتحاق بالتعليم والتكوين المهنيين أو المشاركة في حياة المجتمع.

❖ المادة 45: يهدف التعليم الأساسي في إطار مهمته المحددة في المادة 44 أعلاه على الخصوص إلى ما يأتي :

✓ تزويد التلاميذ بأدوات التعلم الأساسية المتمثلة في القراءة والكتابة والحساب.

✓ منح المحتويات التربوية الأساسية من خلال مختلف المواد التعليمية التي تتضمن المعارف والمهارات والقيم والمواقف التي تمكن التلاميذ من:

• اكتساب المهارات الكفيلة بجعلهم قادرين على التعلم مدى حياتهم.

- تعزيز هويتهم بما يتماشى والقيم والتقاليد الاجتماعية والروحية والأخلاقية النابعة من التراث الثقافي المشترك.
- التشجيع بقيم المواطنة ومقتضيات الحياة في المجتمع.
- تعلم الملاحظة والتحليل والاستدلال وحل المشكلات وفهم العالم الحي والجامد وكذا السيرورات التكنولوجية للصنع والإنتاج.
- تنمية إحساس التلاميذ وصل الروح الجمالية والفضول والخيال والإبداع وروح النقد فيهم.
- التمكن من التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وتطبيقاتها الأولية.
- العمل على توفير ظروف تسمح بنمو أجسامهم نموًا منسجمًا وتنمية قدراتهم البدنية واليدوية.
- تشجيع روح المبادرة لديهم وبذل الجهد والمثابرة وقوة التحمل.
- التفتح على الحضارات والثقافات الأجنبية وتقبل الاختلاف والتعايش السلمي مع الشعوب الأخرى.
- مواصلة الدراسة أو التكوين لاحقًا.

❖ **المادة 46:** مدة التعليم الأساسي تسع (09) سنوات وتشمل على التعليم الابتدائي والتعليم المتوسط

❖ **المادة 47:** يمنح التعليم الابتدائي الذي يستغرق خمس سنوات في المدارس الابتدائية يمكن أن يمنح التعليم الابتدائي في المؤسسات الخاصة للتربية والتعليم، المعتمدة والمنشأة طبقًا للمادة 18 أعلاه.

❖ **المادة 48:** سن الدخول إلى المدرسة الابتدائية هي 6 سنوات كاملة.

غير أنه يمكن منح رخص استثنائية للالتحاق بالمدرسة وفق شروط يحددها الوزير المكلف بالتربية الوطنية.

❖ **المادة 49:** تتوج نهاية المدرس في التعليم الابتدائي بامتحان نهائي يخول الحق في الحصول على شهادة نجاح.

يحدد الوزير المكلف بالتربية الوطنية إجراءات القبول في السنة الأولى متوسط.

❖ **المادة 50:** يمنح التعليم المتوسط الذي يستغرق أربع سنوات في المتوسطات

يمكن أن يمنح التعليم المتوسط في المؤسسات الخاصة للتربية والتعليم المعتمدة والمنشأة طبقًا للمادة 18 أعلاه.

❖ **المادة 51:** تتوج نهاية التلميذ في التعليم المتوسط بامتحان نهائي يخول الحق في الحصول على شهادة تدعى "شهادة التعليم المتوسط"

تحدد كفاءات منح شهادة التعليم المتوسط عن طريق التنظيم.

يحدد الوزير المكلف بالتربية الوطنية إجراءات القبول في السنة الأولى ثانوي.

❖ **المادة 52:** يوجه تلاميذ السنة الرابعة من التعليم المتوسط الناجحون طبقا للإجراءات المذكورة في المادة 51 أعلاه إلى التعليم الثانوي العام والتكنولوجي أو إلى التعليم المهني، وذلك حسب رغباتهم ووفقا للمقاييس المعتمدة في إجراءات التوجيه.

يمكن التلاميذ غير الناجحين الالتحاق إما بالتكوين المهني وإما بالحياة العملية إذا بلغوا سن (16) سنة كاملة.(القانون التوجيهي للتربية الوطنية 04/08، 2008، ص13).

من خلال هذه الإصلاحات المعمول بها في هذه الفترة والتي مست جميع قطاع التربية خصوصا المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة، إذ أن في التعليم المتوسط أصبحت مدته 4 سنوات ومحاولة تجسيد المدرسة الأساسية في المجال البيداغوجي والتنظيمي والإداري.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نصل إلى أن مرحلة التعليم المتوسط مرحلة مهمة من مراحل التعليم، لذلك كان ولا يزال لزاما على النظام التربوي الجزائري في تحسين من وضع هذه المرحلة وتطوير أساسياته ليواكب المستجدات العالمية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها وتحقيق رغبات التلاميذ وتساعدهم على تنمية قدراتهم واستعداداتهم.

قائمة مراجع الفصل:

أ- الكتب

- 1- أبو دية، عدنان أحمد، (2011)، أساليب معاصرة في تدريس الاجتماعيات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 2- بن سالم، عبد الرحمان، (2000)، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط3، الجزائر
- 3- زهوني، الطاهر، (1993)، التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال، موفم للنشر، الجزائر
- 4- قادري، عبد الحميد إبراهيم، (2013)، الإدارة المدرسية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر

ب- الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 1- بلعباس، فضيلة، (2013)، الرسوب المدرسي في التعليم المتوسط والثانوي، مذكرة ماجستير في الديموغرافية الاقتصادية والاجتماعية، جامعة السانبا، وهران.
- 2- صلاحوي، حسناء، (2017)، اتجاهات تلميذات المرحلة المتوسطة نحو حصص التربية البدنية والرياضية بالمناطق الريفية والحضرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع التربوية، بسكرة.

ج- المراسم التنفيذية

- 1- المرسوم رقم 35/76 المؤرخ في 14/04/1976، المتضمن تنظيم التربية والتكوين.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008، يتضمن القانوني الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.
- 3- القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 04/08 المؤرخ في 23 جانفي 2008، الجريدة الرسمية، العدد4.

الجانب الميداني

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

I- حدود الدراسة

II- الدراسة الاستطلاعية

III- منهج وأداة الدراسة

IV- مجتمع وعينة الدراسة

V- الأساليب الاحصائية

VI- تنفيذ الدراسة

خلاصة الفصل

قائمة مراجع الفصل

I- حدود الدراسة:

يعد توضيح حدود الدراسة أو مجالات الدراسة خطوة مهمة ورئيسية في أي بحث ميداني باعتبارها الإطار الذي سوف تجرى فيه الدراسة ولقد قسمنا هذه المجالات في دراستنا إلى 3 مجالات: المجال الزمني، المجال المكاني، المجال الموضوعي.

أ- **المجال المكاني:** ويقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية حيث أجريت في 3 متوسطات حيث تقع متوسطة زيدان صالح وبوحلاس مسعود بمنطقة الحمام تاسوست وبوالزيت صالح بمنطقة بوحمودون بلدية الأمير عبد القادر.

ب- **المجال الزمني:** ويقصد به تلك الفترة التي قضيناها في إنجاز دراستنا وكانت كما يلي:

✓ طرح الفكرة حول الموضوع والبحث والإطلاع عليه والاتفاق مع الأستاذ المشرف وكان بداية الموسم الجامعي 2018/2019.

✓ في 17-04-2019 قمنا بتوزيع استبيان مبدئي على بعض أساتذة التعليم المتوسط.

✓ في 24-04-2019 قمنا بتوزيع الاستبيان النهائي على جميع أساتذة التعليم المتوسط.

✓ في 02-05-2019 قمنا بجمع الاستبيان للمتوسطات الثلاث زيدان صالح وبوحلاس مسعود بمنطقة الحمام بتاسوست وبوالزيت صالح بمنطقة بوحمودون بلدية الأمير عبد القادر.

ج- **المجال الموضوعي:** تتناول هذه الدراسة متغيرين الأول يتمثل في الثقافة التنظيمية وتضم الأبعاد التالية: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية.

أما المتغير الثاني فهو الرضا الوظيفي ويضم الأبعاد التالية: الرضا عن الأجر، الرضا عن طبيعة المهام والرضا عن محيط العمل.

II - الدراسة الاستطلاعية:

تسمح الدراسة الاستطلاعية بالاحتكاك لأول مرة بميدان الدراسة بهدف الإحاطة بموضوع الدراسة أو الظاهرة من جميع جوانبها كما تعتبر خطوة مهمة في أي دراسة للتنبؤ بجوانب القصور والضعف في إجراءات تطبيق الدراسة من حيث أداة جمع البيانات وأهم ما جاءت به الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها ما يلي:

أ- أهدافها: هدفنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية إلى:

- التعرف على مجتمع الدراسة (عدد الأساتذة الموجودين باختلاف جنسهم).
- تجريب أداة الدراسة على عينة من الأساتذة.
- التأكد من وضوح بنود الاستبيان لعينة الدراسة
- التأكد من الصياغة الدقيقة لفرضيات الدراسة.

ب- إجراءاتها:

قمنا بالدراسة الاستطلاعية بمتوسطة زيدان صالح وبوحلاس مسعود بمنطقة الحمام بتاسوست وبالوزيت صالح بمنطقة بوحمودون بلدية الأمير عبد القادر بعد أن تحصلنا على ترخيص من مديرية التربية والتعليم للولاية وتم هذا في 14- 04 - 2019 بعد التحاقنا بالمتوسطات قمنا بالتحدث إلى مديري المتوسطات ومن خلال شرحنا لهم الغرض من الدراسة والهدف منها تحصلنا على موافقة منهم على إجراء الدراسة، بعدها قمنا بجمع عدد الأساتذة باختلاف جنسهم في تلك المتوسطات.

وفي اليوم 17- 04 - 2019 قمنا بتطبيق استبيان بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط على عينة من الأساتذة بلغ عددهم (10) أستاذا موزعون على ثلاث متوسطات.

ج- نتائجها: توصلنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي:

- تحديد عينة الدراسة الأساسية.
- التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبيان (الصدق، الثبات).
- المعرفة المسبقة لظروف إجراء الدراسة الميدانية الأساسية وبالتالي تفادي الصعوبات والعراقيل التي تواجهها.
- ضبط الصورة النهائية لأداة الدراسة.

III- منهج وأداة الدراسة:

أ- منهج الدراسة:

إن استخدام المنهج يعتمد أساسا على طبيعة موضوع الدراسة لهذا تختلف المناهج العلمية فلكل منهج خصائصه العلمية، ولقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي في شقه الارتباطي وذلك لأن دراستنا هذه تقوم على معرفة العلاقة بين متغيرين هما: الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

ب- أداة الدراسة:

إن عملية اختيار أداة جمع البيانات تكون مسؤولية الباحث لذلك يتوجب عليه أن يختار الأداة المناسبة لدرسته ولقد اعتمدنا على الاستبيان في دراستنا لأنها تتناسب طبيعة الموضوع المدروس وفرضياته المطروحة إضافة إلى سهولة معالجة بياناته بالطرق الإحصائية، ولقد احتوى الاستبيان على 48 بندا تم صياغته من فرضيات الدراسة ومؤشراتها كما جاءت جميع بنود الاستبيان مغلقة ولهذا من خلال اعتمادنا لمقياس ليكرت الخماسي (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) بالنسبة للمحور الثاني والثالث.

بعد الانتهاء من صياغة الاستبيان في صورته الأولية قمنا بتجريبه وهذا من خلال تطبيقه على مجتمع الدراسة ولقد بلغ عددهم (10) أستاذ في متوسطة زيدان صالح وبوحلاس مسعود وبالزيت صالح وبعد حساب صدق وثبات الاستبيان تم إخراج الاستبيان في صورته النهائية ولقد احتوى الاستبيان على 03 محاور كآتي:

✓ المحور الأول: البيانات الشخصية

✓ المحور الثاني: الثقافة التنظيمية وتحتوي على 26 بندا موزعة حسب الأبعاد التالية:القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية و الأعراف التنظيمية.

✓ المحور الثالث: الرضا الوظيفي ويحتوي على 22 بندا موزعة حسب الأبعاد التالية: الرضا عن الأجر، الرضا عن طبيعة المهام، الرضا عن محيط العمل.

يطلب من الأساتذة وضع علامة (x) في المكان الذي يناسب رأيه لكل بند من بنود الاستبيان.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

✓ الخصائص السيكمترية للأداة:

تتمثل الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة في الصدق والثبات حيث يعدان شرطان أساسيان يجب توفرهما لتبني أداة الدراسة ألا وهي الاستبيان، وفي هذه الدراسة ومن أجل حساب الثبات والصدق تم توزيع الاستمارة على عينة تجريبية بلغ عددها (10) أستاذ وأستاذة.

وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد جمع البيانات تم تفرغها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS).

1. الصدق:

وهو أن يكون الاختبار قادراً على مقياس ما وضع لقياسه، بمعنى أن يكون الاختبار ذا صلة وثيقة بالقدرة التي يقيسها. (عبد الرحمن، 1997، ص138).

وقد تم حساب صدق الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من البنود الفردية والبنود الزوجية بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث بلغت قيمته 0.78 مما يدل على صدق الأداة والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

		الفردية	الزوجية
الفردية	معامل الارتباط بيرسون	1	0.787
	مستوى الدلالة		0.01
	عدد أفراد المجتمع	10	10
الزوجية	معامل الارتباط بيرسون	0.787	1
	مستوى الدلالة	0.01	
	عدد أفراد المجتمع	10	10

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال مخرجات SPSS.

2- الثبات:

يعرف على أنه سوف يتم الحصول على نفس النتائج إذا ما تم تطبيق نفس الاختبار على نفس أداة أفراد العينة، بمعنى أن الأفراد سيحصلون على نفس الدرجات أو درجات قريبة منها إذا ما أعيد تطبيق الاختبار.

وتم حساب ثبات الاستبيان عن طريق معادلة ألفا كرونباخ باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وقد أظهرت النتائج مستوى عالي من الثبات قدر بـ 0.90 وهو كافي لتحقيق ثبات الأداة وهذا ما يؤكد على قابليتها للتطبيق الميداني.

الجدول رقم (3) يوضح نتيجة معامل ثبات الإستبيان.

ألفا كرونباخ	عدد أفراد العينة
0.90	10

المصدر: إعداد الطالبتين من خلال مخرجات spss.

IV- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أساتذة التعليم المتوسط في كل من متوسطة زيدان صالح وبوحلاس مسعود الواقعتين في تاسوست ومتوسطة بالزيت صالح الواقعة بمنطقة بوحمدون بلدية الأمير عبد القادر والبالغ عددهم 110 أستاذ وأستاذة.

ولقد اشتمل مجتمع دراستنا على مجموعة من الخصائص متمثلة في: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والجدول التالية توضح ذلك:

✓ **خصائص المجتمع:** تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

الجدول رقم (4) يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	الجنس
29.8%	31	ذكر	
70.2%	73	أنثى	
100%	104	Σ	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن غالبية مجتمع الدراسة هم فئة الإناث بنسبة (70.2%)، أما نسبة الذكور فتمثلت في (29.8%).

الجدول رقم (5) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	المؤهل العلمي
76 %	79	ليسانس	
12.5 %	13	ماستر	
3.8 %	4	ماجستير	
7.7 %	8	شهادة معهد + بكالوريا	
100 %	104	Σ	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss .

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة، حيث أن المؤهل العلمي لأفراد المجتمع أغلبهم يحملون درجة ليسانس بنسبة (76%) أما نسبة الحاصلين على درجة الماستر (12.5%) من حجم المجتمع، في حين بلغت نسبة الأفراد الحاصلين على درجتى ماجستير وشهادة معهد+ بكالوريا على التوالي (3.8 و 7.7%).

الجدول رقم(6) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	الخبرة
30.8	32	أقل من 5 سنوات	
32.7	34	من 5 الى 10 سنوات	
24	25	من 10 الى 15 سنة	
3.8	4	من 15 الى 20 سنة	
8.7	9	من 20 فما فوق	
100	104	Σ	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أن نسبة (30.8%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات ونسبة (32.7%) من 5 إلى 10 سنوات، كما أن نسبة (24%) خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، ونسبة (3.8%) من 15 إلى 20 سنة، أما نسبة الأفراد الذين خبرتهم من 20 فما فوق بلغت (8.7%).

V- الأساليب الإحصائية المستخدمة: بعد جمع البيانات والمعلومات لا بد من الباحث أن يعالجها

إحصائيا وهذا من خلال استعمال أساليب إحصائية التالية:

1- معامل الارتباط بيرسون: حيث تم استخدامه في هذه الدراسة باعتبارها دراسة ارتباطية لمعرفة إذا

كان هناك ارتباط أو عدمه بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

2- المتوسط الحسابي: تم استخدام هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابة أفراد مجتمع

الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وهو يساعد كذلك في ترتيب العبارات حسب

متوسطاتها.

3- الانحراف المعياري: ولقد تم استخدامه من أجل معرفة مدى انحراف استجابات أفراد مجتمع الدراسة

لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة كما أنه يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل

تشنت عند تساوي متوسطاتها حيث كلما اقتربت قيمة الانحراف إلى الصفر كلما دل ذلك على انخفاض

تشنت استجابات أفراد المجتمع.

4- التباين: وهو أحد مقاييس النزعة التشنت لاعتماده المباشر على الانحراف المعياري، لكنه أقل

استخداما منه، وهو متوسط مربعات الانحراف عن المتوسط، أي: هو مربع الانحراف المعياري (التباين =

ع²) ويصلح التباين لقياس الفروق الجماعية بين الأنواع المختلفة للتوزيعات التكرارية. (ملحم، 2007، ص

166).

VI- تنفيذ الدراسة: بعد توفر الاستبيان على الخصائص السيكومترية والتمثلة في الصدق والثبات تم

البدء في تنفيذ الدراسة وهذا خلال توزيع الاستبيان النهائي على مجتمع الدراسة والتمثل في أساتذة

متوسطة زيدان صالح الذي بلغ عددهم 49 أستاذ وبوحلاس مسعود الذي بلغ عددهم 31 أستاذ وبوالزيت

صالح الذي بلغ عددهم 24 أستاذ وكان ذلك خلال الفترة الممتدة من 2019/04/24 إلى غاية

2019/05/02.

قائمة مراجع الفصل:

- 1- عبد الرحمان، (1997)، القياس النفسي (النظرية والتطبيق)، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 2- ملحم، سامي محمد، (2007)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

- I- عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الاولى
- II- عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
- III- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة

I- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى: و التي تنص على: "الثقافة التنظيمية ذات

مستوى مرتفع في المدارس المتوسطة كما يرى الأساتذة".

الجدول رقم (7) يوضح المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والتباينات لاستجابات أفراد مجتمع

الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية.

التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.29	0.54	4.50	أهتم بعامل الوقت لانجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة
0.33	0.58	4.67	أحافظ على علاقتي مع زملائي
0.71	0.84	4.21	هناك رؤية مشتركة بين الأساتذة في أن القيم هي المحدد رئيسي لسلوكهم أثناء التدريس
0.88	0.94	3.57	تتفق الأفكار والقيم السائدة في المؤسسة التي أعمل بها مع قيم وأفكار المؤسسات الأخرى
0.65	0.80	4.08	هناك ثقة متبادلة بين المدير والأساتذة
0.27	0.52	4.52	أحرص على التقيد بالتعليمات والقوانين التي تسيّر العمل داخل المؤسسة
0.28	0.53	4.60	أحافظ على إقامة علاقات طيبة تستند إلى مبدأ التكامل والتعاون في انجاز العمل
0.77	0.87	3.92	توجد قنوات مشتركة بين الأساتذة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
0.73	0.85	3.58	تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأساتذة
0.34	0.59	4.53	ألتزم بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل المؤسسة
0.68	0.82	3.77	تشرك الإدارة الأساتذة في صنع القرارات
0.68	0.81	4.05	تسود روح الجماعة داخل المؤسسة
0.55	0.71	3.88	يتم التواصل بين الإدارة وأولياء الأمور
0.74	0.86	3.77	تهتم المؤسسة بتنمية شخصية التلميذ
0.42	0.65	4.31	تهتم المؤسسة بتحصيل التلاميذ
0.45	0.67	4.33	أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات التي تتوقعها المؤسسة
0.48	0.69	4.30	أحرص على المعلومات التي أحتاجها في الوقت المناسب
0.63	0.79	3.76	تتقبل إدارة المؤسسة آراء واقتراحات الأساتذة
0.83	0.91	3.84	ينفادى مدير المؤسسة أي سلوك يؤدي مشاعر الآخرين
0.73	0.85	3.56	تسعى المؤسسة باستمرار لتوفير فرص التنمية المهنية للأساتذة
0.75	0.87	3.63	يساعد مدير المؤسسة الأساتذة على تسوية خلافاتهم
0.47	0.68	4.39	تطبق تعليمات الانضباط على جميع التلاميذ
0.51	0.71	4.07	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الأساتذة
0.61	0.78	3.94	تفصل المؤسسة التي تعمل بها بين مهام الوظيفة والعلاقات الشخصية في تعاملها مع الأساتذة
0.90	0.95	3.75	توجد لغة مشتركة للاتصال بين مختلف الأساتذة
1.69	1.30	3.28	يلتزم الأساتذة بالتوقيع عند بداية الدوام ونهايته
0.77	0.63	4.19	∑

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة يهتمون بعامل الوقت لانجاز المهام والواجبات في الفترة الزمانية المحددة وقد بلغ متوسطها الحسابي (4.50)، كما يرون بأنهم يحافظون على علاقاتهم مع أصدقائهم (زملائهم) فقد بلغ متوسطها الحسابي (4.67)، بالإضافة إلى أنهم يرون بأن هناك رؤية مشتركة بين الأساتذة في أن القيم هي المحدد الرئيسي لسلوكهم أثناء التدريس وقد بلغ متوسطها الحسابي (4.21) كما يقرون بأن الأفكار والقيم السائدة في المؤسسة التي يعملون بها تتفق مع قيم وأفكار المؤسسات الأخرى وقد بلغ متوسطها الحسابي بـ (3.57)، كما يرون بأن هناك ثقة متبادلة بين المدير والأساتذة وقد بلغ متوسطها الحسابي (4.08)، كما أنهم يقرون على حرصهم بالنقد بالتعليمات والقوانين التي تسير العمل داخل المؤسسة وقد بلغ متوسطها الحسابي (4.52)، ونفس الأمر بالنسبة لمحافظتهم على إقامة علاقات طيبة تستند إلى مبدأ التكامل والتعاون في انجاز العمل حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (4.60)، أما فيما يخص المشاركة بأهمية عملية صنع القرارات فقد عبروا عن رضاهم بذلك وبلغ متوسطها الحسابي (3.92)، كما يقرون بأن المؤسسة تهتم بمعتقدات وأهداف الأساتذة وقد بلغ متوسطها الحسابي (3.58) بالإضافة إلى أنهم يقرون أيضا التزامهم بالسلوكات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل المؤسسة وقد بلغ متوسطها الحسابي (4.53)، كما يعتقدون أن الإدارة تشرك الأساتذة في صنع القرارات بمتوسط حسابي (3.77)، كما يرون سيادة روح الجماعة داخل المؤسسة فقد قدر متوسطها الحسابي (4.05)، ويقرون بأنه يتم التواصل بين الإدارة وأولياء الأمور بمتوسط حسابي قدر بـ (3.88)، كما يشعرون بأن المؤسسة تهتم بتنمية شخصية التلاميذ حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (3.77)، ونفس الأمر إلى اهتمامها بتحصيل التلاميذ حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (4.31)، وربما يعود سبب استجابات الأساتذة الإيجابية إلى أن الأساتذة متحفظين بالقيم والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة التعليمية أو ربما هذه الأخيرة تهتم بالتغيير الذي يريده الأساتذة.

كما أنهم يقرون بقيامهم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات التي تتوقعها المؤسسة وقد بلغ متوسطها الحسابي (4.33)، بالإضافة إلى حرصهم على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب بمتوسط حسابي قدر بـ (4.30)، ويرون بأن مدير المؤسسة يتفادى أي سلوك يؤدي مشاعر الآخرين بمتوسط حسابي قدر بـ (3.84)، كما يشعرون بأن المؤسسة تسعى باستمرار لتوفير فرص التنمية المهنية للأساتذة بمتوسط حسابي (3.56)، بالإضافة إلى أنهم يرون بأن المدير يساعد الأساتذة على تسوية خلافاتهم وقد قدر متوسطها الحسابي (3.63)، وأيضا يرون بأن تعليمات الانضباط تطبق على جميع التلاميذ حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.39)، كما يعتقدون بأن الأعراف السائدة تساعد على زيادة

التعاون بين الأساتذة وقد قدر متوسطها الحسابي (4.07)، كما يرون بأن المؤسسة التي يعملون بها نقص بين مهام الوظيفة والعلاقات الشخصية في تعاملها مع الأساتذة وقد بلغ متوسطها الحسابي (3.94)، كما أوضحوا بأنه توجد لغة مشتركة للاتصال بين مختلف الأساتذة وقد بلغ متوسطها الحسابي (3.75)، و يعتقدون بأن الأساتذة لا يلتزمون بالتوقيع عند بداية الدوام ونهايته حيث قدر متوسطها الحسابي (3.28). أما المتوسط الحسابي الإجمالي قدر بـ (4.19).

إذن من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة وهو أساتذة التعليم المتوسط نلاحظ بأن مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظرهم كان مرتفع وربما هذا راجع إلى معرفة الإدارة التربوية بالجانب الإنساني لثقافة المؤسسة والقدرة على قراءة وفهم ما يحدث داخلها، بالإضافة إلى أن الأساتذة يحافظون على علاقاتهم مع بعضهم البعض، كما أنهم متحفزين فيما إذا كانت القواعد والتعليمات التنظيمية ونظم الحوافز في المؤسسة بالعدل.

ومنه نقبل الفرضية التي تنص على أن الثقافة التنظيمية ذات مستوى مرتفع لدى الأساتذة محل الدراسة وهذا ما أكدته دراسة ملحم (2003) حول الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية حيث أظهرت نتائجها بأن الثقافة التنظيمية ذات مستوى مرتفع.

II- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية: والتي تنص على: "أساتذة التعليم

المتوسط على درجة متوسطة من الرضا الوظيفي".

الجدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والتباينات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على درجة الرضا الوظيفي.

قيم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
27	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول في العمل	2.28	1.14	1.31
28	أحصل على راتبي دوما في أجاله	3.21	1.22	1.48
29	لا يمكن أن أتخلى عن عملي في هذه المؤسسة مقابل دخل أكبر في مؤسسة أخرى	3.17	1.25	1.58
30	يحقق لي الراتب الذي أحصل عليه رغباتي	2.14	1.06	1.13
31	لست مضطرا للقيام بعمل آخر خارج المتوسطة	2.90	1.19	1.42
32	الراتب الذي أتقاضاه يكفي لمتطلبات المعيشة	2.01	1.08	1.17
33	العمل الذي تمارسه غير روتيني	3.13	1.21	1.47
34	تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتماشى وقدراتك	3.75	1.02	1.04
35	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل الذي أقوم به	3.35	1.20	1.45
36	أنا راض عن عدد التلاميذ الذين أدرسه في القسم	2.50	1.45	2.11
37	لا أشعر بالملل في عملي	3.22	1.27	1.63
38	لا أجد صعوبة في تأدية عملي	3.38	1.27	1.63
39	أنا راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل في هذه المؤسسة	3.62	0.87	0.76
40	أعتبر عملي عملا سارا	3.79	0.99	0.98
41	يتصف جو العمل في المؤسسة التي أعمل بها بالود والتعاون	3.99	0.77	0.59
42	بيئة العمل توفر لك الراحة التامة لأداء عملك	3.61	0.99	0.99
43	يسود جو من الصداقة والصراحة بين الأساتذة في المتوسطة	3.90	0.78	0.61
44	يتعامل مدير مؤسستك بعدالة معك	4.05	0.74	0.55
45	أفكارك تأخذ بعين الاعتبار من قبل مدير المؤسسة عند اتخاذ القرارات	3.60	0.83	0.69
46	توفر المؤسسة للأستاذ فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل	3.71	0.82	0.67
47	تمنح الإدارة للأساتذة مكافآت مجزية في نهاية الخدمة	2.65	1.07	1.16
48	تحظى بالاحترام والتقدير من الإدارة	4.12	0.79	0.63
Σ		3.37	1.04	1.09

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن أفراد المجتمع يرون بأن الأجر الذي يتقاضوه لا يتناسب مع الجهد المبذول في العمل، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.28)، بالإضافة إلى أنهم يقرون بعدم الحصول على راتبهم دوماً في آجاله وقد قدر المتوسط الحسابي بـ (3.21)، كما أنهم يرون أنه لا يمكن أن يتخلوا عن عملهم في المؤسسة التي يعملون بها مقابل دخل أكبر في مؤسسة أخرى وقدّر المتوسط الحسابي بـ (3.17)، كما نلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن الراتب الذي يحصلون عليه لا يحقق رغباتهم حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (2.14) بالإضافة إلى أنهم غير مضطرين على حد ما للقيام بعمل آخر خارج المؤسسة وقدّر متوسطها الحسابي بـ (2.90)، كما يرون بأن الراتب الذي يتقاضونه لا يكفي لمتطلبات المعيشة وبلغ متوسطها الحسابي بـ (2.07)، ويعتبرون العمل الذي يمارسونه غير روتيني إلى حد ما وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.13)، كما نلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة يقرون بأن العمل الذي يقومون به يتماشى وقدراتهم حيث بلغ متوسطها الحسابي بـ (3.75) كما أن ساعات العمل تتوافق إلى حد ما مع طبيعة العمل الذي يقومون به حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.35)، أما بالنسبة إلى عدد التلاميذ الذي يدرسونهم في القسم فهم راضون عنه إلى حد ما فقد بلغ متوسطها الحسابي (2.50)، ونفس الأمر فيما يتعلق بالشعور بالملل في العمل فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.22) بالإضافة إلى أنهم يقرون بأنهم يجدون صعوبة إلى حد ما في عملهم وقدّر متوسطها الحسابي بـ (3.38) وربما تعود سبب استجابات الأساتذة السلبية وعدم رضاهم في هذه العناصر هو عدم تناسب كل من الأجر والمهام مع الجهود المبذولة من الأساتذة.

كما نلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة راضون عن الطريقة التي ينظم بها العمل في المؤسسة وقد بلغ متوسطها الحسابي (3.62)، بالإضافة إلى أنهم يعتبرون عملهم سارا وقد قدر متوسطها الحسابي بـ (3.79)، كما يرون أن جو العمل في المؤسسة التي يعملون بها يتصف بالود والتعاون وقد بلغ متوسطها الحسابي بـ (3.99)، ويقرون بأن بيئة العمل توفر لهم الراحة التامة لأداء عملهم وقد بلغ متوسطها الحسابي (3.61)، كما أنهم يرون بأن المتوسطة يسودها جو من الصراحة والصدقة بين الأساتذة وقدّر متوسطها (3.80)، بالإضافة إلى أنهم يرون بأن المدير يتعامل معهم بعدالة وقد بلغ متوسطها الحسابي (4.05)، وأيضا يرون بأن أفكارهم تأخذ بعين الاعتبار من قبل مدير المؤسسة عند اتخاذ القرارات وقد بلغ متوسطها الحسابي (3.60)، نفس الأمر بالنسبة لتوفير المؤسسة فرص كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل حيث قدر متوسطها الحسابي (3.71)، كما يقرون بأن الإدارة تمنح إلى حد ما مكافآت

مجزية في نهاية الخدمة وقد بلغ متوسطها الحسابي (2.65)، بالإضافة إلى أنهم يحضون بالاحترام والتقدير من الإدارة وقد بلغ متوسطها الحسابي (4.12). وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (3.37) وهي قيمة متوسطة.

أي أن أساتذة التعليم المتوسط راضون إلى حد ما عن وظيفتهم وهذا ربما يعود إلى بناء أساتذة التعليم المتوسط لمطوحات وتوقعات عالية من مهنة التعليم واصطدامهم بالواقع، بالإضافة إلى عدم توفر الظروف البيئية المساعدة للعمل. وربما عدم تلبية حاجات ورغبات الأساتذة وعدم تقديم الدعم والتشجيع لهم من طرف الإدارة واللامبالاة بانشغالاتهم واهتماماتهم، ومنه نستنتج أن أفراد مجتمع الدراسة وهم أساتذة التعليم المتوسط راضون إلى حد ما أي درجة رضاهم متوسطة، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: أساتذة التعليم المتوسط على درجة متوسطة من الرضا الوظيفي.

وهذا ما أكدته دراسة **العنود محمد الغيث (2015)** حيث توصلت نتائجها إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة.

III- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة: التي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط".

جدول رقم (9) يوضح الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

		الثقافة التنظيمية	الرضا الوظيفي
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط بيرسون	1	0.486
	مستوى الدلالة		0.01
	عدد أفراد المجتمع	104	104
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط بيرسون	0.486	1
	مستوى الدلالة	0.01	
	عدد أفراد المجتمع	104	104

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن معامل الارتباط **pearson** (بيرسون) قد بلغ قيمة (0.48) وهو معامل ارتباط متوسط.

فرغم وجود مستوى عالي من الثقافة التنظيمية إلا أننا لاحظنا عدم قوة الارتباط مع المتغير الثاني الرضا الوظيفي الذي حل مستوى متوسط وهذا ما يعني أن الثقافة التنظيمية قد ترتبط بمتغيرات أخرى لا تكون في الرضا الوظيفي وأيضاً هذا الأخير له مسبباته وعوامله لا ترتبط بالضرورة بالمستوى المحقق في متغير الثقافة التنظيمية وبالتالي فإن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وبالرغم من وجودها إلا أنها على درجة متوسطة.

➤ نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة والتي كانت بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط إلى ما يلي:

1- يوجد ارتباط متوسط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

2- الثقافة التنظيمية ذات مستوى مرتفع في المدارس المتوسطة توزع كما يلي:

✓ القيم التنظيمية حيث بلغ متوسطها الحسابي الكلي 4.30.

✓ المعتقدات التنظيمية حيث بلغ متوسطها الحسابي الكلي 3.97.

✓ التوقعات التنظيمية حيث بلغ متوسطها الحسابي الكلي 3.90.

✓ الأعراف التنظيمية حيث بلغ متوسطها الحسابي الكلي 3.88.

3- أساتذة التعليم المتوسط على درجة متوسطة من الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

✓ الرضا عن الأجر حيث بلغ متوسطها الحسابي الكلي 2.61.

✓ الرضا عن طبيعة المهام حيث بلغ متوسطها الحسابي الكلي 3.34.

➤ التوصيات والمقترحات:

من خلال تحليلنا لموضوع دراستنا والمتمثل في الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط، دراسة ميدانية بمتوسطة زيدان صالح وبوحلاس مسعود بتاسوست و بوالزيت صالح بالأمير عبد القادر فإن أهم هذه التوصيات ما يلي:

✓ تعزيز القيم التنظيمية التي تساعد على استقرار المؤسسات التربوية في زيادة الاحترام الموجود بين الأساتذة.

✓ تشجيع الموظفين على فهم بعضهم البعض وتثبيت فكرة التعاون والمشاركة.

✓ تقوية الاهتمام بفرص الترقية وأن تكون الترقية تتسم بالمساواة والعدالة.

✓ القيام بدراسة لرفع رواتب الأساتذة مما يتناسب مع الاحتياجات المعيشية وبما يكفل حياة كريمة.

✓ استقصاء العوامل والعناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق حالات عدم الرضا الوظيفي لدى الأساتذة ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.

✓ ضرورة الأخذ بعين الاعتبار نتائج الدراسات في دراسات أخرى مشابهة وذلك للوصول إلى نتائج أكثر تطوراً ويمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

الخاتمة

في دراستنا هذه التي جاءت بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط. وبعد عرض ومناقشة نتائجها تبين أن هناك ارتباط متوسط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية ذات مستوى مرتفع لدى الأساتذة محل الدراسة، وهذا يرجع إلى تحفظ الأساتذة بالقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات السائدة داخل المؤسسة التعليمية. وأن درجة رضاهم الوظيفي كانت متوسطة وهذا بسبب قلة الحوافز المقدمة للأساتذة من طرف الإدارة المدرسية وعدم توفير الظروف الملائمة التي تبعث الراحة والأمان لهم.

وفي نهاية الدراسة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية التي تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمة كما أنها تساهم في تطوير وتحسين معارف ومهارات وقدرات الأفراد وتؤثر على سلوكهم بطريقة تجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية في أداء وظائفهم الموكلة لهم.

الملاحق

الملحق رقم (01)
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

استبيان بحث بعنوان

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط

إلى الأستاذ (ة) الفاضل (ة):

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر تخصص توجيه وإرشاد تربوي تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط".
أمل منكم التكرم بالإجابة على البنود الآتية بوضع العلامة (X) في المكان المخصص للإجابة ونعدكم أن هذه المعلومات التي تقدم إلينا لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

2019/2018

المحور الأول: بيانات شخصية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-المؤهل العلمي: ليسانس ماجستير ماستر شهادة معهد +بكالوريا
- 3-الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة من 21 سنة فما فوق

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية:

أستاذي (تي) الكريم (ة) هل توافق على:

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ-القيم التنظيمية						
1	أهتم بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة					
2	أحافظ على علاقتي مع زملائي					
3	هناك رؤيا مشتركة بين الأساتذة في أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء التدريس					
4	تتفق الأفكار والقيم السائدة في المؤسسة التي أعمل بها مع قيم وأفكار المؤسسات الأخرى					
5	هناك ثقة متبادلة بين المدير والأساتذة					
6	أحرص على التقيد بالتعليمات والقوانين التي تسيّر العمل داخل المؤسسة					
7	أحافظ على إقامة علاقات طيبة تستند إلى					

					مبدأ التكامل والتعاون في إنجاز العمل
ب-المعتقدات التنظيمية					
					8 توجد قنوات مشتركة بين الأساتذة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
					9 تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأساتذة
					10 ألتزم بالسلوكات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل المؤسسة
					11 تشرك الإدارة الأساتذة في صنع القرارات
					12 تسود روح الجماعة داخل المؤسسة
					13 يتم التواصل بين الإدارة وأولياء الأمور
					14 تهتم المؤسسة بتنمية شخصية التلميذ
					15 تهتم المؤسسة بتحصيل التلاميذ
ج- التوقعات التنظيمية					
					16 أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات التي تتوقعها المؤسسة
					17 أحرص على المعلومات التي أحتاجها في الوقت المناسب
					18 تتقبل إدارة المؤسسة آراء واقتراحات الأساتذة
					19 يتقاضي مدير المؤسسة أي سلوك يؤدي مشاعر الآخرين
					20 تسعى المؤسسة باستمرار لتوفير فرص التنمية المهنية للأساتذة
					21 يساعد مدير المؤسسة الأساتذة على تسوية خلافاتهم
د-الأعراف التنظيمية					
					22 تطبق تعليمات الانضباط على جميع التلاميذ
					23 الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الأساتذة

					24	تفصل المؤسسة التي تعمل بها بين مهام الوظيفة والعلاقات الشخصية في تعاملها مع الأساتذة
					25	توجد لغة مشتركة للاتصال بين مختلف الأساتذة
					26	يلتزم الأساتذة بالتوقيع عند بداية الدوام ونهايته

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

الرقم	عبارات القياس لمستوى الرضا الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- الرضا عن الأجر						
27	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول في العمل					
28	أحصل على راتبي دوما في أجاله					
29	لا يمكن أن أتخلى عن عملي في هذه المؤسسة مقابل دخل أكبر في مؤسسة أخرى					
30	يحقق لي الراتب الذي أحصل عليه رغباتي					
31	لست مضطرا للقيام بعمل آخر خارج المتوسطة					
32	الراتب الذي أتقاضاه يكفي لمتطلبات المعيشة					
ب- الرضا عن طبيعة المهام						
33	العمل الذي تمارسه غير روتيني					
34	تعتمد أن العمل الذي تقوم به يتماشى وقدراتك					
35	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل الذي أقوم به					
36	أنا راض عن عدد التلاميذ الذين أدرسهم					

					في القسم	
					لا أشعر بالملل في عملي	37
					لا أجد صعوبة في تأدية عملي	38
					أنا راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل في هذه المؤسسة	39
					أعتبر عملي عملاً ساراً	40
ج-الرضا عن محيط العمل						
					يتصف جو العمل في المؤسسة التي أعمل بها بالود والتعاون	41
					بيئة العمل توفر لك الراحة التامة لأداء عملك	42
					يسود جو من الصداقة والصرافة بين الأساتذة في المتوسطة	43
					يتعامل مدير مؤسستك بعدالة معك	44
					أفكارك تأخذ بعين الاعتبار من قبل مدير المؤسسة عند اتخاذها للقرارات	45
					توفر المؤسسة للأستاذ فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل	46
					تمنح الإدارة للأساتذة مكافآت مجزية في نهاية الخدمة	47
					تحظى بالاحترام والتقدير من الإدارة	48

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الأساتذة ومن أجل ذلك تم تصميم استبيان مكون من 48 بنداً، وزع على 104 أستاذاً ببعض متوسطات ولاية جيجل. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد ارتباط متوسط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- الثقافة التنظيمية ذات مستوى مرتفع في المدارس المتوسطة.
- أساتذة التعليم المتوسط على درجة متوسطة من الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

- الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، أساتذة التعليم المتوسط.

ABSTRACT OF SUTUDY :

The Aim of this study was to find out the relationship between the organizational culture and the job satisfaction, of the teachers. For this purpose, we put a questionnaire consisting of 48 items, was designed and distributed to 104 teachers in some of jijel's average states.

The study found that there is :

- an average correlation between organizational culture and the job satisfaction.
- the organizational culture that have a high level in the middle school.
- the teachers of middel school education have a medium degree of job satisfaction.

Key words :

- organizational culture ,job satisfaction, teachers intermediate education.