



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٥) العدد (١٤) مايو ٢٠٢٥م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية

رئيس التحرير

أ.د. عبدالله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د. لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د. أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية

العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشتون الطلاب-

جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية- الكويت

أ.د. بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية التربية

الأساسية- الكويت

أ.د. راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-

جامعة الكويت

أ.د. دلال فرحان نافع العنزي

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية-

الكويت

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل

لشتون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د. خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-

جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د. صلاح فؤاد مكاي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-

جامعة قناة السويس- مصر

أ.د. عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية-

الأردن

- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا
سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً-
جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. نايل محمد الحجايا
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة
الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة
سوهاج- مصر
- أ.د. محمد سليم الزبون
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة
الأردنية- الأردن
- أ.د. عبدالله عقله الهاشم
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية-
جامعة الكويت
- أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة
الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي
بالأغواط- الجزائر
- أ.د. حاكم موسى الحسنوي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير
مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق
- أ.د. حنان فوزي أبو العلا
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك
سعود- المملكة العربية السعودية
- أ.د.م. هديل حسين فرج
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب-
جامعة الحدود الشمالية- السعودية
- د. نهال حسن الليثي
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن-
جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. فايز منشد الظفيري
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة
الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-
جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق-
مصر
- أ.د. أنمار زيد الكيلاني
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة
الأردنية- الأردن
- أ.د. لما ماجد موسى القيسي
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً-
كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. سامية إبريغم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي
بن مهدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية -
جامعة صنعاء- اليمن
- أ.د. صالح أحمد عابنة
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د. حجاج غانم علي
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر
- أ.د. جعفر وصفي أبو صاع
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة
فلسطين التقنية- فلسطين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف-
المملكة العربية السعودية
- د. يوسف محمد عيد
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة
الملك خالد- السعودية
- د. خالد محمد الفضالة
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

- | | |
|--|---|
| أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت | أ.د. جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً |
| أ.د. حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق | أ.د. فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت |
| أ.د. علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت | أ.د. محمد عبود الجراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن |
| أ.د. أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر | أ.د. تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن |
| أ.د. محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق | أ.د. محسن عبد الرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية |
| أ.د. وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر | أ.د. صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر |
| أ.د. أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن | أ.د. مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر |
| أ.د. سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر | أ.د. سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن |

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د. خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، المكتبة الرقمية العربية AskZad، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:
- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
- 2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
- 3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.
- 4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
- 5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بتفعيل مجتمعات التعلم المهنية لدى مُعلّمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، أ. محمد ضيف الله الغامدي، أ.د عبدالله بن ضيف الله الحارثي.....	41-1
2	متطلبات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريس مقرر الحاسوب في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أ. عائشة أحمد نايف عويهان.....	72-42
3	التفكير الأخلاقي وعلاقته بالاتجاه نحو الغش في الاختبارات الجامعية، أ. أريج إبراهيم محمد المسيعدين؛ أ.د محمد أحمد الرفوع.....	110-73
4	إستراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيّة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أ. نور هاني ماضي قموه؛ أ.د عدنان عبد السلام العضيلة.....	150-111
5	الممول القرائية لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بغيرها في سلطنة عمان، أ. خلود بنت خميس بن مرارش البوسعيدية.....	183-151
6	المناعة التنظيمية وعلاقتها بالنضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، أ.د فاطمة عبدالمنعم معوض؛ أ. فاطمة محمد البصير؛ أ. تهاني عبدالعالي الحربي؛ أ. هناء مساعد السماره	218-184
7	واقع ممارسة المعلمين في سلطنة عمان أنشطة الكلام النوعية لتطوير مهارة المحادثة لدى متعلمي اللغة العربية من الناطقين بغيرها في المستوى المبتدئ، أ. حصّة بنت عبدالله بن سعيد البادية.....	248-219
8	أثر القصة المصورة باستخدام التصميم الجرافيكي على اتجاهات المراهقات نحو قضية الشذوذ الجنسي، د. ساندي بنت فاروق كردي؛ أ. أسيل بنت صالح إيشان صوفي.....	290-249
9	واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، أ. نواف بن مطلق بن عيد الحربي.....	321-291
10	درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، د. تهاني إبراهيم العلي.....	348-322

الصفحة	العنوان	م
379-349	دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات في مدينة الرياض، أ. إيناس سعد السيف؛ أ. منيرة محمد الشريف؛ أ. منى عبد العزيز الشهيل؛ أ. نورة ناصر الشبانان؛ د. نورة عبد الله الجبرين.....	11
408-380	تصورات معلمي شرقي القدس حول تطوير مهارات التعليم المستقبلية في ضوء رؤية التعليم 2030، أ. نرمن حسين أبوساره.....	12
433-409	الأنماط التعليمية لدى معلمي العلوم في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، أ. بشرى الدريدي؛ أ.د أحمد عودة القرارة.....	13
468-434	معوقات الاعتماد الأكاديمي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، أ. محمد بن عبد الله الجميلي؛ د. عمر بن محمد باداود.....	14
505-469	الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة رياض الخبراء وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، أ. صالح بن راشد مفلح الحربي؛ د. صالح بن علي يعن الله القرني.....	15
526-506	The effect of Using Gamification on Student's speaking skills, Dr. Raed Mohammad, Prof. Hanan Sobhi Abdullah Obaid, Dr. Nihaya Al-Washahi, Dr. Khier Masalha.....	16
565-527	How Does Parental Involvement Improve Inclusiveness Within a Special Education Context?, Afra Almutairi.....	17

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نسعيتن، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبدالرحمن الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الملمات في مدينة الرياض

أ. إيناس سعد السيف؛ أ. منيرة محمد الشريف؛ أ. منى عبد العزيز الشهيل*؛ أ. نورة ناصر الشبانات

باحثات دكتوراه في الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية

د. نورة عبد الله الجبرين

أستاذ مساعد- الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية

*Alshohail.Mona.1980@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/5/12

قبول النشر: 2025/4/28

استلام البحث: 2025/3/24

المخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الملمات في مدينة الرياض، والتعرف على أبرز الصعوبات التي تواجههن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (158) معلمة. وأظهرت النتائج أن دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الملمات مرتفع، وجاء بعد "القيم التنظيمية" في الترتيب الأول وبتقدير مرتفع جداً، وجاء في المرتبة الثانية بعد "الأنماط السلوكية" وبتقدير مرتفع، وأن الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الملمات مرتفعة أيضاً. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق حول دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الملمات تعزى لمتغير الخبرة، ووجود فروق حول التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الملمات تعزى لمتغير الخبرة، وأوصت الدراسة بتعزيز الدعم المؤسسي للمديرات، وتنفيذ ورش تدريبية حول الثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، مديرات المدارس الثانوية، القيم التنظيمية، القيادة التربوية، الأداء المدرسي.

The Role of Secondary School Principals in Enhancing Organizational Culture among Female Teachers in The city of Riyadh

Enas Saad Al-Saif; Munira Muhammad Al-Sharif; Mona Abdel Aziz Al-Shehail; Noura Nasser Al-Shabanat

Doctoral researchers in educational administration - King Saud University - Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Noura Abdullah Al-Jibreen

Assistant Professor - Educational Administration - King Saud University - Kingdom of Saudi Arabia

Received: 24/3/2025

Accepted: 28/4/2025

Published: 12/5/2025

Abstract: The study aimed to identify the role of secondary school principals in enhancing organizational culture among female teachers in the city of Riyadh, and to identify the most prominent difficulties they face. The study used a descriptive approach and a questionnaire as a data collection tool that was applied to a random sample of (158) female teachers. The results showed that the role of secondary school principals in enhancing the organizational culture of female teachers is high, and the "organizational values" dimension came in first place

with a very high rating, and the "behavioral patterns" dimension came in second place with a high rating, and that the difficulties faced by secondary school principals in enhancing the organizational culture of female teachers are also high. The results showed that there were no statistically significant differences between the averages of the study sample members regarding the role of secondary school principals in promoting organizational culture among female teachers, and the challenges facing secondary school principals in enhancing organizational culture due to academic qualification variable, and the absence of differences regarding the role of secondary school principals in enhancing organizational culture among female teachers due to experience variable. There are differences in the challenges facing secondary school principals in enhancing organizational culture among female teachers due to the variable of experience. The study recommended strengthening institutional support for female principals and implementing training workshops on organizational culture.

Keywords: Organizational Culture, secondary school principals, Organizational Values, Educational Leadership, School Performance.

المقدمة:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية والبحث في خصائصها من الموضوعات الجديدة نسبياً في الفكر التنظيمي، ومما يزيد من تعقيد الخوض في موضوع الثقافة التنظيمية هو اختلافها من مؤسسة لأخرى، وتعددتها واختلافها ضمن نطاق المؤسسة الواحدة. وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمؤسسات، والذي ينبغي على قادة المؤسسات ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها.

وتقوم الثقافة التنظيمية بدور محوري في بيئة العمل، حيث تحدد القيم والمعتقدات والسلوكيات التي توجه الأفراد في المؤسسات التعليمية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين الأداء المهني للعاملين (العجمي، 2020). في السياق التعليمي، وتعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الإداري والتربوي، حيث تساهم في تعزيز الانتماء المؤسسي، وتدعم بيئة العمل التعاونية، وتشجع على تبني الممارسات الفعالة في المدارس (الجحدلي، 2019).

وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بشكل عام من حيث انعكاسها على مناخها التنظيمي، ومن حيث تحصيل الطلبة، وتحقيق الانتماء والإنجاز للعاملين، وتزداد أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمديرين الذين يتواجدون في قمة الهرم المدرسي، لما لهذه الثقافة من تأثير في توضيح الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم السير على هديها عند ممارسة العمل، وصنع القرارات الخاصة بمعالجة المشكلات والمواقف المختلفة، وتحديد الأهداف التنظيمية، واختيار الوسائل المناسبة لصنع القرار. ويمكن القول إن دراسة الثقافة التنظيمية أصبحت اليوم من الضرورات التي ينبغي دراستها، لما يتميز به العالم المعاصر من تغيرات ثقافية متلاحقة وسريعة، غالباً ما تواكبها اهتزازات في القيم والاتجاهات وأنماط السلوك (المربي، 2006).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة المدرسية تلعب دوراً رئيسياً في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المدارس، حيث تؤثر بشكل مباشر في السلوكيات التنظيمية للمعلمين والطلاب، وتحدد مدى انتشار القيم

والممارسات التي تدعم بيئة تعليمية إيجابية (الحربي، 2021). فكلما كانت القيادة المدرسية أكثر كفاءة وقدرة على تعزيز الثقافة التنظيمية، زادت فاعلية المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها (الشمراي، 2022).

ومن هذا المنطلق يُعد دور مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة التي تستحق البحث والدراسة، نظرًا لأهمية هذا الدور في تحسين بيئة العمل وتحقيق جودة التعليم، فمديرات المدارس يمثلن عنصرًا قياديًا مؤثرًا يساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية، سواء من خلال السياسات الإدارية أو من خلال التفاعل المباشر مع المعلمين والعاملين في المدرسة (مصالحه، 2024).

وعلى الرغم من أهمية الثقافة التنظيمية في العملية التعليمية، إلا أن هناك تحديات تواجه مديرات المدارس في تعزيزها، مثل ضعف التفاعل بين أفراد المجتمع المدرسي، وغياب الإستراتيجيات الفعالة لترسيخ القيم التنظيمية، بالإضافة إلى تأثير العوامل البيئية والتنظيمية على استدامة هذه الثقافة (الصمادي، 2023). ولذلك من الضروري دراسة العوامل التي تؤثر على دور مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية والتحديات التي تواجههن، واقتراح الحلول المناسبة لتعزيز هذا الدور.

وبناءً على ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة الرياض، والتعرف على الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية المعلمات، بهدف تقديم توصيات تدعم تطوير الثقافة التنظيمية في المدارس.

مشكلة الدراسة:

يُعد موضوع الثقافة التنظيمية في المدارس من القضايا التربوية المهمة، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن وجود ثقافة تنظيمية قوية يعزز بيئة العمل ويؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والتعليمي، وعلى الرغم من ذلك تواجه مديرات المدارس تحديات في تعزيز هذه الثقافة، مما يستدعي البحث في العوامل المؤثرة عليها.

وتشير دراسة الجحدلي (2019) إلى أن الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس تعاني من تفاوت في تطبيق القيم والمعتقدات التنظيمية، مما يؤثر على انسجام بيئة العمل المدرسية. وكذلك وجدت دراسة العجمي (2020) أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديرات المدارس، إلا أن بعض المديرات يواجهن صعوبات في تعزيز هذه الثقافة بسبب القيود الإدارية والتنظيمية المفروضة عليهن.

وعلاوة على ذلك فقد أظهرت دراسة الحربي (2021) أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في الكويت جاء بمستوى متوسط، مع وجود تحديات في تطبيق بعض الممارسات الإدارية التي تدعم الثقافة التنظيمية. في حين أوضحت دراسة الشمراي (2022) أن الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس مرتبط بدرجة متوسطة بالثقافة التنظيمية، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز هذا الجانب.

وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في البحث عن دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات في مدينة الرياض والصعوبات التي تواجههن في هذا السياق، وذلك بهدف تقديم حلول تساهم في تحسين بيئة العمل المدرسية وتعزيز الثقافة التنظيمية.

وتسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات في مدينة الرياض؟
 2. ما الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات في مدينة الرياض؟
 3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات المدارس تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟
- أهداف الدراسة:

1. التعرف على دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات في مدينة الرياض.
 2. الكشف عن الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات في مدينة الرياض.
 3. الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- أهمية الدراسة:

أ. الأهمية النظرية:

- تسليط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في بيئة العمل المدرسية.
- يؤمل أن تساهم في سد الفجوة البحثية الناتجة عن قلة الدراسات التي تناولت دور مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية.

ب. الأهمية العملية:

- يُؤمل أن تفيد مديرات المدارس من خلال تقديم تصور واضح حول أدوارهن في تعزيز الثقافة التنظيمية والتحديات التي قد تواجههن.
- يُرجى أن تساعد صناع القرار في إدارات التعليم على وضع إستراتيجيات لدعم المديرات في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المدارس.
- يُتوقع أن توفر لوزارة التعليم معطيات تساهم في تطوير السياسات والتشريعات التي تدعم بناء ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات التعليمية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة الرياض.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمات المدارس الثانوية في مدينة الرياض.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث من عام 1446هـ، الموافق 2025م.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في المدارس الثانوية للبنات التابعة لمكتب تعليم الملز بمدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة:

■ الثقافة التنظيمية:

تعرف بأنها "منظومة من الأنساق الفكرية والاجتماعية والقيمية التي تشكل القيم والمعتقدات والتوقعات لدى مديرات المدارس" (الجدلي، 2019، ص 150). وتعرف بأنها "مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة، فهي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكهم، ومن ثم على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها" (أبو بكر، 2011).

ويقصد بالثقافة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة: ما تقوم به معلمات المدارس بمدينة الرياض من ممارسات تشكل قيم ومعتقدات ومبادئ، وأفكار وأعراف وسلوكيات تم اكتسابها، والتي تؤثر سلباً أو ايجاباً في تحقيق الأهداف.

الخلفية النظرية للدراسة:

أولاً: مديرات المدارس:

1- مفهوم مدير المدرسة:

المفهوم لغة: المدير لغة اسم فاعل من أدار، وهو من يتولى إدارة أمر من الأمور، كإدارة عمل أو مشروع أو مؤسسة ويكون مسؤول عن حسن تنفيذ الأعمال فيها (معجم المعاني).

المفهوم اصطلاحاً: مدير المدرسة هو الشخص الذي يركز على تحسين نتائج التعليم من خلال توفير الإشراف والتدريب المستمر للمعلمين، وضمان جودة التعليم، وتهيئة بيئة تعليمية فعالة (Hallinger, 2018)، كما أنه الشخص المعين رسمياً ليكون المسؤول الأول عن جميع جوانب العملية الإدارية والفنية بالمدرسة وعن حسن سير العمل بالمدرسة من جميع الجوانب لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة والغايات التعليمية (البشر وزملاؤه، 2023).

2- مسؤوليات مدير المدرسة:

حدد لاشين في (الخضر والكودة، 2020) دور ومسؤوليات مدير المدرسة بمستوياته المختلفة في عدة نقاط

يمكن توضيحها في الجدول التالي:

المسؤولية	المجال
(1) يضع بياناً برسالة المدرسة بما يتماشى مع الرؤية القومية وأهداف التعليم طبقاً لما يرد في وثائق الوزارة المختلفة. (2) قيادة العاملين بالمدرسة وأصحاب المصلحة في عملية وضع رؤية مستقبلية تساعدهم في تحديد الأهداف التعليمية على المدى الطويل والقصر. (3) يقود عملية وضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية، ويتأكد من توافر الموارد والظروف اللازمة لتنفيذها.	أولاً: القيادة والتخطيط
(1) يكون على علم تام بالمعايير القومية للتعليم، ويعمل بشكل مستمر على تأهيل المدرسة لتطبيقها. (2) يتأكد من أن البرامج التدريسية والمقررات يتم تدريسها بما يتماشى مع أهداف المدرسة والإدارة التعليمية، ويتفق مع المعايير القومية للتعليم. (3) يساعد في تطوير وتقييم ومراجعة المناهج.	ثانياً: المنهج والتدريس
(1) يقوم بوضع برنامج استقبال، وتوعية الطلاب الجدد ودمجهم في مجتمع المدرسة. (2) ينسق ويشرف على برنامج إرشادي يوفر توجهاً مهنيًا وتعليميًا وشخصيًا للطلاب. (3) يتحمل مسؤولية حضور الطلاب والتأكد من انتظامهم في الدراسة، ومتابعة حالات الغياب المتكرر أو الانقطاع عن الدراسة وطلبات وقف القيد، ووضع الحلول المناسبة لها.	ثالثاً: شؤون الطلبة والانشباط المدرسي
(1) يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين، كما ينقل هموم العاملين ومشاكلهم واحتياجاتهم التي تؤثر على العمل بالمدرسة على المستويات المركزية الأعلى. (2) يقوم بالإشراف على العاملين بالمدرسة وتقييم أدائهم بشكل دوري حسب النظام المتبع. (3) يقدم توصيات فيما يتعلق باختيار المدرسين، ونقلهم، وفصلهم، وتثبيتهم.	رابعاً: شؤون العاملين
(1) يعقد اجتماعات مع العاملين بالمدرسة لكي يجعلهم على علم بالتغيرات في السياسات والبرامج الجديدة. (2) يقوم بتنسيق وتنفيذ أنشطة التدريب أثناء الخدمة من خلال وحدة التدريب في المدرسة. (3) يشرك العاملين في عملية تحديد الأهداف والأنشطة الضرورية للنمو المهني.	خامساً: التنمية المهنية والتدريب
(1) يحافظ على الاتصال بمدير الإدارة وغيره من المسؤولين محيطاً بإهمهم علماً بالمشاكل القائمة والمتوقعة. (2) ينشئ للمدرسة جهازاً إدارياً فعالاً تتضح فيه خطوط السلطة والمسؤولية، ويقوم بالتنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة العاملة داخل المدرسة. (3) يقوم بالإشراف على الشؤون الإدارية للمدرسة، ويتحمل مسؤولية تنفيذ السياسات واللوائح المختلفة والإشراف عليها.	سادساً: التنظيم والإدارة
(1) المسؤولية عن طلب المستلزمات السلعية والكتب والمعدات التعليمية وجميع المواد والخدمات اللازمة للمدرسة. (2) يتبع اللوائح والتعليمات المنظمة لاستخدام المال العام والممتلكات العامة وتعليمات الصرف المختلفة. (3) يقوم بالتوصية بخصوص الاحتياجات من العاملين والأماكن والمواد والمعدات.	سابعاً: الشؤون المالية والإدارية
(1) يحتفظ بعلاقات جيدة مع المجتمع ويستخدم موارد المجتمع لإثراء ودعم العملية التعليمية بالمدرسة. (2) يضع نظام اتصال بالمجتمع ويضمن تفهم المجتمع لدور المدرسة ومستوى أدائها، ويشجع أفراد المجتمع على المشاركة وتقديم الدعم للمدرسة. (3) تفعيل دور المنظمات المدنية التي تعمل مع المدرسة.	ثامناً: المشاركة المجتمعية

3- الكفايات اللازمة لمدير المدرسة:

يعد مدير المدرسة المحرك الرئيسي لجميع الأنشطة التعليمية وغير التعليمية داخل المدرسة، وتقع عليه مسؤولية إدارة الكيفية التي تتحقق بها الأهداف التي تضعها وزارة التعليم، لذلك يفرض الواقع أن يمتاز مديري المدارس بكفايات شخصية ومهنية وإدارية محددة، ولكي يقوم المدير بواجباته على أكمل وجه ينبغي أن تتوافر فيه العديد من الكفايات (الخويطر والخويطر، 2023)، ويرى فهيم وعبد المالك في (المبروك، 2017) أن الكفايات المطلوبة لشغل وظيفة مدير مدرسة هي:

- أ. أن تكون لدى مدير المدرسة خلفية قوية بالعلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي كنظم اجتماعية، وبصفة خاصة علم الاجتماع التنظيمي الذي يمكن أن يعينه على فهم المشكلات التي تواجهه.
- ب. أن يلم مدير المدرسة بشكل متكامل بالبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة باعتبارها روافد لنظام واحد.
- ج. أن يكون مدير المدرسة قادراً على معرفة مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية المتصلة بها.
- د. أن يكون لدى مدير المدرسة معرفة جيدة بالأساليب الفنية التي تحقق له إشرافاً فعلياً على ما يدور داخل الفصول الدراسية.
- هـ. أن يكون لدى مدير المدرسة المعلومات التي تمكنه من توجيه هيئة التدريس والتلاميذ.
- و. أن يكون مدير المدرسة قادراً على حماية القيم الأخلاقية والعملية المثلى التي تتحقق وفقاً لما يتمتع به مدير المدرسة من علاقة وثيقة ومباشرة بأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ.
- ز. أن يكون مدير المدرسة قادراً على التعرف على مشكلات الأفراد والجماعات داخل المجتمع المحلي.
- ح. أن يكون لدى مدير المدرسة خلفية ثقافية واجتماعية تمكنه من فهم الأنظمة، وتساعد في أداء الدور القيادي داخل المجتمع المحلي.
- ط. أن يكون لدى مدير المدرسة مهارات اجتماعية تمكنه من القيام بدور الوسيط والمنسق بين القوى المختلفة التي تؤثر في عمل المدرسة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ي. أن يكون مدير المدرسة قادراً على العمل التعاوني والقيادي وما يحتاجه ذلك من مهارات ومعلومات متخصصة من جانب المدير.

ثانياً: الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وهي محصلة للعلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين، والتي تشكل أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي، وتكيف أعضائها معها من خلال هذه البرمجة الفكرية، وبذلك تشكل الثقافة التنظيمية نمطاً من الافتراضات الأساسية التي ابتدعتها الجماعة واكتشفتها، أو

طورتها لتكون لها السبيل للإدراك، والتفكير في كل ما له علاقة بهذه المشكلات، للتأقلم الخارجي والاندماج الداخلي (العطية، 2003).

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، حيث تعرف بأنها عبارة عن الأنماط التربوية أو هي الطريقة التي يقوم بها الأفراد أو المنظمات لإنجاز أعمالهم، وقد تسعى أيديولوجيات سائدة في المنظمة (الصريرة، 2003، 190).

وتعرف بأنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة أو جماعه أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات (حريم، 2004، 327).

وعرفها جرينبرج وبارون (2004، 327) بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المدرسة، حيث تركز هذه الثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية".

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة، وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجهم (أبو بكر، 2010، 130).

وتعرف بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والممارسات السائدة، والمعبرة عن خصائص العمل الإداري في المدارس، ولها صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد (جبران وزكي، 2017، 166).

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأشكال السلوكية، التي تشكل جوهر هوية المنظمات، وتساهم في تغيير سلوك العاملين واتجاهاتهم.

2- أهمية الثقافة التنظيمية في التعليم:

تُعد الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم المحورية في تطوير المؤسسات التعليمية، لما لها من تأثير واسع على سلوك الأفراد، وجودة القرارات، وفعالية الأداء العام. فهي الإطار غير الرسمي الذي يوجه الأفراد، ويُسهّم في ضبط سلوكهم وتوحيد رؤيتهم، مما يعزز الانسجام داخل المؤسسة ويقودها نحو تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية.

وتكتسب الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية أهمية كبرى، نظراً لما تؤديه من أدوار محورية يمكن تلخيصها كالآتي:

- أ. تعزيز الانتماء والهوية المؤسسية: عندما يشعر العاملون في المؤسسة التعليمية بأنهم جزء من منظومة لها قيم ورسالة واضحة، يرتفع مستوى الانتماء الوظيفي لديهم (Schein, 2017).
- ب. تحسين جودة التعليم: ترتبط الثقافة الإيجابية ببيئة مدرسية آمنة ومحفزة، ما يساهم في رفع تحصيل الطلاب وتطوير أساليب التعليم (Vickers, 2021 & Kaniuka).

ج. دعم التغيير والتطوير: تُشكل الثقافة التنظيمية الإطار العام لقبول التغيير ومواكبة التحولات التربوية الحديثة، ولأسيما عند تطبيق إستراتيجيات الجودة أو التحول الرقمي في التعليم (Zhu, 2023).

د. توجيه السلوك الإداري والتربوي: فالثقافة القوية تخلق معايير سلوكية تلتزم بها القيادة والمعلمون والطلبة، مما يقلل من الغموض والصراعات داخل البيئة التعليمية (Cai et al., 2022).

هـ. تعزيز القيادة الفاعلة: تُمكن الثقافة التنظيمية القادة من تبني أنماط قيادية متناسقة مع قيم المؤسسة، ما يعزز القدرة على التأثير والتحفيز واتخاذ القرار التربوي الرشيد.

3- عناصر الثقافة التنظيمية في التعليم:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر التي تعكس القيم والسلوكيات والمعتقدات التي يتشاركها أفراد المؤسسة، وتؤثر في طريقة العمل والتفاعل داخل البيئة التعليمية، وفيما يلي أبرز العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية:

أ- القيم التنظيمية:

تشكل القيم التنظيمية حجر الأساس في بناء الثقافة المؤسسية، وتمثل المبادئ الأخلاقية والمهنية التي توجه سلوك العاملين وتُسهّم في توحيد الرؤية داخل المؤسسة التعليمية، مثل: العدالة، المسؤولية، الشفافية، والابتكار. وتُعد هذه القيم مرجعاً لسلوك الأفراد وتحدد معايير التفاعل بينهم (الفصل، 2022؛ Schein, 2017).

ب- الأنماط السلوكية:

تشير إلى السلوكيات المتكررة التي يمارسها العاملون داخل المؤسسة، مثل أساليب التواصل، واتخاذ القرار، والتفاعل بين القادة والمعلمين، وهذه الأنماط تُعد انعكاساً للقيم التنظيمية، وتُسهّم في تعزيز أو إضعاف البيئة التعليمية. فكلما كانت الأنماط قائمة على الاحترام المتبادل، والتعاون، والانفتاح، كانت الثقافة التنظيمية أكثر فعالية (الفصل، 2022؛ Zhu, 2023).

ج- المعتقدات والتصورات المشتركة:

تُعبّر عن الأفكار والمفاهيم التي يتبناها أعضاء المؤسسة حول طبيعة العمل، مثل الاعتقاد بأهمية التطوير المهني المستمر، أو مركزية الطالب في العملية التعليمية، وهذه المعتقدات تؤثر في اتخاذ القرار وفي كيفية التعامل مع التحديات اليومية (Cai et al., 2022).

د- الرموز والعادات المؤسسية:

تتضمن الشعارات، اللباس الرسمي، الاحتفالات والمناسبات الخاصة، والطقوس اليومية مثل الطابور الصباحي أو تكريم المعلمين، وتعمل هذه الرموز على ترسيخ الهوية المؤسسية وتعزيز الانتماء (Schein, 2017).

هـ- الأعراف والمعايير التنظيمية:

هي قواعد غير مكتوبة تحدد ما هو مقبول أو مرفوض داخل المؤسسة، مثل الالتزام بالمواعيد، طريقة التفاعل بين الزملاء، أو احترام التسلسل الإداري، وتُسهّم هذه المعايير في ضبط الأداء وتوحيد السلوكيات ضمن أطر محددة (Vickers, 2021 & Kaniuka).

و- التوقعات التنظيمية:

تمثل ما تتوقعه المؤسسة من العاملين، من حيث الأداء، الالتزام، والمشاركة في الأنشطة، وهي تُسهم في بناء ثقافة قائمة على الإنتاجية والانضباط إذا تم توجيهها بفعالية (Zhu, 2023)

4- أهمية دور معلمات المدارس الثانوية في البيئة التنظيمية:

تستند المنظومة التربوية إلى تفاعل عدة عناصر، ويعد المعلم بمثابة العمود الفقري الذي يحقق الأهداف التعليمية من خلال وعيه وإدراكه العميق للمسؤوليات الملقاة على عاتقه، وفي العقود الأخيرة زادت الاهتمامات بتطوير قدرات المعلم ورفع كفاءته المهنية، ولما للمعلمات من تأثير كبير في تعزيز المجتمع والحفاظ على هويته، وفي ظل التحديات الحالية والبيئات المتغيرة، فقد فرض الوضع ضرورة تحديث المنظومة التعليمية بما يتماشى مع هذه المتغيرات، سواء في المحتوى أو الأهداف أو طرق التدريس (السيد محمود، 2005).

وتُعد معلمات المدارس القوة الدافعة في تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المدرسة، حيث يُمكن أن يُسهم من خلال ممارساتهن اليومية في ترسيخ القيم والمعتقدات الإيجابية وتطوير الأنماط السلوكية التي تضمن بيئة تعليمية ناجحة. ووفقاً للجدلي (2019)، فإن وجود ثقافة تنظيمية قوية يدعم تحقيق الأهداف التربوية ويُحفّز الانتماء المؤسسي لدى جميع أعضاء المجتمع المدرسي. كما يؤكد العجمي (2020) على أن الإبداع الإداري والتجديد في الإجراءات الإدارية يرتبط ارتباطاً إيجابياً بمدى تفاعل المعلمات مع القيم التنظيمية المتبناة في المدرسة، وكذلك تلعب معلمات المدرسة دوراً محورياً في تطبيق السياسات الإدارية والتربوية التي تضعها الإدارة العليا، حيث يُشكلن حلقة الوصل الحيوية بين القيادة المدرسية والمعلمين الآخرين (Tomàs-Folch & Riveras-León, 2020)، فعندما تُشرك المديرات المعلمات في عملية اتخاذ القرار تُترجم هذه المشاركة إلى بيئة عمل تشاركية ترفع من فاعلية الإجراءات المتبعة، وهذا النهج التشاركي يُمكن المعلمات من التعبير عن آرائهن والاقتراح في المجال التعليمي، مما يُسهم في تعزيز الثقة والإحساس بالمسؤولية الجماعية داخل المؤسسة.

وتقوم الثقافة التنظيمية بدور محوري في تحسين بيئة عمل المعلمات كما ذكرها (زهران، 2021) و(ال محمود، 2010) من خلال عدة جوانب من أبرزها ما يلي:

- أ. تعزيز الشعور بالانتماء والدعم الاجتماعي: حيث تُسهم الثقافة التنظيمية القوية في خلق بيئة تشعر فيها المعلمات بأنهن جزء من كيان مشترك، مما يعزز الدعم المتبادل بين الزملاء.
- ب. تحسين التواصل وبناء الثقة: حيث تساعد معايير التواصل والمشاركة الواضحة المستمدة من الثقافة التنظيمية على بناء علاقات ثقة بين المعلمات والإدارة.
- ج. دعم التطوير المهني والإبداع: توفر البيئة التنظيمية الإيجابية منصة لتبادل الخبرات وتنمية المهارات، مما يحفز المعلمات على الابتكار في تصميم الدروس واستخدام أساليب تعليمية متجددة.
- د. تقليل الضغوط وتحسين الرضا الوظيفي: تُقلل البيئة الداعمة من مستويات الإجهاد الوظيفي، وتزيد من الرضا العام للمعلمات، مما ينعكس إيجاباً على أدائهن.
- هـ. تعزيز الالتزام والولاء للمؤسسة: عندما تتماشى قيم ومعتقدات المعلمات مع تلك المعتمدة في المؤسسة، يزداد الالتزام والولاء، مما يساهم في استقرار بيئة العمل.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وهي على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى الجحدي (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظة رابغ، وتحديد درجة الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظة رابغ، والكشف عن العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظه رابغ. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الارتباطي. وشملت عينة البحث جميع مديرات مدارس محافظة رابغ والبالغ عددهن (41) مديرة، وتم اختيار 25% من معلمات كل مدرسة بشكل عشوائي، وبلغ عدد المعلمات (128) معلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى القيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس محافظة رابغ كان مرتفعاً جداً من وجهة نظر المعلمات، وأن مستوى المعتقدات والتوقعات المرتبطة بالثقافة التنظيمية كان عالياً أيضاً، وكذلك تبين أن درجة الممارسات الإدارية التي تقوم بها مديرات المدارس كانت مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمات، وكذلك الأمر بالنسبة للممارسات الفنية التي أظهرت هي الأخرى مستوى عالياً، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات.

وهدف دراسة علي (2019) إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسات رياض أطفال محافظة اللاذقية، وكذلك التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في المحافظة، بالإضافة إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لمديرات رياض أطفال، كما سعت الدراسة إلى معرفة أثر بعض المتغيرات في الثقافة التنظيمية وفي أداء المديرات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة مكونة من بُعدين لقياس درجة وجود الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي تم تطبيقها على عينة شملت 82 مديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة وجود الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية كانت متوسطة، وكذلك كان مستوى الأداء الوظيفي لدى مديرات الرياض أيضاً متوسطاً. وبالإضافة إلى ذلك بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية جيدة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال، كما تبين وجود أثر لتفاعل (عدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية، والمؤهل العلمي والتربوي) على درجة وجود الثقافة التنظيمية، في حين لم يظهر أثر لتفاعل هذه المتغيرات على الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال.

وكذلك أجرى (Tomàs-Folch & Riveras-León, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية في المدارس المبتكرة ودور القيادة المدرسية في تعزيز هذه الثقافة. وأظهرت الدراسة أن التغيرات الاجتماعية

والتكنولوجية المستمرة تتطلب تحديثاً دائماً، مما يستدعي أن تكون المدارس قادرة على التكيف والابتكار كجزء من ثقافتها التنظيمية. وعلى الرغم من أن جميع المدارس ليست بالضرورة منظمات مبتكرة، إلا أنه يمكن تمييز بعضها بامتلاكها ثقافة تنظيمية أكثر ابتكاراً من غيرها، وقد ركزت الدراسة على الدور الأساسي الذي تلعبه القيادة المدرسية في تعزيز القدرة على الابتكار، حيث يتعين على القادة تطوير المهارات والكفاءات اللازمة لقيادة التغيير. كما أكدت تقارير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) لعام (2009) أهمية القيادة المدرسية في تطوير المؤسسات التعليمية، وتم اختيار المدارس التي تمتلك خصائص متميزة في النظام التعليمي التشيلي، وتم تطبيق استبانة لقياس إمكاناتها الابتكارية وثقافتها التنظيمية من وجهة نظر القادة المدرسين. وأظهرت النتائج أن هذه المدارس تتمتع بإمكانات ابتكارية واضحة، وكذلك تم تحديد أبرز الممارسات القيادية التي تعزز الابتكار. وبالإضافة إلى ذلك تم الكشف عن بعض المعوقات التي تحد من تنفيذ بعض الممارسات الابتكارية، بما في ذلك التركيز الكبير على الاختبارات المعيارية مثل اختبار SIMCE في تشيلي، والذي يفرض ضغوطاً على المدارس لتحقيق نتائج عالية على حساب الابتكار.

وهدف دراسة (Mayasari, Akbar, Sari, 2020) إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية والتواصل على عملية اتخاذ القرارات من قبل مديري المدارس في المدارس الثانوية العامة في إندونيسيا، حيث يُعد اتخاذ القرار أحد الجوانب الحاسمة في الإدارة المدرسية، وأي خطأ في هذه العملية قد يؤثر سلباً على قدرة المدرسة على تحقيق رؤيتها، وأجريت الدراسة في المدارس الإعدادية الحكومية في إندونيسيا، وشارك فيها (144) مديراً، تم اختيار (105) منهم كعينة للدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستخدمت تصميم الاستبانة لجمع البيانات. وشملت العينة 105 مديراً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم اختبار صلاحيتها وموثوقيتها، وتم استخدام تحليل المسار لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية والتواصل لهما تأثير إيجابي ومباشر على عملية اتخاذ القرارات، حيث إن تحسين الثقافة التنظيمية والتواصل يعزز قدرة المديرين على اتخاذ قرارات فعالة. وتوصلت الدراسة إلى أن التواصل الجيد يسهم بشكل كبير في تحسين اتخاذ القرارات، حيث يمكن أن يكون له تأثير أقوى من الثقافة التنظيمية.

وهدف دراسة العجمي (2020) إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة استناداً إلى بعض الدراسات السابقة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وشملت الدراسة جميع مديرات رياض الأطفال في الكويت، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية، حيث بلغ حجم العينة (350) مفردة، شملت إداريات ومعلمات، مع مراعاة المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها أن السياسات والتشريعات المعمول بها تدعم قواعد العمل وتسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تبين أن مديرات رياض الأطفال يحرصن على تطبيق اللوائح والقرارات المنظمة للعمل.

كما أظهرت النتائج وجود روح الفريق بين العاملين في المؤسسة، حيث تبين أن المديرات يعقدن اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة التوجهات والإجراءات التنفيذية المستجدة، مما يعزز بيئة العمل الجماعية ويحفز الإبداع الإداري.

وهدفت دراسة الحربي (2021) إلى التعرف مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الجبراء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بلغت (385) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم استبانة بلغ عدد فقراتها (54) فقرة، وتكونت من محورين هما: المحور الأول: الثقافة التنظيمية وعدد فقراته (33) موزعة على أربعة مجالات (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية)، والمحور الثاني: التميز التنظيمي وعدد فقراته (21) موزعة على ثلاثة مجالات (القيادة الإبداعية، والتميز البشري، والإدارة الإلكترونية)، وتم التحقق من صدق وثبات الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الجبراء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الجبراء في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وبالنسبة لمستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية، فقد جاء أيضاً بمستوى متوسط من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول مستوى التميز التنظيمي بناءً على متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الجبراء في دولة الكويت.

وسعت دراسة (Cetinkanat & Ciftgul, 2021) إلى الكشف عن تأثير أنماط القيادة التشاركية والداعمة والتوجيهية التي يمارسها مديرو المدارس الابتدائية على الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتمثلت عينة البحث في (448) معلماً تم اختيارهم من بين (1219) معلماً يعملون تحت إشراف وزارة التربية والتعليم في جمهورية شمال قبرص التركية، وقد تم جمع البيانات باستخدام مقياس لأنماط القيادة ومقياس لسلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت النتائج أن المديرين يعتمدون بشكل أساسي على القيادة التشاركية والداعمة، وأن أساليب القيادة التشاركية والداعمة كان لها تأثير إيجابي على تصورات المعلمين للثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، وأيضاً كان لأسلوب القيادة التوجيهية تأثير محدود على هذه التصورات.

وهدفت دراسة (Kızıloğlu, 2021) إلى استكشاف تأثير أساليب القيادة المدرسية على التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية بتركيا، مع التركيز على الدور الوسيط الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبانة لتقييم أساليب القيادة والتعلم التنظيمي، وأظهرت النتائج أن أسلوب

القيادة التحويلية له تأثير إيجابي كبير على التعلم التنظيمي، كما أظهرت أن أسلوب القيادة التبادلية كان له تأثير محدود، في حين كان لأسلوب القيادة المتساهل (Laissez-faire) تأثير سلبي على التعلم التنظيمي، وكذلك أظهرت أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين أساليب القيادة والتعلم التنظيمي.

وهدف دراسة الشمراني (2022) إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية شملت (357) معلمة، وأظهرت النتائج أن مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية متوفرة بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، وقد كانت مهارة الأصالة هي الأكثر توافراً بدرجة كبيرة، تلتها مهارة الحساسية للمشكلات بدرجة متوسطة، ثم مهارة المرونة بدرجة ضعيفة، في حين كانت مهارتا الطلاقة والمخاطرة متوفرتين بدرجة ضعيفة جداً، أما فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية، فقد بينت النتائج أنها متوفرة بدرجة متوسطة لدى قائدات المدارس الثانوية، حيث كان بُعد الأعراف هو الأكثر تحققاً بدرجة كبيرة، يليه بُعد القيم والمعتقدات بدرجة متوسطة، وأخيراً بُعد التوقعات الذي كان الأقل تحققاً بدرجة ضعيفة، وكشفت الدراسة أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمات لكل من الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمات اللاتي تزيد خبرتهن عن 11 سنة، وكذلك أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين مهارات الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة بيشة.

وهدف دراسة مصالحة (2024) إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية ومعلميها في منطقة المثلث الشمالي، حيث بلغ عددهم (1600) مدير ومعلم، وتم اختيار عينة مكونة من (387) مديراً ومعلماً، وأظهرت النتائج، أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر جاء بدرجة مرتفعة سواء في الدرجة الكلية أو في جميع المجالات، كما أظهرت النتائج أن مستوى تنمية السلوك الإبداعي جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.

وهدف دراسة الصمادي (2023) إلى التعرف على درجة تأثير مدونة قواعد السلوك الوظيفي على الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء قصبه المفرق في الأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث قامت الباحثة بتطوير أداتين للدراسة: استبانة لقياس مدونة قواعد السلوك الوظيفي مكونة من (19) فقرة، وأخرى لقياس الثقافة التنظيمية مكونة من (16) فقرة، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية شملت (120) مديراً ومديرة من مديري المدارس في مديرية قصبه المفرق. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة

تأثير مدونة قواعد السلوك الوظيفي لدى مديري المدارس في لواء قصبة المفرق في الأردن جاءت مرتفعة، وأن درجة تأثير الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء قصبة المفرق في الأردن جاءت مرتفعة أيضاً، وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس في مدونة قواعد السلوك الوظيفي والثقافة التنظيمية وجاءت الفروق لصالح الإناث، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في مدونة قواعد السلوك الوظيفي والثقافة التنظيمية، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا. وكذلك كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة الإدارية في مدونة قواعد السلوك الوظيفي والثقافة التنظيمية، وجاءت الفروق لصالح (10 سنوات فأكثر)، وبالمقابل لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المرحلة التعليمية في مدونة قواعد السلوك الوظيفي والثقافة التنظيمية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:

- استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي مع اختلاف أنواعه، نظراً لمناسبته لطبيعة هذه الدراسات.
- تنوعت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية، مثل دراسة كل من: الجحدي (2019)، علي (2019)، (Tomàs- & Riveras-León, 2020)، Folch، الحربي (2021)، مصالحة (2024)، وتناولت دراسة (Mayasari, Akbar, Sari, 2020) تأثير الثقافة التنظيمية والتواصل على عملية اتخاذ القرارات، وتناولت بعض الدراسات الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات، ومنها: الإبداع الإداري (العجمي، 2020) و(الشمراي، 2022)، التميز التنظيمي (الحربي، 2021).
- توصلت الدراسات السابقة إلى تباين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس، فقد توصلت دراسة الجحدي (2019)، ودراسة مصالحة (2024) إلى وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية، وتوصلت دراسة علي (2019)، ودراسة الحربي (2021) إلى وجود مستوى متوسط من الثقافة التنظيمية.
- استفادت الباحثات من الدراسات السابقة في بعض الجوانب، حيث ساعدت هذه الدراسات الباحث في الوصول إلى بعض المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية من خلال قائمة المراجع الموجودة في نهاية كل دراسة من هذه الدراسات، وفي إعداد الاستبانة التي شكلت أداة الدراسة الحالية، وفي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

يعد المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لطبيعة الدراسة وأهدافها، لأنه يعمل على تفسير وتحليل المعلومات واستخلاص الدلالات، ويعرف المنهج الوصفي: "بأنه عدد من الإجراءات البحثية التي تصف الظاهرة اعتماداً على جمع

البيانات والحقائق وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة موضوع الدراسة" (عبد المؤمن، 2008).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الملز بمنطقة الرياض، والبالغ عددهم (789) معلمة، طبقاً للدليل الإحصائي للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض للعام الدراسي (1446هـ). وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية؛ لتمثل المجتمع الأصلي، وبلغ عدد هذه العينة (158) من معلمات المدارس الثانوية بمكتب تعليم الملز بمنطقة الرياض، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	مستوياته	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	جامعي	123	77.8
	ماجستير	35	22.2
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	8.2
	5- أقل من 10 سنوات	30	19.0
	10 سنوات فأكثر	115	72.8

أداة الدراسة:

اشتملت على استبانة هدفت إلى التعرف على دور مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات، وكذلك الصعوبات التي تواجههن في هذا الجانب، وتضمنت الاستبانة (26) عبارة موزعة على محورين: الأول يتناول دور المديرات في تعزيز الثقافة التنظيمية ويتضمن بُعدين (القيم التنظيمية، والأنماط السلوكية)، أما المحور الثاني فيرصد الصعوبات التي تعترض المديرات في هذا السياق. وقد استُخدمت الاستبانة نظراً لفعاليتها في رصد الواقع الميداني وتحليل الظواهر التربوية بعمق، وجرى بناؤها استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة وأهداف الدراسة.

واستخدمت الدراسة "مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي" للتعبير عن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة على هذا النحو: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، بحيث يتم إعطاء القيمة الوزنية التالية: أوافق بشدة (5 درجات)، أوافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، لا أوافق (درجتان)، (1) لا أوافق بشدة (درجة واحدة فقط).

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة باستخدام كل من:

- أ- صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (6) من المحكمين المتخصصين والتربويين، لمعرفة وجهة نظرهم، وتم تعديلها وفقاً لآراء المحكمين بالاعتماد على معيار اتفاق (85%) حيث تم حذف (3) عبارات، وأصبحت الاستبانة تتضمن (26) عبارة.
- ب- صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (40) معلمة غير العينة الأساسية للدراسة، ويوضحها الجدولان التاليان:

جدول (2)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

البُعد م	الارتباط	مستوى الدلالة	البُعد م	الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: دور مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية					
1	.734**	دال	9	.823**	دال
2	.930**	دال	10	.772**	دال
3	.881**	دال	11	.921**	دال
4	.853**	دال	12	.918**	دال
5	.894**	دال	13	.895**	دال
6	.839**	دال	14	.938**	دال
7	.908**	دال	15	.911**	دال
8	.808**	دال	16	.924**	دال
المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية					
1	.749**	دال	6	.822**	دال
2	.627**	دال	7	.781**	دال
3	.708**	دال	8	.750**	دال
4	.754**	دال	9	.763**	دال
5	.789**	دال	10	.770**	دال

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وتراوح ما بين (0.627-0.938)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

جدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحاور	الارتباط
1	دور مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية	0.889**
2	الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية	0.607**

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة وتتراوح ما بين (0.607-0.889). وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لجميع محاور الدراسة.

ثبات الاستبانة:

لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (4)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
دور مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية	16	0.97
الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية	10	0.91
الاستبانة ككل	26	0.94

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغت (0.94)، وهي نسبة عالية، وهذا يؤكد على الثقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، والوثوق بنتائج تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية. وفي سبيل وضع معيار لمفتاح التصحيح للحكم على درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة (الاستبانة)، تم استخدام الجدول التالي.

(5)

جدول معيار الحكم لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة

المتوسط	درجة الموافقة
1 - 1.79	(تقدير منخفض جداً)
1.80 - 2.59	(تقدير منخفض)
2.60 - 3.39	(تقدير متوسط)
3.40 - 4.19	(تقدير مرتفع)
4.20 - 5	(تقدير مرتفع جداً)

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية spss، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: استخدم لحساب درجة تكرار الظاهرة المدروسة ومدى اتفاق المشاركات مع العبارات المختلفة في أداة الدراسة.
 - الانحراف المعياري: تم الاعتماد عليه لقياس مدى تباين أو تشتت استجابات أفراد العينة حول العبارات.
 - اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample t-Test): للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل.
 - تحليل التباين الأحادي (ANOVA): للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
 - اختبار شيفيه (Scheffe): للكشف عن دلالات الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
 - بالإضافة إلى معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الأداة، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

والذي ينص على: "ما دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الملمات في مدينة الرياض؟
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الأول ككل وكل عبارة من العبارات، وتوضيحها الجداول التالية

جدول (6)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الملمات

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتب	المستوى
1	القيم التنظيمية	4.21	0.82	1	مرتفع جداً
2	الأنماط السلوكية	4.12	0.91	2	مرتفع
	دور مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية ككل	4.16	0.84	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الملمات مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (4.16) بانحراف معياري (0.84)، وجاء بُعد "القيم التنظيمية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبتقدير مرتفع جداً، وجاء في المرتبة الثانية بُعد "الأنماط السلوكية" بمتوسط حسابي (4.12) وبتقدير مرتفع. وتشير هذه النتيجة إلى أن مديرات المدارس يلعبن دوراً مرتفعاً في

تعزيز الثقافة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الجحدي (2019)، ودراسة مصالحة (2024) التي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة علي (2019)، ودراسة الحربي (2021) التي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية متوسط.

وفيما يلي عرض النتائج الخاصة بكل بُعد على حدة:

البُعد الأول: القيم التنظيمية:

جدول (7)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات

م	العبارات	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الواقع	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أو أقل	لا أوافق بشدة				
1	تدير مديرة المدرسة الوقت لإنجاز المهام في الأوقات المحددة.	79	62	12	5	-	4.36	4.36	مرتفعة	1
		50.0 %	39.2	7.6	3.2	-				
2	تحتزم مديرة المدرسة المعلمات وتقدر دورهن.	79	44	25	9	1	4.20	4.20	مرتفعة	5
		50.0 %	27.8	15.8	5.7	.6				
3	تعزز مديرة المدرسة العلاقات المتبادلة بين المعلمات.	79	43	27	9	-	4.21	4.21	مرتفعة	4
		50.0 %	27.2	17.1	5.7	-				
4	تحقق مديرة المدرسة العدالة بين المعلمات في توزيع الأعمال.	79	43	28	7	1	4.21	4.21	مرتفعة	4
		50.0 %	27.2	17.7	4.4	.6				
5	تحقق مديرة المدرسة العدالة في تقييم المعلمات.	73	39	36	8	2	4.09	4.09	مرتفعة	6
		46.2 %	24.7	22.8	5.1	1.3				
6	تعزز مديرة المدرسة الشعور بالانتماء للمدرسة.	83	41	27	4	3	4.24	4.24	مرتفعة	3
		52.5 %	25.9	17.1	2.5	1.9				
7	تبني مديرة المدرسة علاقات وظيفية قائمة على الثقة مع المعلمات.	75	38	33	9	3	4.09	4.09	مرتفعة	6
		47.5 %	24.1	20.9	5.7	1.9				
8	تتمتع مديرة المدرسة بقدرة عالية على تحمل المسؤولية بكفاءة.	87	36	26	9	-	4.27	4.27	مرتفعة	2
		55.1 %	22.8	16.5	5.7	-				

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية الوزنية لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور قد تراوحت ما بين (4.09 – 4.36) وهو متوسط حسابي درجته تقع في فئة "مرتفعة" مما يشير إلى وجود مستوى جيد من ممارسة القيم التنظيمية من قبل مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض، ودورهن الفاعل في تعزيز هذه القيم بين المعلمات.

وقد حصلت العبارة "تدير مديرة المدرسة الوقت لإنجاز المهام في الأوقات المحددة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.36)، مما يشير إلى أن مديرات المدارس يتمتعن بكفاءة عالية في إدارة الوقت والالتزام

بالمواعيد المحددة، وهو ما يعزز الإنتاجية والانضباط داخل البيئة المدرسية، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة أبو العز (2020) التي أكدت أن إدارة الوقت تمثل قيمة تنظيمية مؤسسية تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العمل التربوي وتحقيق الأهداف المدرسية بكفاءة وجودة. كما تتفق مع دراسة الهيتي (2022) التي أكدت أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يولون أهمية كبرى للمهام الإدارية اليومية، مثل متابعة نظافة الأبنية والتجمعات الصباحية والصيانة الدورية، ما يعكس إدراكهم لأهمية تنظيم الوقت في تنفيذ المهام التشغيلية.

كما حصلت عبارة "تتمتع مديرة المدرسة بقدرة عالية على تحمل المسؤولية بكفاءة." على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً بلغ (4.27) مما يدل على أن مديرات المدارس يتمتعن بحس عالٍ من المسؤولية والجدية في أداء المهام، وهو ما يعزز ثقة المعلمات بهن ويعكس القيادة الفاعلة داخل البيئة المدرسية، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة الراوي (2020) التي بينت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية التنظيمية وتحمل المسؤولية لدى مديري المدارس، حيث أوضحت أن تمتع المديرين بفاعلية تنظيمية يسهم في تعزيز قدرتهم على تحمل المسؤولية، وهو ما ينعكس بدوره على تحسين الأداء العام داخل المؤسسة التعليمية.

وفي المقابل حصلت العبارتان "تحقق مديرة المدرسة العدالة في تقييم المعلمات" و "تبني مديرة المدرسة علاقات وظيفية قائمة على الثقة مع المعلمات" على المرتبة الأخيرة بنفس المتوسط الحسابي (4.09)، رغم أنهما ما زالتا ضمن المستوى المرتفع، إلا أن ذلك يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين مستوى الشفافية والعدالة والثقة المتبادلة داخل بيئة العمل، وربما تعكس هذه النتائج بعض التفاوت في تطبيق هذه القيم بين المدارس، وفيما يتعلق بعبارة "تبني مديرة المدرسة علاقات وظيفية قائمة على الثقة مع المعلمات"، فقد أظهرت دراسة أبوorman (2019) توافقاً مع نتائج الدراسة الحالية، حيث بينت أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لتعزيز الروح المعنوية والثقة بين أفراد المجتمع المدرسي.

أما عبارة "تحقق مديرة المدرسة العدالة في تقييم المعلمات"، فقد جاءت نتائجها في الدراسة الحالية مختلفة عما توصلت إليه دراسة السهلي (2023)، التي أظهرت أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت كانت متوسطة، مع تفوق بُعد العدالة الإجرائية على الأبعاد الأخرى.

البُعد الثاني: الأنماط السلوكية:

جدول (8)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الأنماط السلوكية لدى المعلمات

م	العبارات	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
9	تشرك مديرة المدرسة المعلمات في اتخاذ القرارات.	59	45	28	23	3	1.13	3.84	مرتفعة
		37.3 %	28.5	17.7	14.6	1.9			
10	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على المشاركة في أنشطة المدرسة.	94	52	11	1	-	.655	4.51	مرتفعة
		59.5 %	32.9	7.0	.6	-			
11	تقدر مديرة المدرسة جهود المعلمات وتحفزهن على التطور المهني.	87	39	28	3	1	.874	4.31	مرتفعة
		55.1 %	24.7	17.7	1.9	.6			
12	تحرص مديرة المدرسة على فعالية الاتصال الإداري بين مستويات التنظيم.	76	42	34	6	-	.904	4.18	مرتفعة
		48.1 %	26.6	21.5	3.8	-			
13	توفر مديرة المدرسة بيئة عمل تحفز المعلمات على الابتكار والإبداع في التدريس.	70	43	31	11	3	1.04	4.05	مرتفعة
		44.3 %	27.2	19.6	7.0	1.9			
14	تقدر مديرة المدرسة الجهود المبذولة من قبل المعلمات.	85	37	24	9	3	1.02	4.21	مرتفعة
		53.8 %	23.4	15.2	5.7	1.9			
15	تستطيع مديرة المدرسة اتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات المناسبة.	70	48	26	11	3	1.02	4.08	مرتفعة
		44.3 %	30.4	16.5	7.0	1.9			
16	تقبل مديرة المدرسة الملاحظات المقدمة من المعلمات.	72	42	26	14	4	1.09	4.03	مرتفعة
		45.6 %	26.6	16.5	8.9	2.5			

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد "الأنماط السلوكية" تراوحت ما بين (3.84 – 4.51)، وجميعها تقع ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن مديرات المدارس الثانوية يمارسن بدرجة كبيرة أنماطاً سلوكية تدعم وتعزز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات، ويعكس ذلك مستوى جيداً من الوعي الإداري والمهني، وحرصاً من المديرات على تهيئة بيئة عمل إيجابية تقوم على التقدير، والتحفيز، والمشاركة، والتواصل الفعال، بما يساهم في رفع كفاءة العمل المدرسي وتحقيق أهدافه.

وقد جاءت عبارة "تشجع مديرة المدرسة المعلمات على المشاركة في أنشطة المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.51)، ودرجة استجابة مرتفعة جداً، ويدل ذلك على أن مديرات المدارس يعززن المشاركة الفاعلة والانخراط المهني للمعلمات في الأنشطة المدرسية، مما يعزز روح الفريق والانتماء المؤسسي، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة الهواشلة (2024) التي أكدت دور القيادة المدرسية في دعم السلوك التنظيمي، وتشجيع المعلمين على المشاركة والانخراط في الأنشطة المختلفة، والابتكار ضمن بيئة تنظيمية إيجابية.

وقد حصلت عبارة "تقدر مديرة المدرسة جهود المعلمات وتحفزهن على التطور المهني." على المرتبة الثانية باستجابة مرتفعة جداً أيضاً ومتوسط حسابي بلغ (4.31)، ما يشير إلى أن مديرات المدارس يُظهرن التقدير للجهود المبذولة من قبل المعلمات، ويقمن بتحفيزهن نحو النمو والتطوير المهني، وهو ما يُعد من السلوكيات القيادية الإيجابية التي تسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة هلال؛ ومحمود (2023)، التي أكدت أن القيادة التربوية الفعالة تسعى إلى تنمية الأداء المهني للمعلمين من خلال توفير مناخ مدرسي داعم يُشعر المعلمين بأهمية دورهم وتأثيرهم في البيئة التعليمية، ويمنحهم فرصاً حقيقية للمشاركة في اتخاذ القرار والتطور المهني. بينما حصلت عبارة "تشرك مديرة المدرسة المعلمات في اتخاذ القرارات" على الترتيب الأخير بدرجة مرتفعة أيضاً ومتوسط حسابي بلغ (3.84) على الرغم من كونها ضمن مستوى "مرتفعة"، إلا أن ذلك يشير إلى الحاجة المستمرة لمشاركة المعلمات بشكل أكبر في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تعزيز شعورهن بالتمكين المهني وزيادة الولاء التنظيمي، ويتفق هذا مع دراسة السواعير (2022)، التي أشارت إلى أن القيادة التشاركية في المدارس كانت مرتفعة، وأكدت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والمناخ التنظيمي في المدارس.

وفي المقابل تختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العامري، واليحمدي (2023)، التي أظهرت أن القيادة التشاركية كان لها تأثير أقل من المتوقع في تحسين المناخ التنظيمي للمدرسة، كما بينت أن العلاقة بين القيادة التشاركية والمناخ التنظيمي كانت ضعيفة نسبياً.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة العظامات (2021)، التي أشارت إلى أن القيادة التشاركية في المدارس قد تُسهم في تعزيز الأداء التنظيمي، إلا أن هذا التأثير يظل محدوداً بشكل كبير في المدارس التي تفتقر إلى بيئة دعم كافية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك حاجة ملحة لتحسين أساليب القيادة التشاركية في المدارس لضمان تحقيق أهداف أكبر في تحسين المناخ المدرسي وزيادة التفاعل بين المعلمين والإدارة.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على: "ما الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات في مدينة الرياض؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحاور الثاني، ويوضحها الجدول التالي.

جدول (9)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الواقع	الترتيب
17	ضعف الدعم الإداري والمالي المتاح للمديرات.	ك	47	62	42	3	3.91	.930	مرتفعة	1
		%	29.7	39.2	26.6	1.9				
18	مقاومة بعض المعلمات للتغيير والتطوير داخل المدرسة.	ك	36	44	53	23	3.55	1.05	مرتفعة	7
		%	22.8	27.8	32.9	14.6				
19	ضغط العمل وكثرة الأعباء الإدارية الملفقة على المديرات.	ك	56	45	41	11	3.86	1.07	مرتفعة	2
		%	35.4	28.5	25.9	7.0				
20	قلة الفرص التدريبية المتاحة للمديرات والمعلمات في مجال الثقافة التنظيمية.	ك	40	61	44	11	3.79	.942	مرتفعة	3
		%	25.3	38.6	27.8	7.0				
21	نقص الصلاحيات الممنوحة للمديرات لاتخاذ القرارات الفعالة.	ك	54	40	46	11	3.77	1.12	مرتفعة	4
		%	34.2	25.3	29.1	7.0				
22	غياب إستراتيجيات واضحة لتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المدارس.	ك	35	57	52	7	3.67	1.01	مرتفعة	5
		%	22.2	36.1	32.9	4.4				
23	ضعف مستوى التواصل بين المديرات والجهات الإدارية العليا.	ك	26	35	67	26	3.33	1.01	متوسطة	9
		%	16.5	22.2	42.4	16.5				
24	صعوبة تحقيق التوازن بين الجوانب الإدارية والأكاديمية لمديرة المدرسة.	ك	24	49	66	15	3.46	.948	مرتفعة	8
		%	15.2	31.0	41.8	9.5				
25	غياب التحفيز والتقدير المناسب لجهود المديرات.	ك	38	47	54	11	3.60	1.08	مرتفعة	6
		%	24.1	29.7	34.2	7.0				
26	الإجراءات الإدارية الصارمة التي تحد من قدرة المديرات على التغيير.	ك	36	47	60	7	3.60	1.04	مرتفعة	6
		%	22.8	29.7	38.0	4.4				

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية الوزنية لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تراوحت ما بين (3.33 – 3.91) مما يشير إلى أن درجة وجود الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية تتراوح بين "متوسطة" و "مرتفعة"، وهذا يعكس وجود تحديات واقعية تؤثر على قدرة المديرات في تفعيل الثقافة التنظيمية بفعالية داخل المدارس.

وقد جاءت العبارة "ضعف الدعم الإداري والمالي المتاح للمديرات" في المرتبة الأولى باستجابة مرتفعة ومتوسط حسابي بلغ (3.91)، مما يشير إلى أن قلة الموارد المالية والدعم الإداري يشكلان عائقاً رئيسياً أمام المديرات

في تنفيذ المبادرات التنظيمية والمشاريع التطويرية داخل المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حمائل (2018) التي بينت أن قصور الدعم المالي والإداري يحد من قدرة القيادة المدرسية على تحسين البيئة التنظيمية وتعزيز ثقافتها.

كما جاءت العبارة "ضغط العمل وكثرة الأعباء الإدارية الملقاة على المديرات" في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة الاستجابة أيضاً ومتوسط حسابي بلغ (3.86)، ما يدل على أن مديرات المدارس يواجهن أعباءً تنظيمية متزايدة تستقطع جزءاً كبيراً من وقتهن وجهدهن، مما يعوق تركيزهن على الجوانب القيادية والتطويرية كتعزيز الثقافة التنظيمية وتفعيل المبادرات المدرسية، وهذا ما أكدته دراسة الغامدي، والألفي (2019) التي أشارت إلى أن الأعباء الإدارية الكثيفة تؤثر بشكل مباشر على جودة القيادة المدرسية، وأن مستوى ضغوط العمل لدى قادة المدارس أثر سلباً على درجة ممارستهم لصلاحياتهم القيادية.

بينما جاءت العبارة "ضعف مستوى التواصل بين المديرات والجهات الإدارية العليا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، ودرجة استجابة "متوسطة"، مما يشير إلى وجود فجوة تواصلية في بعض الحالات، إلا أن ذلك لا يقلل من أهميتها بوصفها عاملاً مؤثراً في حال تفاقمه، وتبرز أهمية هذا العامل عند ربطه بدور المديرات في تعزيز الثقافة التنظيمية، حيث يُعد التواصل الفعال مع الجهات الإدارية العليا عاملاً جوهرياً في تمكين المديرات من نقل الرؤية والرسائل المؤسسية بوضوح، والحصول على الدعم الإداري اللازم لتنفيذ المبادرات داخل المدرسة. وقد يقيد ضعف هذا التواصل صلاحيات المديرية، ويؤخر عمليات اتخاذ القرار، وهذا ما يتفق مع ما أظهرته دراسة عبد نزال (2021)، التي أوضحت أن معوقات الاتصال الإداري والتربوي جاءت بدرجة متوسطة، وعزت ذلك إلى ضعف الاهتمام بعملية الاتصال من مختلف الأطراف داخل المدرسة وخارجها بما في ذلك الجهات الإدارية العليا، مما يؤدي إلى إضعاف فاعلية التواصل المؤسسي ويؤثر بشكل غير مباشر على اتخاذ القرار وجودة الأداء الإداري.

النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

للكشف عن الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample t-Test)،

وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، ويوضح ذلك الجدولان التاليان:

أ- الفروق وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي:

جدول (10)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample t-Test) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة

حول الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
دور مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية	جامعي	123	4.53	0.80	1.062	156	0.229
	دراسات عليا	35	4.13	0.88			
التحديات التي تواجه مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية	جامعي	123	3.83	0.47	0.360	156	0.722
	دراسات عليا	35	3.71	0.82			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات، والتحديات التي تواجه مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيم "ت" المحسوبة (1.062) و (0.360) بنفس الترتيب ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يعزى ذلك إلى أن دور مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية والصعوبات المدركة تُعد متقاربة إلى حد كبير بين المعلمات بغض النظر عن مؤهلهن الدراسي، وأن المعلمات مع اختلاف المؤهل لديهن القدرة على تمييز أو تقييم الأبعاد التنظيمية والثقافية في بيئة العمل المدرسية. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الهواشلة (2024) التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المعلمين لمديري المدارس تبعاً لمستوى مؤهلاتهم العلمية، وفي المقابل تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الصمادي (2023) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي في مدى الالتزام بمدونة قواعد السلوك الوظيفي والثقافة التنظيمية.

ب- الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (11)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة حول الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
دور مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	13	4.29	0.76	بين المجموعات	13.473	43	0.421 0.389	1.081	0.369
	5- أقل من 10 سنوات	30	3.63	1.03	داخل المجموعات	48.679	125			
	10سنوات فأكثر	115	3.90	0.95	المجموع	62.152	157			
	مجموع	158	4.17	0.85						
	أقل من 5 سنوات	13	3.76	0.74	بين المجموعات	20.486	25			
5- أقل من 10 سنوات	30	3.64	0.95	داخل المجموعات	41.666	132				
10سنوات فأكثر	115	3.68	0.47	المجموع	62.152	157				
مجموع	158	3.66	0.76							

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمات حول دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.081) ومستوى دلالتها أكبر من (0.05)، أي أن تصورات المعلمات حول الدور الذي تؤديه المديرات في تعزيز الثقافة التنظيمية لا تختلف باختلاف سنوات خبرتهن.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمات حول التحديات التي تواجه مديرات المدارس في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.596) ومستوى دلالتها أصغر (0.01)، وللكشف عن دلالات الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار شيفية (Scheffe)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(5- أقل من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وقد يُعزى هذا إلى أن المعلمات قليلات الخبرة أكثر حساسية للتحديات التنظيمية والإدارية، نتيجة افتقارهن للخبرات التراكمية في التعامل مع البيئة المدرسية ومكوناتها الثقافية. وقد يرجع ذلك إلى توقعاتهن المرتفعة من القيادة المدرسية في ظل حداثة عهدهن بالعمل، مما يجعلهن أكثر ميلاً لملاحظة أوجه القصور أو التحديات التنظيمية، وهذا يتفق مع دراسة الشمراني (2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولكنها كانت لصالح المعلمات اللاتي تزيد خبرتهن عن 11 سنة.

وفي المقابل، قد تكون المعلمات ذوات الخبرة الأطول أكثر تأقلاً مع الواقع التنظيمي القائم وأقل ميلاً لتفسير بعض الظواهر على أنها "صعوبات"، نظراً لاعتيادهن على أنماط العمل المتكررة أو امتلاكهن لإستراتيجيات مهنية للتعامل مع التحديات.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تعزيز الدعم المؤسسي لمديرات المدارس من قبل الجهات المعنية، سواء على مستوى الوزارة أو على مستوى المدرسة نفسها، من خلال تمكينهن بالموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ المبادرات الثقافية التنظيمية بفعالية.
- إجراء ورش عمل تدريبية دورية لمديرات المدارس حول أهمية الثقافة التنظيمية وكيفية تعزيزها داخل المدارس، تشمل مهارات القيادة التربوية والإدارية وأدوات التواصل الفعال مع المعلمات.
- تحفيز المعلمات للمشاركة في الفعاليات المدرسية التي تركز على بناء الثقافة التنظيمية، مما يساعد على تطوير وعيهم بأهمية الدور الذي تقوم به المدرسة في تعزيز القيم التنظيمية.
- متابعة وتقييم الأداء الثقافي التنظيمي داخل المدارس، بإنشاء آلية متابعة وتقييم دورية لقياس فاعلية تطبيق الثقافة التنظيمية داخل المدارس، مع تطوير أدوات تقويم تساعد في تحديد مجالات التحسين وضمان التقدم المستمر.

- تصميم برامج تدريبية لمديرات المدارس لتنمية مهارات القيادة التنظيمية.

- إعداد أدلة إرشادية تعزز الممارسات الثقافية المؤسسية.

- دمج مفاهيم الثقافة التنظيمية في برامج التأهيل التربوي.
- تشجيع القيادة التشاركية لتعزيز التفاعل والمبادرة.
- تفعيل المجتمعات المهنية التعليمية داخل المدارس.
- ربط تقييم الأداء المدرسي بالثقافة التنظيمية.
- تمكين المعلمات قليلات الخبرة من المشاركة في المبادرات الثقافية.
- إجراء دراسات وبحوث مستقبلية حول تأثير الثقافة التنظيمية في البيئة المدرسية على جوانب أخرى مثل تحفيز الأداء، والرضا الوظيفي للمعلمات، وفاعلية العملية التعليمية.

قائمة المراجع:

- أبو العز، ياسمين السيد (2020) تصور مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم في ضوء مدخل إدارة الوقت، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 110(3)، 3-32.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2010). دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2011). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ط2. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو رمان، آلاء محمد (2019) درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- آل الحمود، فاطمة علي. (2010). الاستثمار في الثقافة التنظيمية كعامل أساسي لتعزيز بيئة العمل في المدارس. القاهرة: دار النشر التربوي.
- البشر، سعود، الحبيشي، فاطمة، المقاطي، فهد، والزهراني، وحيد. (2023). معايير اختيار مديري المدارس العامة في الدول العربية وسبل تطويرها. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (48)، 118-133.
- جبران، علي محمد وزكي، محمد محمد (2017). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الإمارات، 4(1)، 163-200.
- الجدلي، خلود غازي عاتق. (2019). علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس بمحافظة رابغ. مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، (214)، 141-171.
- جرينبرج، جبرالد وبارون، بوبرت (2004). إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: إسماعيل سيوني رفاعي، الرياض: دار المريخ للنشر.
- الحري، عائشة مليحان رمضان. (2021). مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري مدارس دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

- حريم، حسن (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات. عمان: دار حامد للنشر.
- حمائل، حسين (2018) المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 8(1)، 1-20.
- الخضر، الزين الخليفة والكودة، أبو ذر مبارك (2020). الإدارة المدرسية (نظريات علمية ووظائف عملية). عمان: دار المسيرة.
- الخويطر، أروى وخواطير، الخويطر (2023). كفايات التخطيط الإستراتيجي لمدراس المستقلة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 7 (22)، 51-65.
- الراوي، سعاد خضر (2020). أثر الفاعلية التنظيمية في تحمل المسؤولية وانعكاسه على أداء مديري المدارس، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(1)، 566-582.
- زهران، أحمد عبد الكريم. (2021). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الكوادر التعليمية داخل المؤسسات المدرسية. مجلة التربية العربية، 12(3)، 45-67.
- السهلي، سارة محمد (2023) متطلبات تطوير إدارة المدارس الثانوية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 122(1)، 980-1001.
- السواعير، ميرفت أحمد (2022) القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- السيد، محمد أبو هاشم. (2005). تصور مقترح للمقومات الشخصية والمهنية الضرورية لمعلم التعليم العام في ضوء متطلبات العولمة مجلة كلية التربية، جامعة الملك سعود، 1، 79-123.
- الشمراي، حامد محمد علي. (2022). الإبداع الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 86(2)، 297-338.
- الصرايرة، أكثم عبد المجيد (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية، مجلة البحوث والدراسات، جامعة عمان، 18(4)، 184-227.
- الصمادي، عبيد محمد علي. (2023). درجة تأثير مدونة قواعد السلوك الوظيفي على الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء قصبة المفرق. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 39(3)، 105-126.
- العامر، فهد؛ واليحمدي، حمد (2023) واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، 1(5)، 1-20.
- عبد المؤمن، علي (2008). البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ليبيا: إدارة المطبوعات والنشر.

- عبد نزال، كفاية (2021) معوقات الاتصال الإداري والتربوي في المدارس الثانوية بمديرية قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية*، 1(2)، 136-170.
- العجمي، جازي محمد عبيد. (2020). الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، 31(122)، 281-320.
- العطية، ماجدة (2003). *سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة*. عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
- العظامات، طایل عنبر (2021) درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس البادية الشمالية الشرقية، *المجلة الأردنية الدولية*، 2(4)، 1-21.
- علي، وفيقة سليمان. (2019). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية*، 41(5)، 623-646.
- الغامدي، فيصل؛ والألفي، أشرف (2019) ضغوط العمل لدى قادة المدارس السعودية الحكومية بإدارة تعليم الباحة وعلاقتها بممارستهم لصلاحياتهم، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، (182)، 843-908.
- الفضل، ط. (2022). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 42(3)، 307-330.
- <https://doi.org/10.21608/aja.2021.47965.1005>
- لسان العرب. (1997). *معجم لسان العرب*. القاهرة: دار المعرفة.
- المبروك، فرج (2017). *مدير المدرسة والإدارة المدرسية*. الرياض: دار حميثا للنشر والترجمة.
- الموسي، جمال الدين محمد (2006). *إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مصالحه، محمد أحمد. (2024). مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين. *المجلة التربوية الأردنية*، (9)، 76-101.
- هلال، محمد سعيد؛ ومحمود، بدرية مصطفى (2023) تفعيل دور مدير المدرسة الثانوية في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 37(37)، 58-157.
- الهواشلة، محمد حسين (2024) تأثير دور مديري المدارس في تنمية السلوك التنظيمي لدى معلمي المدارس في النقب من وجهة نظر المعلمين، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 40(2.3)، 80-99.
- الهواشلة، محمد (2024) تأثير دور مديري المدارس في تنمية السلوك التنظيمي لدى معلمي المدارس في النقب من وجهة نظر المعلمين، *المجلد العلمي، جامعة أسيوط*، 40(3)، 80-99.

- الهيبي، سداد عبد الرحمن (2022) إدارة الوقت لدى مديرات ومديري المدارس الثانوية والابتدائية، *مجلة التربية*، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، 51(203)، 179-213.
- Cai, Y., Meier, L., & Morley, L. (2022). Organizational culture and university performance: A review of contemporary research, *Higher Education*, 83(1), 1–22.
- Ciftgul, R., & Cetinkanat, A. C. (2021). *The impact of school principals on teachers' organizational culture perceptions and organizational citizenship behaviors*. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 72, 93 .
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership, *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5-24.
- Kaniuka, T., & Vickers, M. (2021). School Culture, Leadership, and Student Achievement: An Integrative Review, *Journal of Educational Administration*, 59(2), 145–163.
- Kızıloğlu, M. (2021). The impact of school principal's leadership styles on organizational learning: Mediating effect of organizational culture, *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(3), 822-834 .
- Mayasari, L. I., Akbar, M., & Sarı, E. (2020). The effect of organizational culture and communication in decision making by school principals, *International e-Journal of Educational Studies*, 4(7), 122-132 .
- Riveras-León, J. C., & Tomàs-Folch, M. (2020). The Organizational Culture of Innovative Schools: The Role of the Principal, *Journal of Educational Sciences*, 21, 21-37.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Zhu, C. (2023). Transformational leadership and organizational culture in education: A meta-analytical perspective, *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3), 423–438.