



دار المنظومة  
DAR ALMANDUMAH  
الرواد في قواعد المعلومات العربية

|                   |  |
|-------------------|--|
| العنوان:          | مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين |
| المصدر:           | مجلة البحث العلمي في التربية - مصر   |
| المؤلف الرئيسي:   | أبو الخير، أحمد غنيم   |
| مؤلفين آخرين:     | الأغا، ناصر جاسر(م. مشارك)   |
| المجلد/العدد:     | ع15، ج4  |
| محكمة:            | نعم  |
| التاريخ الميلادي: | 2014   |
| الصفحات:          | 741 - 762  |
| رقم MD:           | 777947   |
| نوع المحتوى:      | بحوث ومقالات   |
| قواعد المعلومات:  | ACI, EduSearch   |
| مواضيع:           | الثقافة التنظيمية، مدارس المرحلة الأساسية الدنيا، الرضا الوظيفي  |
| رابط:             | <a href="http://search.mandumah.com/Record/777947">http://search.mandumah.com/Record/777947</a>                  |

© 2016 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.  
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة.  
يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، وبمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

## **مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس**

### **غرب غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين**

**The level of prevailing organizational culture in the elementary schools of western Gaza and its relationship with job satisfaction of these school workers**

**أستاذ الإدارة التربوية والأصول المساعد - كلية**

**د. أحمد فنيـم أبو الخير**

**التربية - جامعة القدس المفتوحة**

**أستاذ الإدارة التربوية والأصول المساعد - كلية**

**د. ناصر جاسر الأفا**

**التربية - جامعة القدس المفتوحة**

## Abstract

This study aims at recognizing the level of organizational culture and its relationship to the job satisfaction of the workers of elementary schools in the western zone of Gaza. Descriptive analytical method was used in this study and the sample of the study consisted of (266) individuals. Questionnaires were the tool of this study and consisted of two basic components, which were the prevailing organizational culture in schools and the job satisfaction of the workers. The results of the study showed that there were a high level of prevailing organizational culture in the elementary schools in western zone of Gaza of which the weighted average (WA) was (79.13%) and a high level of job satisfaction of the workers with a weighted average (WA) of (71.74%). In addition, the results showed that there was a positive correlation between the level of prevailing organizational culture in the elementary schools of western zone of Gaza and the job satisfaction of their workers.

The results also showed that there was no statistical differences of significance in the level of prevailing organizational culture in the elementary schools of the western zone of Gaza based on sex or years of employment variables but there was statistical differences of significance based on the variables of job title in favor of the administration staff and the type of school in favor of UNRWA schools.

The study came out with some recommendations mainly the employment of brainstorming methods to involve the workers in finding solutions to the problems of school, to fit the powers given to them with the magnitude of responsibilities they are holding and that the school administration should give the workers awards according to their performance level.

**Keywords: level of prevailing organizational culture – job satisfaction – elementary schools.**

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المرحلة الاساسية الدنيا في مدارس غرب غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (266) فرداً، واعتمدت على الاستبانة كاداه للدراسة مكونة من مجالين رئيسيين هما الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، والرضا الوظيفي للعاملين، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة كان عالياً في مدارس المرحلة الاساسية بغرب غزة، حيث بلغ الوزن النسبي (79.13)، وتبين أيضاً أن الرضا الوظيفي لدى العاملين كان عالياً حيث بلغ الوزن النسبي (71.74). وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس المرحلة الاساسية بغرب غزة والرضا الوظيفي لدى العاملين فيها. كما تبين من النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس المرحلة الاساسية بغرب غزة تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس المرحلة الاساسية بغرب غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الاداريين، ونوع المدرسة لصالح وكالة الغوث الدولية. كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: توظيف أساليب العصف الذهني لإشراك العاملين في ايجاد حلول للمشكلات المدرسية ومناسبة الصلاحيات الممنوحة للعاملين مع حجم المسؤوليات المعطاة لهم، وأن تقدم الادارة مكافآت عينية للعاملين تبعاً لمستوى ادائهم.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية \_ الرضا الوظيفي \_ مدارس المرحلة الأساسية الدنيا

## مستوى الثقافة التنظيمية الساندة في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين

المقدمة:

تتطور الثقافة التنظيمية وتظهر للوجود بشكل مختلف في المنظمات المختلفة، ولا يمكن لأحد القول بأن أحد هذه الثقافات هو الأفضل من الأنواع الأخرى، وذلك لأن لكل ثقافة سماتها التي تميزها عن الثقافات الأخرى. ويعني ذلك عدم وجود ثقافة مثالية ولكن يمكن القول بأن هناك ثقافة جيدة. كما يعني عدم وجود وصفة عامة لإدارة الثقافة لأي منظمة رغم وجود مداخل محددة. وتشير إدارة الثقافة إلى تعزيز ثقافة المنظمة أو تغيير الثقافة المنتهي مفعولها. ويستنتج من ذلك أن إدارة الثقافة عبارة عن مسالة تحليل وتشخيص يتم متابعتها من قبل المديرين عن طريق سلسلة من التدخلات المناسبة. ويتم تطوير الثقافة التنظيمية بمرور الوقت وعادة ما تكون جذورها عميقة، كما توصف بصعوبة تغييرها. وعندما يكون هناك ضعف في المنظمة أو أن دعم الثقافة يكون ضعيفا يمثل ذلك فرصة لإمكانية تغييرها، إذ ليس من السهل تغيير اتجاهات الأفراد وما يحملوه من أفكار لفترات طويلة، ولهذا فإن للثقافة التنظيمية تاريخها وهيكلها وقدرتها على البقاء دون تغيير لأطول وقت رغم مجيء وذهاب العاملين. (M. Grigoruta, 2006: 747-752). وقد بدأ الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية في الستينات من القرن الماضي حيث أشارت دراسة المنصوري (١٩٦٨) أن عوامل الرضا عن المهنة تنحصر في الإشباع الذي تحققه مهنة التعليم لعدد من الحاجات الأساسية مثل التقدير، المكانة الاجتماعية، الحرية، الاستقلال، وتقديم الخدمة للآخرين. وفي مطلع التسعينات من القرن الماضي تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم. (البريدي، ٢٠٠٤: ١).

وتعد الثقافة التنظيمية المدرسية من أهم ملامح الإدارة الحديثة لما لها من دور في تطوير الفكر الإداري لدى العاملين والمعلمين في المدرسة وتشجيع روح العمل الجماعي التعاوني والنهوض بواقع المدرسة بما يحقق استمراريته ونجاحها في تحقيق أهدافها، وإحداث التغيير التربوي الذي يتعلق بفكر المعلم وفعله، لذا فهو يعتبر القلب النابض لعملية التغيير التربوي.

كما يُعد الرضا الوظيفي موضوعاً إدارياً مهماً في المدارس، وذلك لارتباطه بموضوع الثقافة التنظيمية للمدرسة. ومع أن موضوع الرضا الوظيفي واضح من الناحية النظرية، إلا أن ارتباطه بكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية للمدرسة يجعله موضوعاً متغيراً لا يمكن التوصل لنتائج حوله من دراسات تطبيقية قليلة.

وقد وجد الباحثان أن مستوى الثقافة التنظيمية و دورها في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدارس تعتبر من الدراسات القليلة التي تم تناولها من قبل الدراسات السابقة. لهذا فإنه قد أصبحت الحاجة ملحة لإجراء دراسة لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية الساندة في مدارس المرحلة الأساسية بغرب غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين.

مشكلة الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى الثقافة التنظيمية الساندة في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين؟

وتتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:-

١. ما مستوى الثقافة التنظيمية الساندة في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة؟
٢. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الساندة والرضا الوظيفي لدى العاملين في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة تعزى لمتغير جنس العاملين؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين.
٢. التعرف على إذا ما كان يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha=0.05$  ) بين الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس غرب غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين.
٣. التعرف على إذا ما كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha=0.05$  ) بين الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس غرب غزة ودرجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات ( الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المدرسة).

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتناول الثقافة التنظيمية وهو من الموضوعات الهامة التي تؤثر على جودة الأداء داخل المدارس، كما تؤثر على الرضا الوظيفي وعلى الكفاءة والفاعلية. قد تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على العملية التربوية التعليمية في تطوير الأداء والتعرف على جوانب الضعف والقوة، ووضع الحلول لمعالجتها. قد تفيد نتائج الدراسة في توجيه القائمين على العملية التعليمية نحو عقد دورات تدريبية وندوات حول كيفية توفير سياسة ومناخ تعليمي مناسب يساعد على إنشاء علاقات إنسانية إيجابية لتحقيق الإبداع والإنتاجية لدى العاملين.

#### حدود الدراسة:

تحدد حدود الدراسة في الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المرحلة الأساسية الدنيا وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مدارس غرب غزة وتشمل المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم، والمدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية، والمدارس الخاصة، وذلك خلال العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥.

#### مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة في التالي:

**الثقافة التنظيمية:** يعرفها "بارك" على أنها تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي. ويتعلق التكيف الخارجي بإمكانية المنظمة الاستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة. وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة لضبط العاملين الجدد وتعليمهم على كيفية حل مشكلاتهم. (H. Park, V. Ribiere, and W. Schulte, 2004:106-).

(117).

**الثقافة المدرسية:** هي منظومة من القيم والمعايير والمعتقدات والمبادئ والممارسات تتكون في المدرسة مع الوقت نتيجة لتفاعل مجتمع المدرسة ( من إدارة ، ومعلمين ، طلاب) مع بعضهم وحلهم للمشاكل والتحديات التي تواجههم ، هي منظومة تتكون من التوقعات والقيم التي تشكل طريقة تفكير الناس ومشاعرهم وتصرفاتهم في المدرسة ، هذه التأثيرات هي التي تجعل المدرسة ببنيتها الداخلية وحدة واحدة بأهدافها وهيكلها ومناهجها ونظامها التعليمي وبرامجها وأنشطتها واسلوبها وتعطيها خصوصيتها .  
(<http://makassederc.blogspot.com>).

وتعرف الثقافة التنظيمية المدرسية إجرائيا على أنها مستوى القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها مجتمع المدرسة والتي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك من قبل العاملين فيها، والتأسيس لما هو مهم لمجتمع المدرسة.  
**الرضا الوظيفي:** الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية (منصور المعمر، ١٩٩٣ : ١٩)، كما يُعرّف أيضاً بأنه الدرجة التي يحسُّ بها الفرد بشعور إيجابي أو سلبي نحو النواحي المختلفة للوظيفة التي يقوم بها (Schermerhorn, Jr., John, R. 1996, P. 261).  
ويعرف الرضا الوظيفي إجرائيا على أنه شعور الفرد بالسعادة الناتجة عن التكيف وتحقيق الذات في عمله وتقبله اجتماعياً داخل نطاق العمل وخارجه والاستقرار المادي الذي يحققه له ومناسبة العمل للشهادة العلمية التي يحملها وسنوات الخبرة التي يملكها في ممارسة هذا العمل.

### الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري جزئيين رئيسيين هما:

**الجزء الأول:** يتناول أهمية الثقافة التنظيمية ومواصفاتها، وأهمية الرضا الوظيفي، والعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية الدنيا والرضا الوظيفي للعاملين. أما الجزء الثاني فهو يتناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية والتعقيب عليها.  
**أهمية الثقافة التنظيمية:** أوضح عبد اللطيف ( 2006: 65) أن هناك مجموعة من النقاط التي تتميز بها الثقافة التنظيمية في العملية التعليمية وهي:

١. تدعم استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي
  ٢. تنمي الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين إذا ما تجذرت فيهم
  ٣. تساعد على جودة العمل، وسرعة الإنجاز وزيادة الإنتاج
  ٤. تمتص الصراخ وتؤدي للمنافسة الشريفة
  ٥. تعكس صورة إيجابية أو سلبية عن المدرسة
- مواصفات الثقافة التنظيمية:** أشار إيتاني (<http://makassederc.blogspot.com>) إلى مجموعة من المواصفات التي تخص الثقافة التنظيمية وتلائم العملية التعليمية وهي:

١. ثقافة توازن بين مصالح كافة المتعاملين مع المدرسة
٢. تركيز على الأفراد أكثر مما تركز على الأنظمة
٣. تسمح ببتاحة وقت كافٍ للتعلم.
٤. تتبع منهجية شمولية النظر إلى المشكلات أحداثها جميعها مترابطة
٥. ثقافة تشجع على الاتصالات المفتوحة مع القيادات
٦. تؤمن بفرص عمل الفريق الذي يتم فيه التركيز على التنسيق والتعاون
٧. تتصف بالتأكيد على المشاركة والتجريب وتقدير التعلم والتغيير
٨. تركز على أهمية سيادة الثقة وتشجيع سياسة (الاعتراف بالخطأ) التي تعزز الروح المعنوية للعاملين فيفتح أفق الإبداع ويتيح المجال لدراسة أفكارهم بشكل مثير

٩. تساعد على إيجاد ثقافة منفتحة عن طريق افتعال التناقضات والمعضلات وإظهارها علنا  
١٠. تركز على تجريب وإختبار الأفكار والطرق والجهود الجديدة نون خطورة، فتنسم هذه  
البيئة بالدعم والإحترام المتبادل بين الزملاء.

ويرى الباحثان أن الثقافة التنظيمية تسهم في إعطاء الحرية للعاملين في تجريب وإختبار  
الأفكار والطرق والجهود الجديدة نون خطورة وبشكل منفتح، وتقوم على أساس الاحترام  
المتبادل والثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين، فالثقافة المدرسية هي مركز انفتاح لجميع  
عناصر العملية التعليمية للتعلمية لانها تلعب دوراً مهماً في التنوير الفكري، وتقدم تغذية  
راجعة صريحة للعاملين في المدرسة.

**أهمية الرضا الوظيفي:** تكمن أهمية الرضا الوظيفي كما يراها الباحثان في التالي:

١. تلبية احتياجات العاملين المهنية والاجتماعية والنفسية والمادية.
٢. تعزيز أواصر الألفة والمحبة والانتماء عند العاملين نحو مدرستهم، وهذا ينسجم ويتناغم  
مع الهدف الأساس الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو خدمة الأفراد، والاستجابة  
لحاجاتهم.
٣. زيادة طاقات العاملين ودافعيتهم نحو تحقيق وإنجاز الأهداف العامة في المدرسة.  
ونتيجة لتطور علم الادارة واتساع مجالاتها فإنه لم تعد الإدارة في المدارس الفلسطينية عبارة  
عن عملية روتينية تقليدية، بل أصبحت عملية إنسانية ديناميكية تهدف إلى تلبية احتياجات  
مدخلات العملية التعليمية وتقديم الخدمات الضرورية العامة وكل ما يتصل بهم وتحسين  
رضاهم الوظيفي.

**العلاقة بين الثقافة التنظيمية الساندة في المدارس والرضا الوظيفي:**

على الرغم من اختلاف الباحثين حول عدم وجود ثقافة تنظيمية واحدة وموحدة داخل  
المؤسسات التعليمية على اختلاف تنوعها وإيضاً اختلاف الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات  
الزمان والمكان والقيم والمعتقدات، إلا أن معظم الباحثين اجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة  
التنظيمية بوظائفها فإنه لا بد أن تكون ثقافة قوية ومرتبطة بمستوى عالي من الانتاجية  
والرضا الوظيفي للعاملين وتؤدي الى زيادة الترابط الاجتماعي. أما اذا كانت الثقافة التنظيمية  
ضعيفة فان ذلك سوف ينعكس سلباً على درجة الأداء والانتاجية، ويؤدي الى الانعزالية  
والكراهية بين الافراد والشعور بالاعترا ب والامبالاه.  
وهناك مجموعة من العناصر الموضوعية، والتي تعمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى  
العاملين في المؤسسة وهي:

١. المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوافرة لعضو التنظيم.
٢. تحمل المخاطرة: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار و تحمل المخاطر والمغامرة.
٣. الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة.
٤. التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
٥. نظم المكافأة: مدى تخصيص المكافآت و الحوافز وفقاً للأداء.
٦. نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.
٧. نظم دعم الإدارة: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء  
التنظيم.

٨. الرقابة : عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات  
العاملين. (<http://arabsoft.info/forum/thread21844.html>)

**الجزء الثاني:** الدراسات السابقة والتعقيب عليها: قام الباحثان بتصنيف الدراسات السابقة إلى  
فئتين وفقاً للمحاور الرئيسية لموضوع الدراسة وهما ( الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي) وقد  
قاما الباحثان باستعراض الدراسات السابقة تنازلياً من القديم الى الحديث على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت جانب الثقافة التنظيمية

## ١. دراسة: لوك، جراوفورد (2004)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة القومية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقد اختيرت كل من الثقافة التنظيمية والقيادة كمؤشرات اساسية. واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وقد اجريت الدراسة على مدرءا من هونج كونج واستراليا، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة الى ان الاختلافات بين الثقافة القومية في استراليا وهونج كونج تؤثر على الثقافة التنظيمية ونمط القيادة وعلى مستوى الرضا الوظيفي والالتزام. لكن ما يؤخذ على الدراسة أنها لم تخرج بتوصيات الدراسة والميدان.

## ٢. دراسة: الشنبري (2010)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفات إدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة التربية والتعليم هي ثقافة القوة، وأن الثقافة التنظيمية المأمولة هي ثقافة الإنجاز. وأوصت الدراسة بزيادة الوعي بإدارة التربية والتعليم لدى القيادات الادارية بأهمية الثقافة التنظيمية الايجابية باعتبارها مدخلا رئيسيا للنجاح والريادة والاهتمام بالثقافة التنظيمية في إدارة التربية والتعليم لتعزيز الاثار الايجابية على الأداء والسلوك.

## ٣. دراسة: الصلاحي (2010)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية الايجابية على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادراك العاملين لعناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وزيادة الشعور بالرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة الى ضرورة تطبيق نظرية الادارة بالأهداف وتهيئة الفرص للعاملين بالمساهمة في نجاح أهداف المؤسسة من خلال اشعارهم بأهمية المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات.

## ٤. دراسة: أبو العطا (2010)

هدفت الدراسة الى التعرف على الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجماعي في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى افتقار المدرسة الثانوية إلى وجود ثقافة تتمثل في المحاسبية والمؤسسية حيث لا يعتبر التغيير مكوناً أساسياً للعمل المدرسي ومناخه، وضعف تفويض السلطة على مستوى المدرسة، وتحمل مدير المدرسة لمسئوليات عديدة بمفرده، وتعارض القيم الثقافية بين الأفراد العاملين داخل المدرسة يؤدي إلى عدم المشاركة في العمل. وأوصت الدراسة إلى السعي نحو الوفاء بمتطلبات وحاجات الأفراد العاملين داخل المدرسة مما يزيد شعورهم بالانتماء والتعاون والمشاركة.

## ٥. دراسة: حجازين (2011)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في محافظة البلقاء وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة السائدة بالمرتبة الأولى هي ثقافة التعاطف الإنساني، يليه ثقافة الانجاز، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المدرءا تعزى إلى جميع متغيرات الدراسة، كما أنه يوجد علاقة ارتباطية بين دور مدير المدرسة الاجتماعي والثقافة التنظيمية السائدة،

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي مديري المدارس بأهمية الدور الاجتماعي خارج المدرسة.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت جانب الرضا الوظيفي

#### ١. دراسة شاتج (١٩٩١)

هدفت الدراسة إلى تحليل الرضا الوظيفي واستقصاء أثر عدد من المتغيرات في التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم المؤسسي الخاص، وتركزت المتغيرات التي درس أثرها على الراتب، وعدد سنوات الخبرة، والحوافز، وعلاقات الزملاء، وسلوك الطالب، وأنظمة المكافآت، وتحصيل الطالب، بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن هناك عشرة متغيرات لها علاقة ذات دلالة إحصائية بالتنبؤ بالرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم المؤسسي الخاص زملائهم، والتقدم الوظيفي، والرواتب. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية والرواتب.

#### ٢. دراسة: العمري (١٩٩٢)

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة أربد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا عند مديري المدارس كان عاليا نسبيا. وقد قام الباحث بقياس حالة الرضا، من خلال مجموعة من العناصر التي شملت: شعورهم بالإنجاز، وتقدير المجتمع لعملهم، وأساليب التعامل فيما بينهم وبين زملائهم، والتقدم الوظيفي، والرواتب. وأوصت الدراسة بضرورة مضاعفة الاهتمام بعوامل التقدم الوظيفي والأجور وأساليب اتخاذ القرارات والاستقلالية لزيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل أفضل.

#### ٣. دراسة العاجز، نشوان (٢٠٠٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت سلامة النظام والانضباط المدرسي، ومراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، توفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي لصالح الذكور، وطبقاً للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقاً للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخدمة. لكن ما يؤخذ على الدراسة أنها لم تخرج بتوصيات الدراسة والميدان.

#### ٤. دراسة: الشيخ، شيرير (٢٠٠٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة، وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمستولين كانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة

الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي. لكن ما يؤخذ على الدراسة أنها لم تخرج بتوصيات الدراسة والميدان.

#### ٥. دراسة: القحطاني (2011)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة بالقطاع الحكومي بدولة الكويت. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي لدى العينة إجمالاً كان إيجابياً، إلا أن رضاهم عن العوامل غير المادية كان هو الأعلى، ووجدت بعض الفروق في الرضا الوظيفي يمكن عزوها لبعض المتغيرات، وأن متغير الرضا الوظيفي له علاقة بمتغيرات تنظيمية لا تقل أهمية عن العوامل المادية. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتطوير المهني وإعادة هيكلة المؤسسة لتكون أكثر وضوحاً في توصيفاتها الوظيفية، وإرساء سياسة اختيار فعالة، كل هذا شأنه أن يزيد من فرص تحسن مستوى الرضا الوظيفي.

#### تعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التالية من حيث الهدف والموضوع وهي دراسة كل من ( لوك، جرافورد، 2004)، (الصلاح، 2010). كما تشابهت مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

وقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية في مجتمع الدراسة حيث طبقت الدراسة على المعلمين والإداريين في المدارس الأساسية الدنيا، كما أنه وجد اختلاف آخر في نوع المدرسة ( حكومية - وكالة - خاصة). بينما تناولت الدراسات السابقة تناولت مجتمعات مختلفة حيث ركزت على المديرين وموظفي إدارات التعليم والمؤسسات العامة ومعلمي التربية الخاصة.

وقد تميزت الدراسة الحالية بانها الدراسة الأولى التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية السائدة على العاملين في المدارس الأساسية الدنيا، كما أنها تناولت متغير نوع الوظيفة ( إداري- معلم ) ، ونوع المدرسة ( حكومية - وكالة - خاصة) وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة في متغيراتها. وتبين من خلال البحث ان المكتبات تفتقر كثيراً في هذا الموضوع بالذات حسب علم الباحثان.

#### إجراءات الدراسة ومنهجيتها

١. منهج الدراسة: نهجت الدراسة الحالية حول مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات المناسبة.
٢. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة وعدد المدارس (456) فرداً حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام ٢٠١٣/٢٠١٤. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤) والجدول التالي رقم (1) يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب نوع المؤسسة.

## جدول رقم (1):

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير نوع المؤسسة التعليمية

| النسبة المئوية | العدد | نوع المدرسة |
|----------------|-------|-------------|
| 29.166         | 133   | حكومة       |
| 60.745         | 277   | وكالة       |
| 10.087         | 46    | خاصة        |
| 99.998         | 456   | المجموع     |

٣. عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع وعددهم (456) فرد، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم جميعاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة من عينة الدراسة بعد توزيعها (306) استبانة. وذلك بعد استبعاد العينة الاستطلاعية لحساب الصدق والثبات وعددهم (40) فرداً، وتبقى (266) استبانة للعينة الفعلية. والجدول التالي رقم (2,3,4,5) توضح خصائص العينة. تم فيها مراعاة توزيعها حسب متغيرات الدراسة على النحو التالي:

## جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | العدد  | الجنس   |
|----------------|--------|---------|
| 17.29          | 46.00  | ذكر     |
| 82.71          | 220.00 | أنثى    |
| 100.00         | 266.00 | المجموع |

## جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية | العدد  | الوظيفة |
|----------------|--------|---------|
| 9.77           | 26.00  | إداري   |
| 90.23          | 240.00 | مدرس    |
| 100.00         | 266.00 | المجموع |

## جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

| النسبة المئوية | العدد  | سنوات الخدمة     |
|----------------|--------|------------------|
| 39.47          | 105.00 | أقل من ٥ سنوات   |
| 36.09          | 96.00  | من ٦ - ١٠ سنوات  |
| 24.44          | 65.00  | أكثر من ١٠ سنوات |
| 100.00         | 266.00 | المجموع          |

جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المؤسسة التعليمية

| نوع المدرسة | العدد  | النسبة المئوية |
|-------------|--------|----------------|
| حكومة       | 116.00 | 43.61          |
| وكالة       | 134.00 | 50.38          |
| خاصة        | 16.00  | 6.02           |
| المجموع     | 266.00 | 100.00         |

٤. أداة الدراسة: لغرض جمع البيانات حول أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا بغرب غزة. قام الباحثان بتصميم استبانة أعددت خصيصاً لغرض معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس من وجهة نظر العاملين، واستبانة أخرى أعددت خصيصاً لغرض معرفة مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين، وتكونت عدد فقرات الاستبانة الأولى من (22) فقرة، والاستبانة الثانية من (21) فقرة بحيث يجيب عليهما المفحوص حسب مقياس ليكرت الخماسي موافق بدرجة (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جداً).

٥. صدق الأداة:

أولاً: صدق المحكمين: اعتمد الباحثان على صدق المحكمين لقياس صدق الاستبيان حيث قاما بعرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة الجامعات الفلسطينية لمعرفة مدى انتماء الفقرات لمجالاتها ومدى انتماء المجالات لموضوع الدراسة، ومدى دقة صياغة الفقرات، وبعد التحكيم قاما الباحثان بتعديل الفقرات حسب ملاحظات المحكمين.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: قام الباحثان من أجل التأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معادلة بيرسون لحساب معامل الارتباط بين درجات عينة الدراسة على جميع فقرات المجال الأول الخاص بالثقافة التنظيمية فتراوحت معاملات ارتباط بيرسون ما بين (٤٤٠-٧٥٠) والتي تعد معاملات دالة احصائياً عند درجات حرية (38) ومستوى دلالة (0.01) مما يؤكد الاتساق الداخلي للمجال الخاص بالثقافة التنظيمية وتراوحت معاملات الارتباط لدرجات عينة الدراسة الاستطلاعية على جميع فقرات المجال الثاني والخاص بالرضا الوظيفي ما بين (٠,٤٧٢-٠,٧٦٤) والتي تعتبر دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

٦. الثبات: لحساب ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام معادلة كرونباخ ألفا فبلغ معامل كرونباخ ألفا على جميع الفقرات للمجال الأول الخاص بالثقافة التنظيمية (٠,٩١٠) والمجال الثاني الخاص بالرضا الوظيفي (٠,٩٣٢) والتي تعد معاملات مرتفعة يؤكد أن أدوات الدراسة تتمتع بخاصية الثبات بدرجة عالية.

٧. الأساليب الإحصائية: اعتمد الباحثان في تحليل بيانات الدراسة على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وذلك لاستخراج ما يلي:-

أ. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لفقرات الاستبيان ومجالاتها.

ب. اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.

ج. تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المتوسطات أكثر من عينتين مستقلتين

## نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة؟

للإجابة على السؤال الأول قام الباحثان بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجات عينة الدراسة على جميع الفقرات والدرجة الكلية للمجال الأول (الثقافة التنظيمية)، والجدول رقم (6) يوضح ذلك

جدول (6): المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي على جميع فقرات المجال (الثقافة التنظيمية) ودرجته الكلية

| م  | الفقرة   | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة |
|----|--|---------|-------------------|--------------|--------|
| ١  | تضع إدارة المدرسة أهداف واضحة للعملية التعليمية  | 4.32    | 0.62              | 86.47        | 2      |
| ٢  | تتسم العلاقة بين العاملين بالثقة   | 4.07    | 0.73              | 81.35        | 6      |
| ٣  | يسود المناخ التنافسي بين العاملين في المدرسة   | 3.84    | 0.83              | 76.84        | 12     |
| ٤  | يدعم المناخ المدرسي التجديد والابتكار  | 3.78    | 0.89              | 75.64        | 14     |
| ٥  | تطلع الإدارة المدرسية العاملين على سياسة العمل باستمرار                                | 4.07    | 0.84              | 81.35        | 6      |
| ٦  | يشترك العاملون في وضع الخطط الخاصة بالمدرسة  | 3.74    | 0.98              | 74.89        | 15     |
| ٧  | تتميز المدرسة بوجود خطوط اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين                            | 4.02    | 0.81              | 80.30        | 9      |
| ٨  | تحظى الإدارة المدرسية بالاحترام والتقدير من قبل العاملين                               | 4.26    | 0.74              | 85.11        | 3      |
| ٩  | تعتمد الإدارة المدرسية أسلوب الثواب والعقاب لتيسير العمل                               | 3.71    | 0.93              | 74.29        | 16     |
| ١٠ | تتناسب الصلاحيات الممنوحة للعاملين مع حجم المسؤوليات                                   | 3.74    | 0.79              | 74.89        | 15     |
| ١١ | تفصل الإدارة المدرسية بين العلاقات الشخصية والعمل                                      | 3.97    | 0.94              | 79.40        | 10     |
| ١٢ | تدعو الإدارة المدرسية إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع                                 | 4.24    | 0.83              | 84.81        | 4      |
| ١٣ | تفوض الإدارة المدرسية بعض المهام لتطوير العمل  | 4.04    | 0.74              | 80.75        | 8      |
| ١٤ | تعقد الإدارة المدرسية جلسات عصف ذهني لمعالجة المشكلات                                  | 3.44    | 1.02              | 68.87        | 18     |
| ١٥ | تدعم الإدارة المدرسية عملية التطوير المستمر لقدرات العاملين ( ندوات - دورات - ورش عمل) | 3.95    | 0.91              | 78.95        | 11     |

| م  | الفقرة   | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة |
|----|--|---------|-------------------|--------------|--------|
| ١٦ | تسعى الإدارة المدرسية إلى إقامة علاقات ألفة ومودة بين العاملين   | 4.05    | 0.79              | 81.05        | 7      |
| ١٧ | تتناسب الأنظمة والتعليمات في المدرسة مع متطلبات التغيير والتطوير | 3.71    | 0.77              | 74.14        | 17     |
| ١٨ | تتسامح الإدارة المدرسية مع التجاوزات البسيطة للعاملين            | 3.71    | 0.88              | 74.14        | 17     |
| ١٩ | تبتعد الإدارة المدرسية عن الحزبية في التعامل مع العاملين         | 4.13    | 0.87              | 82.56        | 5      |
| ٢٠ | تعزز ثقافة المدرسة الولاء للوطن والهوية الفلسطينية               | 4.41    | 0.79              | 88.27        | 1      |
| ٢١ | توفر إدارة المدرسة وسائل تقنية حديثة لتسهيل العمل                | 3.83    | 0.87              | 76.54        | 13     |
| ٢٢ | تسعى إدارة المدرسة إلى إقامة علاقات وطيدة مع مؤسسات المجتمع      | 4.02    | 0.77              | 80.30        | 9      |
|    | الدرجة الكلية للمجال الاول                                       | 87.05   | 10.43             | 79.13        |        |

يتضح من الجدول رقم (6) أن الوزن النسبي للمجال الأول الخاص بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارس غرب غزة قد حصل على وزن نسبي (79.13) وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية السائدة عالية في مدارس غرب غزة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (حجازين، ٢٠١١). يعزو الباحثان ذلك إلى وضوح الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا للتعليم والتي تسهل عملية التعليم والتعلم والاتصال والتواصل ما بين العاملين مع بعضهم البعض والعاملين والطلبة والعاملين وأولياء الأمور. كما أن إدارات المدارس التعليمية غرب غزة أصبحت تميل إلى استخدام النمط الديمقراطي في التعامل مع الإداريين في المدارس، كما أن هناك توافق في تنظيم العمل بين أنواع المدارس الثلاثة وذلك لخضوعهم جميعاً لتعليمات الإدارات العليا، ويتضح أن الدورات التدريبية والورش العلمية التي تعقدتها المديریات والمدارس جميعها لها تأثير إيجابي على الثقافة التنظيمية السائدة. ويتضح أيضاً من الجدول السابق ما يلي: أعلى فقرة في الوزن النسبي رقم (20) تعزز ثقافة المدرسة الولاء للوطن والهوية الفلسطينية بوزن نسبي مقداره (88.27) وتعتبر هذه النسبة عالية جداً. قد يعزو الباحثان ذلك إلى تركيز المدارس على السلام الوطني في كل صباح مع طابور المدرسة كما أن المدارس تركز على المناسبات الوطنية من خلال الندوات والبرامج الإذاعية والحفلات وغيرها مما يعزز ثقافة الانتماء للوطن والهوية الفلسطينية، بالإضافة إلى تضمين المناهج الفلسطيني لقيم وثقافة تعزز الانتماء والولاء للوطن، كما أن المدارس تقوم في العادة بعمل رحلات ومخيمات صيفية لزيارة مؤسسات المجتمع المحلي والأماكن الثقافية والدينية والتاريخية والسياحية في ربوع الوطن. فالثقافة الوطنية وفقاً للتفسير أعلاه تلعب دوراً مهماً في زيادة مستوى الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهذا يتفق مع نتيجة دراسة (لوك، جرافورد، ٢٠٠٤).

كما حصلت الفقرة رقم (14) على أدنى الأوزان النسبية، تعقد الإدارة المدرسية جلسات عصف ذهني لمعالجة المشكلات حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (68.87) وهو وزن نسبي متوسط وهذا يتفق مع نتائج دراسة (أبو العطا، ٢٠١٠).

يعزو الباحثان ذلك إلى أن المدارس تستخدم أساليب أخرى لمعالجة المشكلات مثل مراجعة الجهات المسؤولة المختصة مثل (المستشارين والمشرفين وأساتذة الجامعات) في ذلك والاستغناء عن جلسات العصف الذهني لضيق وقت المعلمين وانشغالهم في العملية التعليمية.

**نتائج السؤال الثاني:** ما مستوى الرضا الوظيفي في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة؟

للإجابة على السؤال الثاني قام الباحثان بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيبها لدرجات عينة الدراسة على جميع فقرات المجال الثاني الخاص (بالرضا الوظيفي) ودرجته الكلية كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول (7): المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي على جميع فقرات المجال (الرضا الوظيفي) ودرجته الكلية**

| م  | الفقرة  | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|----|---|---------|-------------------|--------------|---------|
| ١  | تقيم الإدارة المدرسية أداء العاملين بشكل عادل                     | 4.34    | 3.80              | 86.77        | 1       |
| ٢  | تبتعد الإدارة المدرسية عن التحيز في سياسات التعيين                | 3.96    | 0.89              | 79.25        | 2       |
| ٣  | تضع الإدارة المدرسية وصفاً وظيفياً واضحاً لكل موظف                | 3.95    | 0.84              | 79.10        | 3       |
| ٤  | تقدم الإدارة المدرسية مكافآت مالية للعاملين تبعاً لمستوى أدائهم   | 2.29    | 1.38              | 45.71        | 19      |
| ٥  | تدعم الإدارة المدرسية الاستقلالية في العمل                        | 3.40    | 0.99              | 67.97        | 14      |
| ٦  | يسود العمل الجماعي داخل المدرسة بشكل موضوعي                       | 3.87    | 0.78              | 77.44        | 5       |
| ٧  | توفر الإدارة المدرسية رواتب مناسبة للعاملين                       | 2.90    | 1.35              | 58.05        | 9       |
| ٨  | يمنح العمل في مجال التدريس الشعور بالثقة لدى العاملين             | 3.95    | 0.89              | 79.10        | 3       |
| ٩  | تبتعد الإدارة المدرسية عن زيادة أعباء العمل على العاملين          | 3.38    | 1.01              | 67.67        | 15      |
| ١٠ | تحقق الإدارة المدرسية الأمان الوظيفي للعاملين في المدرسة          | 3.69    | 0.94              | 73.83        | 10      |
| ١١ | تعطي الإدارة المدرسية العاملين الحق في تحديد مستلزماتهم الوظيفية  | 3.53    | 0.97              | 70.53        | 13      |
| ١٢ | تشجع الإدارة المدرسية العاملين المتميزين                          | 3.84    | 0.96              | 76.84        | 6       |
| ١٣ | تتيح الإدارة المدرسية الفرصة للعاملين اختيار طرائق نوعية في العمل | 3.74    | 0.79              | 74.74        | 8       |
| ١٤ | تنظم الإدارة المدرسية برامج ترفيهية للعاملين                      | 3.12    | 1.22              | 62.41        | 16      |
| ١٥ | تشجع الإدارة المدرسية على إقامة علاقات اجتماعية بين العاملين      | 3.94    | 0.88              | 78.80        | 4       |
| ١٦ | توفر الإدارة المدرسية بيئة فيزيقية مناسبة (تجهيزات- لوازم- مكاتب) | 3.59    | 1.04              | 71.88        | 12      |

| م   | الفقرة  | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|-----|---|---------|-------------------|--------------|---------|
| ١٧. | يشعر العاملون بالحماس نحو مهنتهم                              | 3.67    | 1.00              | 73.38        | 11      |
| ١٨. | تتقبل الإدارة المدرسية الآراء النقدية البناءة                 | 3.74    | 0.93              | 74.89        | 7       |
| ١٩. | تدافع الإدارة المدرسية عن مصالح العاملين مع السلطات العليا    | 3.71    | 0.91              | 74.29        | 9       |
| ٢٠. | تعطي الإدارة المدرسية العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم       | 3.72    | 0.95              | 74.44        | 8       |
| ٢١. | تبتعد الإدارة المدرسية عن أسلوب التفتيش في الإشراف على الأداء | 2.98    | 1.16              | 59.55        | 18      |
|     | الدرجة الكلية للمجال الثاني                                   | 75.33   | 13.21             | 71.74        |         |

يتضح من الجدول رقم (7) أن الدرجة الكلية للمجال قد حصلت على أعلى وزن نسبي (71.74) وهي درجة جيدة تدل على أنه يوجد رضا وظيفي بمستوى فوق المتوسط لدى العاملين في مدارس غرب غزة بكافة أنواعها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من ( القحطاني، ٢٠١١)، (العمرى، ١٩٩٢). يعزو الباحثان إلى وجود هيكلية تنظيمية واضحة وتوظيف وظيفي دقيق ومعاملة حسنة من المديرين والمشرفين والتخلي على أسلوب الرقابة السليطة والاتجاه نحو التوجيه والإرشاد في تقييم الأداء للعاملين والبعد عن التحيز في العمل من قبل المسؤولين، كما أنه بمجرد حصول الموظف على وظيفة في المجتمع الفلسطيني حتى لو كانت متدنية فإنها تمثل بالنسبة له رضا وظيفي عالي لقلّة وجود وظائف شاغرة بسبب الحصار الصهيوني والانقسام الفلسطيني وتقليص فرص العمل لخريجي الجامعات.

كما يتضح من الجدول السابق رقم (7) أن أعلى فقرة في مجال الرضا الوظيفي فقرة رقم (1) تقييم الإدارة المدرسية أداء العاملين بشكل عادل حيث حصلت على وزن نسبي (86.77) وهي تمثل نسبة عالية. يعزو الباحثان أن ذلك مرده إلى التزام المديرين بمقاييس تتميز بالدقة والوضوح في عملية التقويم معدة مسبقاً من قبل الإدارة العليا، واهتمام المعلمين بتطوير أدائهم المهني من خلال التحاقهم ببرامج التأهيل التربوي في الجامعات ودورات تثقيفية وتكنولوجية متعددة لصالح العملية التعليمية وهذا يجعل مدير المدرسة أن يأخذ ذلك بالحسبان أثناء التقييم والابتعاد عن التحيز وشخصه الأمور.

كما حصلت الفقرة رقم (٤) تقدم الإدارة المدرسية مكافآت مالية للعاملين تبعاً لمستوى أدائهم بوزن نسبي منخفض مقداره (٤٥,٧١)، وهذا يدل على ان الحافز المادي يلعب دوراً كبيراً في زيادة الرضا الوظيفي وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شانج، ١٩٩١).

**نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي لدى العاملين في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة؟**  
للإجابة على السؤال الثالث قام الباحثان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية والرضا الكلية للرضا الوظيفي والجدول (8) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية والرضا الكلية للرضا الوظيفي ومستوى الدلالة الاحصائية

جدول (8): معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ومستوى الدلالة الاحصائية

| المجال            | الرضا الوظيفي | مستوى الدلالة الاحصائية |
|-------------------|---------------|-------------------------|
| الثقافة التنظيمية | 0.736**       | 0.01                    |

\*\*قيمة ر الجدولية عند درجات حرية ٢٦٤ ومستوى دلالة ٠,٠١ = ٠,١١٤

\*قيمة ر الجدولية عند درجات حرية ٢٦٤ ومستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٠٨٧

يتضح من الجدول السابق رقم (8) أن قيمة ر المحسوبة تساوي (٠,٧٣٦)، والتي تعتبر أكبر من قيمة ر الجدولية عند درجات حرية ٢٦٤ ومستوى دلالة ٠,٠١ مما يدل على أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس غرب غزة والرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الصلاحي، ٢٠١٠)، (بلوك وجراوفورد، ٢٠٠٤). يعزو الباحثان ذلك إلى المعاملة الحسنة من قبل الإدارة المدرسية والمشرفين وتوفير المناخ النفسي والاجتماعي لدى العاملين في المدرسة بالإضافة إلى اللوائح والنظم والتعليمات الواضحة والدقيقة التي تؤدي إلى حدوث الرضا الوظيفي لدى العاملين بالإضافة إلى سيادة نظم الاتصال التكنولوجي في تقوية الترابط بين العاملين أنفسهم وأولياء الأمور في المجتمع.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة تعزى لمتغير الجنس للعاملين؟ للإجابة على السؤال الرابع قام الباحثان باستخدام اختبار T.test لعينتين مستقلتين، والجدول رقم (9) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية قيمة ت ودلالاتها الاحصائية على الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري قيمة ت ودلالاتها الاحصائية على الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس

| الجنس | العدد  | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة الاحصائية |
|-------|--------|---------|-------------------|--------|-------------------------|
| ذكر   | 46.00  | 86.87   | 9.71              | 0.125  | غير دالة احصائياً       |
| انثى  | 220.00 | 87.08   | 10.59             |        |                         |

\*\* قيمة ت الجدولية عند درجات حرية ٢٦٤ ومستوى دلالة ٠,٠١ تساوي (٢,٥٧٦)

\*قيمة ت الجدولية عند درجات حرية ٢٦٤ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي (١,٩٦)

يتضح من الجدول السابق رقم (9) أن قيمة ت المحسوبة على الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية أقل من قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ مما يدل على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس غرب غزة تعزى لمتغير الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حجازين، ٢٠١١). يعزو الباحثان ذلك أن الأنظمة والقوانين والتعليمات موحده على جميع المدارس وتتبع النظام المركزي في القرار وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تدريب جميع العاملين على نفس الأساليب والطرائق في التعامل مع النظام التربوي بالكامل.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (إداري - مدرس)؟

للإجابة على السؤال الخامس قام الباحثان باستخدام اختبار T.test لعينتين مستقلتين والجدول رقم (10) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية قيمة ت ودلالاتها الإحصائية على الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية حسب متغير المسمى الوظيفي

**جدول (10): المتوسط والانحراف المعياري قيمات ودلالاتها الاحصائية حسب متغير المسمى الوظيفي**

| الاحصائية | مستوى الدلالة | قيمة ت | الانحراف المعياري | المتوسط | العدد  | المسمى الوظيفي | الثقافة التنظيمية |
|-----------|---------------|--------|-------------------|---------|--------|----------------|-------------------|
|           | 0.05          | 2.496  | 7.80              | 91.85   | 26.00  | إداري          |                   |
|           |               |        | 10.55             | 86.53   | 240.00 | مدرس           |                   |

\*\* قيمة ت الجدولية عند درجات حرية ٢٦٤ ومستوى دلالة ٠,٠١ تساوي (٢,٥٧٦)

\*قيمة ت الجدولية عند درجات حرية ٢٦٤ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي (١,٩٦)

يتضح من الجدول السابق رقم (10) أن قيمة ت المحسوبة على الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية أعلى من قيمة ت الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ مما يدل على انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس غرب غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة ٠,٠٥ لصالح الإداريين. يعزو الباحثان ذلك إلى التعامل المباشر للإداريين مع الإدارة الوسطى والعلية، كما يعزز من ثقافتهم الوظيفية لتعاملهم المباشر مع الإدارات العليا والاستفادة من خبراتهم واطلاعهم على جميع الأنظمة والتعليمات أول بأول وهذا ينعكس بالإيجاب على زيادة درجة الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟ (أقل من ٥ سنوات، من ٦ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)

للإجابة على السؤال السادس قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق بين متوسطات أكثر من عينتين مستقلتين، والجدول رقم (11) يوضح مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة ف ودلالاتها الاحصائية لدرجات عينة الدراسة على الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية حسب متغير سنوات الخدمة.

**جدول (11): مصدر التباين مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة ف ودلالاتها الاحصائية حسب متغير سنوات الخدمة**

| المجال                          | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة الاحصائية |
|---------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------------|
| الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية | بين المجموعات  | 387.02         | 2.00         | 193.51         | 1.79   | غير دالة                |
|                                 | داخل المجموعات | 28,420.44      | 263.00       | 108.06         |        |                         |
|                                 | المجموع        | 28,807.46      | 265.00       |                |        |                         |

\*\*قيمة ف الجدولية عند درجات حرية ٢، ٢٦٣ ومستوى دلالة ٠,٠١ تساوي (٤,٦١)

\*قيمة ف الجدولية عند درجات حرية ٢، ٢٦٣ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي (٣,٠٠)

يتضح من الجدول السابق رقم (11) ان قيمة ف المحسوبة عند درجات حرية ٢، ٢٦٣ ومستوى دلالة ٠,٠٥ أقل من قيمة ف الجدولية مما يدل على ان لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس غرب غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من ( العاجز ونشوان، ٢٠٠٤)، (الشيخ وشريبر، ٢٠٠٨). يعزو الباحثان ذلك إلى تعرض جميع العاملين في مختلف أعمارهم إلى نفس الظروف والمواقف التي تتعلق بأساليب العمل داخل المدرسة.

السؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة تعزى لمتغير نوع المدرسة؟ (خاصة - حكومة - وكالة).

للإجابة على السؤال السابع قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق بين متوسطات أكثر من عيتين مستقلتين، والجدول رقم (12) يوضح مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة ف ودلالاتها الإحصائية لدرجات عينة الدراسة على الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية حسب متغير نوع المدرسة.

جدول (12): مصدر التباين مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة ف ودلالاتها الإحصائية حسب متغير نوع المدرسة

| المجال                          | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة الاحصائية |
|---------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------------|
| الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية | بين المجموعات  | 2,331.35       | 2.00         | 1,165.67       | 10.85  | 0.00                    |
|                                 | داخل المجموعات | 28,265.22      | 263.00       | 107.47         |        |                         |
|                                 | المجموع        | 30,596.57      | 265.00       |                |        |                         |

\*\*قيمة ف الجدولية عند درجات حرية ٢، ٢٦٣ ومستوى دلالة ٠،٠١ تساوي (٤،٦١)

\*\*قيمة ف الجدولية عند درجات حرية ٢، ٢٦٣ ومستوى دلالة ٠،٠٥ تساوي (٣،٠٠)

ينضح من الجدول السابق رقم (12) ان قيمة ف المحسوبة أكبر من قيمة ف الجدولية عند درجات حرية (٢، ٢٦٣) ومستوى دلالة ٠،٠١ مما يدل على انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس غرب غزة تعزى لمتغير نوع المدرسة ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحثان باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول (13) يوضح نتائج اختبار شيفيه البعدي على الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية حسب متغير نوع المدرسة.

جدول (13): اختبار شيفيه البعدي للثقافة التنظيمية

| الفئة             | حكومة     | وكالة     | خاصة      |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|
| حكومة م = 81.5862 | م=81.5862 | م=87.7090 | م=84.6875 |
| وكالة م = 87.7090 | 6.12275*  |           |           |
| خاصة م = 84.6875  | 3.10129   | 3.02146   |           |

ينضح من الجدول السابق رقم (13) أن الفروق جاءت لصالح مدارس وكالة الغوث وهذا يدل على ان مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي أعلى من المدارس الحكومية والخاصة معاً، وقد يرجع ذلك الى الاهتمام الزائد من قبل الادارة العليا بتوفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتسهيل العملية التعليمية، إضافة الى وضوح النيات والاتصال والتواصل ما بين العاملين والادارة المدرسية والعاملين والادارة العليا، وتحسين مستوى الراتب لدى العاملين في مدارس الوكالة عنها في الأنواع الأخرى من المدارس، كما أن وكالة الغوث الدولية تعطي دورات تأهيلية

عالية المستوى ومتخصصة للعاملين لديها، وتقدم خدمات اجتماعية وثقافية وتربوية وتعليمية هادفة وبناءه للعاملين أثناء الخدمة.

التوصيات: بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

أولاً: بخصوص الثقافة التنظيمية:

١. يجب أن توظف الإدارات المدرسية أساليب العصف الذهني واستمطار الأفكار للعاملين للمساهمة في إيجاد حلول للمشكلات المدرسية.
٢. أن تتناسب الصلاحيات الممنوحة للعاملين مع حجم المسؤوليات المعطاة لهم.
٣. أن تتناسب الأنظمة والتعليمات في المدرسة مع متطلبات التغيير والتطوير الحاصل في المجتمع وفق المتطلبات.
٤. أن تدعم الإدارة العليا طرق غير تقليدية لدعم التمويل المدرسي.

ثانياً: بخصوص الرضا الوظيفي

١. أن تقدم الإدارة المدرسية مكافآت عينية للعاملين تبعاً لمستوى أدائهم.
٢. أن تبتعد الإدارة المدرسية عن أسلوب التفتيش في الإشراف على الإدارة
٣. أن تقلل الإدارة المدرسية من الأعباء التي تشكل كاهل العاملين
٤. أن تمنح الإدارة العاملين الشعور بالثقة في أدائهم لمهام أعمالهم والابتعاد عن التحيز في سياسات التعيين

### المراجع العربية

١. أبو العطا، طارق ( 2010): " الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر"، مجلة كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ع (٨٢)، ج (٢).
٢. بروش، زين الدين وقاسمي، كمال (٢٠٠٥): " إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، ٠٣-٠٤ مايو.
٣. البريدي، عبد الله (٢٠٠٤): " نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور" دراسة استطلاعية، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض.
٤. حجازين، هشام (2011): " الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة البلقاء وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة " ، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (٤٥)، ج (٣).
٥. حريم، حسين (١٩٩٧): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، عمان: دار زهرة للنشر والتوزيع.
٦. الشنبري، ندى سعد (٢٠١٠): " أثر الثقافة التنظيمية على أداء موظفات إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة" دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير- غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
٧. الشيخ خليل، جواد و شيرير، عزيزة (٢٠٠٨): " الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين" مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، ع (١)، المجلد السادس عشر.
٨. الصلاحي، صلاح عبد الجليل (٢٠١٠): " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالمنظمات العامة" دراسة تطبيقية، (رسالة ماجستير- غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
٩. الطوباسي، عادل محمد (١٩٧١): " الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الأردن" دراسة ميدانية تحليلية، (رسالة ماجستير- غير منشورة). الجامعة الأردنية.

١٠. العاجز، فؤاد و نشوان، جميل (٢٠٠٤): "عوامل الرضا وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة"، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول، كلية التربية - الجامعة الإسلامية، فلسطين.
١١. عبد اللطيف، عبد اللطيف (٢٠٠٦): إدارة الأعمال الدولية، دمشق: منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
١٢. عربيات، بشير(2011): "الشفافية الإدارية لدى مدرء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدرء المدارس العاملين معهم" مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (145)، المجلد ١، العدد ١٤٥.
١٣. العكش، فوزي و الحسين، أحمد (2005): " الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن" دراسة مقارنة، مجلة المنارة، المجلد ١٤، العدد ١.
١٤. العمري، خالد (١٩٩٢): " مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة أربد وعلاقتها ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد ٧، العدد ٢.
١٥. القحطاني، عبد المحسن (2011): " قياس واقع الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية الخاصة الحكومية بدولة الكويت" دراسة في التحليل العاملي والتنبؤ والتباين، المجلة التربوية، ع (١٠١)، ج (١).
١٦. المعمر، منصور محمد (١٩٩٣): " الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، ( رسالة ماجستير- منشورة كلية التربية)، جامعة الملك سعود، السعودية.
١٧. المنصوري، محسن مجيد (١٩٦٨): " الرضا عن العمل لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية"، (رسالة ماجستير- غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
١٨. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): إحصائية حول واقع القطاع التعليمي، فلسطين.

#### المراجع الأجنبية

- 1.H. Park, V. Ribiere, and W. Schulte (2004): " Critical Attributes of Organizational Culture that Promote Knowledge Management Implementation Success", Journal of Knowledge Management, Vol. 8 No. 3.
- 2.M. Grigoruta (2006): " Change in Romanian Organizations: A Management Culture Approach", Journal of Organizational Change Management, Vol. 19, No. 6.
- 3.P. Lock , J. C. Ford (2004): " The Effect of Organization Culture and Leader Ship Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment A Cross- National Comparison ", The Journal Of Management Development, Vol.23 No.4.
- 4.Rue, Leslie W., Lloyd L. Byars (200٥): Management: Skills &Applications, (11<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill, New York.
- 5.Schermerhorn, Jr. ,John, R (1996): "Management (5thed.) John Wiley and Sons, Inc., NewYork.
- 6.Shang, G. M.(1991): "An Analysis of Job Satisfaction", Dissertation Abstracts International

**مواقع الانترنت:**

١. إيتاني، سعود (٢٠١١)، الثقافة المدرسية والثقافة التنظيمية. ( تاريخ الزيارة: ٢٠١٤/٨/١٢ )

<http://makassederc.blogspot.com/2011/12/blog-post.html>

٢. العكش، فوزي عبدالله، والحسين، أحمد مصطفى (٢٠٠٥)، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن: دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية. **مجلة المنارة الالكترونية**، ( تاريخ الزيارة: ٢٠١٤/٩/٢٢ )

<http://web2.aabu.edu.jo/manar/manarArt1411.html>

٣. عبد الله، علي، ثقافة المؤسسة، مقال منشور (تاريخ الزيارة: ٢٠١٤/١١/١٣)

<http://arabsoft.info/forum/thread21844.html>