

The Level of Organizational Culture at the Public High School Principals in Riyadh and its Relationship to Job Satisfaction for Teachers

Dr. Anoud Mohammed al-Ghaith
Department of Administration- Faculty of Education Alterbuah
King Saud University, KSA
massaf2@yahoo.com

Received 23/4/2014

Accepted 15/6/2014

Abstract:

The study aims to identify the level of organizational culture among managers government of secondary schools in Riyadh and its relationship to job satisfaction for teachers . The study uses a descriptive approach through the distribution of a questionnaire on organizational culture among public high school principals in Riyadh, and a measure of job satisfaction for teachers . The study sample consisted of two categories : all public high school principals in school districts (North , Central, West , East) in the city of Riyadh and numbered (228) director. The second category of Vtkont parameters in secondary public schools in the same school districts amounted to sample parameters (380) parameter. The study was implemented in the first semester of the year 2013/2014. The study found the follow ing results :Results of the study showed that the estimate of total score for the level of organizational culture in government secondary schools from the perspective of school principals was low as the arithmetic average of the total areas of (2.61) and standard deviation (1.17). For three areas on the medium estimate of the level of organizational culture in government secondary schools from the viewpoint of a school principals (expectations, norms , and values) while his room (philosophy and beliefs) on the low estimates of the level of the organizational culture . Results of the study showed that the degree of job satisfaction among public high school teachers were intermediate. The results showed a lack of statistically significant differences between the averages for the level of organizational culture prevalling in government secondary schools due to the variable experience and qualification. The existence of a correlation between the level of organizational characteristics of public school administrators and teachers' job satisfaction.

مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر مديرات المدارس ومعلماتها

د. العنود محمد الغيث
قسم الإدارة التربوية- كلية التربية
جامعة الملك سعود -السعودية
massaf2@yahoo.com

تاريخ قبول البحث ٢٠١٤ /٦/١٥

تاريخ استلام البحث ٢٠١٤/٤/٢٣

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة 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 (الشمال، الوسط، الغرب، الشرق) في مدينة الرياض وبلغ عددهم (٢٢٨) مديرة. أما الفئة الثانية فتكونت من معلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في ذات المناطق التعليمية وبلغت عينة المعلمات (٣٨٠) معلمة. وتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠١٣/٢٠١٤ وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس كان منخفضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجالات (٢,٦١)، وبتحرف معياري (١,١٧). وحصول ثلاثة مجالات على تقديرات متوسطة لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس وهي (التوقعات، والأعراف، والقيم) فيما حصل مجالاً (الفلسفة والمعتقدات) على تقديرات منخفضة لمستوى الثقافة التنظيمية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي. ووجود علاقة ارتباطية بين مستوى الخصائص التنظيمية لمديرات المدارس الحكومية والرضا الوظيفي للمعلمات. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة عقد دورات تدريبية متخصصة في موضوع الثقافة التنظيمية المدرسية للمعلمات والإداريات لتعريفهن بحقوقهن وواجباتهن ومسؤولياتهن تجاه وظائفهن وزميلاتهن وطالباتهن.

مقدمة

تجمع في إطارها مختلف جوانب الأهمية التي تترتب على كل عنصر من هذه العناصر (عساف، ٢٠٠١).

وذكر اللوزي (٢٠٠٢) أن الثقافة المؤسسية تمثل دوراً بارزاً في حياة المنظمات لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية المنظمات الإدارية. فدراسة الثقافة المؤسسية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة المنظمات الإدارية بدلاً من البحث في الجوانب المادية والهيكلية. وعلى الرغم من ذلك لا يستطيع أحد أن ينكر التداخل بين الجانبين المادي والمعنوي وأهميته على العمليات التنظيمية، وكون المنظمة الإدارية هي جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المؤسسة هي جزء من ثقافة المجتمع، وامتداد لها. وقد ذكر ستيفن وكلينو (Steven & Clinow, 2000) أن المنظمات فيها ثقافات ثانوية أو فرعية بالإضافة إلى الثقافة السائدة، وبعض الثقافات الفرعية تعزز الثقافة السائدة بينما الثقافة المعاكسة تكون لها قيم، والتي تعمل ضد القيم الأساسية للمنظمة، والثقافات الفرعية أو الثانوية تأخذ

يجمع العلماء السلوكيون وبخاصة في مجال علم الإنسان على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته، بالإضافة إلى أن الثقافة تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة للفرد. كما قد تكون مظهراً من مظاهر تسامي الإنسان فوق مستوى الغريزة ونجاحه في بلوغ مستوى القيم. فمثلما لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، لكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في المجال نفسه وفي البلد نفسه، تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات ورموز ولغة وغيرها. وتؤدي الثقافة دوراً حيوياً ومهماً في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، لأنها أهم محدد للسلوك وموجه له، فالثقافة تتشكل نتيجة تفاعل العناصر والمقومات التي يحتكم لها سلوك الإنسان في أي موقع يقع فيه، وهذه العناصر تتكون من القيم والمعارف والخبرات والمهارات، وبذلك فإنها

التنظيمية تشكل إطاراً مرجعياً يقوي الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

وبما أن المدرسة الثانوية تؤدي دوراً أساسياً، ورئيسياً، في تحقيق أهداف التربية والتعليم، فإن تحقيق الأهداف الشاملة للعملية التربوية، القائمة في المدارس الثانوية يحتاج إلى ضرورة التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، بما تشتمل عليه من فلسفة، وقيم، ومعتقدات، وأعراف، وتوقعات حيث تمثل في الواقع حصة التفاعل الاجتماعي للعاملين في المجتمع المدرسي، ومن ثم تكون بمثابة موجات تحرك تصرفاتهم، وسلوكهم في المواقف اليومية، كما تشكل هذه العناصر الأساس في أية ثقافة تنظيمية، إذ تعكس الفلسفة توجه المدرسة نحو أهدافها، وتوفر المؤشرات لتوجيه سلوك الأفراد، والعاملين بما يحقق هذه الأهداف. كما أن الاهتمام بدراسة قيم الأفراد ومعتقداتهم من أجل توجيهها الوجهة الصحيحة لا يأتي اعتباراً، بل أنها مسؤولية كبيرة تقع على عاتق المربين، والموجهين، والتربويين في المجمع. فالمؤسسات التعليمية بحكم ماضيها، وحاضرها، ووظائفها، وعلاقتها بالأطر الثقافية التي تعيش فيها، تسعى إلى بناء القيم في كل مجال من مجالاتها الخلقية، والنفسية، والاجتماعية، والفكرية، والسلوكية، وإصدار الأحكام واتخاذ القرارات لا يتم إلا على درجة من الوعي والإدراك بطبيعة الثقافة التي نؤمن بها، والتي تتعلق بطبيعتها ومصدرها وتبريرها، فالفرد في تفاعله الاجتماعي يحتاج إلى نظام ثقافي يتخذه كمعايير تعمل موجهاً لسلوكه، ونشاطاته وتعكس اهتماماته، وحاجاته، مشكلاً بذلك مفهوماً واضحاً لذاته وللآخرين وفقاً للنظام الاجتماعي، والثقافي، الذي يعيش فيه (حريم، ٢٠٠٣).

وتزداد أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمديرات اللواتي يتواجدن في قمة الهرم المدرسي؛ لما لهذه الثقافة من تأثير في توضيح الخطوط العريضة، التي يتوجب عليهم السير على هديها، عند ممارسة العمل الإداري، واتخاذ القرارات الخاصة بمعالجة المشكلات، والمواقف المختلفة، وتحديد الأهداف التنظيمية، واختيار الوسائل المناسبة لاتخاذ القرار، وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات. ونتيجة للعديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية والتقنية فقد تعددت أدوار المعلمات الوظيفية لذا استوجب التأكيد على أهمية إعدادهن وتأهيلهن لمهنتهن، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها تنمية إحساسهن المهني وانتمائهن، بهدف رفع مستوى إنتاجيتهن وقيامهن بواجباتهن المهنية نحو طالباتهن ومجتمعهن.

إن الاهتمام بالرضا الوظيفي في المنظمات جاء من الاعتقاد بأن العاملين الراضين أكثر إنتاجاً من غير الراضين، وتوصل البندي والعتوم (٢٠٠٢) إلى أن الشعور بالرضا لدى الفرد يزيد الإنتاج، فالرضا عن العمل من الأمور الأساسية بالنسبة للفرد والمجتمع، فإذا

بمعايير المنظمة للأداء والتصرف الأخلاقي. وهي أيضاً مصدر للقيم الجديدة التي تحل محل القيم القديمة الأساسية، والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة التي تعرف بها، والثقافة التنظيمية توفر الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة ومن الصعب الفصل بين الثقافة التنظيمية والثقافة الوطنية التي تعمل في إطارها المنظمة.

ولقد عرف أوتال (Uttal, 2003,25) الثقافة التنظيمية على أنها: " نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد الشركة وهي هياكل المنظمة ونظم الرقابة لإنتاج معايير سلوكية". كما عرفها لند (Lund, 2003,47) على أنها: " نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المنظمة". كما تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة، وتخدم ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة" (Pool, 2009,43). كما ذكر العميان (٢٠٠٢) أن الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من الاصطلاحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجية وتمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية التي تمارس تأثيراً كبيراً في سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات.

وذكر حجازي (٢٠٠١) أن الثقافة التنظيمية تتمثل في الفلسفة والقيم والمعتقدات والعادات والأفكار والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنجح قواعد السلوك. أما ستيفن وكليو (Steven & Clinow, 2000,69) فقد أشارتا إلى أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن نظام أساسي من الفرضيات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم السلوك في منظمة معينة. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد من خلال ما ذكره (العميان، ٢٠٠٢) في الآتي: تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها أي أن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية له دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر. وتعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في محيط العمل، أي أن الثقافة

والترقية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمكانة الاجتماعية للوظيفة التي يشغلها الفرد، بالإضافة إلى العوامل النفسية التي من أهمها اقتناع الشخص بعمله. إن الرضا الوظيفي عبارة عن نظرة شخصية للوظيفة التي يشغلها الشخص، كما أوضحت الدراسات بأنه عبارة عن حالة عاطفية مؤثرة وليس سلوكاً أو نشاطاً، أما العوامل التي تجعل شخصاً ما يقرر رضاه عن الوظيفة أو عدمه فهي خليط من العوامل النفسية، والبيئية، والمفتاح الرئيسي لأن يصبح العامل منتجاً ويتقدم وينمو، وبالتالي يشعر بالرضا الوظيفي في بيئة العمل. وقد أتضح من خلال دراسة الرضا الوظيفي أن وجود مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية يمكن أن تحقق الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي بالدرجة نفسها، حيث أن وجود هذه العوامل يحقق الرضا الوظيفي بينما غيابها يحقق عدمه (شمسان، ٢٠٠١). إن دراسة الرضا الوظيفي للمعلمين ما هي إلا وسيلة للمحافظة على رضاهم عن مهنتهم، وتوفير الجو الملائم لهم، وإبعادهم عن مصادر عدم الرضا، ذلك أن لدراسة الرضا الوظيفي أهمية تطبيقية مباشرة، فمعرفة العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي للمعلمين قد تمكن من التحكم في هذه العوامل بما يضمن من رفع مستوى الرضا الوظيفي لديه، ولا شك أن هذا يؤدي إلى زيادة كفاءة العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى التعليم في المجتمع.

مشكلة الدراسة:

يمكن القول إن دراسة الثقافة التنظيمية أصبحت اليوم من الضرورات التي تحتم علينا دراستها؛ لما يتميز به عالمنا المعاصر من تغيرات ثقافية متلاحقة وسريعة غالباً ما يواكبها اهتزازات في القيم، والاتجاهات، وأنماط السلوك؛ مما يترتب على ذلك ظهور كثير من المشكلات النفسية، الاجتماعية، والخلقية، وظهرت آثارها على سلوكيات الأفراد وأفعالهم. إذ إن ما أحدثته الثورة التكنولوجية، والتغيرات الثقافية السريعة، من صراعات ومتناقضات إضافة إلى سهولة وسرعة الاتصال بين أجزاء العالم، والذي جعل العالم " قرية صغيرة " انعكس ذلك على طبيعة فهم ومعتقد الفرد بالقيم التي يؤمن بها، والتي توجه سلوكياته، وتنظم علاقاته مع الآخرين داخل التنظيم، وإعادة تشكيل ثقافتنا عن الحياة تحتم علينا ضرورة دراسة القيم والمعقدات التربوية دراسة علمية، وموضوعية لما لها من أهمية كبيرة في حياة الفرد، والمجتمع.

كما أن الاهتمام بدراسة قيم الأفراد ومعتقداتهم من أجل توجيهها الوجهة الصحيحة لا يأتي اعتباطاً، بل إنها مسؤولية كبيرة تقع على عاتق المربين، والموجهين، والتربويين في المجتمع. فالمؤسسات التعليمية بحكم ماضيها، وحاضرها، ووظائفها، وعلاقتها بالأطر الثقافية التي تعيش فيها، تسعى إلى بناء القيم في كل مجال من مجالاتها الخلقية، والنفسية، والاجتماعية، والفكرية، والسلوكية، فإصدار

وجد شعور بالرضا لدى الفرد عن العمل وعن مرؤوسيه ينتج بينه وبين من يعمل معه توافق نفسي واجتماعي، وهذا بدوره ينعكس أثره إيجابياً على أداء الفرد وعلى ولائه التنظيمي. ويؤكد ناصيف (١٩٨٢) أن الرضا الوظيفي عبارة عن مفهوم مركب وله أوجه مختلفة، حيث يرى بعض الكتاب أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بهذا الرضا، ويعطي آخرون الأهمية في ذلك لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين مع بعضهم البعض، بينما يرجع آخرون مستوى هذا الرضا إلى موقف المرؤوسين مع رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له.

والرضا عن العمل عبارة عن اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه، ورغم أن هذا التعريف قد كثر استخدامه وقبوله من قبل العديد من الباحثين إلا أنه لم يذكر شيئاً عن مكونات الرضا. والرضا عن العمل يعني أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها، ورغم أن هذا التعريف قد ربط بين الرضا وبين العمل الذي يمارسه الفرد، إلا أنه أهمل دور العوامل الشخصية في حدوث هذا الرضا، كما أنه لم يشر أيضاً إلى مكونات الرضا عن العمل. وتشير هذه التعريفات إلى أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل أو بعد واحد، بل تشارك وتفاعل عوامل كثيرة، يمكن ملاحظتها من خلال سلوك الفرد تجاه عمله، سواء كانت تلك العوامل متعلقة بالتركيب الفسيولوجي للفرد، أما فيما يتعلق ببيئة العمل، أو الإدارة، أو الإشراف، أو الراتب، أو العلاقة مع الزملاء، أو السياسة العامة التي تحكم سلوك الأفراد. ويمكن القول إنه كلما أشبعت حاجات الأفراد كلما كانت مشاعرهم نحو العمل إيجابية وتفاؤلية، العكس صحيح.

يذكر السالم (١٩٩٧) أن كيث (Keith) حدد مجموعة عوامل مهمة للرضا الوظيفي، والعوامل المقصودة هي: كفاية الإشراف المباشر، والاندماج مع الزملاء، وتوفير الأهداف في التنظيم، وعدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها، والحالة الصحية البدنية والذهنية. ويذكر السالم (١٩٩٧) أيضاً أن فليبو (Flippo) وضع قائمة أخرى من العوامل المؤثرة في رضا الأفراد، ومن بين هذه العوامل: الأجر، والاستقرار في العمل، وظروف العمل، وتقدير العمل المنجز، والقيادة العادلة والكفاءة، والفرص المتاحة، والانسجام مع الزملاء في العمل، والمزايا المتحصل عليها خلاف الأجر، والمركز الاجتماعي، والقيام بعمل له أهمية.

وأشار العريمي (2008) إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في الرضا عن العمل، وتتمثل في الآتي: العمل نفسه وظروفه، والإحساس بالأمن والاستقرار، وتوافر المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، ووضوح أهداف العمل، والعلاقات مع الزملاء، وديمقراطية العمل، ونمط الإشراف، وتكافؤ الفرص بين الأفراد، وفرص النمو

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها من الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين والتأثير في سلوك الأفراد في مختلف مواقعهم، ولا بد للمسؤولين في كافة المواقع الإدارية أن يقدروا ما لها من أهمية تنعكس على سلوك العاملين، وتستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي: أن الثقافة التنظيمية قد تؤدي إلى تأكيد الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسات والمنظمات، وتسهل الالتزام الجماعي، كما يقوم بتعزيز استمرارية النظام الاجتماعي، وتوفير الدعم، والمساندة للتوجهات التي تؤمن بها الإدارة العليا للمنظمة أو المؤسسة، كما أن الثقافة التنظيمية تساعد مديرات المدارس في مدينة الرياض على إدراك طبيعة الثقافة التنظيمية التي تؤثر في سير قراراتهم، وسلوكياتهم الإدارية؛ مما ينعكس على الوسائل التي تستخدمها المديرات في تحديد علاقاتهن مع العاملات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى التأكيد على شعور المديرات، والعاملات معهن بالشعور بالرضا الوظيفي، وتسهيل الالتزام الجماعي، كما تقوم بتعزيز استمرار النظام الاجتماعي، وتوفير الدعم، والمساندة للتوجهات التي تؤمن بها الإدارة التربوية العليا، وأنها تساعد مديرات المدارس الثانوية الحكومية، إذ يؤدي إطلاعهن على نتائج هذه الدراسة إلى إفادتهن في تطوير استراتيجيات جديدة للتعامل مع جوانب عدم الرضا عن العمل لدى المعلمات، وإيجاد الحلول لها، مما يؤدي إلى زيادة رضاهن، وزيادة الانتماء المهني، وبالتالي إلى زيادة فاعليتهن وإنتاجيتهن في العمل. ومن المتوقع أن تزود أصحاب القرار بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بمعلومات عن مستوى الثقافة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الحكومية وعلاقة ذلك بالمتغيرات الهامة ومنها الرضا الوظيفي للمعلمات مما يساعد وزارة التربية والتعليم في تبني الاستراتيجيات الخاصة بعمليات التدريب التربوي المتعلقة بمديرات المدارس والمعلمات.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة وفقاً لمجموعة من الحدود الآتية:

1. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديرات المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في مدينة الرياض.
2. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المناطق التعليمية (الشمال، الجنوب، الغرب، والشرق) التابعة لمدينة الرياض.
3. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤.
4. كما تحددت نتائج هذه الدراسة جزئياً بطبيعة إجراءات الدراسة من حيث تصميم أداة الدراسة ودرجة صدقها وثباته.

مصطلحات الدراسة:

تبنى الدراسة المصطلحات الآتية:

الأحكام واتخاذ القرارات لا يتم إلا على درجة من الوعي والإدراك بطبيعة الثقافة التي نؤمن بها، والتي تتعلق بطبيعتها ومصدرها وتبريرها، فالفرد في تفاعله الاجتماعي يحتاج إلى نظام ثقافي يتخذه كمعايير تعمل موجهاً لسلوكه، ونشاطاته وتعكس اهتماماته، وحاجاته، مشكلاً بذلك مفهوماً واضحاً لذاته وللآخرين وفقاً للنظام الاجتماعي، والثقافي، الذي يعيش فيه. وتوضح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وللمدارس بشكل خاص، لم لها من انعكاس على مناخها التنظيمي، من حيث تحصيل الطلبة، وتحقيق الانتماء، والإنجاز، وتحقيق الذات للعاملين، وبخاصة في المرحلة الثانوية التي تعتبر من المراحل المهمة في حياة الطلبة، حيث تتشكل في هذه الفترة قيم الطلبة، ومعتقداتهم، وميولهم، واتجاهاتهم، وتصل فيها شخصياتهم، وتوضح فيها أفكارهم، وآراؤهم، وتطلعاتهم للمستقبل.

وتأسيساً على ذلك، ستقوم الباحثة بإجراء دراستها هذه لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات باعتبارها من الدراسات القليلة، بحدود علم الباحثة بهدف الوقوف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المدارس، لعلها تكون منطلقاً للأبحاث، والدراسات القادمة في هذا المجال. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية؟
2. ما درجة الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية الحكومية؟
3. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الخبرة؟
4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
5. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية لمديرات المدارس الحكومية والرضا الوظيفي للمعلمات؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تعرف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.

المديرات في منظمات الأعمال ومنظمات الخدمات في المملكة العربية السعودية، وذلك في إطار مدخل ثقافة المنظمة باعتبارها مفهوماً مستمداً من النظام الثقافي الذي يحكم المجتمع ككل، وتم تقسيم القيم إلى مجموعة هي القيم العقلانية، والقيم الاقتصادية، والقيم الجمالية، والقيم الاجتماعية، والقيم السياسية، والقيم الإنسانية، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٢٠) مديراً يعملون في قطاعي الخدمات والأعمال في مدينة الرياض، اختار الباحث منهم (١١٥) مديراً عينة لدراسته، واستخدم مقياس البورت وفرنوي ولندزي لتقسيم القيم، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في ترتيب أهمية القيم الشخصية بين المديرين والمديرات، واحتلت القيم العقلانية المرتبة الأولى لدى المديرين، بينما احتلت القيم الإنسانية المرتبة الأولى لدى المديرات، كما كان هنا اختلاف في ترتيب هذه القيم بين المديرين والمديرات، حسب القطاع، وذلك فيما يتعلق بترتيب كل من القيم العقلانية والاقتصادية والإنسانية، لكن كان هناك اتفاق في ترتيب القيم الاجتماعية والسياسية والجمالية بين المديرين والمديرات في كلا القطاعين.

- دراسة عيد (٢٠٠٠) والتي هدفت التعرف إلى على النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في مديرات التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات كجنس المعلم واختصاصه ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما وتكونت عينة الدراسة من (٦٩) مديراً ومديرة، و(٢٧٥) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة أداة وصف فاعلية وتكيف القائد واستبانة الرضا الوظيفي للمعلمين وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن النمط التسويقي كأحد الأنماط القيادية هو الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية، يليه النمط التشاركي ثم التسلطي ومن ثم النمط التفويضي الذي حصل على متوسط منخفض مقارنة بالأنماط القيادية السابقة، ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لعامل الجنس والنمط القيادي للمديرين، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتفاعل بين جنس المعلم والنمط القيادي للمدير.

- دراسة الخصاونة (٢٠٠٠) والتي هدفت إلى قياس درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية التابعة لقصبة الكرك وأثرها في معالجتهم لمشكلات الطلبة السلوكية داخل غرفة الصف، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرات التربية والتعليم لقصبة الكرك للعام الدراسي (١٩٩٨/١٩٩٩) والذي بلغ عددهم

مستوى: تعرف كلمة مستوى لغة بأنها: الدرجة والمكانة التي استوى عليها الشيء (المعجم الوسيط). أما إجرائياً فتعني الدرجة التي تحققها مديرة المدرسة الثانوية الحكومية على أدوات الدراسة الخاصة بالثقافة التنظيمية والمعدة لأغراض هذه الدراسة.

الثقافة: ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعارف والتقاليد والأخلاق والقوانين والعادات وأي قدرات وخصال يكتسبها الإنسان نتيجة لوجوده كعضو في المجتمع (العميان، ٢٠٠٢).

الثقافة التنظيمية: هي منظومة من المعاني، والرموز، والقيم، والمعتقدات، والأعراف، والفلسفة، والتوقعات التنظيمية، التي تشكل سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهماً مشتركاً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه، وتساعد في حل مشكلاتهم. (Hodge & Anthony, 2004, 12). وهي أيضاً منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين، والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات، والمعتقدات، التي يتشارك في الإيمان بها، والالتفاف حولها أعضاء التنظيم (القيوتي، ١٩٩٩، ص ٢٥). وتعرفها الباحثة إجرائياً: على أنها منظومة المجالات الفلسفية، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات التنظيمية. وكما يقيسها مقياس الثقافة التنظيمية الذي سيعد لأغراض هذه الدراسة.

الرضا الوظيفي: مشاعر الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحوها (الشيخ وسلامة، ١٩٩٩، ص ١٠). ويعرفه الخصاونة (٢٠٠٠، ص ٢٩) على أنه مجموعة المشاعر الإيجابية التي تدفع الموظف لأداء عمله بأكمل وجه وإعطاء أفضل النتائج إن كانت إيجابية ويؤدي إلى التقاعس عن العمل إن كانت سلبية، ويقصد به إجرائياً لأغراض هذه الدراسة الشعور الذي تبديه معلمة المدارس الثانوية الحكومية نحو عملها، كما تعكسه إجابات المعلمات على كل فقرة من فقرات مقياس الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية الذي أعدته الباحثة لهذا الغرض.

الدراسات السابقة:

تم استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت الخصائص التنظيمية والرضا الوظيفي وفق محورين الدراسات العربية والأجنبية وسيتم تناول تلك الدراسات من الأقدم للأحدث

أ. الدراسات العربية:

- دراسة كل من الكردوي و آل ناجي (١٩٩٦) في المملكة العربية السعودية والتي هدفت إلى تحليل نظم القيم الشخصية

- (١٧٦١) معلماً ومعلمة موزعين على (١١٦) مدرسة ثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٩) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: كانت درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب إهمال المشكلة تعزى لمتغير الرضا الوظيفي لصالح الفئة غيرالراضية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب مناقشة المشكلة مع ولي أمر الطالب تعزى لمتغير الرضا الوظيفي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرضا الوظيفي.
- وأجرى **ملحم** (٢٠٠٣) دراسة هدفت التعرف إلى على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من مجالات خمسة، اختيرت لقياس الثقافة التنظيمية في البيئة الأردنية وهي: الفلسفة، والقيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات وتم توزيع هذه الاستبانة على أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (٢٥٣) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة، في مديريات التربية والتعليم التابعة لمدينة عمان، وقصبة الكرك، وقصبة الزرقاء، والكورة، وأربد الأولى، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين العاملين في المدارس الخاصة على الدرجة الكلية لاستبيان الدراسة ومجالاته الخمسة أعلى من المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين العاملين في المدارس الحكومية، كما كان تصنيف الدرجة الكلية لاستبيان الدراسة ومجالاته الخمسة لدى المديرين العاملين في المدارس الخاصة مرتفعاً، الأمر الذي يعكس مستوى مرتفعاً من الثقافة التنظيمية لديهم، في حين كان تصنيفها لدى المديرين العاملين في المدارس الحكومية متوسطاً، الأمر الذي يعكس مستوى متوسطاً من الثقافة التنظيمية لديهم، وأظهرت النتائج كذلك وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الحكومية ومتوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة في الأداء على استبيان الدراسة المتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، لصالح متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة، وأظهرت النتائج أيضاً جود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية بين (٢- أقل من ١٠) سنوات ومتوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية (١٠) سنوات فأكثر في الأداء على استبيان الدراسة والمتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، لصالح متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية (١٠) سنوات فأكثر.
- وأجرى **الشراري** (٢٠٠٣) دراسة هدفت الكشف عن درجات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة القريات بالمملكة العربية السعودية، وفيما إذا كانت درجات الرضا تختلف باختلاف كل من متغيرات الجنس والخبرة والعبء التدريسي، وتم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات تحتوي على تسعة مجالات مرتبطة بالمعلم وهي: الإدارة المدرسية، والإشراف التربوي، والمقرر الدراسي، والتلاميذ، وتقدير المجتمع، والقوانين والأنظمة والراتب والحوافز، ومهنة التدريس، والمبنى المدرسي. وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: وجود درجة متوسطة من الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بوجه عام، وذلك على المجالات المتعلقة بالإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ومهنة المعلم، وتقدير المجتمع والتلاميذ وعدم فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في المجالات المتعلقة بالإدارة المدرسية، والحوافز والرواتب، والأنظمة والقوانين والتلاميذ والمقررات الدراسية.
- دراسة **المعيلي** (٢٠٠٧) والتي هدفت إلى استطلاع آراء معلمي العلوم في المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية حول العوامل المؤثرة على رضاهم عن العمل، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية تألفت من (٨٨) معلماً من معلمي العلوم بالمدارس الثانوية بمدينة الدمام وتوابعها في المملكة العربية السعودية، باستخدام استبانة مكونة من (٤٤) عبارة تمثل العوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي للمعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود عوامل مؤثرة على الرضا أهمها: عدم تعاون أولياء الأمور مع المدرسة، تعيينهم على مستوى أقل مما يستحقونه الأخذ برأي ولي الأمر دون الرجوع إليهم، وضع حصصهم في أوقات متأخرة من اليوم الدراسي تكليفهم بتدريس مواد خارجة عن تخصصاتهم، بعد المدرسة عن المدينة التي يعيش بها أهل المعلم. كما أسفرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في درجة تأثير هذه العوامل على الرضا تبعاً لجنسية المعلم، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تأثير هذه العوامل تبعاً لاختلاف خبرة المعلم في التدريس.
- دراسة **الشيخ خليل وشيرير** (٢٠٠٨) والتي هدفت معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٠) معلماً ومعلمة، تم أخذها بطريقة عشوائية عنقودية من (١٨) مدرسة في مدينة

تعزى للجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأعلى من درجة الماجستير.

- أجرت دايانا (Diana, 2010) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، بهدف الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، السائد في هذه الكليات الثلاث، موضع الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث والبالغ عددهم (٨٧٩) شخصاً في حين تكونت عينة الدراسة من (٢١٥) شخصاً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة واستخدمت الباحثة أداة زاموتو وكراور (Krakower & Zammuko, 1991) لقياس الثقافة التنظيمية وأداة جونز وجيمس (Jones & James, 1979) لقياس المناخ التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج التالية: لا يوجد اختلاف بين الثقافة التنظيمية السائدة والمناخ التنظيمي في الكليات الثلاث بل هناك ارتباط بين الثقافة التنظيمية السائدة وتشكيل المناخ التنظيمي في الكليات المذكورة، وكان للمجموعات الثقافية المسيطرة إدراك مناخ أكثر إيجابية من المجموعات الثقافية غير المسيطرة ويهتم أعضاء هيئة التدريس في الكليات المذكورة بإيجاد المناخ التنظيمي الذي يحفز على الإبداع والابتكار، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الثلاث تعزى للجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الثلاث تعزى للمؤهل العلمي ولصالح ذوي الخبرات الأكثر من (١٥) عاماً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الثلاث تعزى للمؤهل العلمي.

- كما أجرت مايدا (Mayda, 2012) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية وهدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٥٠) معلماً في حين شملت عينة الدراسة (١٨) معلماً، وطورت الباحثة مقياساً للثقافة التنظيمية مشتقاً من الأدب التربوي ذي الصلة بموضوع الثقافة التنظيمية، وقامت بتطبيقه على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الموظفين غير الراضين عن عملهم يبدون إدراكاً سلبياً نحو الثقافة التنظيمية أكثر من أولئك الراضين عن عملهم. هناك اختلاف في مفاهيم الثقافة التنظيمية بين الموظفين الراضين عن وظائفهم من جهة وغير الراضين عنها من جهة أخرى، وأن الموظفين الراضين عن وظائفهم وأعمالهم أكثر دفاعاً عن الثقافة التنظيمية من أولئك غير الراضين بها، وتوجد فروق

غزة بفلسطين، واستخدمت الدراسة استبانة لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (٣٩) فقرة أظهرت نتائج الدراسة: وجود درجة متوسطة من الرضا الوظيفي لدى المعلمين عينة الدراسة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة درجة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا.

ب. الدراسات الأجنبية:

- في دراسة قامت بها ماريا (Maria, 2009) بهدف الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وأثر ذلك على إدراك العاملين في المؤسسات التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية وتكون مجتمع الدراسة من (٣٠٠) موظف من موظفي الخدمة الإنسانية، في حين اختارت الباحثة (٦٨) موظفاً عينة للدراسة، واستخدمت الباحثة أداة كوك وسترمال (Cooke & Szumal, 1993) لقياس الثقافة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها ما يلي: هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وتفويض السلطة لدى المسؤولين، وهناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتوجهات العاملين نحو الالتزام، وهناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الإنسانية وتحقيق الذات والإبداع لدى العاملين وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أثر الثقافة التنظيمية على إدراك العاملين تعزى للجنس ولصالح الإناث ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أثر الثقافة التنظيمية على إدراك العاملين تعزى للمؤهل العلمي.

- وفي دراسة قام بها لينكس (Lenox, 2010) في الولايات المتحدة الأمريكية وهدفت فحص الثقافة التنظيمية وبين علاقتها برضا المعلمين عن أعمالهم ووظائفهم وعلاقة ذلك بالإنتاج الأكاديمي للطلبة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي (٢٢) مدرسة ابتدائية في ولاية كولورادو الأمريكية، في حين شملت عينة الدراسة (٢٠٠) معلم، واستخدم الباحث مقياس الثقافة التنظيمية كراور وزاموتو (Zammuto & Karkowor, 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، وهناك علاقة ما بين حجم المدرسة وقوة الثقافة المدرسية، فالمدارس الكبيرة تميل إلى القوة في ثقافتها التنظيمية وتوجد علاقة بين إنجاز الطلبة ورضا المعلمين عن أعمالهم، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

مديرات إناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغيرات العمر والدرجة العلمية لعينة الدراسة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة على النحو السالف ذكره يتضح أن معظم هذه الدراسات تختلف فيما بينها ومع الدراسة الحالية من حيث مكان التطبيق والمراحل التعليمية التي تناولتها وأحجام العينات التي طبقت عليها الدراسة، في حين أن معظمها تكاد تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث المنهج البحثي المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وأساليب معالجة النتائج، والمتغيرات الأساسية التي اعتمدت عليها ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ويلاحظ تناول دراسات القيم التنظيمية والفردية في المؤسسات الحكومية التربوية وغيرها مثل دراسة (الكردي وآل ناجي، ١٩٩٦). وتناولت دراسات أخرى علاقة الثقافة التنظيمية بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي مثل دراسة لينكس (٢٠١٠)، ومايدا (٢٠١١). والمناخ التنظيمي كدراسة ماريا (٢٠٠٩)، بينما بحثت دراسة داني (٢٠١٠) بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والمعلمين والمنهاج المدرسي. ويتضح من استعراض الدراسات السابقة قلة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية، مما يعطي الباحثة الدافع الكبير لإجرائها، فيما يتعلق بالرضا الوظيفي للمعلمات. وتتفق الدراسة الحالية مع بعض جوانب متغيرات الدراسات السابقة، في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في جوانب متنوعة منها العينة المطبقة عليها والهدف من الدراسة وبهذا تكون هذه الدراسة من الدراسات القليلة - في حدود علم الباحثة التي يتم تطبيقها في هذه المنطقة الجغرافية في المملكة العربية السعودية ضمن هذه الفئة. ويمكن إجمال مجالات استفادة الباحثة من الدراسات السابقة بالآتي: الاهتمام إلى مصادر ومراجع وبحوث ودراسات لم تطلع عليها الباحثة من قبل، وصياغة أهداف الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة وتكوين تصور شامل للموضوع، وتصميم أدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة، وبناء الإطار النظري للدراسة.

الطريقة والاجراءات:

تضمن هذا الجزء وصفاً للإجراءات المتبعة لغرض تحقيق أهداف الدراسة، بوصف مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة، وخطوات بناء أدوات الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأدوات وثباتها، ويتضمن توضيحاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة.

منهجية البحث:

اتباع في هذه الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لأغراضها.

مجتمع الدراسة وعينتها

هناك نوعان لمجتمع الدراسة وعينتها في هذه الدراسة: النوع الأول مرتبط بمديرات المدارس الثانوية الحكومية في المناطق

ذات دلالة إحصائية بين إدراك المعلمين لثقافة المدرسة تعزى للخبرة التعليمية ولصالح ذوي الخبرات الأكثر من (١٢) عاماً، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك المعلمين لثقافة المدرسة تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة درجة الماجستير، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك المعلمين لثقافة المدرسة تعزى للجنس.

- وفي دراسة قام بها لبيبيك (Lybeck, 2013) في الولايات المتحدة الأمريكية وهدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور المدير البناء في حفظ الاستقرار التنظيمي والتغيير الإصلاحي في المدرسة، وتكون مجتمع الدراسة من ثلاث مدارس ابتدائية في ولاية واشنطن حيث تم جمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة بمديرات المدارس الثلاث، وقام الباحث بجمع المعلومات بواسطة المقابلات الشخصية مع المديرات وملاحظة السلوك اليومي من خلال مراجعة الوثائق ذات الصلة بالموضوع، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي: دور المدير في عملية التغيير هو تطوير الثقافة المدرسية المتجددة، وذلك من أجل تطوير العمل المدرسي، وأشكال القيادة وأفعال القادة استفاد منها المديرون لنشر ثقافة المدرسة من أجل التغيير، المديرون أصحاب الثقافات القوية يصلون إلى نجاحات كبيرة في نتائج الإصلاح التعليمي في ولاية واشنطن حول مسائل التخطيط والمنهاج.

- دراسة سميث (Smith, 2013) والتي هدفت إلى تحليل العلاقة بين الأسلوب القيادي للمدير والرضا الوظيفي للمعلم في (٢٨) مدرسة أساسية في ولاية كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية، وباستخدام نمط القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد (Heersey and Blanchard) استند أسلوب قيادة المدير إلى إدراكات المعلمين لهذا الأسلوب كأداة لقياس سلوك القائد، تم إرسال المسوحات إلى (٣٣) مديراً لديهم خبرة ثلاث سنوات فأكثر، وإلى (٢٨٠) معلماً لديهم خبرة سنة واحدة على الأقل. كانت نسبة الإجابات للمديرين والمعلمين على التوالي (٨٤,٨%)، (٦٨,٦%)، ولتحليل بيانات الدراسة استخدم الباحث التوزيعات التكرارية، وتحليل التباين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، الآتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي للمعلمين تعود للأسلوب القيادي للمدير، وأشار متوسط النقاط أن المعلمين الذين أدركوا أن اهتمام مديراتهم بالعمل والعلاقات مع التابعين عالياً، وبالعلاقات مع التابعين قليلاً، كانوا أقل رضا، وأشار متوسط النقاط إلى أن المعلمين في عينة الدراسة الذين عملوا مع المديرين الذكور كانوا أكثر رضا من المعلمين الذين عملوا مع

فقرة، و مجال الاعراف وتضمن (١٠) فقرات، ومجال التوقعات وتضمن (١٠) فقرات. وتم تدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمسة مستويات هي: كبيرة جداً (٥) درجات، كبيرة (٤ درجات)، متوسطة (٣ درجات)، قليلة (٢ درجات)، وقليلة جداً (١ درجة واحدة). أما الأداة الثانية: فهدفت لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية وبلغ عدد فقراتها (٣٠) فقرة.

صدق أداتي الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري للأدوات تم عرضها بصورتها الأولية على (١٠) محكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم التربوي في الجامعات المعنية، بالإضافة إلى مجموعة من المختصين والمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وذلك للحكم على درجة ملائمة الفقرة من حيث الصياغة اللغوية وانتماؤها للمجال المراد قياسه، وبعد استرجاع الاستبانات ومراجعة آراء المحكمين تم اختيار الفقرات التي أجمع المحكمون على مناسبتها بنسبة (٨٥%)، وتم تعديل بعضها وحذف الآخر، وأصبحت الأدوات بصورتها النهائية جاهزة للتطبيق.

ثبات أداتي الدراسة:

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) حيث تم توزيع الأداة على (٢٠) مديرة و(٢٠) معلمة من خارج عينة الدراسة، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين وبعد ذلك تم استخراج معامل الثبات من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والثاني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي لأداة الدراسة الخاصة بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية (٠,٩٢)، وتراوحت معاملات الارتباط للمجالات الخمس المكونة للأداة ما بين (٠,٨٨ - ٠,٩٤).

إجراءات الدراسة:

صممت الإجابة على الفقرات وفق السلم الخماسي ليعطي وزناً مدرجاً للبدائل كبيرة جداً خصصت لها (٥) درجات تمثل أعلى درجة من الاتجاه، و(٤) درجات لإجابة كبيرة و(٣) درجات لإجابة متوسطة، و(٢) لإجابة قليلة و(١) لإجابة قليلة جداً، وجرى تقسيم مستوى خصائص الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على فئات الثقافة التنظيمية وعددها أربع فئات وهي: (١-١,٩٩)، (٢-٢,٩٩)، (٣-٣,٩٩)، (٤-٥) وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد البدائل الخمسة وبطريقة حسابية $(٥ \div ٨ = ٠,٨٥)$ تكون المستويات الثلاثة كالتالي: درجة منخفضة من (١-٢,٣٣)، درجة متوسطة (٢,٣٤ - ٣,٦٧)، درجة عالية من (٣,٦٨ - ٥).

التعليمية التابعة لمدينة الرياض (الشمال، الجنوب، الغرب، الشرق) والثاني مرتبط بمعلمات المرحلة الثانوية في ذات المناطق التعليمية.

أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها بالنسبة لمديرات المدارس الثانوية الحكومية:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية في المناطق التعليمية التابعة لمدينة الرياض (الشمال، الجنوب، الغرب، الشرق) للفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (٢٠١٣/٢٠١٤) وبلغ عددهن (٢٢٨) مديرة مدرسة حسب إحصائيات (وزارة التربية والتعليم السعودية، ٢٠١٤)، وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهن جميعاً، وذلك لصغر حجم العينة، وتم بعد ذلك تصنيف مديرات المدارس الثانوية الحكومية وفق متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول (١).

الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستوياته	العدد
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٦٨
	دراسات عليا	١٦٠
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤٧
	من (٥-١٠) سنوات	١١٢
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٩

ثانياً : مجتمع الدراسة وعينتها بالنسبة للمعلمات:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية في المناطق التعليمية التابعة لمدينة الرياض (الشمال، الجنوب، الغرب، الشرق) للفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (٢٠١٣/٢٠١٤) وبلغ عددهن (١١٨٠) معلمة حسب إحصائيات (وزارة التربية والتعليم السعودية، ٢٠١٤)، وتم اختيار عينة عشوائية منهم بنسبة (٣٠%) وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة من المعلمات (٣٨٠) معلمة.

أدوات الدراسة:

تم تطوير أداتين الأولى: وتهدف لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس، وبعد الاطلاع على الأدب النظري والتربوي المتعلق بموضوع الدراسة ومن هذه الدراسات، دراسة كل من ملحم (٢٠٠٣) والحديدي (٢٠٠٣)، وتكونت أداة الدراسة من جزأين: الجزء الأول: يتضمن معلومات عامة عن عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الآتية (المؤهل العلمي والخبرة). والجزء الثاني: واشتمل على المجالات الرئيسية للدراسة وعددها خمسة مجالات تضمنت (٦٠) فقرة تغطي مجالات الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية والمجالات المقصودة هي: الفلسفة وتضمن (١٥) فقرة و مجال المعتقدات وتضمن (١٣) فقرات، و مجال القيم وتضمن (١٢)

تصميم الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- المؤهل العلمي وله مستويان: بكالوريوس، دراسات عليا.
 - الخبرة ولها ثلاثة مستويات: اقل من (٥) سنوات، (٥-١٠) سنوات، أكثر من ١٠ سنوات.
- ثانياً: المتغير التابع: مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية، والرضا الوظيفي.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والخاص بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى المدارس الثانوية الحكومية فتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى الفقرة والمجال. وللإجابة عن السؤال الثاني والمتعلق بمستوى الرضا الوظيفي تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفي إجابة الباحثة على الأسئلة (الثالث والرابع) والمتعلقة بالكشف عن الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة (الخبرة، والمؤهل العلمي) تم إيجاد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المتغيرات، ولأجل الكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات حسب متغيرات الدراسة تم تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في هذه المتوسطات كل على حدة. وللإجابة عن سؤال الدراسة الخامس فتم استخدام ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين خصائص الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمات.

نتائج الدراسة

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة بعد معالجتها إحصائياً وفقاً لأسئلتها

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتصنيف مستوى الثقافة التنظيمية والرتبة لكل مجال من مجالات الدراسة الخمسة، كما هي موضحة في الجدول (٢) الجدول ٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الثقافة

التنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقافة التنظيمية
٥	التوقعات	٢,٩٤	١,١٩	١	متوسطة
٤	الأعراف	٢,٨٨	١,١٤	٢	متوسطة
٣	القيم	٢,٧٩	١,٢١	٣	متوسطة
١	الفلسفة	٢,٢٥	١,١٩	٤	منخفضة
٢	المعتقدات	٢,٢٠	١,١٦	٥	منخفضة
	الدرجة الكلية	٢,٦١	١,١٧		متوسطة

تشير نتائج الجدول (٢) إلى أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس كان متوسطاً وذلك بحسب اعتماد التصنيف في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجالات (٢,٦١) وانحراف معياري (١,١٧)، ويتضح من الجدول (٢) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس في مجال التوقعات جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٩٤) وانحراف معياري (١,٢١)، وهو تقدير يعد متوسطاً وفقاً للمعيار الذي استخدمته الباحثة لتقديرات أفراد عينة الدراسة، وجاء مجال الأعراف بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري (١,١٧)، وهو تقدير يعد متوسطاً، وجاء مجال القيم في المرتبة الثالثة حيث حصل على متوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري (١,٢٠)، وهو تقدير يعد متوسطاً، وجاء في المرتبة الرابعة مجال الفلسفة بمتوسط حسابي (٢,٤٥) وانحراف معياري (١,٢١)، وهو تقدير يعد منخفضاً، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال المعتقدات بمتوسط حسابي (٢,٤٠) وانحراف معياري (١,١٠)، وهو تقدير يعد منخفضاً. أما فيما يتعلق بتقدير درجة مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية على فقرات كل مجال من المجالات الخمسة فكانت كما يأتي:

المجال الأول: مجال الفلسفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات المجال الأول: مجال الفلسفة، كما هو موضح في الجدول (٣).

الجدول ٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لكل فقرة

من فقرات مجال الفلسفة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقافة التنظيمية
٦	تقبل النقد البناء	٢,٦٣	٢,٢١	١	متوسطة
١	تسهم في تنمية المعرفة	٢,٥٣	١,٢٧	٢	متوسطة
٢	تعزز الانتماء الديني لدى الطالبات	٢,٤٩	١,٢٠	٣	متوسطة
١٢	تهتم الطالبات باكتساب مهارات التعلم الذاتي	٢,٤٤	١,٢٢	٤	متوسطة
٤	التأكيد على احترام العمل	٢,٣٥	١,٢٤	٥	متوسطة
١٤	توائم بين الأصالة والمعاصرة	٢,٣٠	١,٢١	٦	منخفضة
١١	تحترم كرامة الآخرين وحررياتهم	٢,٢٥	١,٢٠	٧	منخفضة
٨	تهتم الطالبات باللغة العربية كتابة ومحادثة	٢,١٩	١,٢٥	٨	منخفضة
١٠	تهتم الطالبات باتقان اللغات الأجنبية	٢,١٥	١,١٢	٩	منخفضة
٩	تعتبر الطالبات محور العملية التعليمية	٢,١١	١,١٠	١٠	منخفضة
٣	تعزز الانتماء القومي لدى الطالبات	٢,١٠	٠,٨١	١١	منخفضة
٧	ترسيخ الوحدة الوطنية	٢,٠٩	١,٠٥	١٢	منخفضة
١٥	تعتبر دور المعلمة أساسياً وهاماً	٢,٠٥	١,٠٢	١٣	منخفضة
١٣	تركز على نيل العنصرية الفكرية والدينية	٢,٠٣	١,٠٢	١٤	منخفضة
٥	ترسيخ المنهج العلمي لتطوير المعرفة	٢,٠٠	١,١٢	١٥	منخفضة
	الدرجة الكلية	٢,٢٥	١,٢١		منخفضة

مجال المعتقدات أن متوسط التقدير على فقراته تراوحت ما بين (١,٨٨ - ٢,٤٦)، إذ حازت الفقرة (٢٣) على أعلى درجة من التقدير وبمتوسط حسابي (٢,٤٦) وانحراف معياري (١,٣٢) وتنص على " تهتم المعلمات بالولاء لمهنة التربية والتعليم " في المرتبة الثانية بينما حصلت الفقرة (٢٨) وتنص على "يتم التواصل بين الإدارة وأولياء الأمور " على أدنى متوسط حسابي وبلغ (١,٨٨)، وانحراف معياري (١,٢٤)، ويبين الجدول (١٠) أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من مديرات المدارس الثانوية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بلغت (٢,٢٠) وانحراف معياري (١,١٠)، الأمر الذي يعكس درجة منخفضة من الثقافة التنظيمية في مجال الفلسفة.

المجال الثالث: القيم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث: مجال القيم، كما هو موضح في الجدول (٥).

الجدول ٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال القيم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقافة التنظيمية
٢٩	تحرص الإدارة على التنافس مع المدارس الحكومية الأخرى	٣,٠٢	٢,٥٦	١	متوسطة
٣٢	تحتزم الطالبات بعضهن بعضاً	٢,٩٨	١,٢٦	٢	متوسطة
٣٥	تشارك الإدارة المعلمات في صناعة القرارات	٢,٩٥	١,٢٤	٣	متوسطة
٣٦	يسود المدرسة جو من الثقة	٢,٩٠	١,٢٤	٤	متوسطة
٣٣	تحرص المعلمات على احترام الوقت والالتزام بالمواعيد	٢,٨٨	١,٢٧	٥	متوسطة
٣٤	تحرص الطالبات على النظافة والترتيب	٢,٨١	١,٢٠	٦	متوسطة
٣٩	تعامل مديرة المدرسة المعلمات كزميلات	٢,٦٩	١,٠٣	٧	متوسطة
٣٠	تنجز المعلمات أعمالهن بهمة وحماس	٢,٦٨	١,٣٥	٨	متوسطة
٣١	تقدر المدرسة الإنجاز الأكاديمي لطالباتها	٢,٦٣	١,٢٤	٩	متوسطة
٣٨	تهتم الإدارة المدرسية بالموضوعية في تقييم الأداء	٢,٦١	١,٢١	١٠	متوسطة
٣٧	يسود المدرسة حب العمل والإقدام عليه	٢,٥٩	١,٠١	١١	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٧٩	١,٢٠		متوسطة

يبين الجدول (٥) المتعلق بتقدير درجة مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية في مجال القيم أن متوسط التقدير على فقراته تراوحت ما بين (٢,٥٩ - ٣,٠٢)، إذ حازت الفقرة (٢٩) على أعلى درجة من التقدير وبمتوسط حسابي (٣,٠٢) وانحراف معياري (٢,٥٦) وتنص على " تحرص الإدارة على التنافس مع المدارس الحكومية الأخرى "، وجاءت الفقرة (٣٢) التي تنص على " تحتزم الطالبات بعضهن بعضاً " في

يبين الجدول (٣) المتعلق بتقدير درجة مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس في مجال الفلسفة أن متوسط التقدير على فقراته تراوحت ما بين (٢,٠٠ - ٢,٦٣)، إذ حازت الفقرة (٦) على أعلى درجة من التقدير وبمتوسط حسابي (٢,٦٣) وانحراف معياري (٢,٢١) وتنص على " تتقبل النقد البناء "، وجاءت الفقرة (١) التي تنص على " تسهم في تنمية المعرفة " في المرتبة الثانية. بينما حصلت الفقرة (٥) التي تنص على " ترسيخ المنهج العلمي لتطوير المعرفة " على أدنى متوسط حسابي وبلغ (٢,٠٠)، وانحراف معياري (١,١٢)، ويبين الجدول (٩) أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من مديرات المدارس لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بلغت (٢,٢) وانحراف معياري (١,٢١)، الأمر الذي يعكس درجة منخفضة من الثقافة التنظيمية في مجال الفلسفة.

المجال الثاني: مجال المعتقدات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتصنيف مستوى الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: المعتقدات، كما هو موضح في الجدول (٤).

الجدول ٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال المعتقدات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقافة التنظيمية
٢٣	تهتم المعلمات بالصالح العام	٢,٤٦	١,٣٢	١	متوسطة
٢٤	تشعر المعلمات بالولاء لمهنة التربية والتعليم	٢,٤٤	١,٢٥	٢	متوسطة
٢٧	يسمح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات	٢,٤٢	١,١٨	٣	متوسطة
١٧	يتم وضع الأهداف بصورة جماعية	٢,٤٠	١,١٨	٤	متوسطة
١٨	المسؤول هو سيد الموقف ولا يجوز مناقشته	٢,٣٣	١,١٠	٥	منخفضة
١٩	تحظى الأديان باحترام والتقدير	٢,٣١	١,٠٢	٦	منخفضة
٢٢	تؤكد المدرسة على خدمة المجتمع المحلي	٢,٣٠	١,٠٤	٧	منخفضة
٢١	تدني مستوى خريجات هذه المدرسة	٢,٢٠	١,١٤	٨	منخفضة
٢٠	تزعج التقاليد والعرف والعادات الاجتماعية في المدرسة	٢,١٠	١,١٩	٩	منخفضة
١٦	تسود روح الجماعة في المدرسة	٢,٠٠	١,٣٢	١٠	منخفضة
٢٦	تكافؤ المعلمات على أعمالهن ومبادئهن	١,٩٦	١,١٠	١١	منخفضة
٢٥	تشارك المعلمات الطالبات في اتخاذ القرارات المدرسية	١,٩٠	١,١٨	١٢	منخفضة
٢٨	يتم التواصل بين الإدارة وأولياء الأمور	١,٨٨	١,٢٤	١٣	منخفضة
	الدرجة الكلية	٢,٢٠	١,١٠		منخفضة

يبين الجدول (٤) المتعلق بتقدير مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في من وجهة نظر مديرات المدارس في

الدرجة الكلية لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من مديرات المدارس لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بلغت (٢,٨٨) وبانحراف معياري (١,١٧)، الأمر الذي يعكس درجة متوسطة من الثقافة التنظيمية في مجال الأعراف.

المجال الخامس: التوقعات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات المجال الخامس: مجال التوقعات، كما هو موضح في الجدول (٧)

الجدول ٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال التوقعات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقافة التنظيمية
٥٨	تشجع المدرسة على الثقة المتبادلة بين الطالبات	٣,٢٥	١,١٢	١	متوسطة
٥٠	يتم تهيمش البعد الروحي في المدرسة	٣,١٠	١,٤١	٢	متوسطة
٥١	تسهم المدرسة في تثبيت دعائم الديمقراطية في المجتمع	٢,٩٩	١,٣١	٣	متوسطة
٥٢	تهتم المدرسة بثقافة السلام مع الشعوب الأخرى	٢,٩٥	١,٠٣	٤	متوسطة
٥٦	يلتزم العاملون بقواعد السلوك المهني	٢,٩١	١,٠٥	٥	متوسطة
٥٧	تتأكد المديرية من كفاءة العاملين في جميع مجالات العمل	٢,٩٠	١,١٢	٦	متوسطة
٦٠	تشجع الإدارة المعلمات المبدعات في إظهار طاقاتهم	٢,٩٠	١,٠٩	٧	متوسطة
٥٥	تشعر الطالبات بالأمن في المدرسة	٢,٨٨	١,٢٥	٨	متوسطة
٥٤	تقوم المعلمات بمعالجة جوانب الضعف لدى الطالبات	٢,٨٥	١,٢١	٩	متوسطة
٥٩	تقدم الإدارة كافة التسهيلات لخدمة المجتمع المحلي	٢,٨٣	١,٤٠	١٠	متوسطة
٥٣	تسعى الإدارة لتوفير المناخ السليم	٢,٧٥	١,٠٢	١١	متوسطة
	المستوى الكلية	٢,٩٤	١,١٩		متوسطة

يبين الجدول (٧) المتعلق بتقدير درجة مستوى الثقافة

التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس في مجال التوقعات أن متوسط التقدير على فقراته تراوحت ما بين (٢,٧٥ - ٣,٢٥)، إذ حازت الفقرة (٥٨) على أعلى درجة من التقدير وبمتوسط حسابي (٣,٢٥) وبانحراف معياري (١,١٢) وتنص على " تشجع المدرسة على الثقة المتبادلة بين الطالبات"، وجاءت الفقرة (٥٠) التي تنص على " يتم تهيمش البعد الروحي في المدرسة " في المرتبة الثانية بينما حصلت الفقرة (٥٣) وتنص على " تسعى الإدارة لتوفير المناخ السليم " على أدنى متوسط حسابي وبلغ (٢,٧٥)، وبانحراف معياري (١,٠٢)، ويبين الجدول (١٣) أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من مديرات المدارس لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية

المرتبة الثانية بينما حصلت الفقرة (٣٧) وتنص على " يسود المدرسة حب العمل والإقدام عليه " على أدنى متوسط حسابي وبلغ (٢,٥٩)، وبانحراف معياري (١,٠١)، ويبين الجدول (١١) أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من مديرات المدارس لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بلغت (٢,٧٩) وبانحراف معياري (١,٢٠)، الأمر الذي يعكس درجة متوسطة من الثقافة التنظيمية في مجال القيم.

المجال الرابع: الأعراف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وخصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع: مجال الأعراف، كما هو موضح في الجدول (٦).

الجدول ٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لكل فقرة من فقرات مجال الأعراف مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقافة التنظيمية
٤٤	عدم احترام الطالبات لمعلمات في المدرسة	٣,٢٥	١,١٢	١	متوسطة
٤٢	لاهتمام بتقديم المعرفة في هذه المدرسة	٣,٠٠	١,٢٤	٢	متوسطة
٤٣	لتعبير عن الأفكار بحرية في المدرسة	٢,٩٨	١,٢٩	٣	متوسطة
٤٨	يتم تطبيق تعليمات الانضباط المدرسي على جميع الطالبات	٢,٩٥	١,١٢	٤	متوسطة
٤٠	تتبادل المعلمات الزيارات الصفية كل حسب تخصصه	٢,٩٠	١,٠١	٥	متوسطة
٤٧	تقدم المدرسة تسهيلات لإقامة الصلاة جماعة	٢,٧٩	١,٤٢	٦	متوسطة
٤٦	تقدم المكافآت للمعلمات المتميزين في نهاية العام	٢,٧٥	١,٠٢	٧	متوسطة
٤٥	تغادر مديرة المدرسة بعد مغادرة جميع المعلمات والطالبات	٢,٧٤	١,٢٠	٨	متوسطة
٤٩	يتم مساعلة الطالبات المتأخرات والغائبات	٢,٧٠	١,٠٥	٩	متوسطة
٤١	تصطف الطالبات في الطابور الصباحي في الموعد المحدد	٢,٦٩	١,٢١	١٠	متوسطة
	المستوى الكلية	٢,٨٨	١,١٤		متوسطة

يبين الجدول (٦) المتعلق بتقدير مستوى الثقافة التنظيمية في

المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس في مجال الأعراف أن متوسط التقدير على فقراته تراوحت ما بين (٢,٦٩ - ٣,٢٥)، إذ حازت الفقرة (٤٤) على أعلى درجة من التقدير وبمتوسط حسابي (٣,٢٥) وبانحراف معياري (١,١٢) وتنص على " عدم احترام الطالبات للمعلمات في المدرسة"، وجاءت الفقرة (٤٢) التي تنص على " الاهتمام بتقديم المعرفة في هذه المدرسة " في المرتبة الثانية بينما حصلت الفقرة (٤١) وتنص على " تصطف الطالبات في الطابور الصباحي في الموعد المحدد " على أدنى متوسط حسابي وبلغ (٢,٦٩)، وبانحراف معياري (١,٢١)، ويبين الجدول (١٢) أيضاً أن

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الرضا الوظيفي والرتبة لكل فقرة من فقرات استبانة الرضا الوظيفي. وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (٨).

الحكومية بلغت (٢,٩٤) وانحراف معياري (١,٢١)، الأمر الذي يعكس درجة متوسطة من الثقافة التنظيمية في مجال التوقعات. نتائج السؤال الثاني: ما درجة الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية ؟

جدول ٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفترة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الرضا
١	أرى أن تقدير زميلاتي لي في المدرسة مناسب.	٤,١٠	٠,٨٨	١	مرتفعة
٢	تتعاون المعلمات معي في العمل.	٤,٠٥	٠,٨٤	٢	مرتفعة
٣	أشعر بالانسجام في علاقتي مع الزميلات.	٤,٠٣	٠,٧٩	٣	مرتفعة
٢٠	أحصل على الحوافز التشجيعية المعنوية لقاء عملي المتميز.	٣,٣٢	٠,٧٧	٤	متوسطة
٢١	أشعر أن العلاوة السنوية التي أحصل عليها مناسبة.	٣,٣٠	٠,٨٦	٥	متوسطة
٢٢	أشعر باحترام الناس لمهنة المعلمة.	٣,٢٥	٠,٩١	٦	متوسطة
٢٣	يشعرن المجتمع بتقديره للعبء الملقى على عاتق المعلمة.	٣,٢١	٠,٨١	٧	متوسطة
٩	أرى أن التنقل من وإلى مكان عملي في المدرسة يسير.	٣,٢٠	٠,٧٨	٨	متوسطة
١٠	يشعرن الجو العام المحيط بعملي في المدرسة بالراحة.	٣,١٨	٠,٩١	٩	متوسطة
١١	يشعرن العمل في المدرسة بالاستقرار الوظيفي.	٣,١٦	٠,٨٨	١٠	متوسطة
٢٤	يمنحن عملي مكانة اجتماعية.	٣,١٥	٠,٧٤	١١	متوسطة
٢٥	أرى أن طالباتي يقدرن الجهد الذي أبذله معهن	٣,١٠	٠,٨٧	١٢	متوسطة
٢٦	أرى أن طالباتي ينضبطن بالمواعيد المدرسية	٣,٠٨	٠,٨٨	١٣	متوسطة
٢٧	يسعدني تعاون أولياء أمور الطالبات مع المدرسة	٣,٠٥	٠,٩١	١٤	متوسطة
٢٨	يؤخذ برأي أمور الطالبات بعد الرجوع إلي.	٣,٠٠	٠,٩٢	١٥	متوسطة
٢٩	أمضي أوقاتاً سعيدة مع طالباتي	٢,٩٩	٠,٨٨	١٦	متوسطة
٣٠	أشعر أن طالباتي يعاملوني معاملة عادلة	٢,٨٥	٠,٧٧	١٧	متوسطة
١٥	توافر فرص التطور المهني الذي يقدمه لي العمل.	٢,٨٠	٠,٧٩	١٨	متوسطة
١٦	أرى أن زميلاتي يعملن أقل مما أعمل	٢,٧٩	٠,٨٧	١٩	متوسطة
١٧	أرى أن فرص التطور المعرفي الذي يتيح لي عملي متوافرة.	٢,٥٥	٠,٨٥	٢٠	منخفضة
١٨	يتناسب راتبتي مع ما أقوم به من عمل	٢,٥٢	٠,٨٤	٢١	منخفضة
١٩	تتناسب المكافآت التي تصرف لي مع ما أقوم به	٢,٥١	٠,٩١	٢٢	منخفضة
٤	يتيح لي حجم العمل الذي أقوم به من فرص الإبداع	٢,٥٠	٠,٩٢	٢٣	منخفضة
٥	أشعر بالسعادة أثناء تأدية عملي.	٢,٤٩	٠,٨٧	٢٤	منخفضة
٦	وضوح المسؤوليات والمهام الموكولة لي في العمل.	٢,٤٥	٠,٧٩	٢٥	منخفضة
٧	أشعر بالضغوط جراء تعاملتي مع الطالبات.	٢,٤١	٠,٨٣	٢٦	منخفضة
٨	يوفر لي عملي الفرص لحضور دورات تدريبية متخصصة	٢,٤٠	٠,٨٤	٢٧	منخفضة
١٢	أرى أن مدة الإجازات الإدارية المتاحة لي كافية.	٢,٣٥	٠,٩١	٢٨	منخفضة
١٣	أرى أن المستلزمات الإدارية اللازمة لقيام عملي كافية	٢,٣٢	٠,٨٤	٢٩	منخفضة
١٤	تتوفر لي فرص الترقية في المدارس الحكومية	٢,٢٠	٠,٨٠	٣٠	منخفضة
	الدرجة الكلية	٢,٩٤	٠,٨٤		متوسطة

بالانسجام في علاقتي مع الزميلات" وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٧٩)، ويلاحظ من الجدول السابق حصول (١٦) فقرة على درجة رضا متوسطة، بينما حصلت (١١) فقرة على درجة رضا منخفضة، إذ حصلت الفقرات (١٧، ١٨، ١٩، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ١٢، ١٣، ١٤) على درجات رضا منخفضة، ويبين الجدول (٩) أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمات للرضا الوظيفي بلغت (٢,٩٤) وانحراف معياري (٠,٨٤)، وبدرجة رضا متوسطة.

يبين الجدول (٨) المتعلق بدرجة الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض أن متوسط تقدير درجة الرضا الوظيفي على فقراته تراوحت ما بين (٢,٢٠ - ٤,١٠)، إذ حازت ثلاث فقرات على متوسطات حسابية مرتفعة، فالفقرة رقم (١) حصلت على أعلى درجة رضا وظيفي وبمتوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٨٨) وتنص على " أرى أن تقدير زميلاتي لي في المدرسة مناسب " تلتها الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " تتعاون المعلمات معي في العمل" وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٥) وانحراف معياري (٠,٨٤)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " أشعر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
القيم	بين المجموعات	.102	2	.051	.085	.919
	داخل المجموع الكلي	78.908	٢٢٥	.602		
		79.011	٢٢٧			
الاعراف	بين المجموعات	.021	2	.010	0.022	0.97
	داخل المجموع الكلي	63.856	٢٢٥	.487		
		63.877	٢٢٧			
التوقعات	بين المجموعات	.565	2	.283	.283	0.75
	داخل المجموع الكلي	130.807	٢٢٥	.999		
		131.372	٢٢٧			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.028	2	.014	.295	.745
	داخل المجموع الكلي	6.264	٢٢٥	.048		
		6.293	٢٢٧			

أشارت النتائج الواردة في الجدول (١٠) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديرات المدارس الثانوية الحكومية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظرهن تعزى لمتغير الخبرة في جميع مجالات الدراسة

نتائج السؤال الرابع وينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟ وللإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بمتغير المؤهل العلمي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة وللأداة ككل في ضوء متغير المؤهل العلمي والجدول (١١) يوضح ذلك

الجدول ١١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير مديرات المدارس الثانوية الحكومية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظرهن

تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفلسفة	بكالوريوس	٦٨	3.6939	.63
	دراسات عليا	١٦٠	3.8638	.64
المعتقدات	بكالوريوس	٦٨	3.1383	.43
	دراسات عليا	١٦٠	3.0716	.40
القيم	بكالوريوس	٦٨	3.3977	.77
	دراسات عليا	١٦٠	3.2978	.76
الاعراف	بكالوريوس	٦٨	3.5114	.66
	دراسات عليا	١٦٠	3.4921	.75
التوقعات	بكالوريوس	٦٨	3.5227	.97
	دراسات عليا	١٦٠	3.4396	1.03
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٦٨	3.4064	.22
	دراسات عليا	١٦٠	3.3917	.21

نتائج السؤال الثالث وينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الخبرة؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بمتغير الخبرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة وللأداة ككل في ضوء متغير الجنس والجدول (٩) يوضح ذلك.

الجدول ٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير مديرات المدارس الثانوية الحكومية لمستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظرهن تعزى لمتغير

الخبرة التعليمية

المجالات	مستويات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفلسفة	أقل من ٥ سنوات	٤٧	3.7256	.61
	من ٦ - ١٠ سنوات	١١٢	3.7413	.68
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٩	3.7983	.63
المعتقدات	أقل من ٥ سنوات	٤٧	3.1386	.41
	من ٦ - ١٠ سنوات	١١٢	3.0933	.45
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٩	3.1083	.41
القيم	أقل من ٥ سنوات	٤٧	3.3923	.76
	من ٦ - ١٠ سنوات	١١٢	3.3643	.81
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٩	3.3250	.75
الاعراف	أقل من ٥ سنوات	٤٧	3.5087	.66
	من ٦ - ١٠ سنوات	١١٢	3.5173	.73
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٩	3.4864	.69
التوقعات	أقل من ٥ سنوات	٤٧	3.5491	.97
	من ٦ - ١٠ سنوات	١١٢	3.3995	1.07
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٩	3.5222	1.08
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	٤٧	3.4157	.22
	من ٦ - ١٠ سنوات	١١٢	3.3811	.21
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٩	3.4041	.21

يشير الجدول (٩) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديرات المدارس الثانوية الحكومية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظرهن تعزى لمتغير الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق ما بين المتوسطات الحسابية استخدم تحليل التباين الأحادي والجدول (١٠) يوضح ذلك.

الجدول ١٠. نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجة تقدير مديرات المدارس الثانوية الحكومية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظرهن تعزى لمتغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الفلسفة	بين المجموعات	.127	2	.063	.152	.859
	داخل المجموع الكلي	54.616	٢٢٥	.417		
		54.743	٢٢٧			
المعتقدات	بين المجموعات	.051	2	.025	.139	.870
	داخل المجموع الكلي	23.869	٢٢٥	.182		
		23.920	٢٢٧			

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس كان منخفضاً اعتماداً على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجالات (٢,٦١) وبتحرف معياري (١,١٧). ويتبين من الجدول ذاته حصول ثلاثة مجالات على تقديرات متوسطة لمستوى الثقافة التنظيمية وهي (التوقعات، والأعراف، والقيم) فيما حصل مجالاً (الفلسفة والمعتقدات) على تقديرات منخفضة لمستوى الثقافة التنظيمية، وهذا يعني عدم ارتقاء الثقافة التنظيمية للمدارس الثانوية الحكومية إلى المستوى المطلوب، وخاصة وأن اتجاه المملكة العربية السعودية بكافة أجهزتها ومؤسساتها الحكومية وغيرها تتحور نحو تجذير التنظيم والثقافة الموجودة في المؤسسات وتطبيقها. وتغزو الباحثة السبب في الدرجة المنخفضة لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية إلى مجموعة من العوامل منها: وجود بعض الثقافات السلبية المرتبطة بالاهتمام بالتعليم بالشكل المطلوب في المدارس الثانوية الحكومية، ومقاومة التغيير المرتبطة بتطوير الموظفين مما يشكل عائقاً في طريق تحقيق النجاح، هذا بالإضافة إلى كثرة الشكوى والانتقاد وعدم الثقة بالأفكار الجديدة واتباع سياسات عليا دون مشاركة المعلمات في إبداء الرأي وعدم وجود التعاون بين المعلمات والطالبات، وتفسر الباحثة هذه النتيجة أيضاً لعوامل ذات صلة بالإدارة المدرسية ومنها:

ضعف معرفة الإدارة المدرسية بالجانب الإنساني للثقافة المدرسية، وضعف القدرة على قراءة وفهم ما يحدث في المدرسة، وعدم لجوئهن لتعزيز الروح المعنوية لدى العاملات في المدرسة، وقلة الحديث عن النجاحات التي تحققت في الاجتماعات والاحتفالات، وكل هذه العوامل تؤثر في كيفية حل المشاكل واستيعاب الأفكار الجديدة وكيفية العمل مع الآخرين بحيث يمكن أن تتغير معايير القيم لدى العاملين وتبني ثقافة المدرسة السائدة. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ملحم (٢٠٠٣) والتي أظهرت مستوى متوسطاً من الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة، وفيما يلي مناقشة نتائج كل مجال من مجالات أداة الدراسة الخاصة بخصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس.

المجال الأول: الفلسفة

أظهرت النتائج الخاصة بمجال الفلسفة أن تقدير الدرجة الكلية لمتوسط إجابات مديرات المدارس الثانوية الحكومية لمستوى الثقافة التنظيمية كان منخفضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢,٢٥)،

يشير الجدول (١١) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديرات المدارس الثانوية الحكومية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظرهن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق ما بين المتوسطات الحسابية استخدم اختبار (ت) والجدول (١٢) يوضح ذلك.

الجدول ١٢. نتائج اختبار (ت) لدرجة تقدير مديرات المدارس الثانوية الحكومية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظرهن تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الفلسفة	-1.461	٢٢٦	.146
	-1.452	89.830	.150
المعتقدات	.864	٢٢٦	.389
	.879	95.981	.382
القيم	.711	٢٢٦	.478
	.714	92.389	.477
الأعراف	.152	٢٢٦	.879
	.146	81.857	.884
التوقعات	.458	٢٢٦	.648
	.450	86.870	.654
الدرجة الكلية	.371	٢٢٦	.711
	.374	93.489	.709

أشارت النتائج الواردة في الجدول (١٢) إلى عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديرات المدارس الثانوية الحكومية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظرهن تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع مجالات الأداة وعلى الدرجة الكلية.

نتائج السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الخصائص التنظيمية لمديرات المدارس الحكومية والرضا الوظيفي للمعلمات؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بطريقة بيرسون بين مستوى الخصائص التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الحكومية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمات كما هو موضح في الجدول (١٣).

جدول ١٣. قيم معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الخصائص التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الحكومية والرضا الوظيفي للمعلمات

المتغيرات	الرضا الوظيفي
مستوى الخصائص التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الحكومية	٠,١٢٥
	مستوى الدلالة
	٠,٠٠٣

يبين الجدول (١٣) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,١٢٥) بين مستوى الخصائص التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الحكومية والرضا الوظيفي للمعلمات.

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الجزء مناقشة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرها وفقاً لأسئلتها.

ما هي إلا انعكاس عن القيم الموجودة في المجتمع وكذلك في المدرسة الثانوية تعد عنصراً رئيساً من قيم المدرسة والمحافظة على الوقت والالتزام بالمواعيد والنظافة والاهتمام بإشراك المعلمين في صناعة القرارات والتقييم الموضوعي للأداء، فكل هذه القيم يجب الاهتمام والتقدير بها، وقد يعزى السبب أيضاً إلى أن هذه القيم هي في الأصل متأصلة بالفرد من المجتمع والذي يهتم بدوره وبراغي مبادئ الأخلاق فيه.

المجال الرابع: الأعراف

أظهرت النتائج الخاصة بمجال الأعراف أن تقدير الدرجة الكلية لمتوسط إجابات مديرات المدارس الثانوية الحكومية لمستوى الثقافة التنظيمية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢,٨٨)، وبانحراف معياري (١,١٧). وقد يعزى السبب في ذلك إلى اعتقاد مديرات المدارس الثانوية الحكومية أنهم مقدرين ومحترمون في المدارس الثانوية الحكومية وخاصة من قبل الطلبة، ولربما يعود إلى أن الطلبة يحترمون الأكبر منهم سناً ويقدرهم من يعلمهم وهذا من العادات التي يتميز بها المجتمع السعودي، هذا بالإضافة لقناعة المعلمين أيضاً أن تقديم المعرفة في هذه المرحلة الحساسة مهم جداً وهي المهمة الأولى للمدرسة ولربما يعود السبب في ذلك إلى أن المرحلة الثانوية هي الأساس في تقديم المعرفة المثلى للطلبة مما ينعكس على الأداء وبالتالي على تطور المجتمع إيجابياً.

المجال الخامس: التوقعات

أظهرت النتائج الخاصة بمجال التوقعات أن تقدير الدرجة الكلية لمتوسط إجابات مديرات المدارس الثانوية الحكومية لمستوى الثقافة التنظيمية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢,٩٤)، وبانحراف معياري (١,٢١). وقد يعزى السبب في ذلك إلى الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المدرسة واعتقادات المديرات حول هذا الموضوع، فيلاحظ أن مديرات المدرسة الثانوية الحكومية يؤكدون مساهمة المدرسة في ديمقراطية المجتمع وتثبيته دعائمها وذلك لقدرتها على ممارسة الديمقراطية وتطبيقها والتعامل مع مفهومها بالشكل الصحيح والواضح، وقد يعزى السبب أيضاً إلى عوامل ذات صلة بالعلومة والتقدم والتطور التكنولوجي الأمر الذي أثر في الثقافة التنظيمية للمدرسة في مجال التوقعات فنلاحظ تهميشاً للبعد الروحي في المدرسة فانصب الاهتمام على الجانب الكمي، وبالرغم من ذلك فإن المدارس الثانوية الحكومية لم تهتم الجانب الروحي بالمطلق لأنه من أسباب الالتزام الخلفي للطلبة والمعلمين، ويفسر الباحث السبب أيضاً بعوامل ذات صلة بالإدارة المدرسية كضعف التأهيل العلمي والمسلكي والتي من شأنها عدم السعي لتوفير المناخ السليم وعدم تقديمهم للتسهيلات المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي.

وبانحراف معياري (١,١٦)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن مديرات المدرسة الثانوية الحكومية لا يملكن الاتجاهات الإيجابية لاعتبار أن المدرسة الثانوية هي أساس المعرفة في المجتمعات كونها تنطلق إلى مرحلة الجامعة، ومن خلال هذه المعرفة يتطور الطلبة ومن خلالها بعد التخرج يتطور المجتمع، والمجتمع المحلي ينظر إلى المدرسة الثانوية على أنها مركز وأساس لانطلاق المعرفة والعمل على تنميتها في المراحل الدراسية اللاحقة، وهذه المعرفة يجب أن تكون فلسفة المدرسة الثانوية الحكومية، ويمكن أن يعزى السبب أيضاً للتأثيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي دخلت على مجتمعاتنا بشكل سريع من خلال وسائل الاتصالات الحديثة والمتعددة مثل الحاسوب والانترنت والفضائيات والهواتف النقالة وغيرها بالإضافة لدخول عدد غير قليل من المعلمات غير الراغبات في المهنة حيث أصبحت مهنة التعليم مهنة من لا مهنة له، مما انعكس سلباً على عدم تقبل النقد البناء بين أطراف العملية التعليمية وعدم القدرة على الإسهام في تنمية المعرفة وترسيخ المنهج العلمي له.

المجال الثاني: المعتقدات

أظهرت النتائج الخاصة بمجال المعتقدات أن تقدير الدرجة الكلية لمتوسط إجابات مديرات المدارس الثانوية الحكومية لمستوى الثقافة التنظيمية كان منخفضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢,٢٠)، وبانحراف معياري (١,١٠). وقد يعود السبب في ذلك لعوامل متعددة منها مستوى العلاقة السائدة بين أطراف العملية التعليمية، بالإضافة لعدم اهتمام المعلمين والطلبة بالتعلم، مما انعكس على الأداء، فالعلاقة المهنية والاجتماعية بين الإدارة المدرسية والأطراف الأخرى من معلمين وأولياء أمور غير مبنية على أسس متينة حيث كثيراً لا يتقبل مديرو المدارس الثانوية الحكومية النقد الهادف من المعلمين ولا تهتم الإدارات بالمعلمين من حيث مكافأتهم على أعمالهم وعدم إعطاء المعلمين الصلاحيات لإشراك الطلبة في اتخاذ القرارات المدرسية وضعف التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور، فكل هذه العوامل تساعد في ضعف حساسية الإدارة المدرسية لأطراف العملية التعليمية مما يعزز من فرص ضعف المعتقدات التي يبنها معلمو المدرسة الثانوية الحكومية.

المجال الثالث: القيم

أظهرت النتائج الخاصة بمجال القيم أن تقدير الدرجة الكلية لمتوسط إجابات مديرات المدارس الثانوية الحكومية لمستوى الثقافة التنظيمية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢,٧٩)، وبانحراف معياري (١,٢٠). وقد يعزى السبب في ذلك إلى اعتقاد مديرات المدارس الثانوية الحكومية إلى أن المدرسة هي مصدر الرزق لهن وأن أي شخص يعتاش من أي عمل يكون انتماؤه لهذا العمل غير محدود، هذا بالإضافة لاعتقاد المديرات أن القيم في هذا المجال

(Bowles, 1983) والتي أكدت وجود درجة رضا مرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة ولاية تنسي الأمريكية. مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الخبرة؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الخبرة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن مديرات المدارس الثانوية الحكومية وعلى اختلاف خبراتهن لديهن وعي بالممارسات التي تتطلبها الثقافة التنظيمية السائدة وذلك بحكم هذه الثقافات فمديرات المدارس على دراية بها، وبالتالي لم تختلف وجهات النظر حولها، وترى الباحثة أيضاً أن جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية وبغض النظر عن خبراتهن يلمون بالتطبيقات التي تتطلبها هذه الثقافة التنظيمية بحكم الممارسة والخبرة التي تمكنهم من تمييزها.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن مديرات المدارس الثانوية الحكومية وبصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية يعرفون ويدركون الثقافة التنظيمية وذلك بحكم المعلومات التي حصلوا عليها نتيجة دراستهم واطلاعهم، إضافة إلى إدراك ووعي جميع أفراد عينة الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية وانها ذات أهمية قصوى في التنظيم الإداري وبالتالي لم تختلف وجهات النظر حولها.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل يوجد علاقة ارتباطية بين مستوى الخصائص التنظيمية لمديرات المدارس الحكومية والرضا الوظيفي للمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية ودرجاتهم على مقياس الرضا الوظيفي، وبلغ (٠,١٢٥)، وكان دالاً إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمعنى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين وتعد هذه النتيجة منطقية، وتتفق مع ما يشير إليه الأدب التربوي بالمتعلق بالموضوع من حيث أهمية وجود العلاقات الإنسانية بين مديرات المدارس والمعلمات والمتمثلة بقيادة ديمقراطية تولي اهتماماً كبيراً بأراء وأفكار ومقترحات المعلمات، إذ أن من شأن هذا الاتجاه الإنساني أن يرفع من درجة رضا المعلمات ويستثير

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لفقرات أداة الدراسة (٢,٩٤) وبانحراف معياري (٠,٨٤) وهذا يعني عدم ارتفاع درجة الرضا الوظيفي للمعلمات للمستوى المطلوب. وقد يعزى ذلك إلى دور مديرة المدرسة في ذلك ونظرتها تجاه المعلمات، ذلك أن مديرات المدارس الثانوية الحكومية قد لا يعرفون معلماتهن بالإجراءات الإدارية، وضعف مشاعر الود والاحترام بينهم، وقلة إشراكهن في تنظيم برامج النشاطات المدرسية واتخاذ القرارات، وقلة التعامل معهن بموضوعية وإيجابية، وضعف تعزيز السلوكيات المرغوب فيها، هذا بالإضافة لضعف العمل بروح الفريق وإجراء المناقشات الهادفة وقلة التعاون والثقة وعدم الاهتمام بأراء المعلمين ومقترحاتهم، مما يؤدي حتماً لضعف درجة الرضا الوظيفي للمعلمين. ويمكن أن يعزى السبب أيضاً لعوامل أخرى ومنها: تراجع المكانة الاجتماعية لمهنة التعليم مقابل المهمة الأخرى، وقلة الحوافز وضعف الراتب، فمن المعلوم أن الارتقاء بدرجة الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية سينعكس إيجابياً على مدى ارتباطهن به وحبهن له وتقانيهن فيه، وإخلاصهن في القيام بواجباتهن ومسؤولياتهن على الوجه الأكمل، ورفع روحهن المعنوية، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى إنتاجياتهن في العمل وفاعليتهن فيه.

إن كثرة الضغط التي تشعر بها المعلمة نتيجة تعاملها مع الطالبات وزميلات العمل وأولياء الأمور والإدارة المدرسية تساعد في ضعف درجة الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض. إن قلة فرص الترقية، وقلة الحوافز التشجيعية المعنوية التي تحصل عليها المعلمات لقاء عملها قد تضعف رضاها الوظيفي وترى الباحثة أن أكثر العوامل تأثيراً على رضا معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض تنحصر فيما يلي: عدم تعاون أولياء الأمور مع المدرسة، وتعيينهم على مستوى وظيفي أقل مما يستحقون، والأخذ برأي أولياء الأمور دون الرجوع إليهم، تكليفهم بتدريس مواد خارجة عن تخصصاتهم، ووضع حصصهم في أوقات متأخرة من اليوم الدراسي، والمكانة الاجتماعية المحدودة للمعلم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (عيد، ٢٠٠٠؛ الغصاونة، ٢٠٠٠؛ الشاربي، ٢٠٠٣) وماديرا (Madera, 1996) والتي أكدت نتائجهم درجة متوسطة من الرضا الوظيفي للمعلمين، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المعيلي (٢٠٠٧)، وسلامة (٢٠٠٣) والتي أكدت نتائجهما درجة رضا عالية لدى معلمي المدارس في كل من السعودية والأردن، وتختلف أيضاً مع دراسة باولز

- غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشراي، فهد (٢٠٠٣). درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة القريات بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- شمسان، أحمد، (٢٠٠٥). أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، العدد (٦).
- الشيخ خليل، جواد وشري، عزيزة (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية. ١(١٦): ٦٨٣-٧١١.
- الشيخ، سلمان وسلامة، محمد أحمد. (١٩٩٩). الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٣(١٦)، ٧٥-١١٩.
- العريمي، حليس بن ممد، (١٩٩٨). الرضا الوظيفي لدى مديرات مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- عساف، عبد المعطي محمد (٢٠٠١). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- العميان، محمود سليمان (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط١، دار وائل للنشر، عمان.
- عيد، فاتن (٢٠٠٠) علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس حسب نظرية هيرسي وبلانشرد بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرات التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، رسالة ماجستير غير منشورة: الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٩). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- الكردي، محمد كامل ومحمد، عبد الله آل ناجي (١٩٩٦). دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٦، العدد ٢، ١٢-٣٦.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٢). المنظمة وإجراءات العمل، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

طاقاتهن الإبداعية التي تعد القاعدة الأساسية للتفاعل الإيجابي والرضا الوظيفي. وتعتقد الباحثة أن السبب في هذه العلاقة الإيجابية ربما يعود إلى أن زيادة مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس والذي يؤدي إلى زيادة شعور المعلمات بالرضا الوظيفي نتيجة تقدير واحترام المديرية لهن مما يعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بين المديرية والمعلمات. وتؤكد الباحثة على سبيل المثال أن مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى تحسين العلاقات البيئية بين المعلمات من خلال اللقاءات المتكررة والاجتماعات.

التوصيات والمقترحات:

- في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بالتوصيات والمقترحات الآتية:
١. عقد دورات تدريبية متخصصة في موضوع الثقافة التنظيمية المدرسية للمعلمات والإداريات لتعريفهن بحقوقهن وواجباتهن ومسؤولياتهن تجاه وظائفهن وزميلاتهن وطالباتهن.
 ٢. تبني وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية خطة للتطوير الإداري تتضمن تحديث أنظمة الإدارة والتعلم تتضمن تلبية حاجات المعلمات الملحة مما يؤمن الرضا الوظيفي.
 ٣. إعادة النظر في أنماط الثقافة التنظيمية وخصائصها في المؤسسات التعليمية وتوصية مديرات المدارس بالأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة.
 ٤. محاولة حصر عناصر الثقافة التنظيمية السلبية لدى المدارس الثانوية الحكومية، ومحاولة تغييرها وتشكيل عناصر إيجابية بدلاً منها.

المراجع

- البندري، محمد العنوم، عدنان. (٢٠٠٢). طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرات والمعلمين وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عُمان والأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(٣)، ١١٦-١٢٥.
- حتاملة، موسى. (٢٠٠٣). مدى فاعلية المدرسة في خدمة المجتمع الريفي. مجلة كلية التربية، قطر، ٥(١١٩)، ٦٣-٨٥.
- حريم، حسين (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- الخصاونة، سوسن، (٢٠٠٠). درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين وأثرها في أساليب معالجتهم لمشكلات الطلبة السلوكية داخل غرفة الصف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- السالم، محمد سالم، (١٩٩٧). الرضا الوظيفي للمعلمين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير

- Lybeck, C. (2003). The Development of Aself-Renewing School Culture Principals Leadership for Change and Stability in Three Case Studies. Unpublished Doctoral Dissertation University of Washington State. U.S.A.
 - Maria, F. (2009). Relationship of Organizational Culture Organizational Climate and burn-out to perceived Empowerment Among Workers in Human Service Organization. Published Doctoral Dissertation University of Hofstra. U.S.A.
 - Mayda, B. (2012). Teacher's Perceptions of School Culture in Relation to Job Satisfaction and Commitment. Unpublished Doctoral Dissertation University of Western Michigan. U.S.A.
 - Pool, S. (2009). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives, Journal of Management Development. (on-line). 19(1). Available: file: //A Emerald. Host: htm. march 19/2014.
 - Smith, M. (2013) Analysis of the Relationship Between Principals Leaderships Style and Teacher Job Satisfaction, the University of North Carolina at Charlotte, Dissertation Abstracts International. P.50.
 - Steven, L & Clinow, A. (2000). Organizational Behavior, Me Graw-Higher Education. U.S.A.
 - Uttal, B. (2006). The Corporate Culture Vultures, Fortune, Vol. 108. No.8. Available: file: //A Emerald. Host: Htm. desember 22/2013.
 - محمود، محمد جاسم. (٢٠٠٥). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطوير العام، الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع
 - المعيلي، أحمد (٢٠٠٧). الرضا الوظيفي لدى معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل/ العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد السابع، العدد الأول ص ١٣-٢٥.
 - ملحم، أحمد (٢٠٠٣). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
 - ناصيف، عبد الخالق، (١٩٨٢). الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل. مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، ١٠(٣)، ٢٩-٥٥.
- المراجع الأجنبية:**
- Abbas, L., (2005). **Innovation and organizational culture: the case of It companies in Jordan**, unpublished master thesis, Yarmouk University. Irbid.
 - Daina, S. (2010). The Relationship Between Organizational Cultures and Organizational Climates In Three Large Urban Higher Education Institutions In The United States. Serration University of Wisconsin Milwaukee.
 - Hodge, B, Anthony, P. (1994). Organizational Theory, Allyn and Bacon, London.
 - Lenox, W & Annette, K. (2010). Organizational Culture and Teacher Satisfaction of Elementary Schools. Unpublished Doctoral Dissertation University of Colorado State. U.S.A
 - Lund, D. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction, The Journal of Business and Industrial Marketing,. (on-line). 18 (3). Available: file: //A Emerald. Host: Htm. march 25/2014.