

نموذج

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

علاقة القيادة التشاركية بالثقافة التنظيمية السائدة في
المدارس الابتدائية بالدمام: دراسة ميدانية من وجهة نظر
المعلمين

العنوان باللغة الإنجليزية:

The Relationship between Participative Leadership and the
Organizational Culture Prevailing in Primary Schools in
Dammam: A Field Study from the Teachers' Perspective.

حسن خضر عبدالله الحلافي

٢٤٢٠٠٠٠٨٢

الإدارة

اسم الباحث :

الرقم الأكاديمي :

الكلية :

١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٥ م

مقدمة الدراسة

لقد مثلت التحولات التي طرأت في السنوات الأخيرة على شتى الأصعدة تحدياً جوهرياً أمام مختلف المؤسسات بعامه، والمؤسسات التربوية بخاصة؛ إذ أسهمت التحولات العالمية ممثلة في العولمة، واتساع التنافس العالمي على جودة التعليم، والثورة الصناعية الرابعة، والتحول الرقمي، إلى جانب التحولات الإقليمية المتضمنة زيادة الطلب على التعليم الجيد، والتركيز على الإصلاح التعليمي كوسيلة للاستقرار وتحقيق النمو، في بروز الحاجة إلى إدخال التغيير اللازم لمواكبة هذه التحولات، وتحقيق النجاحات والوصول إلى الأهداف المنشودة.

كما شهدت المؤسسات التربوية على الصعيد المحلي، وفي مقدمتها مدارس التعليم العام، العديد من التحولات، بما في ذلك إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي ركزت على تطوير التعليم العام بوصفه أحد مرتكزات التحول الوطني (الغامدي والعنزي، ٢٠٢٥)، وتفعيل برنامج تنمية القدرات البشرية الذي يعتبر أحد برامج الرؤية الهادفة إلى تحسين نواتج التعلم عبر رفع كفاءة القيادة المدرسية، إلى جانب اهتمام وزارة التعليم السعودية بتطوير النظام الإداري من خلال التوجه نحو اللامركزية (اللهيبي والعنزي، ٢٠٢٤)، والتي أبرزت في مجملها ضرورة إحداث تغييرات جوهريّة في البنية المؤسسية لهذه المدارس ونسق إدارتها.

ولا يمكن لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية تحقيق تطلعاتها المستقبلية على اختلافها، إلا من خلال وجود قائد تربوي ذو رؤية ورسالة، ولديه من المهارات ما يكفي ليكون ملهماً ومحفزاً ومؤثراً ومشاركاً لجميع منسوبي المؤسسة التربوية في مختلف نواحي العملية الإدارية والتربوية، بدءاً من المعلمين، مروراً بالكادر الإداري، وصولاً إلى الطلاب وأولياء الأمور.

فالقيادة كما عبر عنها في الفكر الإداري المعاصر تمثل جوهر العملية الإدارية، فهي ليست مجرد منصب أو مجموعة من الأدوار التي يتولاها القائد التربوي، بل هي عملية مستمرة تتطلب القدرة على توجيه الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة عن طريق التأثير الإيجابي فيهم، وتوفير بيئة محفزة وداعمة لهم (العنزي، ٢٠٢٥).

وقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى أن الأنماط القيادية تعد من الموضوعات الحيوية التي تحظى باهتمام واسع من قبل الأكاديميين والممارسين في الحقل الإداري، لاسيما في ضوء المستجدات التي طالت المؤسسات التربوية بعامه، ومدارس التعليم العام بخاصة بفعل العولمة وعالمية المعرفة والتطورات التقنية المتلاحقة، حيث أضحت الأنماط القيادية المعاصرة مساهماً أساسياً في نجاح العملية التربوية وتحقيق غاياتها الآتية والمستقبلية (حؤبشة، ٢٠٢٥؛ والغرياني، ٢٠١٩؛ والمطيري، ٢٠٢٢).

وفي إطار الجهود الرامية لتحديث أنماط القيادة التربوية، ظهر نمط القيادة التشاركية Participative Leadership بوصفه إحدى الأنماط القيادية المعاصرة ذات النهج الداعم والديمقراطي، والتي تعنى بتفعيل العنصر البشري، واستثمار خبراته المتنوعة في تحسين سير العمل، حيث تنامي الاهتمام بهذا النمط من الناحيتين النظرية والتطبيقية اعتباراً من منتصف القرن العشرين، نظراً لصعوبة اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة من قبل القادة التربويين بشكل منفرد من جهة، وتركيز هذا النمط على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي ومواجهة التحديات الإدارية المستقبلية، والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لتوفير بيئة ملائمة للتطور من جهة أخرى (الجنابي، ٢٠١٩؛ ورجب، ٢٠٢٢؛ والكيومي والمخمرى، ٢٠٢٢؛ Wang, Hou, & Li, 2022).

وينظر إلى القيادة التشاركية على مستوى المدارس بوصفها نمط قيادي ديمقراطي يركز فيه مدير المدرسة على إشراك المعلمين في صنع القرار التنظيمي بشكل جماعي، وتفويض السلطة للمعلمين، وتوفير نظم فعالة للاتصال وبناء المعلومات تتسم بالتعاون والاحترام والمرونة، وتفعيل العلاقات الإنسانية، وذلك بهدف تهيئة بيئة عمل تعاونية وشفافة، وتعزيز شعور المعلمين بالانتماء التنظيمي، ودمج أهدافهم الشخصية في الأهداف التنظيمية للمدرسة (حجازي وقشوع، ٢٠٢٠؛ Wang et al., 2022).

وقد أشار المختصون في الحقل الإداري إلى أهمية تفعيل ممارسة القيادة التشاركية في مدارس التعليم العام، حيث ذكر رجب (٢٠٢٢) أن القيادة التشاركية تعد النمط الأكثر تحقيقاً لأهداف المدارس عبر الثقة التي يمنحها مدير المدرسة للمعلمين، مما ينعكس إيجاباً على عملية صنع القرار من خلال منح دور فاعل للمستويات الأدنى بالتشارك مع مدير المدرسة، كما أوضح العنزي (٢٠٢٥) حاجة المدارس لممارسة القيادة التشاركية في إطار ما تحمله في طياتها من خصائص متفردة، بما في ذلك الانفتاح، وتمكين المعلمين في عملية صنع القرار التنظيمي، وتفعيل مبدأ دمج فريق العمل في عملية اتخاذ القرار، والاستماع الفعال لآراء فريق العمل، إلى جانب تشجيع الابتكار، وبناء الثقة، والمرونة في اتخاذ القرار، وتفويض المهام، والتشجيع على تحمل المسؤولية عن القرارات المتخذة.

وفي السياق ذاته أكدت نتائج الدراسات التربوية أن ممارسة القيادة التشاركية على مستوى المدارس ترتبط إيجاباً بجملة من المتغيرات، بما في ذلك زيادة النمو المهني للمعلمين (أبو ناصر، ٢٠٢٠)، وتحسين أدائهم (الخروصية، ٢٠٢١)، وتحقيق التميز التنظيمي (برادعي، ٢٠٢٢؛ والكيومي والمخمرى، ٢٠٢٢)، إلى جانب تحقيق العدالة التنظيمية للمعلمين (الخالدة، ٢٠٢٣)، وتحسين فعاليتهم التنظيمية (Mbua, 2023)، وزيادة الرضا الوظيفي لديهم (منصور وزيدان، ٢٠٢٤)، وكذلك تعزيز مستوى جدية العمل لدى المعلمين (ثعلبي

والمعاصرة، ٢٠٢٤)، والارتقاء بجودة الخدمات التعليمية المقدمة في المدارس (Paulus, Zakso & Rustiyarso, 2024).

وعلى الرغم مما سبق، إلا أن العلاقة بين القيادة التشاركية وبعض المتغيرات التنظيمية المهمة الأخرى في البيئة التعليمية لا تزال غير واضحة، خاصة في السياق السعودي، وفي مقدمتها متغير الثقافة التنظيمية Organizational Culture؛ إذ أن الدراسات المعاصرة تناولت هذه العلاقة بشكل محدود في سياقات خارج البيئة السعودية، ومن أبرزها دراسة حجازي وقشوع (٢٠٢٠) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية، ودراسة سابوترا سيتريادين ورحمن (Saputra, Citriadin & Rahman, 2025) التي أوضحت وجود أثر للقيادة التشاركية على تكوين ثقافة المنظمة في المؤسسات التربوية الإسلامية بإندونيسيا.

والجدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية تعد من المتغيرات التنظيمية التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري والتربوي المعاصر، لكونها تعتبر أساساً لفعالية المدارس واستدامتها؛ إذ إنها تمثل جملة القيم والأفكار والأنماط السلوكية ممثلة في الأقوال والأفعال والاتجاهات السائدة في المنظومة المدرسية (المطيري والمحبوب، ٢٠٢٥).

وتتخذ الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس أربعة أنماط أو أبعاد رئيسية، بما في ذلك ثقافة القوة التي تتسم بالسيطرة وارتكاز عملية صنع القرار بشكل فردي من قبل مدير المدرسة، وثقافة النظم والأدوار التي تستند إلى وجود لوائح وإجراءات صارمة يتم اتباعها في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وثقافة التعاطف الإنساني التي تقوم على مراعاة العلاقات الإنسانية المتبادلة بين منسوبي المدرسة والمشاركة في صنع القرار، وثقافة الإنجاز التي تجعل المعلمين يقفون وراء رؤية وأهداف مشتركة (العتيبي، ٢٠١٦؛ والمطيري والمحبوب، ٢٠٢٥).

وقد أكد العديد من المنشغلين بالحقل الإداري أهمية الثقافة التنظيمية السائدة وما لها من دور فاعل في المدارس، حيث أوضح بطاح (٢٠١٦) أن أهمية الثقافة التنظيمية في المدارس تأتي من الوظائف التي تؤديها، ومنها صياغة سلوك المعلمين ضمن شروط محددة، وتوفير إطار مرجعي لهم، وصياغة تفاعلات كافة منسوبي المدرسة وأساليب اتخاذهم للقرار، كما أشار المغربي (٢٠١٨) إلى ما تتمتع به الثقافة التنظيمية من دور حيوي في دعم معايير السلوك بين المعلمين، وكسب ولائهم، وتعزيز شعورهم بالهوية التنظيمية من خلال ترسيخ معرفتهم بالأفكار والقيم التي تسود المدرسة، إلى جانب الإسهام في توضيح رسالة المدرسة وأهدافها مما يعد مفتاحاً رئيسياً لتعزيز كفاءة الأداء المدرسي.

وتأسيساً على ما سبق، تبرز أهمية إلقاء الضوء على العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس في بيئة التعليم العام السعودي، حيث يسهم تناول هذا الموضوع في توسيع المعرفة التربوية

حول العلاقة بين هذين المتغيرين في السياق المحلي، وسد الفجوة المعرفية القائمة في هذا الموضوع، وهو ما يمكن أن يعد مدخلاً لدعم التحول التعليمي في ضوء رؤية ٢٠٣٠ من خلال تطوير أنماط القيادة المدرسية وجعلها قائمة على المشاركة الفعالة للمعلمين في صنع القرار، وتعزيز التواصل المفتوح معهم، وهو ما يعد أساساً لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية وأكثر شمولاً وتعاوناً، حيث تُصبح الثقة والتعاون والاحترام المتبادل أساساً للتفاعل بين منسوبي المدرسة. ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة مستهدفة الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من تطور الأنماط القيادية في الفكر الإداري المعاصر، وما تشهده البيئة التربوية السعودية من تطور في إطار تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامجها، إلا أن تتبع الواقع الميداني في العديد من المدارس الابتدائية بالدمام يشير إلى أن ثمة قصور في ممارسة القيادة التشاركية، وهو ما يتضح من خلال عدد من المؤشرات العملية المتمثلة في غياب المشاركة الفعلية للمعلمين في صنع القرار، وعزوف مديري المدارس عن تفويض الصلاحيات للمعلمين نتيجة حرصهم على الاحتفاظ بالسلطة، إلى جانب قلة الاهتمام بتفعيل العلاقات الإنسانية الإيجابية مع المعلمين، وهو ما قد يرتبط بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المدارس، لاسيما أن ثمة مؤشرات علمية مستمدة من نتائج الدراسات التربوية الحديثة تؤكد على أن الأنماط القيادية المعاصرة التي يمارسها مديرو المدارس ترتبط بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، ومنها نمط القيادة التحويلية (العتيبي، ٢٠١٦)، ونمط القيادة الأخلاقية (المرقطن، ٢٠٢٠؛ Muktamar, 2023)، ونمط القيادة المتسامية (جده والمخلافي، ٢٠٢١)، ونمط القيادة الروحية (تميمي، ٢٠٢٣).

ومع الأخذ في الاعتبار قصور الدراسات التربوية التي بحثت العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في السياق المحلي، إذ ركزت الدراسات السابقة المطبقة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على بحث العلاقة بين القيادة التشاركية ومتغيرات أخرى، كدراسة أبو ناصر (٢٠٢٠) التي ركزت على تناول العلاقة بين القيادة التشاركية والنمو المهني للمعلمين في مدارس الأحساء، ودراسة الضاحي (٢٠٢٤) التي عנית بتناول العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي للهيئة الإدارية في مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض، ودراسة الغامدي والعنزي (٢٠٢٥) التي اهتمت بتناول

العلاقة بين القيادة التشاركية والصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك، وهو ما يعكس وجود حاجة للكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في البيئة السعودية، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة القيادة التشاركية بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام من وجهة نظر المعلمين ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام ؟
- ٣- ما نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين ؟
- ٤- هل يختلف إدراك أفراد الدراسة للقيادة التشاركية، وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بالدمام باختلاف المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) ؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي على النحو الآتي:

أ- الأهمية النظرية:

- ١- ترتبط الأهمية النظرية لهذه الدراسة بسد الفجوة المعرفية في الأدبيات حول علاقة القيادة التشاركية بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس؛ إذ تعد واحدة من الدراسات العربية والمحلية المحدودة التي تتناول القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في مجال التطبيق.
- ٢- تستمد الدراسة أهميتها من اهتمام مجال الإدارة التربوية بدراسة الأنماط القيادية الديمقراطية، وفي مقدمتها القيادة التشاركية، خاصة لما لها من إسهام في تحويل الثقافة التنظيمية للمدارس من ثقافة سلبية إلى ثقافة أكثر إيجابية وديناميكية.

٣- تقدم الدراسة إسهاماً متواضعاً فيما يتعلق بالتأطير النظري لمتغيري القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في مجال التطبيق.

ب- الأهمية التطبيقية:

١- توفر نتائج الدراسة بيانات ومعلومات لصناع القرار التربوي في وزارة التعليم السعودية حول درجة ممارسة القيادة التشاركية، ونمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، مما قد يمثل نقطة البدء لاتخاذ التدابير التطويرية المناسبة.

٢- تسهم نتائج الدراسة في تبصير مديري المدارس بطبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، وذلك على النحو الذي قد يساعد في حفزهم على استبدال ممارساتهم القيادية التقليدية بممارسات أكثر تشاركية، مما يوفر ثقافة تنظيمية إيجابية.

٣- تسهم نتائج الدراسة في إضافة دليل ميداني حول طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في السياق السعودي، خاصة في إطار ما أظهرته دراسة حجازي وقشوع (٢٠٢٠)، ودراسة سابوترا وآخرون (Saputra et al., 2025) من نتائج تدعم فرضيات الدراسة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تحليل درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الابتدائية بالدمام وجهة نظر المعلمين.
- ٢- فحص العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.
- ٣- وصف نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين.

٤- تحليل مدى اختلاف إدراك أفراد الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية، وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام باختلاف المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

٥- اقتراح آليات وممارسات قيادية تشاركية قابلة للتطبيق في المدارس الابتدائية، تساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية.

فرضيات الدراسة:

تستهدف الدراسة التحقق من صحة الفرض العام الرئيس الآتي:

١- الفرض العام الأول: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.

وينبثق من الفرض العام الأول الفروض الفرعية الآتية:

- الفرض الفرعي الأول: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (صنع القرار) من القيادة التشاركية ونمط (ثقافة القوة) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.

- الفرض الفرعي الثاني: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (صنع القرار) من القيادة التشاركية ونمط (ثقافة النظم والأدوار) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.

- الفرض الفرعي الثالث: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (صنع القرار) من القيادة التشاركية ونمط (ثقافة التعاطف الإنساني) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.

- الفرض الفرعي الرابع: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (صنع القرار) من القيادة التشاركية ونمط (ثقافة الإنجاز) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.

- الفرض الفرعي الخامس: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (تفويض الصلاحيات) من القيادة التشاركية ونمط (ثقافة القوة) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.
- الفرض الفرعي السادس: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (تفويض الصلاحيات) من القيادة التشاركية ونمط (ثقافة النظم والأدوار) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.
- الفرض الفرعي السابع: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (تفويض الصلاحيات) من القيادة التشاركية ونمط (ثقافة التعاطف الإنساني) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.
- الفرض الفرعي الثامن: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (تفويض الصلاحيات) من القيادة التشاركية ونمط (ثقافة الإنجاز) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.
- الفرض الفرعي التاسع: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (الاتصال وبناء المعلومات) من القيادة التشاركية ونمط (ثقافة القوة) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.
- الفرض الفرعي العاشر: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (الاتصال وبناء المعلومات) من القيادة التشاركية ونمط (ثقافة النظم والأدوار) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.
- الفرض الفرعي الحادي عشر: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (الاتصال وبناء المعلومات) من القيادة التشاركية ونمط (ثقافة التعاطف الإنساني) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.

- الفرض الفرعي الثاني عشر: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (الاتصال وبناء المعلومات) من القيادة التشاركية ونمط (ثقافة الإنجاز) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.

- الفرض الفرعي الثالث عشر: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (تفعيل العلاقات الإنسانية) من القيادة التشاركية ونمط (ثقافة القوة) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.

- الفرض الفرعي الرابع عشر: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (تفعيل العلاقات الإنسانية) من القيادة التشاركية ونمط (ثقافة النظم والأدوار) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.

- الفرض الفرعي الخامس عشر: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (تفعيل العلاقات الإنسانية) من القيادة التشاركية ونمط (ثقافة التعاطف الإنساني) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.

- الفرض الفرعي السادس عشر: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (تفعيل العلاقات الإنسانية) من القيادة التشاركية ونمط (ثقافة الإنجاز) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.

٢- **الفرض العام الثاني:** لا يختلف إدراك أفراد الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية، وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بالدمام باختلاف المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وينبثق من الفرض العام الثاني الفروض الفرعية الآتية:

- الفرض الفرعي السابع عشر: لا يختلف إدراك أفراد الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بالدمام باختلاف متغير (المؤهل العلمي).

- الفرض الفرعي الثامن عشر: لا يختلف إدراك أفراد الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بالدمام باختلاف متغير: (عدد سنوات الخبرة).

- الفرض الفرعي التاسع عشر: لا يختلف إدراك أفراد الدراسة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بالدمام باختلاف متغير (المؤهل العلمي).
- الفرض الفرعي العشرين: لا يختلف إدراك أفراد الدراسة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بالدمام باختلاف متغير (عدد سنوات الخبرة).

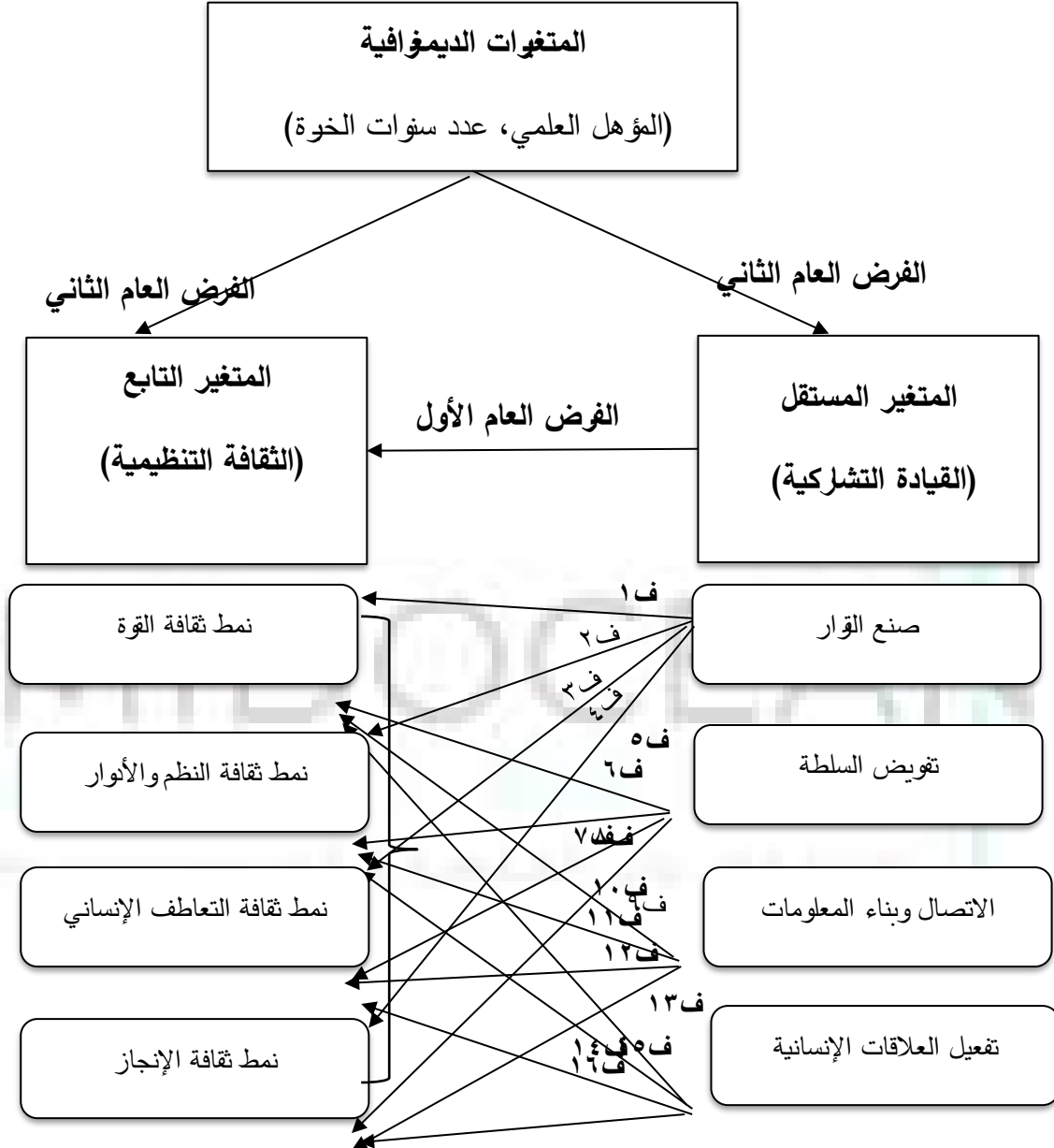
نموذج الدراسة

يعتمد النموذج النظري للدراسة على أطر القيادة التشاركية كما وردت في نموذج Pearce & Conger (٢٠٠٣)، وعلى أنماط الثقافة التنظيمية حسب نموذج Harrison (١٩٧٢)، حيث يفترض أن تؤثر أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية) على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة المتمثلة في: (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز).

MIDOCEAN

شكل رقم (١) نموذج الدراسة

المصدر: حجازي وقشوع (٢٠٢٠)



الدراسات المرجعية:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية

دراسة برادعي (٢٠٢٢) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في ذلك. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة، حيث تمثل ترتيب الأبعاد تنازلياً فيما يلي: (بُعد " تفعيل العلاقات الإنسانية"، فبعد "إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية"، فبعد تفويض الصلاحيات)، وعدم وجود فروق معنوية في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التشاركية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، ولصالح فئة الخبرة (أقل من خمس سنوات). كما تبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التشاركية ومتوسطات التميز التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

ودراسة الخوالدة (٢٠٢٣) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس في تربية قسبة المفرق للقيادة التشاركية وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية للمعلمين"، والتي سعت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في تربية قسبة المفرق للقيادة التشاركية وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية للمعلمين، لى جانب تعرف أثر متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في ذلك. وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في تربية قسبة المفرق للقيادة التشاركية مرتفعة، وعدم وجود فروق تعزى لأثر متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة فيما يتعلق بالقيادة التشاركية. كما اتضح وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين مجالات ممارسة مديري المدارس في تربية قسبة المفرق للقيادة التشاركية وبين تحقيق العدالة التنظيمية للمعلمين.

ودراسة ثعلبي والمعاصرة (٢٠٢٤) بعنوان: "القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين"، التي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الكورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، حيث جاء الترتيب التنازلي للمجالات كما يلي: (تفويض السلطة، فالمشاركة في صنع القرار، فالعلاقات الإنسانية)، وودم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على مجالات القيادة التشاركية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الجدية في العمل لدى المعلمين.

ودراسة بايلوس وآخرون (Paulus et al., 2024) بعنوان: **Participatory Leadership of the School Principal in Developing the Quality of Education Services at State Senior High School 1 Menyuke**، والتي سعت إلى الكشف عن تأثير القيادة التشاركية لمدير المدرسة على جودة الخدمات التعليمية في مدرسة نيجري ١ مينيوكي بإندونيسيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جودة الخدمات التعليمية مُصنّفة على أنها جيدة، وأن القيادة التشاركية لمدير مدرسة نيجري ١ مينيوكي جاءت بدرجة عالية. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير كبير للقيادة التشاركية لمدير المدرسة على جودة الخدمات التعليمية في مدرسة نيجري ١ مينيوكي.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية السائدة

دراسة جُدّه والمخلافي (٢٠٢١) بعنوان: " القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية"، التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية) في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، إلى جانب الكشف عن علاقة القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية. وقد أوضحت النتائج أن درجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وأن علاقة تأثير القيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة عالية.

ودراسة تميمي (٢٠٢٣) بعنوان: "القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة" أنموذج مقترح"، التي سعت إلى التعرف واقع ممارسة القيادة الروحية لدى المديرين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس. وقد أوضحت النتائج أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وعدم وجود فروق بين متوسطات الاستجابات حيال واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما تبين وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. كما اتضح وجود علاقة طردية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين.

ودراسة كاردونا، نارانجو فالنسيا وهيرنانديز (Cardona, Naranjo-Valencia & Hernández,

2023) بعنوان: " Relationship between organizational culture and school performance. A study in elementary, middle and high school institutions

، التي سعت إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية، والأنواع الثقافية، والقوة الثقافية على فعالية المدارس في منطقة زراعة البن الكولومبية. وقد أشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية والقوة الثقافية لهما تأثير كبير على فعالية المدرسة، حيث تتوافق مستويات القوة الثقافية مع مستويات فعالية المدرسة. ومع ذلك، لم يُعثر على أي دليل على وجود فروق في التأثير بناءً على النمط الثقافي. أظهرت الثقافات العشائرية والهرمية، ذات التوجه الداخلي والأكثر انتشاراً في المنظمات الكولومبية، عددًا أكبر من العلاقات الإيجابية والدالة.

ودراسة المطيري والمحبيب (٢٠٢٥) بعنوان: "أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام

في الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين"، التي هدفت إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد الدراسة من المعلمين لأنماط الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغيري (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية). وقد انتهت النتائج إلى أن النمط السائد للثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام التابعة للهيئة الملكية بالجبيل يتمثل في "ثقافة النظم والأدوار، حيث جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧١)، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة أنماط

الثقافة التنظيمية بشكل عام في تلك المدارس كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق معنوية بين استجابات أفراد الدراسة من المعلمين لأنماط الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغيري (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

ثالثاً: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

دراسة حجازي وقشوع (٢٠٢٠) بعنوان: "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية بفلسطين للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقد خلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية على مستوى الدرجة الكلية، ووجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة على مقياس القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية للمقياس، وفي بعد العلاقات الإنسانية لصالح البكالوريوس مقابل الماجستير فأعلى، ولم تظهر تلك الفروق تبعاً لمتغير لسنوات الخبرة، كذلك لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس تعزى لسنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

ودراسة سابوترا وآخرون (Saputra et al., 2025) بعنوان: "The Impact of Participatory Leadership on the Formation of Organizational Culture in Islamic Educational Institutions"، التي سعت إلى الكشف عن أثر القيادة التشاركية على تكوين ثقافة المنظمة في المؤسسات التربوية الإسلامية بإندونيسيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية يمكن أن تعزز ثقافة المنظمة القائمة على القيم الإسلامية، مما يؤدي بدوره إلى زيادة فعالية وأداء المؤسسة بشكل عام.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعد هذه الدراسة - في حدود اطلاع الباحث - من الدراسات المحلية القليلة التي استهدفت الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالبيئة السعودية موجه عام، ومدينة الدمام بوجه خاص؛ إذ لم يستدل الباحث إلا على دراسة في هذا الشأن. وبناءً على ذلك، فإنه من

المأمول أن تثري هذه الدراسة المكتبة التربوية بنتائج تفيد في تأصيل العلاقة بين هذين المتغيرين في البيئة التربوية السعودية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

القيادة التشاركية:

التعريف النظري:

عرفها وانج وآخرون (Wang et al., 2022) بأنها: "مجموعة من السلوكيات القيادية التي تعمل على تعزيز مشاركة المرؤوسين في صنع القرار من خلال منحهم قدرًا معينًا من الصلاحيات التقديرية، والمعلومات الفعالة والموارد الأخرى، فضلاً عن الرعاية والتشجيع وبناء علاقات إنسانية، بحيث يمكن استشارتهم بشكل كافٍ قبل اتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل معاً" (p.3).

كما عرفها العنزي (٢٠٢٥) بأنها: " أسلوب قيادي يشمل إشراك أعضاء الفريق أو المجموعة في صنع القرار، وتفويض السلطة، والتركيز على الاتصال وبناء المعلومات، وتفعيل العلاقات الإنسانية، حيث يقوم القائد بتعزيز التعاون واحترام وجهات النظر المختلفة، مع الاحتفاظ بالمسؤولية النهائية عن القرارات" (ص.٩٥).

التعريف الإجرائي:

ويعرف الباحث القيادة التشاركية إجرائياً بأنها: أسلوب قيادي داعم يتسم بتركيز مديري المدارس الابتدائية بالدمام على إشراك المعلمين في صنع القرار، وتفويض السلطة إليهم، وتوفير أنظمة اتصال وبناء معلومات فعالة تساعد على استثمار ما لدى المعلمين من قدرات إبداعية، إضافة إلى بناء علاقات إنسانية معهم، وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة أفراد الدراسة على استبانة القيادة التشاركية التي ستعد لهذا الغرض بأبعادها الأربعة الآتية: (صنع القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية).

الثقافة التنظيمية

التعريف النظري:

عرفها أبو حجر (٢٠١٦) بأنها: "نسق متكامل من القيم الاجتماعية والقواعد والاتجاهات السائدة في المؤسسات التعليمية، والتي تمكن مدير المدرسة من توجيه الممارسات السلوكية للعاملين داخل المدرسة" (ص.٧٤).

كما عرفت العتيبي ورخا (٢٠٢٤) بأنها: " مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية التي تتشكل داخل بيئة العمل داخل المؤسسة التربوية، وتوجه وتؤثر على عمل العاملين، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي العاملين عملهم فيها من خلال ثقافة التعاطف الإنساني التي تراعي العلاقات، وثقافة الإنجاز لتحقيق الأهداف المشتركة، والسيطرة والمركزية في ثقافة القوة، وتحقيق الأنظمة والمتطلبات الوظيفية من خلال ثقافة الدور " (ص.٩٠٢).

التعريف الإجرائي:

ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية السائدة إجرائياً بأنها: تلك المنظومة السائدة والمتعارف عليها بالمدارس الابتدائية بمدينة الدمام التي يسهم النمط القيادي لمديري المدارس في تشكيلها، والتي تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات المعلمين، وتشكل إطاراً مرجعياً لكيفية أدائهم لمهامهم الوظيفية، وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة أفراد الدراسة على استبانة أنماط الثقافة التنظيمية التي ستعد لهذا الغرض بأنماطها الأربعة الآتية: (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز).

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها، سوف يستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يعرف بحسب العساف (٢٠١٦) بأنه: " أحد أنواع المنهج الوصفي وأسلوب من أساليب تطبيقه يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك

ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة " (ص.٢٦١). وقد وقع الاختيار على هذا المنهج تحديداً، لكونه يسمح بالكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

سيتألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الابتدائية للبنين بالدمام، من القائمين على رأس العمل في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٧هـ، والبالغ عددهم (٣٩٠٦) معلماً يعملون في (٣٥) مدرسة ابتدائية بحسب الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية.

• عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، فسيعمد الباحث إلى اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث سيتم تقدير حجم العينة المناسب بالاستعانة بجدول كريتشلي ومورغان (Krejci & Morgan, 1970) الذي يحدد حجم العينة المطلوب بمستوى دلالة (٠,٩٥)، ونسبة خطأ (٠,٠٥).

وبناءً على حجم مجتمع الدراسة المؤلف من (٣٩٠٦) معلماً، فإن حجم العينة المناسب الذي يعبر عن المجتمع الأصلي هو (٣٥١) مفردة. وحرصاً من الباحث على سلامة تمثيل عينة الدراسة للمجتمع الأصلي، سيتم اختيار عينة الدراسة لتتضمن (٤١٥) معلماً بالمدارس الحكومية الابتدائية للبنين بالدمام من القائمين على رأس العمل في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٧هـ، وذلك بما يمثل (١٠,٦٪) من المجتمع الكلي للدراسة.

حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

• **الحدود المكانية:** سيقصر تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية الابتدائية للبنين بالدمام.

• **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٧هـ الموافق

٢٠٢٥م.

• **الحدود البشرية:** سيقصر تطبيق الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية الابتدائية للبنين بالدمام.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، سيقوم الباحث بإعداد وتصميم استبانة كوسيلة لجمع بيانات الدراسة. وقد وقع الاختيار على الاستبانة بوصفها من أكثر أدوات جمع البيانات المقننة شيوعاً في مجال الدراسات التربوية الميدانية. وسيتم بناء هذه الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، حيث سيتم مراجعة كل من دراسة حجازي وقشوع (٢٠٢٠)، ودراسة الخوالدة (٢٠٢٣)، ودراسة ثعلبي والمعابرة (٢٠٢٤) بغرض بناء استبانة القيادة التشاركية، إلى جانب مراجعة كل من دراسة العتيبي (٢٠١٦)، ودراسة المطيري والمحسوب (٢٠٢٥) بغرض بناء استبانة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة.

وستتألف أداة الدراسة في صورتها الأولية من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

- الجزء الأول: البيانات الديمغرافية، والذي تضمن البيانات الأولية لأفراد الدراسة المتمثلة في: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: استبانة القيادة التشاركية، والتي ستتكون من (٢٤) عبارة موزعة على أربعة أبعاد تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بالدمام للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وهي: (صنع القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية).
- الجزء الثالث: استبانة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة، والتي ستتكون من (٢٤) عبارة موزعة على أربعة أنماط تقيس نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، وهي: (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز).

ولتصحيح الاستبانة، سيستخدم مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات الموافقة الآتية: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، ومن ثم سيكون التعبير على الاستبانة كمياً بإعطاء كل درجة موافقة درجة محددة كما يلي: (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي. وبالاعتماد على هذا التدرج، سيتم تقدير درجة الموافقة وفق معيار الحكم بالاستناد إلى قيمة المتوسط الحسابي، وبالتالي ستصنف الاستجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال استخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = 5 \div (1-5) = 0.80.$$

وبناءً على ذلك، سيتم التوصل إلى معيار الحكم على استجابات أفراد الدراسة على الاستبانة ومحاورها وفقاً للتصنيف الآتي:

جدول رقم (١) معيار الحكم على استجابات أفراد الدراسة على الأداة وفق تدرج مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	المتوسطات الحسابية	درجة الموافقة
الفئة الأولى	من ١.٠٠ إلى ١.٨٠	كبيرة جداً
الفئة الثانية	من ١.٨١ إلى ٢.٦٠	كبيرة
الفئة الثالثة	من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠	متوسطة
الفئة الرابعة	من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠	ضعيفة
الفئة الخامسة	من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠	ضعيفة جداً

ومن المتوقع أن تكون مؤشرات صدق الاتساق الداخلي ممثلة في معاملات الارتباط بيرسون بين كل بُعد من أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في صنع القرار، تفويض الصلاحيات، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية) والمجموع الكلي لاستبانة القيادة التشاركية، وبين كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز) والمجموع الكلي لاستبانة الثقافة التنظيمية أعلى من ٠.٦٠، وهو ما يدل على اتساق الاستبانتين.

كما يتوقع أن تكون مؤشرات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستبانة القيادة التشاركية بأبعادها الفرعية (المشاركة في صنع القرار، تفويض الصلاحيات، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية)، وكذلك لاستبانة الثقافة التنظيمية بأنماطها الفرعية (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز) أعلى من ٠.٧٠، وهو ما يدل على تمتع الاستبانين بالثبات.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

للإجابة عن الأسئلة البحثية المطروحة، واختبار الفرضيات، سيتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يرمز له اختصاراً بـ (SPSS) عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك بالاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية المتمثلة في الآتي:

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية (Mean and Standard Deviations)؛ للإجابة عن الأسئلة الوصفية المتعلقة بتحليل درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الابتدائية بالدمام من وجهة نظر المعلمين، ووصف الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المدارس.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لفحص العلاقة بين القيادة التشاركية وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بالدمام.
- اختبارات لعينتين مستقلتين ((Independent Samples T-test)؛ للتعرف على مدى اختلاف إدراك أفراد الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام للقيادة التشاركية، وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف متغير (المؤهل العلمي).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتعرف على مدى اختلاف إدراك أفراد الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام للقيادة التشاركية، وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

في سبيل تطبيق الدراسة ميدانياً، سيتم اتباع الإجراءات الآتية:

- ١- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة (القيادة التشاركية، الثقافة التنظيمية)، وذلك للاستفادة منهم في تطوير وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية.

- ١- سيتم الحصول على نموذج طلب تسهيل مهمة الباحث من جامعة ميداووشن، وذلك لتطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية بغرض التحقق من صدق الأداة وثباتها.
- ٢- سيتم الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحث صادراً عن مدير إدارة التخطيط والتطوير بالإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية إلى مديري مكاتب التعليم بالدمام، وذلك لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية والأساسية.
- ٣- التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعد عرضها على الدكتور المشرف على الدراسة للحصول على موافقة سيادته للبدء في تحكيم الأداة، وذلك بعرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية، ومن ثم إدخال التعديلات اللازمة في ضوء مرئيات واقتراحات الأساتذة المحكمين.
- ٤- التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وثباتها، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٥) معلماً بالمدارس الحكومية الابتدائية للبنين بالدمام من خارج عينة الدراسة.
- ٥- سيتولى الباحث توزيع أداة الدراسة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية الابتدائية للبنين بالدمام، من القائمين على رأس العمل في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٧ هـ.
- ٧- بعد مروة مدة مناسبة من تاريخ التوزيع، والحصول على عدد الاستجابات المطلوبة، والبالغ عددها (٤١٥) استجابة، سيتم حصر الإجابات المكتملة والسليمة، وترميز البيانات، وإدخالها على ذاكرة الحاسوب بغرض إخضاعها للتحليل الإحصائي، من خلال الاستعانة ببرنامج (SPSS)، وذلك بما يفيد في الإجابة عن تساؤلات الدراسة.
- ٨- سيتم تنظيم البيانات المتحصل عليها، وجدولتها وترتيبها وفقاً لنسق عرض أسئلة الدراسة، ومن ثم مناقشة النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة.
- ٩- سيتم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

أبو حجر، نسرين. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

أبو ناصر، فتحى. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين. مجلة كلية التربية ببنها، ٢ (١٢٤)، ١٩٦ - ٢٣٠.

برادعي، ملاك. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الخليل، فلسطين .

بطاح، أحمد. (٢٠١٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع.

تميمي، سهيل. (٢٠٢٣). القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة "نموذج مقترح" [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، الجامعة العربية الأمريكية - جنين، فلسطين.

ثعلبي، ميس والمعابرة، شروق. (٢٠٢٤). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين. مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، ٣ (١)، ٣٥ - ٥٥.

جذ، علي والمخلافي، سلطان. (٢٠٢١). القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية. مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية، ٧ (١٦)، ٥٢٨ - ٥٥٥ .

الجنابي، صاحب. (٢٠١٩). استراتيجيات القيادة والإشراف. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- حجازي، جولتان وقشوع، شادي. (٢٠٢٠). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٩ (٢)، ٦٩٠-٧٠٩.
- حؤبشة، منى. (٢٠٢٥). نحو نقلة نوعية لأنماط القيادة التربوية في البلاد العربية. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الخروصية، بثينة. (٢٠٢١). القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (١٣١)، ١٢٢-١٤٤.
- الخواندة، شيماء. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري المدارس في تربية قصبة المفرق للقيادة التشاركية وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية للمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، الأردن.
- رجب، أحمد. (٢٠٢٢). الإدارة والقيادة. وكالة الصحافة العربية.
- الضاحي، الهنوف. (٢٠٢٤). القيادة التشاركية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للهيئة الإدارية في مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، أمجاد ورخا، محمد. (٢٠٢٤). الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة تبوك وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية لدى أعضاء هيئة التدريس. *مجلة أبحاث- كلية التربية جامعة الحديدة*، ١١ (١)، ٨٩٢-٩٤٢.
- العتيبي، سلطان. (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك القيادة التحويلية لدى مديريها. *مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر*، ٢ (١٦٨)، ٤٤١-٥٠٤.
- العساف، صالح. (٢٠١٦). ١٤٠٨ المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط٣). العبيكان للنشر والتوزيع.
- العنزي، عيد. (٢٠٢٥). أسرار القيادة: الأسس النظرية للقيادة. دار مراس للنشر والتوزيع.
- الغامدي، العنود والعنزي، سعود. (٢٠٢٥). القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والمجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، ٣ (٢٤)، ٢٥-١.

الغرباوي، شهدان. (٢٠١٩). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. دار الفكر الجامعي.

الكيومي، محمد والمخمرى، مريم. (٢٠٢٢) مستوى تطبيق مديري مدارس محافظة شمال الباطنة لنمط القيادة التشاركية وعلاقته بالتميز المؤسسي. المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية. ٤ (٢)، ١٣٧-١٩٥.

اللهبي، سعود والعنزي، سعود. (٢٠٢٤). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث- كلية التربية جامعة الحديدة، ١١ (٣)، ٨٨١-٩٢١.

المرقطن، محمد. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

المطيري، النيرة. (٢٠٢٢). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٢ (١٤)، ٧٩-١٠٨.

المطيري، سعد والمحبوب، عبد الرحمن. (٢٠٢٥). أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية لنشر البحوث، (٣٩)، ١-٣٤.

المغربي، محمد. (٢٠١٨). أصول الإدارة والتنظيم. الأكاديمية الحديثة للكتاب العلمي.

منصور، إكرام وزيدان، عفيف. (٢٠٢٤). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين فيها. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٢ (١٥٠)، ١٣٢-١٥٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Cardona, J., Naranjo-Valencia, J. & Hernández, G. (2023). Relationship between organizational culture and school performance. A study in elementary, middle

and high school institutions. *Desarrollo Gerencial*, (15), 1-25.
10.17081/dege.15.2.6414.

Mbua, E. (2023). Principal's Participatory Leadership Approaches: An Effective Tool for Teacher Effectiveness in Fako Division, Cameroon. *Journal of Education and Teaching Methods*, 2(1), 63–86.

Muktamar, A. (2023). The role of ethical leadership in organizational culture. *Jurnal Mantik*, 7(1), 2685-4236.

Paulus, P., Zakso, A. & Rustiyarso, R. (2024). Participatory Leadership of the School Principal in Developing the Quality of Education Services at State Senior High School 1 Menyuke. *Jurnal Pendidikan Sosiologi dan Humaniora*, (15), 104.
10.26418/j-psh.v15i1.76365.

Pearce, C. & Conger, J. (2003). *All Those Years Ago, Shared Leadership: Reframing the How's and Whys of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, (1-18).

Saputra, R., Citriadin, Y. & Rahman, H. (2025). The Impact of Participatory Leadership on the Formation of Organizational Culture in Islamic Educational Institutions. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, (6), 550-569. 10.51276/edu.v6i1.1072.

Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, (13).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>