

دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدرب
في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية (رؤية مقترحة)

The role of organizational culture in developing the performance of public-school principals in light of the Human Capability Development Program from the perspective of teachers in Al-Darb Governorate, Kingdom of Saudi Arabia

[10.35781/1637-000-175-006](https://doi.org/10.35781/1637-000-175-006)

الباحث/ شامي بن هادي أحمد زكري

المخلص

توظيف الثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور المعوقات تُعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي لصالح الإناث وحملة الدراسات العليا، بالإضافة إلى وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأقل، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في بقية المحاور. وفي ضوء النتائج يوصي البحث بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية في المدارس، وتطوير البرامج التدريبية الداعمة للممارسات التنظيمية، وتوفير بيئة مدرسية محفزة تُسهم في تحسين أداء مديري مدارس التعليم العام وتحقيق مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية. كما قدم البحث رؤية مقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء، الثقافة التنظيمية، تنمية القدرات البشرية.

هدف البحث التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الدرب بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (198) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة. وقد أظهرت نتائج البحث أن درجة دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء محور واقع إسهام الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى، يليه محور ملامح الثقافة التنظيمية في المدارس، بينما جاء محور المعوقات التي تواجه

The role of organizational culture in developing the performance of public-school principals in light of the Human Capability Development Program from the perspective of teachers in Al-Darb Governorate, Kingdom of Saudi Arabia

Researcher/ Shami bin Hadi Ahmed Zekri

Abstract

The research aimed to identify the role of organizational culture in developing the performance of public-school principals in light of the Human Capability Development Program from the perspective of teachers in Al-Darb Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. It also sought to reveal the differences in the responses of the study sample according to the variables of gender, educational qualification, and years of experience. To achieve these objectives, the research used the descriptive survey method, employing a questionnaire as the primary data collection tool. The study sample comprised 198 male and female teachers, selected via simple random sampling from the target population. The findings revealed that the perceived role of organizational culture in developing school principals' performance was "very high." The dimension of "the reality of organizational culture's contribution" ranked first, followed by "the features of organizational culture in schools," while "the obstacles facing the utilization of organizational culture" was perceived to a "high" degree. Furthermore, the results

indicated statistically significant differences within the obstacles dimension attributable to gender and educational qualification, favoring females and postgraduate degree holders. Significant differences were also found based on years of experience, favoring those with less experience, whereas no statistically significant differences emerged across the remaining dimensions. In light of these outcomes, the study recommends the necessity of enhancing organizational culture within schools, developing training programs that support organizational practices, and fostering a stimulating school environment that improves the performance of public-school principals and fulfills the goals of the Human Capability Development Program. Finally, the research presented a proposed vision to activate the role of organizational culture in developing school principals' performance.

Keywords : Performance Development, Organizational Culture, Human Capability Development

مقدمة:

تُعد المنظمات بمختلف أنواعها كيانات حية لا يمكنها أن تنمو أو تستمر دون امتلاكها لنظام إداري متين وأطر تنظيمية تحكم سلوكيات العاملين فيها، وتأتي الثقافة التنظيمية في صدارة هذه الأطر بوصفها الروح المعنوية والضمير الجمعي للمنظمة، فهي منظومة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تؤثر في اتخاذ القرارات وأساليب التواصل ومستوى الالتزام الوظيفي، وتقاس قوة أي مؤسسة بقدرتها على بناء ثقافة داعمة تحفز الإبداع وتصنع بيئة عمل إيجابية. ومن هذه المؤسسات التربوية (مدارس التعليم العام) التي تتميز بخصوصية بالغة؛ إذ إن منتجها الأساسي هو الإنسان والمعرفة، مما يستدعي وجود قيادات مدرسية ذات أداء متميز، حيث لا يقتصر دور مدير المدرسة على المهام الإدارية، بل يمتد ليشمل القيادة التربوية وتوفير مناخ مدرسي محفز، لذا أصبح تطوير أداء مديري المدارس ضرورة ملحة في ظل التحولات التربوية العالمية. وانطلاقاً من أهمية تطوير القيادات البشرية في القطاع التعليمي، يأتي برنامج تنمية القدرات البشرية كأحد المستهدفات الاستراتيجية ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030، لتمكين الكوادر الوطنية وتطوير مهارات القيادات التعليمية.

وتُعد الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية المؤثرة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام، إذ تساهم في توجيه السلوك الإداري وتعزيز فعالية الممارسات القيادية داخل المدرسة، كما تعمل على ترسيخ قيم التعاون والالتزام والابتكار بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي. وفي ضوء التوجهات الحديثة، مثل برامج تنمية القدرات البشرية، تزداد أهمية الثقافة التنظيمية بوصفها إطاراً داعماً لتطوير الكفايات المهنية للمديرين، وتمكينهم من اتخاذ قرارات فعّالة، وتحسين بيئة العمل المدرسية بما يحقق أهداف التطوير التربوي. كما أن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية يرتبط بارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي، وتشجيع الابتكار، وتعزيز مهارات القيادة لدى المديرين، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمدرسة (الهواشلة، 2024، 12).

وتسهم الثقافة التنظيمية كأداة استراتيجية في تحسين أداء مديري المدارس داخل المدارس؛ لأنها توفر مجموعة من القيم والمعتقدات التي توجه سلوك المديرين وتؤثر في صنع القرار، حيث إن ممارسات القيادة التحولية مرتبطة إيجابياً بسمات الثقافة التنظيمية التعاونية والابتكارية داخل المدارس، مما يدعم تحسين فعالية الإدارة المدرسية ورفع جودة الأداء العام (Yaakob, 2025, 128). وتؤثر قدرات المديرين القيادية بشكل مباشر وغير مباشر في أداء المدرسة من خلال الثقافة التنظيمية، حيث تساهم الثقافة في تحسين بيئة العمل المدرسي، رغم أن التأثير المباشر للقيادة على الأداء كان أعلى (Tonich, 2021, 50). وتؤدي القيادات المدرسية دوراً حاسماً في تشكيل الثقافة المدرسية؛ فالثقافة الإيجابية التي تعزز التعاون والاحترام المتبادل ترتبط بنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية، بينما تساهم الثقافات السلبية في تفكك العلاقات وضعف الالتزام الوظيفي (Plaku & Leka, 2025, p. 1).

ويُعد إنشاء برنامج تنمية القدرات البشرية أحد البرامج المستحدثة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030م، سعيًا لتطوير قدرات جميع مواطني المملكة العربية السعودية، ولتخصيهم للمستقبل، واغتنام الفرص التي توفرها الاحتياجات المتجددة والمتسارعة على المستويين المحلي والعالمي؛ حيث يركز برنامج تنمية القدرات البشرية على تعزيز القيم، وتطوير المهارات الأساسية، ومهارات المستقبل، وتنمية المعارف في مختلف المجالات (العريفي، 2022، 85).

ويهدف برنامج تنمية القدرات البشرية إلى رفع جودة مخرجات منظومة التعليم والتدريب في جميع مراحلها، بدءًا من التعليم الأساسي مرورًا بالتدريب المستمر مدى الحياة، بما يحقق معايير الأداء العالمية. ويرتكز البرنامج على تقديم برامج تعليمية وتأهيلية وتدريبية تتماشى مع مستجدات العصر ومتطلباته، وتلبي احتياجات التنمية وسوق العمل المحلي والدولي المتسارع والمتجدد، مع مراعاة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. ويعتمد في تحقيق أهدافه على الشراكة مع جميع الجهات ذات الصلة محليًا ودوليًا، كما يسعى إلى تطوير كافة مكونات منظومة التعليم والتدريب، بما في ذلك: المعلمون والمدرسون وأعضاء هيئة التدريس، وأنظمة الحوكمة والتقييم والجودة، والمناهج والمسارات التعليمية والمهنية، والبيئة التعليمية والتدريبية، وذلك لضمان توافقها مع التوجهات الحديثة والمبتكرة في مجالات التعليم والتدريب (المملكة العربية السعودية، 2030، 89).

تأسيسًا على ما سبق، يتضح أن الارتقاء بأداء مديري مدارس التعليم العام ليس مجرد ممارسة إدارية معزولة، بل هو نتاج نسقي يتأثر عميقًا بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل البيئة المدرسية، والتي تعمل بمثابة المحرك الأساسي والموجه البنوي لعمليات التطوير والتحديث التربوي. وحيث إن برنامج تنمية القدرات البشرية - كأحد الروافد الاستراتيجية الحيوية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 - يضع رفع جودة المخرجات التعليمية وبناء كفايات القيادات البشرية للمستقبل في صدارة مستهدفاته الوطنية، فإن استقرار واقع هذه الثقافة ورصد دورها في تمكين المديرين وتطوير أدائهم يغدو مطلبًا حتميًا لضمان استدامة التميز وبناء مجتمع المعرفة. ومن هذا المنطلق الاستشرافي، وتجسيديًا للتكامل المعرفي والميداني بين مقومات البيئة التنظيمية ومستهدفات التحول الوطني المعاصر، تتبثق الحاجة الملحة لإجراء هذه الدراسة لتقديم رؤية علمية ومنهجية واضحة؛ وهو ما يقودنا مباشرة إلى تفصيل مشكلة الدراسة وتحديد تساؤلاتها الرئيسية.

مشكلة البحث

تواجه المؤسسات التعليمية في الوقت المعاصر تحديات متسارعة تتطلب تطويرًا مستمرًا في أداء مديري المدارس، خاصة في ظل التحولات المرتبطة بجودة التعليم ومخرجاته، والتوجه نحو تنمية القدرات البشرية. ويُعد مدير المدرسة محورًا أساسيًا في تحقيق هذه التوجهات، نظرًا لدوره في قيادة العمل التربوي وتحسين البيئة المدرسية. إلا أن مستوى أداء مديري المدارس لا يتشكل فقط من خلال مهاراتهم الفردية،

بل يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية داخل المدرسة ، والتي توجه السلوك الإداري وتحدد أنماط التفاعل والعلاقات المهنية. ورغم الاهتمام المتزايد بتطوير القيادات التعليمية ، إلا أن هناك تبايناً في فاعلية أداء مديري المدارس ، مما يُشير إلى وجود عوامل تنظيمية قد تعيق أو تدعم هذا التطوير ، وفي مقدمتها الثقافة التنظيمية (العريفي ، 2022 ، 95).

وتشير نتائج بعض الدراسات في المملكة العربية السعودية إلى أن الثقافة التنظيمية في المدارس تُعد عاملاً مؤثراً في مستوى مديري المدارس ، حيث أظهرت دراسة حامد (2024) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس جاء بدرجة متوسطة ، مع وجود جوانب ضعف في بعض الأبعاد المرتبطة بالتعاون والابتكار ، وهو ما قد ينعكس على كفاءة أداء مديري المدارس. كما بينت الدراسة أن تحسين الثقافة التنظيمية يساهم في تعزيز بيئة العمل المدرسية ورفع مستوى مديري المدارس ، مما يؤكد وجود حاجة ملحة لتطويرها بما يدعم أداء مديري المدارس الفعّال (حامد ، 2024 ، 43).

وفي السياق نفسه ، أوضحت دراسة اليوبي (2025) أن الثقافة التنظيمية تُعد من الركائز الأساسية التي تؤثر في فاعلية الأداء المؤسسي ، حيث تساهم في توجيه السلوك التنظيمي وتعزيز القيم المهنية داخل بيئة العمل ، كما أكدت الدراسة أن ضعف بعض وظائف الثقافة التنظيمية يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء ، ويحد من قدرة القيادات على تحقيق الأهداف بكفاءة. وتشير هذه النتائج إلى أهمية تطوير الثقافة التنظيمية بالتوازي مع تنمية القدرات القيادية ، خاصة في ظل التوجهات الحديثة التي تسعى إلى تحسين جودة التعليم ومخرجاته (اليوبي ، 2025 ، 296).

وعلى الرغم من أهمية الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس ، وما أكدته الدراسات السابقة من وجود علاقة بينهما ، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية بشكل تكاملي ، خاصة في البيئة التعليمية بالمملكة العربية السعودية ، مما يُبرز الحاجة إلى إجراء دراسة نظرية تحليلية تساهم في تفسير هذه العلاقة وتقديم رؤية مقترحة لتفعيلها. وعليه ، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود تباين بين متطلبات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية ، وبين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس ، الأمر الذي يطرح تساؤلاً جوهرياً حول مدى إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس ، والحاجة إلى تحديد أبعادها الأكثر تأثيراً في ذلك. بناءً على ما سبق ، يسعى البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- ما دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية؟

ويتنوع منه الأسئلة التالية:

1. ما الإطار الفلسفي للثقافة التنظيمية وبرنامج تنمية القدرات البشرية؟
2. ما واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر المعلمين؟
3. ما التحديات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس؟
4. ما ملامح الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟
5. ما الرؤية المقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية؟

أهداف البحث:

هدف البحث الى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على الإطار الفلسفي للثقافة التنظيمية وبرنامج تنمية القدرات البشرية ، وبيان الأسس النظرية التي تحكم العلاقة بينهما في المجال التربوي.
1. التعرف على واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر المعلمين.
2. تحديد التحديات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام ، وبيان أثرها في فعالية أداء مديري المدارس.
3. تحليل ملامح الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، والكشف عن خصائصها وأبعادها المختلفة.
4. بناء رؤية مقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في كونه يعالج قضية تربوية معاصرة ترتبط بتطوير أداء القيادات المدرسية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، في ظل التوجهات الحديثة نحو تنمية القدرات البشرية ، وتتبع أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

1. توافقتها مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد على تنمية القدرات البشرية ، وتحسين جودة التعليم ، ورفع كفاءة القيادات التعليمية بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

2. انسجامها مع برنامج تنمية القدرات البشرية بوصفه أحد البرامج الوطنية التي تستهدف تطوير مهارات القيادات التعليمية، وتعزيز كفاءتها في إدارة المؤسسات التربوية.
3. استجابتها لتوصيات العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في تحسين أداء مديري المدارس وتعزيز فعالية المؤسسات التعليمية.
4. إسهامها في إثراء الأدب التربوي العربي من خلال تناول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء مديري المدارس، في إطار حديث يجمع بين القيادة التربوية وبرامج التطوير الوطنية.
5. تقديم إطار نظري متكامل يربط بين الثقافة التنظيمية وتطوير أداء مديري المدارس في ضوء المتغيرات الحديثة في البيئة التعليمية .
6. إسهامه في إثراء الأدبيات التربوية المرتبطة بالثقافة التنظيمية والقيادة المدرسية، من خلال تحليل واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، بما يساهم في بناء إطار معرفي يدعم الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

1. يساهم البحث في تعزيز الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام وتحسين بيئة العمل المدرسية .
2. تدعم تطوير القيادات المدرسية من خلال تقديم رؤية مقترحة تُساهم في تفعيل الثقافة التنظيمية بما يحقق متطلبات برنامج تنمية القدرات البشرية .
3. تساعد في تحسين الممارسات الإدارية والقيادية داخل المدارس من خلال تحديد التحديات التنظيمية التي تعيق تطوير الأداء والعمل على معالجتها .
4. توفر مؤشرات تطبيقية يمكن الاستفادة منها في إعداد برامج التدريب والتطوير المهني لمديري المدارس بما يتوافق مع التوجهات الحديثة .
5. قد تساهم نتائج البحث في دعم صُناع القرار التربوي في تصميم سياسات وبرامج تطويرية تعزز الثقافة التنظيمية وتدعم كفاءة أداء مديري المدارس
6. كون البحث ميداني يعتمد على آراء المعلمين في الكشف عن واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء المديرين، مما قد يساهم في تقديم نتائج واقعية تدعم صانعي القرار في تطوير البيئة التنظيمية داخل المدارس، ووضع آليات عملية لتحسين أداء مديري المدارس بما يتوافق مع برنامج تنمية القدرات البشرية.

حدود الدراسة:

تمثلت الحدود في الآتي:

1. الحدود الموضوعية: تمثلت في واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.
2. الحدود المكانية: مدارس التعليم العام في محافظة الدرب بمنطقة جازان في المملكة العربية السعودية.
3. الحدود البشرية: معلمي المرحلة الثانوية بمدارس التعليم العام في محافظة الدرب.
4. الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1447هـ.

مصطلحات البحث:

1. الثقافة التنظيمية

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير التي يتبناها العاملون داخل المنظمة، والتي تؤثر في سلوكهم وطريقة تعاملهم واتخاذهم للقرارات، بما يساهم في توجيه الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة" (بن معنوق والدراجي، 2016، ص 173).

وتشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة القيم والاتجاهات والمعايير السلوكية التي يشترك فيها أفراد المنظمة، والتي تعمل على تنظيم سلوكهم، وتعزيز التماسك بينهم، وتحديد طبيعة العلاقات والممارسات التنظيمية داخل المؤسسة (ياحي، 2017، ص 298).

وتُعرف إجرائياً بأنها: مجموعة القيم التنظيمية، والعلاقات المهنية، والممارسات القيادية، وأساليب دعم الابتكار والتطوير السائدة داخل مدارس التعليم العام بمحافظة الدرب، والتي تؤثر في سلوك العاملين وتساهم في تطوير أداء مديري المدارس في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، كما تُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على استبانة الثقافة التنظيمية المعدة لهذا الغرض.

2. تطوير الأداء

ويُعرف تطوير الأداء بأنه: عملية منظمة تهدف إلى تحسين كفاءة أداء مديري المدارس، وتنمية المهارات والقدرات القيادية للعاملين، بما يساهم في رفع مستوى الإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. (Tonich, 2021, p. 50)

ويُعرف إجرائياً بأنه: تحسين مستوى أداء مديري مدارس التعليم العام في الجوانب الإدارية والقيادية والتنظيمية، من خلال تعزيز الممارسات المهنية، وتنمية مهارات القيادة والتواصل واتخاذ القرار، بما يتوافق مع متطلبات برنامج تنمية القدرات البشرية.

3. برنامج تنمية القدرات البشرية

يُعد برنامج تنمية القدرات البشرية أحد البرامج التنفيذية الرئيسة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويهدف إلى إعداد مواطن يمتلك المهارات والمعارف والقيم التي تمكنه من المنافسة محلياً وعالمياً، بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة ورفع جودة مخرجات التعليم والتدريب. كما يركز البرنامج على تطوير البيئة التعليمية، وتنمية الكفايات المهنية والقيادية، ودعم التحول الرقمي والابتكار داخل المؤسسات التعليمية (المملكة العربية السعودية، 2030، ص 89).

ويُعرف إجرائياً بأنه: مجموعة السياسات والمبادرات والبرامج التطويرية المنبثقة عن رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تستهدف تنمية الكفايات القيادية والمهنية لمديري مدارس التعليم العام، وتحسين جودة الأداء المؤسسي والتربوي داخل المدارس.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات التربوية والإدارية؛ لما لها من دور فاعل في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسات التعليمية، وتعزيز كفاءة أداء مديري المدارس، وبناء بيئة تنظيمية داعمة للتطوير والابتكار. وفي ظل المتغيرات العالمية المتسارعة، وما تفرضه من تحديات على النظم التعليمية، أصبح تطوير القيادات التعليمية ضرورة ملحة لتحسين جودة التعليم والارتقاء بمخرجاته، لا سيما في ضوء التوجهات الوطنية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت أهمية الاستثمار في الإنسان وتنمية قدراته بوصفه محوراً رئيساً لتحقيق التنمية المستدامة. ومن هنا برزت أهمية الربط بين الثقافة التنظيمية وبرنامج تنمية القدرات البشرية، باعتبارهما من الركائز الأساسية الداعمة لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام، وتمكينهم من ممارسة أدوارهم القيادية بكفاءة وفاعلية (المملكة العربية السعودية، 2030، ص 89).

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها " منظومة القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة داخل المؤسسة، والتي توجه سلوك العاملين وتؤثر في أدائهم وعلاقاتهم المهنية، كما تمثل الإطار المنظم لبيئة العمل، وتساهم في تعزيز الانتماء والالتزام وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة" (الهواشلة، 2024، ص 12).

وتُعرف الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بأنها " مجموعة القيم والممارسات والاتجاهات التي تساهم في تعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل المدرسة، وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار، بما يساعد على بناء مناخ مدرسي إيجابي يدعم تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بكفاءة، ويعزز قدرة المؤسسة على التطوير والتكيف مع المتغيرات الحديثة" (حامد، 2024، ص 50).

ثانياً : أهمية الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس

تُعدُّ الثقافة التنظيمية من العناصر الرئيسة التي تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة أداء مديري المدارس، إذ تسهم في تشكيل بيئة العمل، وتوجيه السلوك التنظيمي، وتعزيز العلاقات المهنية بين العاملين. كما تساعد مديري المدارس على ممارسة أدوارهم القيادية بفاعلية، ومواجهة التحديات التربوية والتنظيمية بصورة أكثر مرونة، بما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء المدرسي وتحقيق أهداف العملية التعليمية، وتتضح أهميتها فيما يلي:

1. تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية القيادة المدرسية، من خلال دعم الممارسات القيادية القائمة على التعاون والمشاركة وتحقيق الأهداف المشتركة داخل المدرسة (Yaakob, 2025, p. 128).
2. تساعد الثقافة التنظيمية الإيجابية على رفع مستوى الكفاءة القيادية لمديري المدارس، وتعزيز قدرتهم على إدارة العمل المدرسي وتحسين الأداء المؤسسي (Nietes et al., 2025, p. 1484).
3. ترتبط الثقافة التنظيمية الداعمة بالتقليل من الصراعات التنظيمية داخل المدارس، وتعزيز العلاقات الإنسانية والتعاون المهني بين العاملين (Kostovski, 2025, p. 10).
4. تسهم الثقافة التنظيمية في بناء مناخ مدرسي إيجابي قائم على الثقة والدعم والتواصل الفعال، الأمر الذي يساعد المديرين على تحسين جودة التعليم ورفع مستوى الأداء المدرسي (Irfan et al., 2025, p. 367).
5. تساعد الثقافة التنظيمية على تشجيع الابتكار والإبداع داخل المدارس، من خلال دعم المبادرات التطويرية، وتحفيز العاملين على تبني أساليب عمل حديثة وممارسات تعليمية مبتكرة (Organizational Culture and Strategic Leadership, 2025, p. 4123).
6. ترتبط الثقافة التنظيمية الإيجابية بتعزيز قدرة المدارس على التكيف مع المتغيرات الحديثة، ودعم التطوير المستمر، وتحقيق متطلبات التحول الرقمي والجودة التعليمية (Wiese et al., 2024, p. 14).
7. تؤكد التوجهات الحديثة لبرنامج تنمية القدرات البشرية أهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير المهني والقيادي داخل المؤسسات التعليمية؛ بهدف تحسين كفاءة القيادات التربوية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (المملكة العربية السعودية، 2030، ص 89).

يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية تُعد من المرتكزات الأساسية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام، لما تؤديه من دور فاعل في تعزيز الكفاءة القيادية، وتنمية العلاقات المهنية، وبناء بيئة مدرسية إيجابية قائمة على التعاون والثقة والتواصل الفعال. كما تسهم في دعم الممارسات الإدارية الحديثة، وتشجيع الابتكار والتطوير المستمر، وتمكين المديرين من مواجهة التحديات التربوية والتنظيمية بكفاءة ومرونة. وتزداد أهمية الثقافة التنظيمية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، الذي يركز على تنمية الكفايات القيادية والمهنية، وبناء قدرات بشرية قادرة على مواكبة متطلبات

التحول التعليمي وتحقيق التميز المؤسسي؛ الأمر الذي يجعل من الثقافة التنظيمية عنصراً محورياً في دعم تطوير أداء مديري المدارس وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

تتعدد أبعاد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، وتُعد هذه الأبعاد من العناصر الأساسية التي تسهم في تشكيل البيئة التنظيمية داخل المدرسة، وتوجيه سلوك العاملين، وتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة التعليمية وأداء العاملين بها. كما تساعد هذه الأبعاد على تعزيز كفاءة الإدارة المدرسية، وتحسين جودة الأداء المؤسسي، ودعم العلاقات المهنية داخل المدرسة، وفي ضوء الأدبيات التربوية الحديثة يمكن تحديد أبرز أبعاد الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1. القيم التنظيمية

تُشير القيم التنظيمية إلى مجموعة المبادئ والمعايير التي تؤمن بها المؤسسة التعليمية، والتي تعمل على توجيه سلوك العاملين وتنظيم تعاملاتهم المهنية داخل المدرسة، مثل الالتزام والانضباط والشفافية وتحمل المسؤولية والعمل الجماعي. وتُعد القيم التنظيمية من أهم الأبعاد التي تسهم في ترسيخ الهوية المؤسسية للمدرسة، وتعزيز الولاء والانتماء المهني لدى العاملين، كما تساعد مديري المدارس على توحيد الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية (Nietes et al., 2025, p. 1483).

2. العلاقات التنظيمية

تتمثل العلاقات التنظيمية في طبيعة التفاعل والتواصل بين العاملين داخل المدرسة، ومدى انتشار روح التعاون والثقة والاحترام المتبادل بينهم. وتسهم العلاقات التنظيمية الإيجابية في بناء مناخ مدرسي داعم للعمل الجماعي، وتقليل الصراعات التنظيمية، وتحسين مستوى التنسيق بين الإدارة والمعلمين والعاملين، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على كفاءة الأداء المدرسي وفاعلية القيادة التربوية (Kostovski, 2025, p. 10).

3. دعم الابتكار والتطوير

يقصد بدعم الابتكار والتطوير قدرة المؤسسة التعليمية على تشجيع الأفكار الجديدة، وتحفيز العاملين على استخدام أساليب حديثة في التعليم والإدارة، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة تدعم الإبداع والتجديد. ويُعد هذا البعد من المتطلبات الأساسية لتطوير الأداء المدرسي في ظل التغيرات المعاصرة، حيث يساعد المدارس على مواكبة التحول الرقمي، وتحسين جودة الممارسات التعليمية والإدارية، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات الحديثة (Organizational Culture and Strategic Leadership, 2025, p. 4123).

4. الممارسات القيادية الداعمة للثقافة التنظيمية

تشمل الممارسات القيادية الأساليب والإجراءات التي يستخدمها مدير المدرسة في توجيه العاملين، وتحفيزهم، وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار، وبناء بيئة عمل إيجابية قائمة على الدعم والتواصل الفعال. وتسهم هذه الممارسات في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المدرسة، وترسيخ قيم التعاون والانتماء المهني، كما تساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي (Plaku & Leka, 2025, p. 1).

يتضح مما سبق أن الأبعاد المتنوعة للثقافة التنظيمية لا تعمل في جُزٍر معزولة، بل تتكامل وتتشابك ديناميكياً لتشكل حجر الزاوية في بناء بيئة مدرسية حيوية وفاعلة، تكون بمثابة المحرك الأساسي لتطوير وترقية أداء مديري مدارس التعليم العام. ويتجلى هذا التكامل البنوي في عدة مرتكزات؛ حيث تنهض القيم التنظيمية المشتركة بدورٍ محوري في تأصيل وترسيخ مبادئ الالتزام المهني والمسؤولية الوظيفية لدى كافة منسوبي المؤسسة، بالتوازي مع ما تضيفه العلاقات التنظيمية الإيجابية من مناخٍ داعم يعزز قنوات التعاون المثمر والاتصال البناء. ومن جهة أخرى، يبرز بُعد الابتكار والتطوير كرافعة استراتيجية تضمن مرونة المنظمة التعليمية وقدرتها على التجدد المستمر ومواكبة التحولات المتسارعة التي يفرضها العصر المعرفة الرقمي. وفي قمة هذا البناء النسقي، تأتي الممارسات القيادية الواعية لتؤدي دور الموجه والمحفز الهيكلي الذي يدمج هذه المتغيرات ويقودها برؤية واضحة، بصورة تضمن تفعيلها ميدانياً وبلوغ الغايات المنشودة للمؤسسة التربوية.

رابعاً: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

اهتمت العديد من النظريات الإدارية والسلوكية بتفسير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، وذلك لما لها من تأثير مباشر في سلوك العاملين، وكفاءة الأداء المؤسسي، وفاعلية القيادة المدرسية. وقد حاولت هذه النظريات تفسير طبيعة العلاقات التنظيمية، وآليات التفاعل داخل المؤسسة، ودور القيم والمعايير التنظيمية في توجيه السلوك الإداري والمهني، بما يساهم في تطوير أداء المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها.

ومن أبرز النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية ما يلي:

1. النظرية السلوكية

تركز النظرية السلوكية على أن سلوك العاملين داخل المؤسسة يتأثر بالبيئة التنظيمية المحيطة، وبالقيم والمعايير وأنماط التفاعل السائدة داخل المؤسسة التعليمية. وترى هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في تشكيل اتجاهات العاملين وسلوكهم المهني، من خلال ما توفره من أساليب للتحفيز والتعاون والانضباط، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على مستوى أداء المديرين

داخل المدرسة. كما تؤكد النظرية أهمية العلاقات الإنسانية، وتحفيز العاملين، وإشراكهم في العمل؛ بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (جابر وكاظم، 1999، ص 215).

2. نظرية النظم

تنظر نظرية النظم إلى المؤسسة التعليمية باعتبارها نظاماً متكاملًا يتكون من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة، تشمل الإدارة والمعلمين والطلاب والبيئة التنظيمية المحيطة. وترى هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تؤثر في جميع مكونات النظام المدرسي، من خلال تنظيم العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، وتحقيق التوازن بين عناصر المؤسسة المختلفة. كما تؤكد أن نجاح المدرسة يعتمد على قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق التكامل والتنسيق بين مكونات النظام، والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، بما يدعم تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف العملية التعليمية (جابر وكاظم، 1999، ص 215).

3. نظرية شين في الثقافة التنظيمية

تُعد نظرية إدجار شين Edgar Schein من أبرز النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية، حيث يرى شين أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة مستويات رئيسة، تتمثل في: المظاهر والسلوكيات الظاهرة، والقيم المعلنة، والافتراضات الأساسية غير المرئية. ويقصد بالمظاهر الظاهرة الأنماط السلوكية والممارسات التنظيمية التي يمكن ملاحظتها داخل المؤسسة، بينما تشير القيم المعلنة إلى المبادئ والأفكار التي تتبناها المؤسسة وتوجه سلوك العاملين، أما الافتراضات الأساسية فهي المعتقدات العميقة غير المعلنة التي تؤثر بصورة غير مباشرة في طريقة التفكير واتخاذ القرار داخل المؤسسة. وترى هذه النظرية أن فعالية المؤسسة التعليمية تعتمد على مدى الانسجام بين هذه المستويات، وقدرتها على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير والابتكار وتحسين أداء المديرين (Schein, 2017, P.17).

يتضح مما سبق أن النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية تؤكد أهمية البيئة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين وتطوير الأداء المؤسسي داخل المدارس، حيث تبرز النظرية السلوكية دور القيم والعلاقات الإنسانية في تحسين الأداء، بينما تؤكد نظرية النظم أهمية التكامل والتفاعل بين عناصر المؤسسة التعليمية، في حين تقدم نظرية شين تفسيراً عميقاً لمستويات الثقافة التنظيمية وتأثيرها في فاعلية القيادة المدرسية. وتساعد هذه النظريات في تفسير دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، من خلال تعزيز الكفاءة القيادية، ودعم بيئة العمل الإيجابية، وتحقيق التطوير المؤسسي المستدام.

خامساً: مفهوم برنامج تنمية القدرات البشرية

يُعد برنامج تنمية القدرات البشرية أحد البرامج التنفيذية الرئيسة لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويهدف إلى تنمية قدرات المواطنين، وتعزيز جاهزيتهم للمستقبل، وتمكينهم من اكتساب المعارف والمهارات والقيم التي تساعدهم على المنافسة محلياً وعالمياً. ويركز البرنامج على تطوير منظومة التعليم والتدريب في مختلف المراحل، وتحسين نواتج التعلم، وتنمية المهارات الأساسية ومهارات المستقبل، بما يتوافق مع متطلبات التنمية الوطنية وسوق العمل العالمي (العريفي وآخرون، 2022، ص 85).

ويعرف بأنه " أحد برامج رؤية المملكة العربية السعودية 2030 م الذي يعمل على تنمية القدرات البشرية، بهدف تطوير السياسات الممكنة لتوفير الكوادر البشرية المؤهلة لشغل فرص العمل المستقبلية، وتمكين رواد الأعمال وأصحاب العمل الحر من بناء وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتتضمن محافظ البرنامج (89) مبادرة تهدف إلى تطوير جميع مكونات منظومة تنمية القدرات البشرية في المملكة العربية السعودية، وتحتوي كل محفظة على عدد من المبادرات التي تسهم في إحداث تغيير استراتيجي للمنظومة، وتوفير حلول فعالة لعدد من التحديات الحالية، ويمكن من خلال هذه المبادرات الاستفادة من برنامج تنمية القدرات البشرية، وتمكين الأفراد من توفير تجارب تعليمية أفضل" (برنامج تنمية القدرات البشرية (2020).

كما يسعى البرنامج إلى تطوير البيئة التعليمية، ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية، وتنمية القيادات التربوية والإدارية، من خلال تقديم برامج تدريبية وتأهيلية حديثة تدعم الابتكار، والتحول الرقمي، والتعلم المستمر، فضلاً عن تعزيز الشراكات المحلية والدولية في مجالات التعليم والتطوير المهني؛ بهدف بناء رأس مال بشري يمتلك الكفاءة والقدرة على الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة (المملكة العربية السعودية، 2030، ص 89).

سادساً: أهمية برنامج تنمية القدرات البشرية في تطوير القيادات التعليمية

تتضح أهمية برنامج تنمية القدرات البشرية في تطوير القيادات التعليمية فيما يلي:

1. الإسهام في تنمية الكفايات القيادية والمهنية لمديري المدارس، بما يساعدهم على تحسين الأداء المؤسسي ومواكبة المتغيرات التعليمية الحديثة (Tonich, 2021, p. 50).
2. تعزيز قدرة القيادات التعليمية على بناء ثقافة مدرسية إيجابية داعمة للتطوير والجودة وتحسين الأداء المدرسي (Tonich, 2021, p. 52).
3. دعم مهارات القيادة التشاركية والعمل الجماعي، بما يسهم في رفع كفاءة اتخاذ القرار داخل المؤسسات التعليمية (DeMarco, 2021, p. 30).

4. تمكين القيادات التعليمية من إدارة التغيير والتكيف مع التحولات الرقمية ومتطلبات التعليم المعاصر، بما يعزز فاعلية الإدارة المدرسية وجودة المخرجات التعليمية (Cardona et al., 2023, p. 15).
5. الإسهام في بناء بيئة تعليمية قائمة على الابتكار والتطوير المستمر، من خلال دعم الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المدارس (Sumiati, 2024, p. 4).
6. تعزيز فاعلية القيادة المدرسية من خلال تنمية العلاقات المهنية، ودعم الثقة والتعاون بين العاملين داخل المدرسة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المدرسي (Yuliana & Riswanto, 2025, p. 349).
7. دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال إعداد قيادات تعليمية قادرة على المنافسة، وتحقيق التنمية المستدامة، ورفع جودة التعليم (المملكة العربية السعودية، 2030، ص 89).

يتضح مما سبق أن برنامج تنمية القدرات البشرية يمثل أحد المرتكزات الأساسية لتطوير القيادات التعليمية ورفع كفاءتها المهنية والإدارية، لما يوفره من فرص للتدريب والتأهيل وتنمية المهارات القيادية الحديثة، كما يُسهم البرنامج في تعزيز ثقافة التطوير المستمر، ودعم القيادة التشاركية، وتمكين مديري المدارس من إدارة التغيير والتكيف مع التحولات الرقمية ومتطلبات التعليم المعاصر. كذلك يساعد البرنامج على بناء بيئة مدرسية قائمة على الابتكار والتعاون والثقة، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي وتحسين مخرجات العملية التعليمية، وتزداد أهمية البرنامج في ضوء توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد ضرورة إعداد قيادات تعليمية قادرة على تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز التنافسية، ودعم التنمية المستدامة في القطاع التعليمي.

ملامح الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية

تُعد الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية المؤثرة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، لما لها من دور في توجيه السلوك التنظيمي، وتعزيز العلاقات المهنية، وتحسين كفاءة أداء مديري المدارس. وقد ازدادت أهمية الثقافة التنظيمية في ظل توجهات تطوير التعليم وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية، حيث تسعى المدارس إلى بناء بيئة تنظيمية قائمة على التعاون والعمل الجماعي والانضباط المهني، إلى جانب دعم التواصل الفعال والعلاقات الإنسانية الإيجابية. كما تتسم الثقافة التنظيمية في المدارس السعودية بالاهتمام بالجودة والتحول الرقمي، وتشجيع الابتكار والتطوير المهني، وتبني الممارسات القيادية الحديثة، بما يسهم في تحسين الأداء المدرسي وتحقيق التطوير المؤسسي المستدام.

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام

تتميز الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمجموعة من الخصائص التي تجعلها مؤثرة في طبيعة العمل المدرسي ومستوى أداء مديري المدارس، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي (اليوبي، 2025، ص 300):

1. **الاستمرارية:** تستمر القيم والمعتقدات التنظيمية داخل المدرسة لفترات طويلة، وتؤثر في سلوك العاملين حتى مع تغير القيادات الإدارية.
2. **القابلية للتطوير والتغيير:** تتميز الثقافة التنظيمية بقدرتها على التكيف مع المتغيرات الحديثة ومتطلبات التطوير التربوي، خاصة في ظل التحولات الرقمية وتطوير الأداء المؤسسي والقيادي.
3. **الطابع الإنساني والاجتماعي:** ترتبط الثقافة التنظيمية بالعلاقات المهنية والتفاعل بين المدير والمعلمين والعاملين والطلاب، وتساهم في تعزيز التعاون والعمل الجماعي والانتماء المؤسسي داخل المدرسة.
4. **التأثير في السلوك التنظيمي:** تؤثر الثقافة التنظيمية في اتجاهات العاملين وسلوكهم المهني، وتساهم في تعزيز الالتزام والانضباط وتحسين مستوى الأداء داخل المدرسة.
5. **تعزيز الهوية المؤسسية:** تساعد الثقافة التنظيمية على ترسيخ قيم المدرسة وأهدافها، وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية المهنية لدى العاملين.
6. **دعم العمل الجماعي والتعاون:** تساهم الثقافة التنظيمية في بناء بيئة مدرسية قائمة على التعاون والثقة والتواصل الفعال بين العاملين، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المدرسي.
7. **الارتباط بالأهداف التربوية:** تعمل الثقافة التنظيمية على توجيه الممارسات الإدارية والتربوية نحو تحقيق أهداف المدرسة وتحسين جودة العملية التعليمية.

ثانياً: أنماط الثقافة التنظيمية داخل مدارس التعليم العام

تتنوع أنماط الثقافة التنظيمية داخل مدارس التعليم العام تبعاً لطبيعة القيادة المدرسية، ومستوى العلاقات المهنية، وأساليب الإدارة المتبعة داخل المدرسة، ومن أبرز هذه الأنماط ما يلي (Plaku & Leka, 2025, P.5):

1. **الثقافة التعاونية:** تقوم على تعزيز العمل الجماعي، وتبادل الخبرات، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، وبناء مناخ مهني قائم على الثقة والاحترام المتبادل، ويعد هذا النمط من أكثر الأنماط ملاءمة للبيئة المدرسية الحديثة؛ لما يساهم به في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي.
2. **الثقافة البيروقراطية:** تركز على الالتزام بالقوانين والإجراءات الرسمية، والاهتمام بالتسلسل الإداري والرقابة التنظيمية، وتساهم في تحقيق الانضباط والاستقرار الإداري داخل المدرسة، إلا أنها قد تحد أحياناً من المرونة والإبداع في العمل المدرسي.

3. الثقافة الابتكارية: ترتبط بتشجيع الإبداع والتطوير المستمر، وتبني الأفكار الجديدة، ودعم المبادرات التعليمية الحديثة، بما يساعد المدرسة على مواكبة المتغيرات المعاصرة وتحقيق التميز المؤسسي ورفع جودة الأداء.

4. الثقافة السلطوية: تعتمد على المركزية في اتخاذ القرار، وضعف مشاركة العاملين، وسيطرة الإدارة العليا على مختلف جوانب العمل المدرسي، وهو ما قد يؤثر سلباً في العلاقات المهنية ومستوى الرضا الوظيفي داخل المدرسة.

يتضح أن أنماط الثقافة التنظيمية تختلف في تأثيرها على البيئة المدرسية والأداء المؤسسي، حيث تسهم الثقافة التعاونية والابتكارية في دعم التطوير وتحسين الأداء المدرسي، بينما قد تؤدي الثقافة السلطوية والبيروقراطية المفرطة إلى الحد من المشاركة والإبداع داخل المدرسة.

ثالثاً : واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

تشهد الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً في ظل التوجهات الوطنية نحو تطوير التعليم وتحسين جودة الأداء المؤسسي، إلا أن مستوى فاعلية هذه الثقافة يختلف من مدرسة إلى أخرى تبعاً لطبيعة القيادة المدرسية، ومستوى العلاقات المهنية، ومدى تطبيق مفاهيم الجودة والتطوير داخل البيئة المدرسية، وتتميز بعض المدارس بوجود ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على التعاون والعمل الجماعي والتواصل الفعال بين العاملين، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين أداء مديري المدارس، في حين تعاني مدارس أخرى من ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، وقلة دعم الابتكار والتطوير المهني، وارتفاع مستوى المركزية الإدارية، مما ينعكس سلباً على المناخ المدرسي وفاعلية الأداء المؤسسي (حامد، 2024، ص 43).

كما أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم بصورة كبيرة في تعزيز العلاقات المهنية داخل المدرسة، وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين مدير المدرسة والمعلمين والعاملين، وهو ما يساعد على تحسين جودة العمل المدرسي، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، وزيادة قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها التربوية بكفاءة وفاعلية. وفي المقابل، تؤدي الثقافة التنظيمية السلبية إلى ضعف التواصل المهني، وتراجع روح الفريق، وانخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى العاملين، الأمر الذي قد ينعكس بصورة مباشرة على مستوى أداء مديري المدارس داخل المدرسة (الهواشلة، 2024، ص 22).

وعلى الرغم من هذه الجهود، إلا أن واقع الثقافة التنظيمية ما يزال يواجه عدداً من التحديات، من أبرزها استمرار بعض الممارسات الإدارية التقليدية، وضعف تمكين العاملين، وتفاوت مستوى التدريب والتطوير المهني بين المدارس، إضافة إلى محدودية دعم الابتكار في بعض البيئات المدرسية، وهو ما يؤدي إلى تفاوت مستوى الأداء المؤسسي من مدرسة إلى أخرى (اليوبي، 2025، ص 308).

ويتضح من ذلك أن تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالملكة العربية السعودية يُعد من المتطلبات الأساسية لتحسين أداء مديري المدارس، وتعزيز كفاءة البيئة المدرسية، وبناء مناخ تنظيمي داعم للإبداع والتطوير المستمر، بما يسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية، ويدعم توجهات برنامج تنمية القدرات البشرية في إعداد قيادات تعليمية قادرة على مواكبة متطلبات التنمية والتغيير المؤسسي.

المعوقات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس

تواجه مدارس التعليم العام العديد من التحديات التنظيمية والإدارية التي تؤثر في فاعلية الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير أداء مديري المدارس، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم، والتوجه نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية. فعلى الرغم من أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء مديري المدارس، وتحسين بيئة العمل المدرسية، ودعم التطوير المؤسسي، إلا أن هناك عدداً من المعوقات التي قد تحد من فاعليتها. وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:

أولاً: المعوقات التنظيمية المرتبطة بالثقافة التنظيمية

تتمثل أبرز المعوقات التنظيمية المرتبطة بالثقافة التنظيمية داخل مدارس التعليم العام فيما يلي:

1. ضعف وضوح القيم التنظيمية: يؤدي غموض القيم والمعايير التنظيمية داخل المدرسة إلى تباين السلوك التنظيمي، وضعف الانسجام المهني بين العاملين. (Alharbi, 2024, p. 118)
2. عدم وجود رؤية تنظيمية مشتركة: يسهم غياب الرؤية الموحدة بين العاملين في ضعف توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية. (Alqahtani & Alshammari, 2023, p. 64)
3. ضعف التواصل التنظيمي: يؤدي قصور قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين إلى ضعف تبادل المعلومات وتراجع المشاركة في اتخاذ القرار داخل المدرسة. (Alsubaie, 2024, p. 211)
4. ضعف ثقافة العمل الجماعي: تؤثر النزعة الفردية وغياب روح التعاون بين العاملين في مستوى التنسيق والتكامل التنظيمي داخل البيئة المدرسية. (Balyer, 2021, p. 93)
5. ضعف العلاقات المهنية: يسهم ضعف الثقة والتفاعل الإيجابي بين العاملين في انخفاض مستوى التعاون وفعالية الأداء المدرسي. (Demir, 2022, p. 77)
6. مقاومة التغيير: يؤدي تمسك بعض العاملين بالأساليب التقليدية ورفض الممارسات الحديثة إلى إضعاف جهود التطوير والتحسين المؤسسي. (Alenezi, 2023, p. 145)
7. ضعف دعم الابتكار: تقتصر بعض المدارس على بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والمبادرات التطويرية، مما يحد من تحسين الأداء المؤسسي. (Rahman, 2024, p. 55)

8. ضعف التمكين التنظيمي: يؤدي محدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار إلى انخفاض الدافعية والالتزام التنظيمي داخل المدرسة (Bogler, 2021, p. 412).
 9. قصور التنسيق بين الوحدات المدرسية: يسهم ضعف التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة في إعاقة تحقيق التكامل التنظيمي وتحسين الأداء المدرسي. (Fullan, 2022, p. 39)
 10. ضعف التكيف مع المتغيرات الحديثة: يحد ضعف الاستجابة للتحويلات الرقمية والتطوير الإداري من قدرة المدرسة على مواكبة متطلبات التطوير المؤسسي (OECD, 2023, p. 101).
- ثانياً: المعوقات الإدارية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس
- تُعد المعوقات الإدارية من أبرز العوامل التي تحد من قدرة الثقافة التنظيمية على تطوير أداء مديري المدارس، ومنها:
1. المركزية الإدارية وضعف الصلاحيات: تحد المركزية الإدارية من قدرة مديري المدارس على اتخاذ القرارات المناسبة، أو تطبيق المبادرات التطويرية بصورة فعالة داخل البيئة المدرسية (Tonich, 2021, p. 50).
 2. ضعف برامج التدريب والتطوير المهني: يؤدي قصور البرامج التدريبية إلى ضعف امتلاك المديرين للمهارات القيادية الحديثة، وعدم قدرتهم على التعامل مع المتغيرات التنظيمية والتقنية المعاصرة (العرفي وآخرون، 2022، ص 90).
 3. كثرة الأعباء الإدارية والروتينية: تستنزف المهام الإدارية الروتينية وقت مدير المدرسة وجهده، وتحد من قدرته على ممارسة القيادة التربوية ومتابعة الجوانب التطويرية داخل المدرسة (حامد، 2024، ص ٥٨).
 4. ضعف التخطيط الإداري: يؤدي قصور التخطيط الإداري إلى ضعف تنظيم العمل المدرسي، وعدم وضوح الأولويات والأهداف داخل البيئة التعليمية. (Alghamdi, 2023, p. 122)
 5. ضعف نظم المتابعة والتقييم: يسهم ضعف أساليب المتابعة والتقييم في صعوبة قياس مستوى الأداء المدرسي، والكشف عن جوانب القوة والضعف بصورة دقيقة. (Alotaibi, 2024, p. 77)
 6. قلة الحوافز المادية والمعنوية: يؤدي ضعف الحوافز إلى انخفاض مستوى الدافعية والرضا الوظيفي لدى القيادات والعاملين داخل المدرسة. (Alsharari, 2022, p. 91)
 7. ضعف توظيف التقنيات الحديثة في الإدارة: يحد ضعف استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة من كفاءة العمل الإداري، ويؤثر في سرعة إنجاز المهام واتخاذ القرارات. (OECD, 2023, p. 105)
 8. قصور إدارة التغيير: يؤدي ضعف قدرة الإدارة المدرسية على إدارة التغيير إلى صعوبة تطبيق الممارسات التطويرية الحديثة داخل المدرسة (Fullan, 2022, p. 44).

9. ضعف المشاركة في اتخاذ القرار: يؤدي محدودية إشراك المعلمين والعاملين في القرارات المدرسية إلى انخفاض مستوى الانتماء والالتزام التنظيمي (Bogler, 2021, p. 409).

ثالثاً: ضعف دعم الابتكار والتطوير داخل البيئة المدرسية

يُعد ضعف دعم الابتكار والتطوير من أبرز التحديات التي تواجه الثقافة التنظيمية داخل مدارس التعليم العام، ومن أهم مظاهر ذلك ما يلي:

1. ضعف المناخ الداعم للإبداع: تقتصر بعض البيئات المدرسية إلى مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع وتبني المبادرات الجديدة، مما يؤدي إلى انخفاض الدافعية نحو التطوير وتحسين الأداء (Yaakob, 2025, p. 132).

2. مقاومة التغيير: يفضل بعض العاملين التمسك بالأساليب التقليدية في العمل، ورفض الممارسات التطويرية الحديثة، مما يحد من قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق التغيير المؤسسي (Plaku & Leka, 2025, p. 1).

3. ضعف تشجيع المبادرات التطويرية: تؤدي محدودية الدعم الإداري للمبادرات والأفكار الجديدة إلى ضعف مشاركة العاملين في عمليات التطوير والتحسين المستمر (Alenezi, 2024, p. 146).

4. قلة برامج تنمية الإبداع والابتكار: يؤدي ضعف البرامج التدريبية الموجهة لتنمية مهارات الابتكار إلى انخفاض قدرة العاملين على تقديم حلول تطويرية للمشكلات المدرسية (Rahman, 2024, p. 58).

5. ضعف توظيف التقنيات الحديثة: يحد ضعف استخدام التقنيات الحديثة والتحول الرقمي من قدرة المدرسة على تطوير الممارسات الإدارية والتعليمية (OECD, 2023, p. 109).

6. الخوف من تحمل المسؤولية: يؤدي خوف بعض العاملين من الفشل أو المساءلة الإدارية إلى تجنب تجربة الأساليب الجديدة أو المشاركة في المبادرات التطويرية (Demir, 2022, p. 80).

7. ضعف الحوافز المرتبطة بالابتكار: يسهم غياب الحوافز المادية والمعنوية في انخفاض دافعية العاملين نحو الإبداع والتطوير داخل المدرسة (Alsharari, 2022, p. 94).

8. ضعف تبادل الخبرات والتجارب الناجحة: يؤدي محدودية تبادل الخبرات المهنية بين العاملين إلى انخفاض فرص الاستفادة من الممارسات التطويرية الحديثة (Fullan, 2022, p. 48).

رابعاً: التحديات التنظيمية والإدارية في أداء مديري المدارس

تتعرض التحديات التنظيمية والإدارية بصورة مباشرة على مستوى أداء مديري المدارس لمديري مدارس التعليم العام، ويتمثل ذلك فيما يلي:

1. ضعف فاعلية القيادة المدرسية: تؤدي المعوقات التنظيمية والإدارية إلى انخفاض قدرة المديرين على ممارسة أدوارهم القيادية بكفاءة وفاعلية (اليوبي، 2025، ص 305).

2. تراجع القدرة على إدارة التغيير: تحد التحديات الإدارية والتنظيمية من قدرة القيادات المدرسية على تطبيق المبادرات التطويرية وتحقيق التغيير المؤسسي داخل المدرسة. (Fullan, 2022, p. 45)
3. ضعف العلاقات المهنية داخل المدرسة: تؤثر المشكلات التنظيمية في مستوى التعاون والتواصل بين العاملين، مما ينعكس سلباً على المناخ المدرسي. (Demir, 2022, p. 79)
4. انخفاض مستوى العمل الجماعي: تؤدي ضعف الثقافة التنظيمية إلى تراجع روح الفريق والتنسيق بين العاملين داخل المدرسة. (Balyer, 2021, p. 96)
5. انخفاض الالتزام التنظيمي: تسهم التحديات التنظيمية في ضعف الانتماء المؤسسي والالتزام المهني لدى العاملين. (Bogler, 2021, p. 410)
6. ضعف الدافعية نحو التطوير: يؤدي غياب البيئة التنظيمية الداعمة إلى انخفاض رغبة العاملين في المشاركة في التطوير والتحسين المستمر. (Rahman, 2024, p. 60)
7. تراجع جودة الأداء المؤسسي: تؤثر المواقف الإدارية والتنظيمية في كفاءة العمل المدرسي وجودة أداء مديري المدارس داخل المدرسة. (Tonich, 2021, p. 54)
8. ضعف القدرة على تحقيق أهداف المدرسة: تحد هذه التحديات من قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها التربوية والتنظيمية بكفاءة وفاعلية (العريفي وآخرون، 2022، ص 97).
9. التأثير السلبي في البيئة التعليمية: تنعكس التحديات التنظيمية والإدارية على جودة البيئة المدرسية، وتؤثر في مستوى الاستقرار والتنظيم داخل المدرسة. (Alghamdi, 2023, p. 126)
10. إعاقة تحقيق مستهدفات التطوير التعليمي: تحد هذه التحديات من قدرة المدارس على مواكبة متطلبات التطوير المؤسسي وبرنامج تنمية القدرات البشرية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 (OECD, 2023, p. 112).

الدراسات السابقة والتعليق عليها:

سعت دراسة القحطاني والزهراني (2024) إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام لأدوارهم القيادية وعلاقتها بطبيعة الثقافة والمناخ التنظيمي السائد في المدرسة. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الارتباطي لجمع البيانات من أفراد العينة، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل بروح الفريق والمحفزة على الإنجاز تسهم بشكل كبير في تذليل العقبات الإدارية وتطوير الأداء المهني للمديرين. وأوصت الدراسة بأهمية بناء أدلة تنظيمية حديثة تدعم استقلالية المدرسة، وتوفير بيئة عمل جاذبة تساعد المديرين على تطبيق استراتيجيات الإدارة الحديثة بما يتماشى مع مبادرات تطوير التعليم.

واعتمدت دراسة السعيد (2022) على بناء استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء متطلبات برنامج تنمية القدرات البشرية، مع بيان دور الثقافة المؤسسية في إنجاح هذه

الاستراتيجية. وباستخدام منهج دلفي والمنهج الوصفي، كشفت الدراسة عن وجود فجوة في بعض الممارسات الإدارية التقليدية التي تعيق التطوير، مؤكدة على أن الثقافة التنظيمية المرنة هي الأساس للتطوير الحقيقي. وانتهت الدراسة بتقديم خطة استراتيجية متكاملة توصي بصياغة قيم تنظيمية جديدة في مدارس التعليم العام تركز على التعلم مدى الحياة، والتمكين الرقمي، وتطوير مهارات القرن الحادي والعشرين.

وسعت دراسة المطيري (2023) إلى تقصي أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية على مستوى الكفاءة الذاتية وتطوير الأداء الإشرافي لمديري المدارس الابتدائية. وطبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من قادة المدارس، مبينة في نتائجها أن أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الانفتاح على التغيير) تفسر جزءاً كبيراً من التباين في مستوى أداء المديرين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني وزارة التعليم لسياسات تعزز من الثقافة الإبداعية، ومنح مديري المدارس مساحة أكبر من الصلاحيات الإدارية والمالية التي تمكنهم من تطبيق مبادرات وبرامج تنمية القدرات البشرية بكفاءة وفاعلية.

وهدف دراسة الحربي ومحمود (2024) إلى تحديد درجة مساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية في تطوير الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس وتحسين مخرجات التعليم توافقاً مع مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية. واستخدمت الدراسة مزيجاً من المنهجين الكمي والكيفي، حيث أكدت النتائج أن التحول نحو ثقافة تنظيمية رقمية يعزز من سرعة اتخاذ القرار، ويحسن من عمليات المتابعة والتقييم الإداري. وأوصت الدراسة بأهمية دمج مؤشرات الأداء الرقمي ضمن تقييم مديري المدارس، وتوفير بنية تحتية تقنية داعمة تساهم في نشر ثقافة تنظيمية حديثة تلبي تطلعات رؤية المملكة 2030.

وحاولت دراسة الغامدي (2022) دراسة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة، التكيف، الانسجام، المهمة) وبين مستوى الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين. وعبر المنهج الوصفي الارتباطي، بينت أداة الدراسة أن بُعد "المشاركة" و"التكيف" هما الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة المديرين وتطوير أدائهم القيادي. وخرجت الدراسة بتوصيات تركز على أهمية تعزيز قيم الولاء التنظيمي، وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية داخل المدارس كأداة بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تساهم في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمديرين والمعلمين على حد سواء.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يبرز اتفاق واسع على الأهمية المحورية للثقافة التنظيمية بوصفها محركاً أساسياً لتوجيه السلوك الإداري والارتقاء بمستوى أداء مديري المدارس. فقد تشعبت تلك الدراسات لتناول أبعاد متنوعة، مثل دور الثقافة التعاونية والابتكارية في تعزيز القيادة التشاركية، وتحسين المناخ المدرسي، وتطوير الممارسات الإدارية لمواكبة المتغيرات الحديثة. ورغم الغزارة المعرفية والتنوع المنهجي في هذا التراث البحثي، يُلاحظ أن غالبية تلك الدراسات تناولت أثر الثقافة التنظيمية

أداء مديري المدارس في سياقاته العامة ، أو ربطتها بمتغيرات تنظيمية منفصلة ، دون تأطير هذا التأثير ضمن خطط واستراتيجيات وطنية شاملة تستهدف بناء وتنمية الكوادر البشرية وفق رؤى مستقبلية محددة. وهنا تأتي أهمية البحث الحالي الذي يحاول سد هذه الفجوة المعرفية؛ حيث وعلى الرغم من تأكيد الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء ، إلا أن هناك ندرة واضحة في الأبحاث التي تناولتها بشكل تكاملي في ضوء متطلبات "برنامج تنمية القدرات البشرية ." ويتكامل هذا البحث مع الدراسات السابقة بالاستناد إلى أسسها النظرية ، ولكنه يتجاوزها لينقل الظاهرة إلى حيز التطبيق الميداني المخصص ، من خلال قياس واقع ومقومات ومعوقات الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة الدرب من وجهة نظر المعلمين . وبذلك ، لا يكفي البحث الحالي بالتشخيص والرصد ، بل بتقديم رؤية مقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية ، مما يجعل منه امتداداً تطبيقياً متقدماً يدعم صُناع القرار في ترجمة مستهدفات رؤية المملكة 2030 إلى ممارسات قيادية واقعية .

منهجية الدراسة وإجراءاتها

بعد أن استعرضت الدراسة الإطار النظري بما تضمنه من إطار عام للدراسة ودراسات سابقة ، تقدم الدراسة في الجزء الحالي منهج الدراسة وإجراءاتها ونتائجها ، وذلك من خلال عرض منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينيتها ، وإجراءات بناء أداة الدراسة وتقنياتها ، وفحص خصائص البيانات وتحديد أساليب المعالجة الإحصائية ، ومن ثم عرض ومناقشة النتائج كما يلي:

أولاً: منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي؛ بوصفه من أنسب المناهج لدراسة الظواهر التربوية كما هي في الواقع.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينيتها

في ضوء الهدف الرئيس للدراسة الميدانية والمتمثل في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية ، وفي ضوء حدود الدراسة البشرية فإن مجتمع الدراسة يتمثل في المعلمين بمحافظة الدرب ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تم مراجعة النشرة الإحصائية الصادرة عن مكتب التعليم للعام الدراسي 2026/2025م ، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة يبلغ (360) معلماً ومعلمة.

وقد تم التطبيق على عينة المثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple random sample والتي تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة (Dattalo, 2008). وباستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson)

(p.59, 2012) فقد تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (187)، وقد تم نشر وتوزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة في شهر إبريل من عام 2026م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، وتم الحصول على (198) ردّاً مكتملاً، بما يمثل نسبة معاينة مقدارها (55.00%) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة، ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الأولية (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة) على النحو الموضح بالجدول (1).

جدول (1) وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس:		
ذكر	127	64.14%
أنثى	71	35.86%
المؤهل:		
بكالوريوس	152	76.77%
دراسات عليا	46	23.23%
سنوات الخبرة:		
أقل من 5 سنوات	33	16.67%
من 5 إلى 10 سنوات	48	24.24%
أكثر من 10 سنوات	117	59.09%
إجمالي عينة الدراسة	198	100.00%

يتضح من الجدول (1) أنه فيما يتعلق بمتغير الجنس، أظهرت النتائج أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ عددهم (127) بنسبة (64.14%)، في حين بلغ عدد الإناث (71) بنسبة (35.86%). ويشير ذلك إلى ارتفاع نسبة مشاركة الذكور مقارنة بالإناث في عينة الدراسة، الأمر الذي قد يعكس طبيعة التوزيع الوظيفي للعاملين في مدارس التعليم العام بمحافظة الدرب.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فقد أوضحت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس؛ إذ بلغ عددهم (152) بنسبة (76.77%)، بينما بلغ عدد الحاصلين على الدراسات العليا

(46) بنسبة (23.23%). ويعكس ذلك أن أغلب أفراد عينة الدراسة يمتلكون التأهيل الأكاديمي الأساسي المرتبط بالمجال التربوي، في حين تمثل فئة الدراسات العليا نسبة أقل، وهو ما قد يشير إلى محدودية الإقبال على استكمال الدراسات العليا لدى بعض العاملين في الميدان التعليمي.

وفيما يخص متغير سنوات الخبرة، فقد بينت النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي فئة من لديهم خبرة تزيد عن (10) سنوات؛ حيث بلغ عددهم (117) بنسبة (59.09%)، تليها فئة من (5 إلى 10) سنوات بعدد بلغ (48) بنسبة (24.24%)، بينما جاءت فئة أقل من (5) سنوات في المرتبة الأخيرة بعدد بلغ (33) بنسبة (16.67%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرات مهنية طويلة في المجال التعليمي، الأمر الذي يعزز من موثوقية آرائهم وقدرتهم على تقييم دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، نظراً لاحتكاكهم المباشر والمستمر بالبيئة المدرسية والممارسات الإدارية المختلفة.

ثالثاً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداة رئيسة لجمع البيانات، وهي الاستبانة، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ تعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداماً نظراً لقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من أفراد العينة بطريقة منظمة (عباس وآخرون، 2025). وقد هدفت الاستبانة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، وتم بناء هذه الاستبانة وفق خطوات منهجية منظمة، وذلك على النحو الآتي:

1. مراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة:

تمت مراجعة الإطار النظري والأدبيات التربوية المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، وذلك بهدف تحديد محاور الاستبانة وصياغة مؤشرات يمكن الاستناد إليها في بناء عبارات الأداة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية.

2. تجهيز الصورة الأولية للاستبانة

في ضوء التحليل النظري للدراسات والأدبيات، تم تحديد عدة محاور لأداة الدراسة، وهي:

المحور الأول: واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس.

المحور الثاني: المعوقات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية.

المحور الثالث: ملامح الثقافة التنظيمية في المدارس.

وقد تم إعداد الصيغة الأولية للاستبانة مع مراعاة أن تكون العبارات واضحة ومباشرة، وبعيدة عن الغموض أو التعقيد اللغوي، وأن تصاغ بأسلوب مناسب يعبر عن السلوك المراد قياسه.

3. الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين)

يشير الصدق (Validity) إلى مدى قدرة أداة القياس على قياس ما يُفترض أن تقيسه فعلياً. (Cumming & Calin-Jageman, 2024) ويمكن الحكم على الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وتقدير مدى التوافق في تقديراتهم للفقرات وتقييمهم لمدى ارتباط الفقرات بالخصائص المستهدف قياسها (مجيد ، 2014). وللتأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة، وذلك للقيام بتحكيمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة، وتساولاتها، وأهدافها، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يروونه مناسباً.

وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم الإبقاء على العبارات التي اتفق عليها المحكمون بنسبة (80%) فأكبر، وحذف العبارات التي حققت درجة موافقة أقل أو تعديلها وفق آراء المحكمين، كما تم إضافة بعض العبارات التي اقترحها المحكمون بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، ويوضح الجدول (2) وصف محاور أداة الدراسة وتوزيع العبارات بتلك المحاور والتدرج Rating scale المستخدم للتعرف على استجابات عينة الدراسة على عباراتها.

جدول (2) وصف أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	نوع تدرج الاستجابة
واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس	10	تدرج ليكرت Likert خماسي لدرجة الموافقة، كالاتي: موافق بشدة (5) موافق (4) محايد (3) غير موافق (2) غير موافق بشدة (1)
المعوقات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية	10	
ملامح الثقافة التنظيمية في المدارس	10	
إجمالي الاستبانة	30	

كما طُلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على بعض الأسئلة (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة)، كبيانات أولية تصنيفية بغرض وصف توزيع العينة ودراسة الفروق في الاستجابات في ضوء تلك المتغيرات التصنيفية.

4. التطبيق الاستطلاعي للاستبانة

بعد الانتهاء من إجراءات التحكيم وإدخال التعديلات اللازمة على الأداة، تم تطبيق الاستبانة في صورتها المعدلة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأساسية، بلغت (53) فرداً، وذلك بهدف التحقق من تقنين الاستبانة من خلال حساب مؤشرات الاتساق الداخلي ومعاملات الثبات، وكذلك التأكد من ملائمة الأداة وصلاحياتها لجمع البيانات من وجهة نظر أفراد المجتمع المستهدف.

5. الاتساق الداخلي للاستبانة

يُقصد بالاتساق الداخلي أن درجات الأداة تكون موثوقة ودقيقة إذا كانت متسقة ومنسجمة عبر فقراتها المختلفة (Creswell, 2012, p. 622)، ويُعد هذا المؤشر أحد الشواهد الأساسية الدالة على صدق البناء لأداة الدراسة. وقد تم التحقق من مدى اتساق أداة الدراسة الحالية ميدانياً من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، كما هو موضح تفصيلاً في الجدول (3).

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له (ن=53)

واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس		المعوقات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية		ملاحم الثقافة التنظيمية في المدارس	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.67	1	**0.84	1	**0.84
2	**0.80	2	**0.72	2	**0.87
3	**0.82	3	**0.88	3	**0.89
4	**0.68	4	**0.91	4	**0.89
5	**0.89	5	**0.84	5	**0.91
6	**0.84	6	**0.86	6	**0.78

ملاصم الثقافة التنظيمية في المدارس		المعوقات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية		واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.85	7	**0.84	7	**0.89	7
**0.78	8	**0.85	8	**0.83	8
**0.71	9	**0.68	9	**0.88	9
**0.85	10	**0.85	10	**0.82	10

** قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (3) أن جميع عبارات أداة الدراسة ترتبط بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (0.67) إلى (0.91)، أي أن الارتباط يتراوح بين متوسط وقوي، وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق الداخلي، حيث إن جميع العبارات حققت معاملات ارتباط دالة إحصائياً، الأمر الذي يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني وقدرتها على قياس محاور الدراسة بكفاءة وموضوعية، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

6. تحليل الثبات للاستبانة

يشير الثبات إلى اتساق واستقرار أداة القياس وقدرتها على إعطاء نتائج متطابقة إذا تم تطبيقها على نفس العينة مرات متتالية (Cumming & Calin-Jageman, 2024)، وقد تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، كما تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل جوتمان Guttman ويوضح الجدول (4) معاملات الثبات للاستبانة.

جدول (4) معاملات الثبات للاستبانة (ن=53)

مستوى الثبات	الثبات بطريقة التجزئة النصفية		معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
	معامل جوتمان	معامل الارتباط بين النصفين			
مرتفع	0.94	0.89	0.94	10	واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس
مرتفع	0.92	0.86	0.95	10	المعوقات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية
مرتفع	0.92	0.85	0.95	10	ملاح الثقافة التنظيمية في المدارس

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محاور الاستبانة جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث بلغت (0.94) و(0.95)، كما أوضح حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية أن قيمة معامل جوتمان لثبات محاور الاستبانة جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث بلغت قيم معامل جوتمان (0.92) إلى (0.94)، وجميعها قيم أعلى من القيمة (0.70) والتي تمثل الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات Field (2018)، ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات لإجمالي الأداة وكافة محاورها الفرعية، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء عليها.

وفي ضوء ما سبق من إجراءات منهجية شملت بناء الاستبانة في صورتها الأولية، وتحكيمها من قبل مجموعة من الخبراء، والتأكد من صدقها الظاهري واتساقها الداخلي، إضافة إلى التحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، يمكن القول إن أداة الدراسة قد اتسمت بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني وجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وبما يضمن دقة النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

رابعاً: خصائص البيانات

يمثل فحص الخصائص الإحصائية للبيانات خطوة محورية في الدراسات الكمية، إذ يُسهم في التأكد من سلامة وجودة البيانات قبل البدء في إجراء التحليلات الإحصائية. فمن الضروري في البداية اكتشاف القيم المفقودة لتلافي الانحرافات الناتجة عن غياب بعض الاستجابات، وضمان اكتمال البيانات. كما يُعد فحص التوزيع الطبيعي Normal distribution للبيانات خطوة أساسية في التحليل الإحصائي، نظراً لارتباط العديد من الاختبارات الإحصائية بافتراض أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

فالتوزيع الطبيعي يسهم في ضمان دقة النتائج وسلامة الاستنتاجات، كما يساعد في تحديد مدى ملاءمة استخدام الاختبارات البارامترية أو الحاجة إلى اللجوء إلى بدائل لا بارامترية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التحقق من طبيعة توزيع البيانات يسهم في الكشف عن أية انحرافات أو التواءات قد تؤثر على موثوقية النماذج الإحصائية، مما يُمكن الباحث من اتخاذ القرارات المنهجية المناسبة للتعامل مع هذه الانحرافات.

وقد تم الاعتماد على معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) في فحص مدى اعتدال التوزيع الطبيعي للبيانات- نظرا لحساسية اختبارات التوزيع الطبيعي للعينات الكبيرة- حيث يعكسان خصائص شكل المنحنى الاحتمالي للبيانات. ويوضح الجدول (5) الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة من حيث عدد الاستجابات، والقيم الصغرى والعظمى، إلى جانب مؤشري الالتواء والتفلطح، وذلك للتحقق من مدى اقتراب البيانات من التوزيع الطبيعي

جدول (5) الخصائص الوصفية ومؤشرات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (ن=198)

المتغير	العدد	القيمة الصغرى	القيمة العظمى	معامل الالتواء (Skewness)		معامل التفلطح (Kurtosis)	
				القيمة المعيارية	الخطأ المعياري	القيمة المعيارية	الخطأ المعياري
واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس	198	2.90	5.00	1.51-	0.17	2.13	0.34
المعوقات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية	198	1.00	5.00	0.74-	0.17	0.51-	0.34
ملامح الثقافة التنظيمية في المدارس	198	2.20	5.00	1.87-	0.17	2.21	0.34

يوضح الجدول (5) أن جميع المتغيرات والأبعاد الفرعية قد بلغ عدد استجاباتها (198)، وهو عدد موحد عبر جميع المقاييس، بما يشير إلى عدم وجود قيم مفقودة (Missing Values) في بيانات الدراسة. كما تُظهر القيم الصغرى والعظمى المحصورة بين (1 - 5) اتساق نطاق الاستجابات مع طبيعة

المقياس المستخدم، وعدم وجود قيم خارج المدى المتوقع. وقد أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) أن قيم الالتواء لجميع متغيرات الدراسة تراوحت بين (-1.87) و(0.74)، وهي تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً (± 3)، مما يشير إلى تماثل نسبي في التوزيع وعدم وجود انحراف جوهري عن الشكل الطبيعي. كما تراوحت قيم التفلطح بين (-0.51) و(2.21)، وهي أيضاً تقع ضمن الحدود المقبولة (± 3) وفقاً لمعايير (Hair et al. 2019)، مما يدل على أن التوزيعات ليست حادة أو مفلطحة بدرجة تؤثر على افتراض التوزيع الطبيعي. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن متغيرات الدراسة تتبع توزيعاً قريباً من الطبيعي، مما يبرر استخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة على هذا الافتراض في التحليلات اللاحقة.

خامساً: الأساليب الإحصائية

في ضوء كفاية حجم العينة وخصائص البيانات فقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل استجابات عينة الدراسة، والتي تضمنت ما يلي:

1. **المتوسط الحسابي Mean**: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل محور يمكن معرفة درجة التحقق المناظرة (كبيرة جداً/ كبيرة/ متوسطة/ ضعيفة/ ضعيفة جداً)، كما يوضح الجدول (6).

جدول (6) الحكم على درجة التحقق في ضوء المتوسط الحسابي

م	المدى	درجة التحقق
1	من 4.21 إلى 5	كبيرة جداً
2	من 3.41 إلى 4.20	كبيرة
3	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
4	من 1.81 إلى 2.60	ضعيفة
5	من 1 إلى 1.80	ضعيفة جداً

2. **الانحراف المعياري Standard deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of variance**:

لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

3. **اختبار T لعينة واحدة One-Sample T-Test**: هو اختبار إحصائي يُستخدم لمقارنة متوسط عينة واحدة مع قيمة عددية ثابتة، وتم استخدامه للتعرف على مدى وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى

- ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة الدراسة والقيمة (3) التي تمثل المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي Likert Scale المستخدم في أداء الدراسة.
4. اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent sample t-test: للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغيري الجنس والمؤهل، وتكون الفروق بين الفئات معنوية أو ذات دلالة إحصائية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة التاء المحسوبة أقل من أو تساوي (0.05).
5. تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA: وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغير سنوات الخبرة، وتكون الفروق بين الفئات معنوية أو ذات دلالة إحصائية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة الفاء المحسوبة أقل من أو تساوي (0.05)، وفي حال وجود فروق تم استخدام اختبار LSD لتحديد مصادر الفروق واتجاهاتها.
6. البرامح المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار السابع والعشرون لعام 2020م من البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics.
- سادساً: نتائج الدراسة الميدانية

يتم في هذا الجزء عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، كما يلي:

1. النتائج الخاصة بدور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية ومعوقاته
- يوضح الجدول (7-1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار (t) ودرجة التحقق المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية ومعوقاته.

**جدول (7) النتائج الخاصة بدور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام
في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية وموقعاته (ن=198)**

المحور	المتوسط الحسابي	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة 95%		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
		الحد الأدنى	الحد الأعلى					
واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس	4.67	4.61	4.74	0.44	9.45%	كبيرة جداً	53.36	0.00
المعوقات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية	3.76	3.60	3.92	1.15	30.66%	كبيرة	9.30	0.00
ملامح الثقافة التنظيمية في المدارس	4.62	4.55	4.69	0.51	11.02%	كبيرة جداً	44.71	0.00

يتضح من النتائج بالجدول (7) أنه بالنسبة لمحور واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس جاء في المرتبة الأولى بدرجة تحقق "كبيرة جداً" بمتوسط حسابي بلغ (4.67)، كما تراوحت فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة (95%) بين (4.61) و(4.74)، وبلغ الانحراف المعياري (0.44)، في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (9.45%)، وهي نسبة منخفضة تشير إلى وجود درجة عالية من التجانس والتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور. كما أن قيمة (t) بلغت (53.36) بدلالة إحصائية (0.00)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه درجة الموافقة الكبيرة جداً. ويعكس ذلك اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً فاعلاً في تطوير أداء مديري المدارس من خلال دعم القيم المهنية، وتعزيز العمل التعاوني، وتحسين كفاءة أداء مديري المدارس بما ينسجم مع أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية. ويمكن تفسير انخفاض معامل الاختلاف بأن الممارسات التنظيمية والقيم الإدارية أصبحت أكثر وضوحاً وانتشاراً داخل البيئة المدرسية، الأمر الذي أسهم في تقارب وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا الدور.

كما يتضح أن محور ملامح الثقافة التنظيمية في المدارس جاء في المرتبة الثانية بدرجة تحقق "كبيرة جداً" بمتوسط حسابي بلغ (4.62)، وتراوحت فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة (95%) بين (4.55) و(4.69)، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.51)، وبلغ معامل الاختلاف (11.02%)، وهي نسبة منخفضة نسبياً تعكس وجود تقارب واضح في استجابات أفراد عينة الدراسة. كذلك بلغت قيمة (t)

(44.71) بدلالة إحصائية (0.00)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه الموافقة الكبيرة جداً. ويؤكد ذلك أن مدارس التعليم العام بمحافظة الدرب تتسم بوجود ملامح تنظيمية واضحة تشمل الالتزام بالقيم المؤسسية، وتعزيز العلاقات المهنية، وتفعيل التواصل الإداري الفعال. ويمكن تفسير هذا التقارب في الاستجابات بوجود سياسات تنظيمية موحدة وإجراءات إدارية متقاربة داخل المدارس، مما ساعد على تكوين تصورات إيجابية مشتركة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه الثقافة التنظيمية السائدة.

وفيما يتعلق بمحور المعوقات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية، فقد جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق "كبيرة" بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، كما تراوحت فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة (95%) بين (3.60) و(3.92)، وبلغ الانحراف المعياري (1.15)، بينما بلغت قيمة معامل الاختلاف (30.66%)، وهي أعلى قيمة بين محاور الدراسة، مما يدل على وجود تباين نسبي في استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور. كما أن قيمة (t) بلغت (9.30) بدلالة إحصائية (0.00)، وهي قيمة دالة إحصائياً. ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون وجود عدد من المعوقات التي قد تحد من فاعلية توظيف الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس، إلا أن درجة إدراك هذه المعوقات تختلف من مدرسة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر. ويمكن تفسير ارتفاع معامل الاختلاف بتفاوت البيئات المدرسية والإمكانات الإدارية ومستوى الدعم التنظيمي المتاح، إضافة إلى اختلاف الخبرات المهنية بين أفراد عينة الدراسة، الأمر الذي أدى إلى تباين تقديراتهم تجاه طبيعة المعوقات وحدتها.

ويتفق هذا مع دراسة القحطاني والزهراني (2024) التي أكدت أن الثقافة التنظيمية تدعم العمل التعاوني؛ حيث أسفرت نتائج دراستهما عن أن الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل بروح الفريق والمحفزة على الإنجاز تُسهم بشكل كبير في تذليل العقبات الإدارية وتطوير الأداء المهني للمديرين .

وتُفسر هذه النتائج في ضوء طبيعة البيئة التعليمية بمحافظة الدرب وما تشهده المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية من توجهات تطويرية متسارعة مرتبطة بتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية، حيث أصبحت الثقافة التنظيمية تمثل عنصراً محورياً في تطوير أداء مديري المدارس ورفع كفاءة العمل المدرسي. ويعكس ارتفاع متوسطات محوري واقع إسهام الثقافة التنظيمية ولامح الثقافة التنظيمية في المدارس وجود بيئة مدرسية تتبنى قيم التعاون والعمل الجماعي والانضباط التنظيمي، إلى جانب وضوح الأنظمة والإجراءات الإدارية، الأمر الذي أسهم في ارتفاع درجة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة وانخفاض معاملات الاختلاف في هذين المحورين، بما يدل على تقارب وجهات النظر حول أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين جودة أداء مديري المدارس. وفي المقابل، فإن ارتفاع معامل الاختلاف في محور المعوقات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية يشير إلى وجود تباين نسبي في استجابات أفراد عينة الدراسة، وهو ما قد يُعزى إلى اختلاف البيئات التنظيمية

بين المدارس، وتفاوت الإمكانيات الإدارية ومستوى الدعم المؤسسي، إضافة إلى تنوع الخبرات المهنية وأساليب القيادة المدرسية، مما يدل على أن نجاح الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس لا يعتمد فقط على توافر القيم والممارسات التنظيمية، بل يتطلب أيضاً بيئة تنظيمية داعمة وقيادة مدرسية قادرة على تفعيل تلك القيم بصورة عملية تسهم في التغلب على المعوقات وتحقيق أهداف التنمية التعليمية المستدامة.

2. النتائج الخاصة بدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة

تم دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية أو الخصائص الأولية لعينة الدراسة (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة)، وجاءت النتائج كما يلي:

أ- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الجنس (ذكر/ أنثى) تم استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة Independent sample t-test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (8).

جدول (8) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الجنس (ن=198)

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء (t)	الدلالة الإحصائية
واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس	ذكر	127	4.68	0.45	0.39	0.70
	أنثى	71	4.66	0.43		
المعوقات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية	ذكر	127	3.39	1.14	6.78-	0.00
	أنثى	71	4.43	0.83		
ملاحق الثقافة التنظيمية في المدارس	ذكر	127	4.61	0.55	0.31-	0.75
	أنثى	71	4.63	0.42		

يتضح من الجدول (8) أن نتائج اختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس أظهرت وجود تباين في بعض محاور الدراسة، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في محاور أخرى، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة بمحافظة الدرب بالملكة العربية السعودية.

ففيما يتعلق بمحور واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس، تشير النتائج إلى تقارب المتوسطات الحسابية بين الذكور والإناث؛ حيث بلغت قيمة (t) (0.39) بدلالة إحصائية بلغت (0.70)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس حول واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس. ويعكس ذلك اتفاق أفراد العينة - على اختلاف جنسهم - على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها الفاعل في تطوير أداء مديري المدارس في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، الأمر الذي يشير إلى أن البيئة التنظيمية داخل مدارس التعليم العام بمحافظة الدرب تتسم بدرجة مرتفعة من الوضوح والتقارب في الممارسات الإدارية والثقافية.

أما فيما يخص محور المعوقات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية، فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث؛ حيث بلغت قيمة (t) (-6.78) بدلالة إحصائية (0.00)، وهي دالة إحصائية. ويشير ذلك إلى أن الإناث أكثر إدراكاً للمعوقات التي تحد من توظيف الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس مقارنة بالذكور، وقد يُعزى ذلك إلى اختلاف طبيعة البيئة المدرسية أو أساليب الإدارة والتفاعل التنظيمي داخل مدارس البنات، إضافة إلى ارتفاع مستوى الوعي التنظيمي لدى المعلمات تجاه التحديات المرتبطة بالتطوير المؤسسي وتحقيق مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية.

وفي محور ملامح الثقافة التنظيمية في المدارس، أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث؛ حيث بلغت قيمة (t) (-0.31) بدلالة إحصائية (0.75)، وهي قيمة غير دالة إحصائية. ويؤكد ذلك وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام، بما يعكس تشابه الأنظمة والقيم التنظيمية والممارسات الإدارية المعتمدة في البيئة التعليمية بمحافظة الدرب، بغض النظر عن متغير الجنس.

ويتسق غياب الفروق الجوهرية بين المعلمين والمعلمات في تقييم واقع إسهام الثقافة ولامحها المرتفعة مع دراسة القحطاني والزهراني (2024)، ودراسة الحربي ومحمود (2024)، واللتين أكدتا على المحورية القيادية الشاملة لعناصر الثقافة التنظيمية في البيئات المدرسية السعودية.

وتعكس هذه النتائج أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصراً محورياً في تطوير أداء مديري المدارس، وأن تأثيرها يحظى بإدراك متقارب بين الذكور والإناث، في حين تختلف وجهات النظر حول حجم

المعوقات التي قد تحد من فاعلية توظيفها. كما تشير النتائج إلى أهمية تعزيز الممارسات التنظيمية الداعمة للتطوير المؤسسي، وتوفير بيئة مدرسية أكثر مرونة وتفاعلاً بما ينسجم مع مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ب- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل (بكالوريوس- دراسات عليا) تم استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة Independent sample t-test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (9).

جدول (9) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل (ن=198)

المحور	المؤهل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء (t)	الدلالة الإحصائية
واقع إسهام الثقافة التنظيمية	بكالوريوس	4.69	0.46	0.84	0.40
	دراسات عليا	4.63	0.37		
المعوقات التي تواجه توظيف	بكالوريوس	3.52	1.19	5.72-	0.00
	دراسات عليا	4.55	0.52		
ملامح الثقافة التنظيمية	بكالوريوس	4.60	0.55	0.76-	0.45
	دراسات عليا	4.67	0.32		

يتضح من الجدول (9) أن نتائج اختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض محاور الدراسة، في حين لم تظهر فروق دالة في محاور أخرى، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة بمحافظة الدرب بالمملكة العربية السعودية.

ففيما يتعلق بمحور واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس، أظهرت النتائج تقارباً واضحاً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي؛ حيث بلغت قيمة (t) (0.84) بدلالة إحصائية (0.40)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً. ويشير ذلك إلى عدم وجود فروق جوهرية بين أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي في تقديرهم لواقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس، مما يعكس اتفاقاً عاماً حول أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في دعم أداء مديري المدارس وتحقيق مستهدفات التطوير التربوي في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.

أما بالنسبة لمحور المعوقات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية، فقد أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا؛ حيث بلغت قيمة (t) - (5.72) بدلالة إحصائية (0.00)، وهي قيمة دالة إحصائياً. ويعكس ذلك أن أفراد عينة الدراسة من ذوي الدراسات العليا أكثر إدراكاً للمعوقات التي قد تحد من توظيف الثقافة التنظيمية مقارنة بحملة البكالوريوس، وقد يُفسر ذلك بارتفاع مستوى الوعي الأكاديمي والخبرة المعرفية لديهم، الأمر الذي يجعلهم أكثر قدرة على تشخيص التحديات التنظيمية والإدارية المرتبطة ببيئة العمل المدرسي ومتطلبات التطوير المؤسسي. وفيما يتعلق بمحور ملامح الثقافة التنظيمية في المدارس، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (t) بلغت (-0.76) بدلالة إحصائية (0.45)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً. ويؤكد ذلك أن ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس تُدرك بدرجة متقاربة بين مختلف المؤهلات العلمية، مما يعكس وضوح الأنظمة والقيم التنظيمية والممارسات الإدارية داخل مدارس التعليم العام بمحافظة الدرب.

وتشير هذه النتائج إلى أن المؤهل العلمي لا يؤثر بصورة جوهرية في إدراك أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية وملامحها داخل البيئة المدرسية، بينما يؤثر بشكل واضح في مستوى إدراك المعوقات المرتبطة بتوظيف الثقافة التنظيمية. ويبرز ذلك أهمية الاستفادة من الكفاءات العلمية والخبرات الأكاديمية في تشخيص التحديات التنظيمية وتطوير الحلول المناسبة بما يسهم في تعزيز أداء مديري المدارس وتحقيق أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية في المؤسسات التعليمية. ويتفق هذا مع دراسة البوبي (2025) والتي ركزت على تقييم وظائف الثقافة التنظيمية في البيئة التعليمية، وأشارت نتائجها إلى أن تشخيص مواطن الضعف أو الفجوات التنظيمية يرتبط طردياً بمستوى الوعي الأكاديمي والمهارات المعرفية المتراكمة لدى الأفراد.

ج- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5 إلى 10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (10).

جدول (10) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة (ن=198)

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الفاء (F)	الدلالة الإحصائية
واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس	أقل من 5 سنوات	33	4.67	0.49	0.14	0.87
	من 5 إلى 10 سنوات	48	4.65	0.43		
	أكثر من 10 سنوات	117	4.69	0.44		
المعوقات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	33	4.04	1.07	4.92	0.01
	من 5 إلى 10 سنوات	48	4.08	1.12		
	أكثر من 10 سنوات	117	3.55	1.15		
ملاحظات الثقافة التنظيمية في المدارس	أقل من 5 سنوات	33	4.59	0.56	0.25	0.78
	من 5 إلى 10 سنوات	48	4.66	0.39		
	أكثر من 10 سنوات	117	4.61	0.54		

يتضح من الجدول (10) أن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أحد محاور الدراسة، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية في المحورين الآخرين، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة بمحافظة الدرب بالملكة العربية السعودية.

ففيما يتعلق بمحور واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس، أظهرت النتائج تقارباً كبيراً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف سنوات الخبرة؛ حيث بلغت قيمة (F) (0.14) بدلالة إحصائية (0.87)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة في تقديرهم لواقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس. ويعكس ذلك وجود اتفاق عام بين مختلف فئات الخبرة حول أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز أداء مديري المدارس داخل البيئة المدرسية.

أما بالنسبة لمحور المعوقات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية، فقد كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (4.92) بدلالة إحصائية (0.01)، وهي قيمة دالة إحصائياً. ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة الأقل خبرة كانوا أكثر إدراكاً للمعوقات التي تواجه توظيف الثقافة التنظيمية مقارنة بذوي الخبرة الطويلة، وقد يُعزى ذلك إلى أن أصحاب الخبرات الكبيرة يمتلكون قدرة أعلى على التكيف مع البيئة التنظيمية والتعامل مع التحديات الإدارية، في حين قد يواجه المعلمون الأقل خبرة صعوبات أكبر في فهم الأنظمة التنظيمية والتفاعل مع الثقافة المؤسسية داخل المدارس وباستخدام اختبار LSD لتحديد مصادر الفروق تبين أن متوسط استجابات فئة أكثر من 10 سنوات أقل بفارق معنوي مقارنة بباقي الفئات الأقل في سنوات الخبرة.

وفي محور ملامح الثقافة التنظيمية في المدارس، أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (0.25) بدلالة إحصائية (0.78)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتفاق بين مختلف فئات الخبرة حول ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بمحافظة الدرب.

ويتفق هذا مع دراسة الغامدي (2022)، حيث كشفت نتائجها أن بُعدي "المشاركة" و"التكيف" هما الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة أداء مديري المدارس وتطويره، هذا الارتباط يؤصل علمياً لنتيجتك؛ فالخبرة الطويلة في الميدان التربوي السعودي تمنح الأفراد مرونة تنظيمية وقدرة تراكمية مرتفعة على "التكيف" مع البنية الإدارية وتجاوز عقباتها الإجرائية، في حين تفتقر الفئات الأقل خبرة لهذه المكنة التكيفية، مما يجعلهم أكثر تحسناً لحدة المعوقات التنظيمية داخل المدرسة. وتعكس هذه النتائج أن سنوات الخبرة لا تؤثر بصورة جوهرية في إدراك أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية ولاملمحها داخل المدارس، بينما يظهر تأثيرها بشكل واضح في تقدير حجم المعوقات المرتبطة بتوظيف الثقافة التنظيمية. كما توضح النتائج أهمية دعم المعلمين الجدد وتعزيز اندماجهم التنظيمي من خلال البرامج التدريبية والإرشادية التي تسهم في رفع مستوى التكيف المؤسسي وتحسين الممارسات الإدارية بما ينسجم مع أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية.

المحور الخامس: الرؤية المقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية

بناءً على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية من امتلاك الثقافة التنظيمية دوراً فاعلاً في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدرب، وما كشفتته المؤشرات من وضوح ملامح هذه الثقافة ميدانياً، توازياً مع رصد جملة من التحديات والمعوقات التي تواجه توظيفها بدرجة تحقق "كبيرة"، وفي ظل التباين النسقي الملحوظ في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات النوع (الجنس)، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؛ يقدم هذا البحث رؤية مقترحة تمثل إطاراً عملياً وتطبيقياً متكاملًا. تهدف هذه الرؤية إلى جسر الفجوة بين الممارسات الحالية والوضع المأمول؛ ترشيحاً للأداء القيادي وتحقيقاً لمستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية المنبثق عن رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

المكون الأول: تعزيز القيم التنظيمية والهوية المؤسسية

يستند هذا المكون إجرائياً إلى تفوق محور "واقع إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس" وحلوله في المرتبة الأولى بدرجة تحقق "كبيرة جداً" بمتوسط حسابي بلغ (4.67) وانحراف معياري منخفض (0.44). يهدف هذا المكون إلى استثمار درجة التجانس العالية (معامل اختلاف 9.45٪) بين المعلمين لترسيخ هذه القيم وتحويلها إلى ممارسات سلوكية مستدامة، من خلال:

1. تأسيس قيم الشفافية والمساءلة: صياغة لوائح تفصيلية داخلية موحدة للإفصاح عن آليات اتخاذ القرارات الإدارية، بما ينسجم مع معايير الأداء العالمية التي يتبناها برنامج تنمية القدرات البشرية.
2. تنمية الالتزام والانضباط المؤسسي: ربط الممارسات القيادية اليومية بالمسؤولية المهنية والأنظمة واللوائح التعليمية المحدثة.
3. ترسيخ ثقافة العمل الجماعي بروح الفريق: تفعيل مجالس التنسيق الأفقية بين المعلمين والمعلمات لتوجيه الجهود نحو تحسين نواتج التعلم ورفع الكفاءة الإدارية.

المكون الثاني: تطوير الممارسات القيادية الداعمة للثقافة التنظيمية

يرتكز هذا المكون على المنطلقات الفلسفية للنظرية السلوكية ونظرية النظم، من خلال:

1. هندسة البرامج التدريبية النوعية للمديرين: لتعزيز مهارات الإلهام وتفويض الصلاحيات، وإشراك الكوادر التعليمية في صنع القرار.
2. التمكين الإداري الجاد: السعي لدى أصحاب القرار لزيادة وتوسيع نطاق الصلاحيات اللامركزية الممنوحة لمديري ومديرات المدارس بمحافظة الدرب، مما يتيح لهم مرونة أعلى في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

3. إحلل الأنماط القيادية المعاصرة : التحول الكامل من النمط البيروقراطي التقليدي المقيد للإبداع ، إلى النمط الابتكاري والتعاوني الداعم للمبادرات .

المكون الثالث: تهيئة البيئة المدرسية الداعمة للثقافة التنظيمية

ينطلق هذا المكون من حصول محور "ملاح الثقافة التنظيمية" على المرتبة الثانية بدرجة تحقق "كبيرة جداً" وبمتوسط حسابي (4.62)، توازياً مع ضرورة معالجة التباين النسبي في محور المعوقات الذي سجل أعلى تشتت بين المحاور (معامل اختلاف 30.66٪)، ويتضمن :

1. بناء منظمات مدرسية متعلمة : تفعيل مجتمعات التعلم المهنية (PLCs) داخل المدارس كأداة استراتيجية لتبادل الخبرات وتطوير الكفايات .
2. استثمار طاقات حملة الدراسات العليا :توظيف الكفاءات الأكاديمية المتخصصة في المدارس (الذين أظهروا وعياً نقدياً مرتفعاً بالمعوقات بمتوسط 4.55) عبر تشكيل لجان استشارية داخلية تسهم في تشخيص المشكلات الميدانية وتقديم حلول علمية ومبتكرة للتغلب عليها.
3. تحفيز الابتكار والتحول الرقمي: تشجيع المبادرات التعليمية والإدارية ، وتوظيف التقنيات الناشئة والتكنولوجيا التفاعلية لتطوير العمل المدرسي وتبسيط إجراءاته.

المكون الرابع: آليات تنفيذ الرؤية المقترحة وتفكيك المعوقات

لترجمة هذه الرؤية إيجابياً في ظل تحديات الميدان ، تُقسّم الآليات التنفيذية بحسب الصلاحيات والمستويات التنظيمية:

1. الآليات على مستوى وزارة التعليم وإدارة التعليم:

- تطوير اللوائح والأنظمة بما يدعم اللامركزية، ويمنح المدارس استقلالية مرنة تدعم بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة .
- تصميم وتوفير حقائب تدريبية إلزامية مستدامة برعاية برنامج تنمية القدرات البشرية ، تركز على كفايات التربية النقدية والقيادة الأخلاقية والتحول الرقمي.
- اعتماد أدوات تقييم مبتكرة ومؤشرات أداء مقننة ومحكمة لقياس مستوى تطور الثقافة التنظيمية داخل المدارس بشكل دوري .

2. الآليات على مستوى المدارس:

- خطة تحسين الثقافة التنظيمية: إلزام كل مدرسة ببناء خطة تشغيلية سنوية نوعية تستهدف تطوير المناخ التنظيمي وتحسين جودة الممارسات الإدارية.

- المعالجة النوعية لمعوقات قطاع البنات: استجابة لنتائج الدراسة الإحصائية التي أثبتت أن الإناث أكثر إدراكاً لحدة المعوقات التنظيمية بمتوسط (4.43) مقارنة بالذكور (3.39); تتطلب الرؤية صياغة قنوات دعم وتواصل إداري مرنة مخصصة لقطاع البنات، تهدف إلى تبسيط الإجراءات الروتينية، وتقليل الأعباء الإدارية المستنزفة للجهد، وتفعيل مناخ إنساني قائم على الثقة والتمكين.
- بناء الشراكات المجتمعية والمؤسسية: تفعيل مجالس الآباء والأمهات لدعم دور الأسرة في التوجيه الواعي، وتعزيز الشراكات بين المدارس ومنصات المحتوى الرقمي والمراكز المتخصصة لتبادل التجارب الناجحة.

المكون الخامس: متطلبات نجاح الرؤية المقترحة

لضمان التطبيق الفعلي الآمن لهذه الرؤية وتجنب تعثرها، يجب توفير المتطلبات التالية:

1. المتطلبات البشرية: تأهيل وتدريب القيادات المدرسية والمعلمين على مهارات القيادة الحديثة، وتوفير فرق دعم فني وإداري بمكتب تعليم الدرب لمساندة المدارس .
2. المتطلبات المادية والتقنية: تخصيص ميزانيات تشغيلية كافية لدعم المشاريع الابتكارية، وتوفير بنية تحتية تقنية متطورة تدعم التحول الرقمي وأتمتة المعاملات لتقليل الهدر الإداري والوقتي .
3. المتطلبات التنظيمية والثقافية: تحديث الهياكل التنظيمية وتوزيع الصلاحيات بوضوح، مع نشر الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية الإيجابية، وترسيخ قيم المساءلة العادلة والشفافية وتقبل التغيير والتطوير التربوي المستدام لدى العاملين .

من خلال ما سبق يتضح أن هذه الرؤية المقترحة تمثل إطاراً استراتيجياً متكاملًا يستمد قوته المنهجية من معطيات الواقع الميداني لمدارس التعليم العام بمحافظة الدرب، ويتكامل مع الأسس النظرية والدراسات التربوية السابقة . إن التطبيق الواعي لمكونات هذه الرؤية وآلياتها المقترحة في ظل معالجة الفروق الديموغرافية ورعاية الفئات سيسهم بشكل مباشر ومحوري في ترقية أداء مديري المدارس، ويؤدي هذا بالتبعية إلى تحسين المخرجات التربوية، ورفع كفاءة المنظومة التعليمية، وتحقيق مواءمة حقيقية ومستدامة مع التطلعات الوطنية الكبرى لبرنامج تنمية القدرات البشرية ورؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- برنامج تنمية القدرات البشرية (2020): الوثيقة الإعلامية لبرنامج تنمية القدرات البشرية 2021 - 2025، رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- بن معتوق، حمزة، والدراجي، زريق. (2016). الثقافة التنظيمية: المفهوم والخصائص، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 22، 173-180.
- جابر، عبد الحميد جابر، وكاظم، وأحمد خيرى. (1999). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط5، المصرية، القاهرة، دار النهضة.
- حامد، نورة خلوفه. (2024). الثقافة التنظيمية في الإدارة المدرسية بمدارس البنات بتعليم عسير إبان جائحة كورونا. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 8(12)، 43-62.
- الحربي، فهد، ومحمود، ياسر. (2024). مساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية في الممارسات الإدارية لمديري المدارس في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية. المجلة العربية للإدارة التربوية، 5(1)، 22-58.
- السعيد، طارق بن محمد. (2022). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء متطلبات برنامج تنمية القدرات البشرية. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 37(4)، 201-235.
- عباس، محمد خليل، نوفل، محمد بكر، عواد، فراس محمد، والعلي، محمد عبد الرحمن. (2025). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. (ط13)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العريفي، حصة بنت سعد ناصر، وآخرون. (2022). تطوير عمادات شؤون الطلاب بالجامعات الحكومية الناشئة بالمملكة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية: تصور مقترح. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 85(85)، 85-101.
- الغامدي، سعيد بن علي. (2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم العام: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 15(2)، 150-188.
- القحطاني، مها، والزهراني، أحمد. (2024). واقع أداء مديري المدارس لمديري مدارس التعليم العام وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في المدارس السعودية. المجلة السعودية للعلوم التربوية، 12(1)، 112-145.

مجيد ، سوسن شاكر (2014). أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية ، الأردن: مركز ديونو لتعليم الفكر.

المطيري، خالد بن عبد الله. (2023). أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية على الكفاءة الذاتية وتطوير الأداء لمديري المدارس الابتدائية. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية* ، 8(3)، 77-110.
المملكة العربية السعودية: وزارة التربية والتعليم، مكتب تحقيق الرؤية، برنامج ومبادرات رؤية المملكة العربية السعودية، 2030.

الهواشلة، محمد حسين محمد. (2024). تأثير دور مديري المدارس في تنمية السلوك التنظيمي لدى معلمي المدارس في النقب من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية* ، جامعة أسيوط، 40(3)، 1-30.

ياحي، عبدالمالك. (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد . جامعة زيان عاشور *مجلة آفاق للعلوم*، العدد 6، 298-305 .

اليوبي، ندى بنت حامد. (2025). تقييم وظائف الثقافة التنظيمية بجامعة جدة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الجامعة. *المجلة العربية للدراسات الإنسانية والاجتماعية* ، 5(5)، 294-321.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Alenezi, M. A. (2023). Resistance to organizational change in educational institutions. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 140–152.

Alenezi, M. A. (2024). Organizational innovation and educational development in schools. *International Journal of Educational Management*, 38(1), 140–152.

Alghamdi, A. S. (2023). Administrative planning and school leadership effectiveness in Saudi schools. *Journal of Educational Administration Studies*, 15(2), 118–130.

Alharbi, S. M. (2024). Organizational values and administrative effectiveness in Saudi schools. *Journal of Educational and Psychological Studies*, 18(1), 110–125.

Alotaibi, H. M. (2024). Evaluation systems and institutional performance in educational organizations. *Educational Management Review*, 11(1), 70–84.

Alqahtani, F., & Alshammari, N. (2023). Shared vision and institutional performance in schools. *Educational Sciences Journal*, 31(4), 60–78.

Alsharari, F. A. (2022). Motivation and administrative performance in educational institutions. *International Journal of Educational Leadership*, 8(3), 85–98.

- Alsubaie, A. S. (2024). Organizational communication and school leadership effectiveness. *Journal of Educational Administration Research*, 12(3), 205–220.
- Assanti, S. (2025). Configuring high-performance work systems in public administration: a set-theoretic approach to explain organizational performance in swiss municipalities. *Frontiers in Political Science*, 7.
- Balyer, A. (2021). Organizational culture and teamwork in schools. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 16(1), 88–102.
- Bogler, R. (2021). Teacher empowerment and organizational commitment in schools. *Teaching and Teacher Education*, 105, 403–415.
- Bogler, R. (2021). Teacher empowerment and organizational commitment in schools. *Teaching and Teacher Education*, 105, 403–415.
- Cardona, J. A. G., Naranjo Valencia, J., & Calderón Hernández, G. (2023). Relationship between organizational culture and school performance: A study in elementary, middle and high school institutions. *Desarrollo Gerencial*, 15(2), 1–25.
- Creswell, J. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, (4th ed), USA: Pearson Education.
- Cumming, G., & Calin-Jageman, R. (2024). *Introduction to the new statistics: Estimation, open science, and beyond*. Routledge.
- Daft, R. L. (2022). *Organization theory and design (14th ed.)*. Cengage Learning.
- Dattalo, P. (2008). *Determining sample size: Balancing power, precision, and practicality*. oxford university press.
- DeMarco, A. (2021). Relationship between distributed leadership, school culture, and teacher self-efficacy in public middle schools. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 18(2), 28–40.
- Demir, K. (2022). Interpersonal relationships and school effectiveness. *International Journal of Progressive Education*, 18(5), 70–84.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using GPower 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160.
- Field, A.P. (2018) *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. 5th Edition*, Sage, Newbury Park.
- Fullan, M. (2022). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Irfan, A., Jabar, C. S. A., & Al Fariz, A. B. (2025). Building organizational culture: The role of supportive leadership of school principals. *International Journal on Social and Education Sciences*, 7(4), 360–375.

- Kostovski, I. (2025). Influence of School Culture and Organizational Culture Dimensions on Conflict in Primary Schools. *Education Sciences*, 15(8), 1-20.
- Nietes, R. A., Paglinawan, J. L., & Orongan, R. C. (2025). Organizational culture, school-based management practices, and administrative technostress on leadership competence of school leaders. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 10(5), 1668- 1678.
- OECD. (2023). *Schools for 21st-century learners: Strong leaders, confident teachers, innovative approaches*. OECD Publishing
- Organizational culture and strategic leadership on teachers' innovative work behavior. (2025). *International Journal of Research and Innovation in Social Science*.
- Plaku, A. K., & Leka, K. (2025). The role of leaders in shaping school culture. *Frontiers in Education*, 10.
- Rahman, M. M. (2024). Innovation in culture and educational improvement in schools. *Journal of Educational Innovation and Leadership*, 9(2), 50–67.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior (19th ed.)*. Pearson Education.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Sumiati, S. (2024). The mediating effect of collaborative school culture on teacher performance improvement. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(1), 1–15.
- Thompson, S., (2012). *Sampling (3rd Ed)*. John Wiley & Sons.
- Tonich, T. (2021). The role of principals' leadership abilities in improving school performance through the school culture. *Journal of Social Studies Education Research*, 12(1), 47–75.
- Wiese, S. A., Lehmann, J., & Beckmann, M. (2024). *Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies: Evidence from Swiss businesses*. MDPI.
- Yaakob, S. H. (2025). The Relationship Between School Leadership and Organizational Culture in Educational. *Management Research Journal*, 14(2), 128–138.
- Yuliana, Y., & Riswanto, R. (2025). The influence of school's culture on multicultural education in Indonesia. *Journal of Social Work and Science Education*, 6(1), 343–357. Bottom of Form.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية

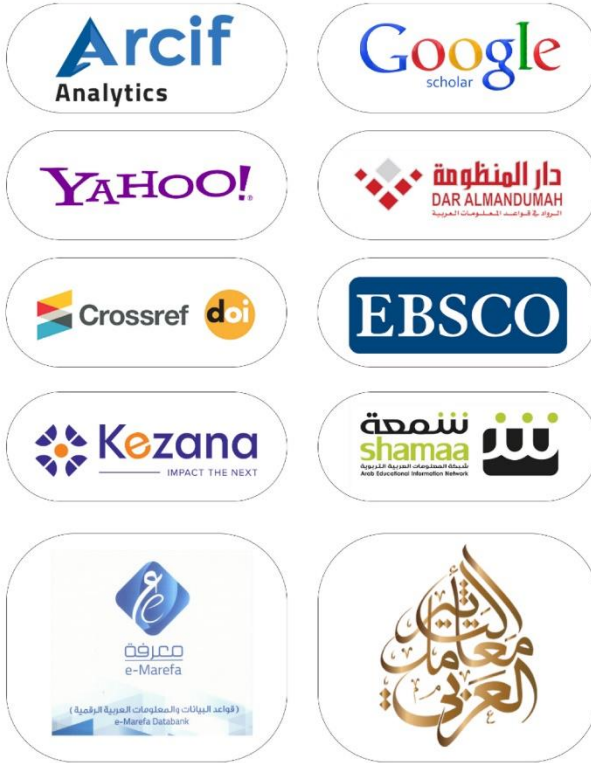
مجلة دولية شهرية علمية محكمة

الترقيم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X

الترقيم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818

البريد الإلكتروني: journal@andalusuniv.net

المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي