

نموذج

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في المدارس
الابتدائية بمدينة الدمام: دراسة ميدانية من وجهة نظر
المعلمين

العنوان باللغة الإنجليزية:

The Impact of Participative Leadership on Organizational
Culture in Primary Schools in Dammam: A Field Study from the
Teachers' Perspective

حسن خضر عبدالله الحلافي

٢٤٢٠٠٠٠٨٢

الإدارة

اسم الباحث :

الرقم الأكاديمي :

الكلية :

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م

شهدت أنظمة التعليم حول العالم تحولات عميقة خلال العقود الأخيرة، نتيجة للتقدم التكنولوجي، والعولمة، والاهتمام المتزايد بجودة العملية التعليمية وفاعلية الأداء المدرسي (Paulus et al., 2024). هذه التحولات دفعت المؤسسات التعليمية إلى تبني أساليب قيادية حديثة تركز على إشراك العاملين وتمكينهم من اتخاذ القرار، حيث أظهرت الدراسات الدولية أن القيادة التشاركية تعتبر أحد العوامل الفاعلة في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات التعليمية (Bell et al., 2014; Toufighi et al., 2024). كما أظهرت الأبحاث العالمية أن الثقافة التنظيمية، بصفاتها مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين العاملين، تلعب دورًا جوهريًا في تحديد فعالية المؤسسات التعليمية واستدامة أدائها (Cardona et al., 2023).

على المستوى الإقليمي، ركزت الدراسات في الوطن العربي ومناطق الشرق الأوسط على العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة والثقافة التنظيمية، مشيرةً إلى أن إشراك المعلمين في صنع القرار وتعزيز العلاقات الإنسانية يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الالتزام التنظيمي. ورغم الاهتمام المتزايد بالقيادة التشاركية في المدارس الثانوية، إلا أن التركيز على المدارس الابتدائية لا يزال محدودًا، خاصة فيما يتعلق بدراسة أثر الأبعاد المتعددة للقيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية.

أما على المستوى المحلي في المملكة العربية السعودية، فقد شهد التعليم الابتدائي تحولًا ملحوظًا في سياسات الإدارة المدرسية مدعوما بروية ٢٠٣٠، مع التركيز على تطوير بيئة تعليمية داعمة للمعلمين ورفع كفاءتهم المهنية. ومع ذلك، تشير مراجعة الأدبيات المحلية إلى وجود فجوة معرفية واضحة، حيث اقتصر معظم

الدراسات على قياس أثر القيادة على الفعالية التعليمية أو التميز المؤسسي بشكل عام، دون تفصيل العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية المختلفة (مثل إشراك المعلمين، تفويض السلطة، تمكين المعلمين، تعزيز التعاون وروح الفريق، تشجيع المبادرات والإبداع، والتواصل الفعال) ومكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية (الحوالة، ٢٠٢٣، الفهاد والشمراي، ٢٠٢٢).

تنبع أهمية الدراسة الحالية من الحاجة إلى فهم كيفية تأثير القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، إذ من شأن هذا الفهم دعم صانعي القرار التعليميين في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز بيئة العمل المدرسية، وتطوير استراتيجيات قيادية تساهم في استدامة التطوير المهني للمعلمين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من تطور الأنماط القيادية في الفكر الإداري المعاصر، وما تشهده البيئة التربوية السعودية من تغييرات جذرية في إطار تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامجها التعليمية، إلا أن الواقع الميداني في العديد من المدارس الابتدائية بمدينة الدمام يشير إلى وجود قصور في ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس. وتتجلى مظاهر هذا القصور في غياب المشاركة الفعلية للمعلمين في صنع القرار، وحرص بعض المديرين على الاحتفاظ بالسلطة بدلاً من تفويضها للمعلمين، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بتفعيل العلاقات الإنسانية الإيجابية والتواصل الفعال معهم. وتشير الملاحظات الأولية إلى تفاوت واضح في تطبيق القيادة التشاركية، والتي تشمل المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، التواصل الفعال، التعاون وروح الفريق،

تمكين المعلمين، وتشجيع المبادرات والإبداع، وهي ممارسات جوهرية لتعزيز الأداء التنظيمي وخلق بيئة تعليمية محفزة (ثعلبي والمعابرة، ٢٠٢٤؛ برادعي، ٢٠٢٢؛ حجازي وقشوع، ٢٠٢٠).

أظهرت الدراسات الحديثة أن أنماط القيادة المختلفة ترتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية في المدارس، حيث أظهرت نماذج القيادة التحويلية (العتيبي، ٢٠١٦)، والأخلاقية (المرقطن، ٢٠٢٠؛ Mukhtar, 2023)، والمتسامية (جده والمخلافي، ٢٠٢١)، والروحانية (تميمي، ٢٠٢٣) تأثيراً ملموساً على تطوير بيئة العمل وتنمية مهارات المعلمين. ورغم ذلك، أشارت الأبحاث العربية الحديثة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية في بعض المدارس لا يزال محدوداً، مما ينعكس على ضعف الثقافة التنظيمية والجدية في العمل لدى المعلمين، كما بينت دراسات أبو ناصر (٢٠٢٠)، برادعي (٢٠٢٢)، ثعلبي والمعابرة (٢٠٢٤)، والحوالدة (٢٠٢٣). بالإضافة إلى ذلك، معظم هذه الدراسات ركزت على المدارس الثانوية أو مناطق جغرافية مختلفة، ولم تقدم دراسة شاملة على المدارس الابتدائية في مدينة الدمام، وهو ما يبرز فجوة واضحة في المعرفة حول العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في هذا السياق المحلي. كما أن غياب بيانات ميدانية حديثة يعوق قدرة صناع القرار على تحسين ممارسات القيادة وتطوير البيئة التنظيمية بما ينعكس إيجابياً على أداء المعلمين ونجاح العملية التعليمية (أبو حجر، ٢٠١٦).

عليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الاسئلة الرئيسية التالية:

١. ما مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض

السلطة، التواصل الفعال، التعاون وروح الفريق، تمكين المعلمين، تشجيع المبادرات والإبداع) من

وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام؟

٢. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام؟

٣. ما أثر مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض

السلطة، التواصل الفعال، التعاون وروح الفريق، تمكين المعلمين، تشجيع المبادرات والإبداع)

على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام؟

ويتفرع من هذا السؤال الثالث الأسئلة الفرعية الآتية:

• (٣,١) ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس

الابتدائية بمدينة الدمام؟

• (٣,٢) ما أثر تفويض السلطة على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية

بمدينة الدمام؟

• (٣,٣) ما أثر التواصل الفعال على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية

بمدينة الدمام؟

• (٣,٤) ما أثر التعاون وروح الفريق على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس

الابتدائية بمدينة الدمام؟

• (٣,٥) ما أثر تمكين المعلمين على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية

بمدينة الدمام؟

• (٣,٦) ما أثر تشجيع المبادرات والإبداع على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في

المدارس الابتدائية بمدينة الدمام؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من محاولة سد فجوة واضحة في الأدبيات التربوية المتعلقة بالقيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على المدارس الثانوية أو مناطق جغرافية أخرى (أبو ناصر، ٢٠٢٠؛ برادعي، ٢٠٢٢؛ ثعلبي والمعاينة، ٢٠٢٤). وتوفر الدراسة فهماً معمقاً لكيفية تأثير أبعاد القيادة التشاركية المختلفة—المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، التواصل الفعال، التعاون وروح الفريق، تمكين المعلمين، وتشجيع المبادرات والإبداع—على الثقافة التنظيمية في سياق محلي محدد. كما تساهم الدراسة في توسيع الإطار النظري للقيادة التربوية من خلال دمج نتائج الدراسات الميدانية الحديثة مع نظريات القيادة والثقافة التنظيمية (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006; Schein, 2010)، مما يعزز الفهم العلمي للآليات التي تربط بين ممارسات القيادة وبيئة العمل التربوي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها تقدم مؤشرات ميدانية دقيقة حول واقع القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية، وهو ما يمكن صناع القرار في وزارة التعليم من تحسين السياسات الإدارية والممارسات القيادية. فنتائج الدراسات السابقة أظهرت تفاوتاً واضحاً في تطبيق القيادة التشاركية، مثل ضعف المشاركة في اتخاذ القرار والتفويض (ثعلبي والمعاينة، ٢٠٢٤)، وعدم تعزيز روح الفريق والتواصل الفعال (برادعي، ٢٠٢٢؛ حجازي وقشوع، ٢٠٢٠). بناءً على ذلك، يمكن استخدام نتائج الدراسة في:

١. تطوير السياسات والبرامج التدريبية :تصميم برامج لتقوية مهارات مديري المدارس في القيادة التشاركية.

٢. تحسين الأداء المؤسسي :تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتحفيز المهني للمعلمين.

٣. رفع جودة العملية التعليمية :خلق بيئة تعليمية أكثر تعاوناً وفاعلية، بما ينعكس إيجاباً على تحصيل الطلاب.

باختصار، فإن الدراسة تمثل جسراً بين المعرفة النظرية والممارسة العملية، حيث تساهم في فهم أعمق للقيادة التشاركية والثقافة التنظيمية، وتوفر بيانات دقيقة لدعم اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير جودة التعليم.

أهداف الدراسة:

١. تحليل درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل قادة المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

٢. تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

٣. تفسير العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية مجتمعة (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، التواصل الفعال، التعاون وروح الفريق، تمكين المعلمين، تشجيع المبادرات والإبداع) ومستوى الثقافة التنظيمية، وتوضيح كيف تساهم ممارسات القيادة التشاركية في تعزيز سمات الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، ويتفرع من ذلك:

٣،١: تحليل أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الثقافة التنظيمية.

٣,٢: تحليل أثر تفويض السلطة على الثقافة التنظيمية.

٣,٣: تحديد أثر التواصل الفعال على الثقافة التنظيمية.

٣,٤: تحليل أثر التعاون وروح الفريق على الثقافة التنظيمية.

٣,٥: تحليل أثر تمكين المعلمين على الثقافة التنظيمية.

٣,٦: تحليل أثر تشجيع المبادرات والإبداع على الثقافة التنظيمية.

٤. اقتراح توصيات عملية للمدارس الابتدائية لتعزيز القيادة التشاركية بما يسهم في تطوير الثقافة

التنظيمية وتحسين بيئة العمل التعليمي استنادًا إلى نتائج الدراسة.

فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية الرئيسية

H1: توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين أبعاد القيادة التشاركية ومجموعة الثقافة التنظيمية من وجهة

نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام؛ أي أنه كلما ارتفع مستوى القيادة التشاركية، ارتفع

مستوى الثقافة التنظيمية.

ثانياً: الفرضيات الفرعية لكل بعد من أبعاد القيادة التشاركية:

H1.1: توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية من وجهة نظر

المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

H1.2: توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

H1.3: توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين التواصل الفعال والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

H1.4: توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين التعاون وروح الفريق والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

H1.5: توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين تمكين المعلمين والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

H1.6: توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين تشجيع المبادرات والإبداع والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

نموذج الدراسة

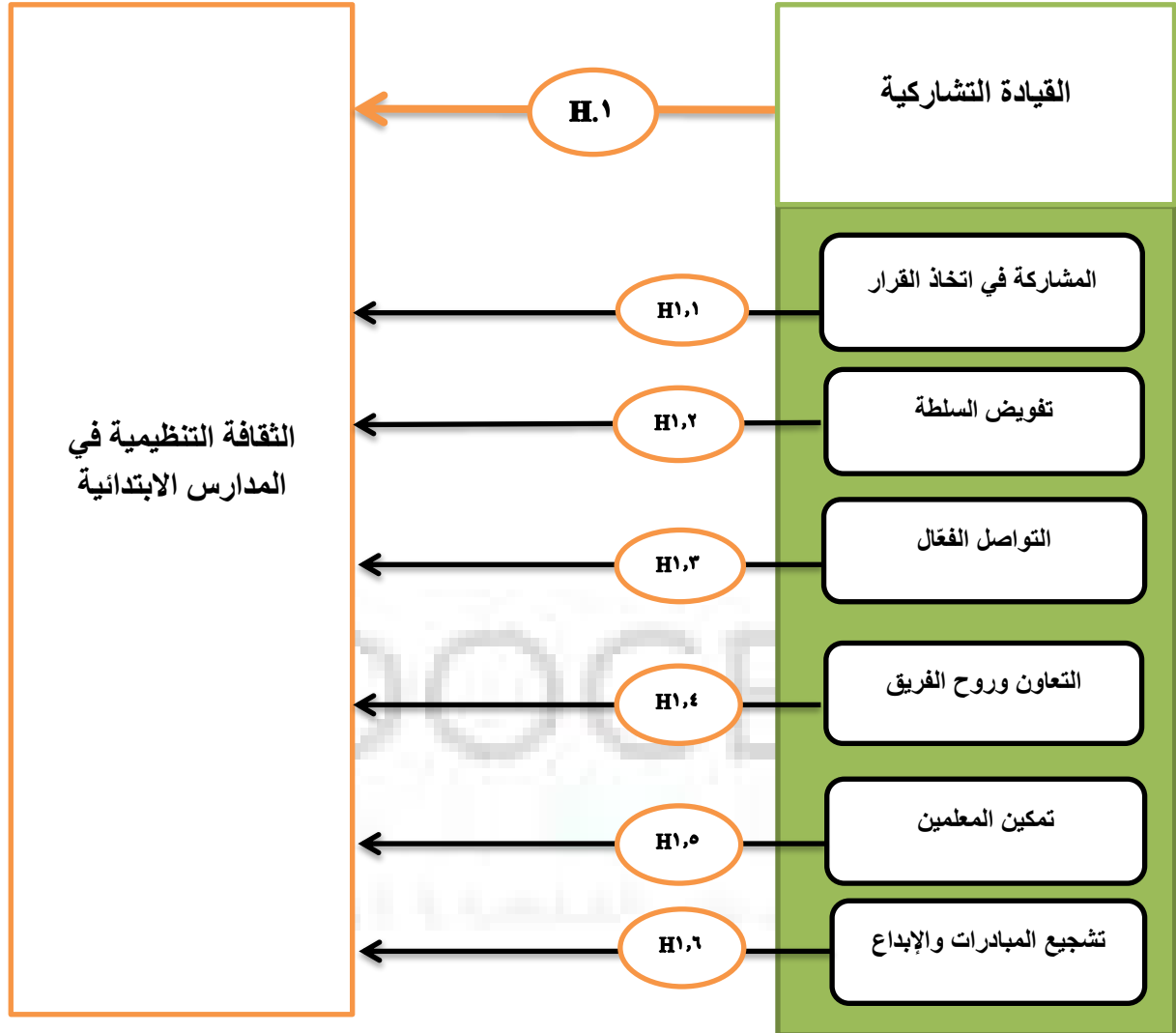
تستند هذه الدراسة إلى نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership Theory) التي تركز على العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وأهمية المكافآت والعقوبات في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة (Yukl, 2013؛ Bass, 1990). وتعد هذه النظرية مناسبة لدراسة القيادة التشاركية، حيث تفسر كيف تؤثر ممارسات القائد التشاركي على سلوك الموظفين ومستوى التزامهم بالقيم والمعايير التنظيمية، مما ينعكس على الثقافة التنظيمية. وتوضح النظرية أن أساليب القيادة الفعالة، مثل المشاركة في

اتخاذ القرار وتمكين الموظفين، تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي والتعاون وروح الفريق بين الأفراد (Bass & Riggio, 2006).

كما تعتمد الدراسة على نظرية القيم التنظيمية (Organizational Values Theory)، التي ترى أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل سلوك الأفراد وطرق تعاملهم داخل المنظمة (Schein, 2010). تساعد هذه النظرية الباحث على تفسير كيف تعزز القيادة التشاركية الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية، مثل الالتزام بالقيم، العمل الجماعي، الانفتاح على التغيير، والقدرة على التواصل الداخلي بفعالية. وبالاعتماد على هاتين النظريتين، يمكن فهم العلاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية، وتقديم إطار نظري متين لدعم الفرضيات البحثية المقترحة.

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، وهو ما يستدعي الاستناد إلى إطار نظري يجمع بين القيادة والقيم التنظيمية. توضح نظرية القيادة التبادلية أن ممارسات القائد التشاركي، مثل إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، وتمكينهم، تعزز التزامهم بالقيم والمعايير التنظيمية وتدعم روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة التعليمية (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006). كما توفر نظرية القيم التنظيمية تفسيراً لكيفية تشكيل هذه الممارسات للثقافة التنظيمية داخل المدرسة، من خلال تعزيز القيم المشتركة، العمل الجماعي، التواصل الفعال، والانفتاح على التغيير (Schein, 2010). وبناءً على هذا الإطار النظري، يمكن تطوير نموذج يوضح العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية المختلفة ومكونات الثقافة التنظيمية في

المدارس الابتدائية، بما يعكس الفرضيات المقترحة للدراسة ويساعد على تفسير أثر القيادة التشاركية على البيئة التعليمية.



شكل رقم (١) نموذج الدراسة

النموذج من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة كل من (حجازي وقشوع ٢٠٢٠، ثعلي والمعاينة،

٢٠٢٤؛ برادعي، ٢٠٢٢)

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية

١. دراسة خريسات، (٢٠٢٤) بعنوان: أثر القيادة التشاركية على الفعالية التعليمية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية. استندت الدراسة إلى نظرية القيادة التشاركية التي ترى أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، وتمكينهم، وتشجيع المبادرات، يساهم في تعزيز الفعالية التعليمية وتحسين الأداء المؤسسي داخل المدارس الابتدائية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة كبيرة مكونة من ٢٢,٤٦٢ معلماً في المدارس الابتدائية الرسمية بالمملكة العربية السعودية، مع استخدام عينة فرعية مكونة من ٧٢٤ معلماً لتطبيق الاستبانة والمقابلات. تضمنت الاستبانة ٧١ بنداً موزعة على ١٠ مجالات رئيسية تغطي أبعاد القيادة التشاركية والفعالية التعليمية من وجهة نظر المعلمين. أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين أبعاد القيادة التشاركية والفعالية التعليمية. ($\alpha \leq 0.05$) كما تبين أن ممارسات المعلمين تحت تأثير القيادة التشاركية تؤثر إيجابياً على الأداء الأكاديمي، وتمكين المعلمين، وتشجيع المبادرات والإبداع، بينما لم يظهر تأثير ملموس لمتغيرات ديموغرافية محددة مثل سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي على النتائج العامة. تميزت خريسات، (٢٠٢٤) بشموليتها الكبيرة من حيث عدد المشاركين واستخدام أدوات قياس متعددة لتغطية أبعاد القيادة التشاركية والفعالية التعليمية، مما يعزز مصداقية النتائج. ومع ذلك، اقتصرَت الدراسة على المدارس الابتدائية الرسمية بالمملكة، ولم تتناول مدارس خاصة أو تعليم ما بعد الابتدائية، كما لم تدرس العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية بشكل مفصل لكل بعد من أبعادها. تدعم نتائج الدراسة فرضية وجود تأثير إيجابي للقيادة التشاركية على الفعالية

التنظيمية والسلوك المؤسسي للمعلمين، مما يعزز أهمية دراسة تأثير أبعاد القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، بما يتوافق مع الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل بعد من أبعاد القيادة التشاركية. بالرغم من النتائج المهمة، تبقى فجوة واضحة فيما يخص الدراسات التي تناولت تأثير القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية داخل المدارس الابتدائية السعودية، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى سدّه من خلال التركيز على أبعاد القيادة التشاركية المختلفة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

٢. دراسة برادعي، (٢٠٢٢) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. قدمت إطارًا نظريًا قائمًا على نظرية القيادة التشاركية، التي تؤكد أهمية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتمكينهم لتعزيز الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي. هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وكشف أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على ذلك، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام استبانة مقننة وزعت على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية جاءت مرتفعة، حيث تصدر بُعد "تفعيل العلاقات الإنسانية"، يليه بُعد "إشراك المعلمين في المهام القيادية"، ثم بُعد "تفويض الصلاحيات". وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب المؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق

مرتبطة بسنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة الأقل من خمس سنوات. كما تبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى التميز التنظيمي لدى المعلمين.

تتميز دراسة برادعي، (٢٠٢٢) بشمولها لأبعاد القيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي، واستخدامها منهجاً كمياً يسمح بقياس العلاقات الإحصائية بين المتغيرات، ما يعزز مصداقية النتائج. ومع ذلك، اقتصرَت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية، ولم تشمل المدارس الابتدائية، كما اقتصرَت على محافظة واحدة (الخليل)، ما يحد من إمكانية تعميم النتائج على السياقات التعليمية الأخرى. كما اقتصرَت الدراسة على متغيرات ديموغرافية محددة دون دراسة أثر عوامل بيئية أو تنظيمية أخرى قد تؤثر على القيادة والثقافة التنظيمية. ساعدت نتائج برادعي (٢٠٢٢) على دعم الفرضية التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية، مع التركيز على أهمية الأبعاد المختلفة للقيادة التشاركية، مثل إشراك المعلمين وتمكينهم، ما يبرر دراسة تأثير كل بعد من الأبعاد على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية. بالرغم من أهمية نتائج الدراسة، تبقى فجوة واضحة تتعلق بعدم وجود دراسات محلية تناولت أثر أبعاد القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية، وخاصة في سياق المملكة العربية السعودية، ما يبرر إجراء الدراسة الحالية لاستكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها الستة والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

٣. دراسة الخوالدة، (٢٠٢٣) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس في تربية قصبة المفرق للقيادة التشاركية وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية للمعلمين. قدمت إطاراً نظرياً قائماً على نظرية القيادة التشاركية وارتباطها بالقيم والمبادئ التنظيمية، والتي توضح كيف يمكن لممارسات القائد

التشاركي، مثل المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين المعلمين، أن تعزز العدالة التنظيمية وسلوكيات الالتزام لدى المعلمين. هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى الكشف عن أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في ذلك. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام استبانة مقننة وزعت على عينة من معلمي المدارس في تربية قصبه المفرق. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية جاءت مرتفعة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية المذكورة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية وتحقيق العدالة التنظيمية للمعلمين، مما يشير إلى أن ممارسات القيادة التشاركية تسهم في تعزيز العدالة والرضا التنظيمي.

تتميز دراسة الخوالدة، (٢٠٢٣) بتطبيقها منهجاً كمياً قوياً يسمح بقياس العلاقة بين القيادة التشاركية والعدالة التنظيمية، إضافة إلى شمولها لكافة مجالات القيادة التشاركية. ومع ذلك، فإن الدراسة اقتصرت على المدارس في تربية قصبه المفرق، ما يقلل من إمكانية تعميم النتائج على بقية المناطق أو على المدارس الابتدائية، كما لم تستكشف تأثير أبعاد القيادة التشاركية بشكل منفصل على مكونات العدالة أو الثقافة التنظيمية، مما يحد من عمق التحليل. تدعم نتائج الخوالدة (٢٠٢٣) الفرضية التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية أو العدالة التنظيمية، مما يعزز أهمية دراسة تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية. بالرغم من النتائج المهمة، تبقى فجوة واضحة تتمثل في قلة الدراسات المحلية التي تناولت تأثير أبعاد القيادة التشاركية الستة على الثقافة التنظيمية في المدارس

الابتدائية، وخاصة في السياق السعودي، ما يبرر الحاجة لإجراء الدراسة الحالية لاستكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة والثقافة التنظيمية في مدارس الدمام الابتدائية.

٤. قدمت دراسة ثعلبي والمعابرة، (٢٠٢٤) بعنوان: "القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين" إطاراً نظرياً قائماً على نظرية القيادة التشاركية، التي توضح أن ممارسات القائد، مثل المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة، وتعزيز العلاقات الإنسانية، تلعب دوراً مهماً في تعزيز التزام المعلمين وجديتهم في أداء مهامهم التنظيمية. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام استبانة وزعت على عينة من معلمي المدارس في لواء الكورة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية جاءت متوسطة، حيث تصدر بُعد "تفويض السلطة"، يليه "المشاركة في صنع القرار"، ثم "العلاقات الإنسانية". كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الجدية في العمل لدى المعلمين.

تتميز دراسة ثعلبي والمعابرة، (٢٠٢٤) بشمولها لأبعاد القيادة التشاركية الأساسية وارتباطها بسلوك الموظفين (جدية العمل)، واستخدامها أدوات كمية تسمح بقياس العلاقات الإحصائية بين المتغيرات. ومع ذلك، فإن الدراسة اقتصرَت على مدارس لواء الكورة ولم تشمل مدارس من مستويات تعليمية أخرى، كما اقتصرَت على التأثير العام للقيادة التشاركية دون تحليل أثر كل بعد

على مكونات الثقافة التنظيمية أو السلوك التنظيمي، مما يحد من العمق التحليلي. ساعدت نتائج الدراسة على دعم الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية بمكوناتها المختلفة ومستوى التزام المعلمين، مما يعزز الحاجة لدراسة أثر كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية. بالرغم من النتائج المهمة، تبقى فجوة واضحة تتعلق بعدم وجود دراسات محلية تناولت تأثير أبعاد القيادة التشاركية الستة بشكل مفصل على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية، وخاصة في السياق السعودي، ما يبرر إجراء الدراسة الحالية لاستكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة والثقافة التنظيمية في مدارس الدمام الابتدائية.

٥. قدمت دراسة (Paulus et al., 2024) بعنوان القيادة التشاركية لمدير المدرسة في تطوير جودة الخدمات التعليمية في مدرسة الدولة الثانوية العليا ١ مينيوكي إطارًا نظريًا قائمًا على نظرية القيادة التشاركية، التي تؤكد أن ممارسات القائد في إشراك المعلمين والموظفين في اتخاذ القرار وتعزيز التعاون تؤثر إيجابًا على جودة الخدمات التعليمية ونتائج العملية التعليمية. هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيادة التشاركية لمدير المدرسة على جودة الخدمات التعليمية في مدرسة نيجري ١ مينيوكي بإندونيسيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام استبانة مقننة لتقييم ممارسات القيادة التشاركية وجودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر المعلمين والإداريين في المدرسة. وقد أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية لمدير المدرسة جاءت بدرجة عالية، كما أن جودة الخدمات التعليمية مُصنّفة على أنها جيدة، مع وجود تأثير كبير للقيادة التشاركية على جودة الخدمات التعليمية، مما يؤكد العلاقة الإيجابية بين ممارسات القائد ونتائج الأداء التعليمي.

تتميز الدراسة بشمولها لقياس جودة الخدمات التعليمية وربطها مباشرة بممارسات القيادة التشاركية، ما يعزز الأهمية التطبيقية للنتائج. ومع ذلك، فإن الدراسة اقتصر على مدرسة واحدة في إندونيسيا، ما يحد من إمكانية تعميم النتائج على مدارس أخرى أو على سياقات تعليمية مختلفة. كما لم تدرس الدراسة أثر كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية بشكل منفصل على عناصر جودة الخدمات التعليمية، مما يقلل من عمق التحليل التفصيلي. تدعم نتائج الدراسة الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية بمكوناتها المختلفة ومستوى جودة الأداء المؤسسي، مما يعزز أهمية دراسة أثر كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية. بالرغم من النتائج المهمة، تبقى فجوة واضحة تتعلق بعدم وجود دراسات تناولت تأثير القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية، وخاصة في السياق العربي والسعودي، ما يبرر إجراء الدراسة الحالية لاستكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة والثقافة التنظيمية في مدارس الدمام الابتدائية.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية السائدة

٦. قدمت دراسة جُدّه والمخلاف، (٢٠٢١) بعنوان: "القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية" إطاراً نظرياً قائماً على نظرية القيادة المتسامية التي تركز على قدرة القائد على توجيه السلوك التنظيمي نحو تعزيز القيم والمعتقدات التنظيمية، مما يساهم في تطوير الثقافة التنظيمية وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية،

الأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية) في المدارس الثانوية، والكشف عن علاقة القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة مقننة وزعت على قادة المدارس الثانوية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت علاقة تأثير القيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية بدرجة عالية، مما يشير إلى الدور الفاعل للقائد المتسام في تعزيز القيم والمعتقدات التنظيمية.

٧. كزت دراسة جُدّه والمخلافي، (٢٠٢١) على القيادة المتسامية كعامل مؤثر في تطوير الثقافة التنظيمية، واستخدامها منهجًا كمياً موثوقاً، ما يعزز مصداقية النتائج. ومع ذلك، اقتصرَت الدراسة على المدارس الثانوية دون تضمين المدارس الابتدائية، كما لم تفصل أثر كل بعد من أبعاد القيادة المتسامية على مكونات الثقافة التنظيمية، مما يحد من القدرة على تقديم توصيات دقيقة لتطبيقات ميدانية. تدعم نتائج الدراسة فرضية وجود علاقة إيجابية بين القيادة بمختلف أشكالها (التشاركية أو المتسامية) والثقافة التنظيمية، مما يعزز أهمية دراسة القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة في المدارس الابتدائية. تبرز فجوة تتعلق بعدم وجود دراسات محلية تناولت تأثير القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية، ما يبرر إجراء الدراسة الحالية في مدارس الدمام

٨. أما دراسة تميمي، (٢٠٢٣) بعنوان: "القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة: أنموذج مقترح"، فقدمت إطاراً نظرياً قائماً على نظرية القيادة الروحية، التي تربط بين الممارسات القيادية التي تعزز القيم والروحانية المهنية وبين تعزيز الثقافة التنظيمية والتفاعل الإيجابي بين المعلمين. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة وزعت على المعلمين في المدارس الحكومية

الفلسطينية بالقدس. أظهرت النتائج أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، ولم توجد فروق بين متوسطات الاستجابات حيال الثقافة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق حسب عدد سنوات الخدمة. كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائيًا بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية. تتميز دراسة تميمي، (٢٠٢٣) بتسليط الضوء على نوع محدد من القيادة (القيادة الروحية) وعلاقته بالثقافة التنظيمية، واستخدامها أدوات كمية موثوقة، مما يعزز قوة النتائج. ومع ذلك، اقتصرَت الدراسة على المدارس الحكومية في القدس، ولم تشمل المدارس الابتدائية، كما اقتصرَت على القيادة الروحية دون مقارنة تأثير أنواع القيادة الأخرى، مما يحد من تعميم النتائج. تدعم الدراسة فرضية وجود علاقة إيجابية بين القيادة وأبعاد الثقافة التنظيمية، وتبرر التركيز على دراسة القيادة التشاركية كأحد أشكال القيادة التي يمكن أن تؤثر على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية. بالرغم من النتائج المهمة، تبقى فجوة واضحة تتعلق بعدم وجود دراسات محلية تناولت القيادة التشاركية بشكل مفصل وأثرها على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في السياق السعودي، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى سدّه.

٩. قدمت دراسة Cardona, et al., (2023) بعنوان العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء

المدارس: دراسة في مدارس التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي، إطارًا نظريًا قائمًا على نظرية الثقافة التنظيمية، التي تؤكد أن القوة الثقافية وأنماط الثقافة تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات وفعالية العمليات التنظيمية. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية، وأنواع الثقافة، والقوة الثقافية على فعالية المدارس في منطقة زراعة البن الكولومبية، شاملة المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، مستخدمة أدوات كمية لتقييم الثقافة التنظيمية والقوة الثقافية وفعالية المدرسة، وجمعت البيانات من مجموعة متنوعة من المدارس. 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، على الرغم من أن الثقافات العشائرية والهرمية الأكثر انتشارًا أظهرت عددًا أكبر من العلاقات الإيجابية والدالة إحصائيًا. تميزت دراسة Cardona, et al., (2023) بشمولها مستويات تعليمية مختلفة وربطها بين الثقافة التنظيمية وفعالية المدرسة، مما يعزز شمولية النتائج. ومع ذلك، اقتصرَت الدراسة على منطقة زراعة البن الكولومبية، ولم تركز على المدارس الابتدائية فقط، كما لم تدرس العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية الفردية والقيادة التشاركية، ما يحد من إمكانية تعميم النتائج في سياقات تعليمية عربية أو سعودية. تدعم نتائج الدراسة الفرضية القائلة بوجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسات التعليمية، مما يعزز أهمية دراسة تأثير أبعاد القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية، باعتبارها عاملاً مؤثرًا في تطوير الأداء المؤسسي. بالرغم من النتائج المهمة، تبقى فجوة واضحة تتعلق بعدم وجود دراسات محلية تناولت العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية بشكل مفصل في المدارس الابتدائية، وهو ما يسعى البحث الحالي لسده.

١٠. أما دراسة المطيري والمحجوب، (٢٠٢٥) المعنونة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين، فقدمت إطارًا نظريًا قائمًا على نظرية الثقافة التنظيمية وفق أنماط القيم المؤسسية، التي تشير إلى أن الأنماط التنظيمية مثل ثقافة النظم والأدوار، أو الثقافة الإبداعية، تؤثر في سلوك المعلمين ومستوى التفاعل المؤسسي. هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل، والكشف عن الفروق بين استجابات المعلمين وفق متغيري سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة وزعت على المعلمين لتقييم أنماط الثقافة التنظيمية. أشارت النتائج إلى أن النمط السائد للثقافة التنظيمية في المدارس كان "ثقافة النظم والأدوار" بدرجة عالية (متوسط حسابي ٣,٧١)، كما كانت درجة ممارسة أنماط الثقافة التنظيمية مرتفعة بشكل عام، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين وفق سنوات الخبرة أو المرحلة التعليمية. تتميز دراسة المطيري والمحجوب، (٢٠٢٥) بشمولها للأنماط التنظيمية الرئيسية وربطها بالمتغيرات الديموغرافية للمعلمين، مما يوفر فهماً دقيقاً للثقافة التنظيمية في المدارس السعودية. ومع ذلك، اقتصرَت الدراسة على مدارس الهيئة الملكية بالجبيل، ولم تدرس العلاقة بين القيادة التشاركية وأبعاد الثقافة التنظيمية، ما يقلل من القدرة على تقديم توصيات تطبيقية حول أثر القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية. تدعم نتائج الدراسة فرضية وجود ثقافة تنظيمية مرتفعة في المدارس الابتدائية والثانوية، مما يشجع على دراسة تأثير القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بشكل تفصيلي، وخاصة في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام. تبقى الفجوة واضحة فيما يتعلق بعدم وجود دراسات محلية تناولت تأثير أبعاد القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية السعودية، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى سدّه.

ثالثاً: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

١١. قدمت دراسة حجازي وقشوع، (٢٠٢٠) التي كان بعنوان القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين، إطاراً نظرياً قائماً على نظرية القيادة التشاركية وارتباطها بالثقافة التنظيمية، والتي تشير إلى أن ممارسات القائد في إشراك المعلمين في صنع القرار، وتعزيز العلاقات الإنسانية، وتمكين

الموظفين تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، مستخدمة استبانة لتقييم درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة، وُجمعت البيانات من عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الأساسية بمحافظة قلقيلية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية على مستوى الدرجة الكلية. كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس القيادة التشاركية تعزى للمؤهل العلمي، وخاصة في بُعد العلاقات الإنسانية لصالح حاملي البكالوريوس مقارنة بحملة الماجستير فأعلى، بينما لم تظهر فروق مرتبطة بسنوات الخبرة، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة. تتميز دراسة حجازي وقشوع، (٢٠٢٠) بشمولها أبعاد القيادة التشاركية وربطها مباشرة بالثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية، واستخدامها أدوات كمية موثوقة. ومع ذلك، اقتصرَت الدراسة على مدارس محافظة قلقيلية الفلسطينية، ولم تدرس تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية على مكونات الثقافة التنظيمية بشكل منفصل، ما يحد من القدرة على تقديم توصيات تفصيلية لتطبيقات ميدانية في سياقات تعليمية مختلفة. تدعم نتائج الدراسة فرضية وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية، مما يعزز أهمية دراسة أثر أبعاد القيادة التشاركية المختلفة على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام. بالرغم من النتائج المهمة، تبقى فجوة واضحة تتعلق بعدم وجود دراسات محلية تناولت تأثير القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية السعودية، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى سدّه.

١٢. قدمت دراسة الفهّاد والشمراي، (٢٠٢٢) بعنوان القيادة المشتركة وعلاقتها بالثقافة

التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العالي، اطاراً نظرياً يستند إلى نظرية القيادة

التشاركية، مع التركيز على مفهوم القيادة المشتركة وأبعادها الأساسية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية. وتشير النظرية إلى أن إشراك المعلمين والقادة في اتخاذ القرار وتعزيز العلاقات الإنسانية يساهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية ومستقرة، تعزز الالتزام المؤسسي وتحسن الأداء العام. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الاستقصائي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. تألفت عينة الدراسة من ٧٨٨ معلماً من أصل ٢٠٥٦ معلماً يمثلون مجتمع المدارس الثانوية في منطقة نجران، بمعدل استجابة ٣٨,٣٪. وقد شملت الاستبانة تقييم ممارسات القيادة المشتركة وأبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، مع تحليل الفروق وفق متغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة). النتائج: أظهرت الدراسة أن متوسط درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة المشتركة جاء مرتفعاً (٤,٣٧ من ٥)، حيث احتلت العلاقات الإنسانية المرتبة الأولى (٤,٣٨)، يليها المشاركة في اتخاذ القرار (٤,٣٧)، ثم تفويض السلطة (٤,٣٥). كما أظهر مستوى الثقافة التنظيمية السائدة متوسطاً مرتفعاً (٤,٣٧)، حيث جاءت القيم التنظيمية (٤,٣٦)، المعتقدات (٤,٣٨)، الأعراف التنظيمية (٤,٣٦)، والتوقعات التنظيمية (٤,٣٧). كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادة المشتركة وأبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، التخصص، وسنوات الخدمة، لصالح الحاصلين على بكالوريوس أو دكتوراه، والتخصصات الإنسانية والطبيعية، والذين لديهم خبرة من ١-٧ سنوات أو أكثر من ١٥ سنة. تميزت دراسة الفهاد والشمراني، (٢٠٢٢) بشمولها لعدد كبير من المعلمين واستخدام أداة استبانة متكاملة لتقييم القيادة المشتركة والثقافة التنظيمية، ما يعزز موثوقية النتائج. ومع ذلك، اقتصرَت الدراسة على المدارس الثانوية العامة في منطقة واحدة فقط، ولم تتناول المدارس الابتدائية أو

الخاصة، كما لم تستكشف تأثير القيادة المشتركة على الفجوات أو التباينات في الثقافة التنظيمية بين المدارس المختلفة. تدعم نتائج الدراسة فرضية وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة التشاركية (أو المشتركة) والثقافة التنظيمية، ما يعزز أهمية دراسة أثر أبعاد القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، مع إمكانية اختبار الفرضيات الفرعية لكل بعد من أبعاد القيادة التشاركية. بالرغم من النتائج المهمة، تبقى فجوة واضحة فيما يخص الدراسات التي تناولت القيادة المشتركة أو التشاركية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية العربية أو السعودية، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى سدّه من خلال التركيز على أبعاد القيادة التشاركية المختلفة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

١٣. أجرت دراسة Saputra et al. (2025) بعنوان: أثر القيادة التشاركية على تكوين

الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الإسلامية. قدمت هذه الدراسة إطارًا نظريًا قائمًا على نظرية القيادة التشاركية وارتباطها بالثقافة التنظيمية، مع دمج القيم الإسلامية كعنصر مؤثر في تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية. تشير النظرية إلى أن ممارسات القائد في إشراك الموظفين والمعلمين في صنع القرار وتعزيز التعاون تشجع على تبني قيم مشتركة تؤثر إيجابيًا على سلوك الأفراد وأداء المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبانة لجمع البيانات من المعلمين والإداريين في المؤسسات التربوية الإسلامية في إندونيسيا. أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية تسهم بشكل فعال في تعزيز ثقافة المنظمة القائمة على القيم الإسلامية، مما يؤدي بدوره إلى تحسين فعالية وأداء المؤسسة بشكل عام. تتميز الدراسة بالتركيز على دور القيادة التشاركية في سياق تربوي إسلامي، وهو ما يضيف قيمة ثقافية ونظرية للبحث. ومع ذلك، اقتصرَت الدراسة على المؤسسات التربوية الإسلامية في إندونيسيا دون مقارنة مع مدارس

عامة أو مدارس في سياقات تعليمية أخرى، كما لم تفصل أثر كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية على مكونات الثقافة التنظيمية بشكل تفصيلي. تدعم نتائج الدراسة فرضية وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية، مع التأكيد على إمكانية تطبيق هذا التأثير في المدارس الابتدائية لتطوير الثقافة التنظيمية من خلال ممارسات القيادة التشاركية. بالرغم من النتائج المهمة، تبقى فجوة واضحة تتعلق بعدم وجود دراسات محلية عربية أو سعودية تناولت تأثير أبعاد القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى سدّه.

١٤. أنجزت دراسة (Bell, et al., 2014) بعنوان: أثر القيادة التشاركية والتوجيهية على

الثقافة التنظيمية: منظور تنمية مؤسسية. إطارًا نظريًا قائمًا على نظرية القيادة التشاركية والقيادة التوجيهية، مع التركيز على العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة والثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي المستدام. تشير النظرية إلى أن القيادة التشاركية تشجع على إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وتعزيز التعاون، مما يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية، بينما قد تكون القيادة التوجيهية مناسبة في حالات محددة تتطلب توجيهًا صارمًا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة مكونة من ٢٤٦ موظفًا إداريًا في جامعة Fort Hare بجنوب أفريقيا، باستخدام استبيان بيولوجرافي ووظيفي مصمم ذاتيًا، بالإضافة إلى مقاييس متعددة لتقييم القيادة التشاركية. أُجريت التحليلات باستخدام الإحصاءات الوصفية، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج أن كلاً من القيادة التشاركية والقيادة التوجيهية لهما تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على الثقافة التنظيمية، إلا أن القيادة التوجيهية أظهرت تأثيرًا سلبيًا وغير دال على قابلية التكيف. كما تبين أن دمج القيادة التشاركية مع التوجيهية لا يعطي تأثيرًا إضافيًا على الثقافة التنظيمية، وأن القيادة التشاركية وحدها لها تأثير أقوى على الثقافة التنظيمية

مقارنة بمزيجها مع القيادة التوجيهية. تميزت دراسة (Bell, et al., 2014) بشمولها نوعين من القيادة وربطهما بالثقافة التنظيمية، مع استخدام أدوات كمية موثوقة وأساليب تحليل إحصائية قوية. ومع ذلك، اقتصرَت الدراسة على موظفي الإدارات الجامعية، ولم تشمل المدارس أو المؤسسات التعليمية الأخرى، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على المدارس الابتدائية أو السياق التربوي العربي. كما لم تفصل الدراسة أثر كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية على مكونات الثقافة التنظيمية بشكل تفصيلي. تدعم الدراسة فرضية وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية، وتؤكد أهمية التركيز على القيادة التشاركية عند دراسة تأثيرها على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية، نظرًا لقوة تأثيرها مقارنة بالقيادة التوجيهية. بالرغم من قوة النتائج، تبقى فجوة واضحة فيما يخص الدراسات التي تناولت تأثير القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في السياقات التربوية المحلية والمدارس الابتدائية السعودية، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى سدّه.

١٥. أجرت دراسة (Toufighi et al., 2024) بعنوان القيادة التشاركية، العوامل

الثقافية، وسلوك التعبير عن الرأي: دراسة حول تبادل المعرفة داخل المنظمة، وقدمت إطارًا نظريًا قائمًا على نظرية القيادة التشاركية، مع التركيز على دورها في تعزيز سلوك الموظفين في التعبير عن آرائهم ومشاركة المعرفة داخل المؤسسات، وتأثير العوامل الثقافية على هذه العلاقة. تشير النظرية إلى أن القيادة التشاركية تشجع على إشراك الموظفين وتمكينهم، مما يعزز بيئة معرفية مفتوحة ويحفز تبادل المعرفة بين الأفراد. اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط، حيث جمعت البيانات من خلال استبانات ومقابلات في قطاع صناعة الملابس، مستهدفة مبادرات تطوير الموردين. تناولت الدراسة تأثير فعالية القيادة، الأبعاد الثقافية، والخصائص الفردية على سلوك الموظفين في مشاركة المعرفة. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التشاركية وسلوك الموظفين في التعبير عن آرائهم،

بينما أظهرت تحليلات التباين (ANOVA) أن مستوى إجادة اللغة والمنطقة الجغرافية يؤثران بشكل كبير على استعداد الموظفين للتحدث، في حين أن فروق مشاركة المعرفة بين المجموعات الثقافية لم تكن دالة إحصائيًا. كما أظهرت التحليلات الوسيطة أن إدراك فعالية القيادة يتوسط جزئيًا العلاقة بين القيادة التشاركية ونوايا مشاركة المعرفة. من مميزات دراسة Toufighi et al., (2024) التركيز على القيادة التشاركية في سياق ثقافي متنوع، واستخدام منهج مختلط يجمع بين البيانات الكمية والنوعية، مما يزيد من عمق النتائج وموثوقيتها. ومع ذلك، اقتصرَت الدراسة على قطاع صناعة الملابس، ولم تشمل المؤسسات التعليمية أو المدارس الابتدائية، كما لم تُدرس العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية بشكل مباشر. تدعم نتائج الدراسة فرضية وجود تأثير إيجابي للقيادة التشاركية على السلوك التنظيمي المرتبط بالثقافة المؤسسية، مما يعزز أهمية دراسة أثر أبعاد القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية، خاصة فيما يتعلق بتمكين المعلمين وتشجيع المبادرات والتعاون. بالرغم من النتائج المهمة، تبقى فجوة واضحة فيما يخص الدراسات التي تناولت تأثير القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في السياقات التربوية والمدارس الابتدائية العربية أو السعودية، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى سدّه.

١٦. قدمت دراسة جراد، (٢٠٢٢) المعنونة القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى

مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة، اطاراً نظرياً يستند إلى نظرية القيادة التشاركية، مع التركيز على تأثير ممارسات القيادة التشاركية على بناء الثقة التنظيمية بين المعلمين. تشير النظرية إلى أن تعزيز مشاركة المعلمين في صنع القرار، وتفويض السلطة، وتحسين العلاقات الإنسانية، يساهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية وبالتالي تحسين بيئة العمل المدرسية وتعزيز الالتزام المؤسسي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانتين لجمع البيانات: الأولى

لقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية، والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية. طبقت الاستبانة على عينة بلغت (٣٣٩) معلماً ومعلمة (١١٢ معلماً، ٢٢٧ معلمة) في مدارس مديرية تربية لواء القويسمة. أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية كانت متوسطة، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق وفق سنوات الخدمة. أما مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين فكان مرتفعاً، مع عدم وجود فروق دالة لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي، ووجود فروق مرتبطة بسنوات الخدمة. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية بين القيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية. تميزت دراسة جراد، (٢٠٢٢) بتطبيق استبانة متخصصة لكل من القيادة التشاركية والثقة التنظيمية على عينة كبيرة نسبياً، ما يعزز موثوقية النتائج. ومع ذلك، اقتصرَت الدراسة على مديرية واحدة، ولم تشمل تنوع المدارس الابتدائية أو الثانوية، كما اقتصرَت على القياس الذاتي من وجهة نظر المعلمين دون الاستفادة من وجهات نظر مديري المدارس أو المعلمين الجدد، مما قد يؤثر على شمولية النتائج. تدعم الدراسة فرضية وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية (في هذه الحالة الثقة التنظيمية كعنصر من عناصر الثقافة التنظيمية)، مما يعزز الأساس النظري للبحث الحالي في دراسة أثر أبعاد القيادة التشاركية المختلفة على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية. رغم أهمية نتائج الدراسة، تبقى الفجوة واضحة في السياق السعودي أو العربي للمدارس الابتدائية، خاصة فيما يتعلق بدراسة تأثير أبعاد القيادة التشاركية المتعددة على الثقافة التنظيمية الشاملة وليس فقط على الثقة التنظيمية، وهو ما يسعى البحث الحالي لسده.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تتميز هذه الدراسة بتركيزها على المدارس الابتدائية في مدينة الدمام، وهو نطاق جغرافي لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر، مثل الدراسات التي ركزت على المدارس الثانوية أو مناطق أخرى (برادعي، ٢٠٢٢؛ ثعلبي والمعابرة، ٢٠٢٤؛ أبو ناصر، ٢٠٢٠؛ حجازي وقشوع، ٢٠٢٠). كما أن الدراسة تعتمد على نموذج متكامل للقيادة التشاركية يشمل أبعادها العملية كافة: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، التواصل الفعال، التعاون وروح الفريق، تمكين المعلمين، وتشجيع المبادرات والإبداع. هذا النموذج يتيح فحص العلاقة المباشرة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، مع التركيز على عناصر الثقافة التنظيمية مثل العدالة التنظيمية، التماسك المؤسسي، دعم الابتكار، والالتزام بالقيم والسياسات.

على الصعيد النظري، تسد الدراسة فجوة في الأدبيات المتعلقة بالقيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية السعودية، حيث أن معظم الدراسات السابقة اقتصرت على المدارس الثانوية أو على سياقات جغرافية أخرى ولم تعالج العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية الكاملة والثقافة التنظيمية بشكل تفصيلي (المرقطن، ٢٠٢٠؛ تيمي، ٢٠٢٣؛ جده والمخلافي، ٢٠٢١). أما على الصعيد التطبيقي، فإن الدراسة توفر بيانات ميدانية حديثة تمكن صناع القرار في وزارة التعليم من تحسين ممارسات القيادة، تطوير البيئة التنظيمية، وتعزيز أداء المعلمين بما ينعكس إيجابياً على جودة العملية التعليمية.

وبذلك، تضيف الدراسة إسهاماً أصيلاً في الأدبيات التربوية من خلال تقديم نموذج بحثي محلي متكامل يسد الفجوة المعرفية بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية، ويقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء التنظيمي والمهني في بيئة التعليم السعودي.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

أولاً: المتغير المستقل – القيادة التشاركية وأبعاده الفرعية

التعريف الاصطلاحي: تشير القيادة التشاركية إلى نمط إداري يعتمد على إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار، تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، وتشجيع التواصل المفتوح، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف المدرسية (ثعلبي والمعابرة، ٢٠٢٤).

التعريف الإجرائي: تُقاس القيادة التشاركية في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها الموجه من خلال إجاباته على فقرات الاستبانة التي تتناول أبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، التعاون وروح الفريق، التواصل الفعال، تفويض السلطة، تمكين المعلمين، تشجيع المبادرات والابتكار)، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

• المشاركة في اتخاذ القرار

التعريف الاصطلاحي: هي عملية إشراك المدير للمعلمين في وضع الخطط وصنع القرارات المتعلقة بالمدرسة (ثعلبي والمعابرة، ٢٠٢٤).

التعريف الإجرائي: يقصد بها في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها الموجه من خلال إجابته على الفقرات المخصصة لقياس مدى مشاركته في القرارات المدرسية (مثل: وضع الخطط، توزيع المهام، السياسات التعليمية) باستخدام أداة الاستبانة، حيث تُقاس عبر مقياس ليكرت الخماسي.

• التواصل الفعال

التعريف الاصطلاحي: يشير إلى تبادل المعلومات بين المدير والمعلمين بشكل يعزز الوضوح ويقلل من سوء الفهم (Robbins & Judge, 2022).

التعريف الإجرائي: يقصد به في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها المجيب من خلال إجابته على الفقرات التي تقيس مدى وضوح وفاعلية قنوات التواصل مع الإدارة المدرسية، ويتم قياسه عبر مقياس ليكرت الخماسي.

• تفويض السلطة

التعريف الاصطلاحي: عملية نقل الصلاحيات من المدير إلى المعلمين لتمكينهم من أداء مهام محددة (الخريسات، ٢٠٢٤).

التعريف الإجرائي: يقصد به في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها المجيب من خلال إجابته على فقرات تقيس مدى منح المدير صلاحيات ومسؤوليات للمعلمين في العمل، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

• تمكين المعلمين

التعريف الاصطلاحي: هو مدى منح المدير للمعلمين الصلاحيات والمسؤوليات الكافية لاتخاذ القرارات التعليمية والمهنية داخل المدرسة (أبو ناصر، ٢٠٢٠).

التعريف الإجرائي: يقاس عبر فقرات الاستبانة التي تحدد درجة الحرية والمشاركة التي يمنحها المدير للمعلمين في أداء مهامهم.

• تشجيع المبادرات والابتكار

التعريف الاصطلاحي: يتمثل في دعم المدير للأفكار الجديدة وتشجيع المعلمين على المبادرة والإبداع (الخريسات، ٢٠٢٤)

التعريف الإجرائي: يقصد به في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها المجيب من خلال الفقرات التي تقيس مدى تشجيع الإدارة للمعلمين على تقديم المبادرات والأفكار التطويرية، ويتم قياسه عبر مقياس ليكرت الخماسي.

• التعاون وروح الفريق

التعريف الاصطلاحي: هو مدى تعزيز المدير لثقافة العمل الجماعي بين المعلمين وتشجيع تبادل الخبرات والتعاون في إنجاز المهام (حجازي وقشوع، ٢٠٢٠).

التعريف الإجرائي: يقاس عبر بنود الاستبانة التي تحدد مستوى التفاعل الجماعي والمشاركة في الأنشطة التربوية والتعليمية.

ثانياً: المتغير التابع – الثقافة التنظيمية

التعريف الاصطلاحي: تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة القيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة بين أفراد المدرسة، والتي تنظم سلوكياتهم وتوجه تفاعلهم بما يعكس هوية المدرسة ويؤثر في فاعليتها وأدائها (Schein, 2017).

التعريف الإجرائي: تقاس الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها الحبيب من خلال إجاباته على فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعادها (مثل: القيم المشتركة، الالتزام بالأنظمة، روح الفريق، أسلوب التواصل، وأساليب التعامل بين العاملين)، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

إجراءات الدراسة:

- **منهج الدراسة:** سوف تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لما يتناسب مع طبيعة أهدافها في توصيف مستوى ممارسة القيادة التشاركية وأبعادها، ودرجة الثقافة التنظيمية السائدة لدى المعلمين، وتحليل العلاقة بينهما. وقد تم اختيار هذا المنهج لدوره الفاعل في دراسة الظواهر التربوية والسلوكية وتفسير علاقاتها بشكل علمي قائم على البيانات (حجازي وقشوع، ٢٠٢٠؛ برادعي، ٢٠٢٢).

- **مجتمع الدراسة:** يتألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الابتدائية للبنين بمدينة الدمام، والذين هم على رأس العمل خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٧هـ. وبحسب الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية (٢٠٢٤)، يبلغ عدد هؤلاء المعلمين ٣٩٠٦ معلمًا موزعين على ٣٥ مدرسة ابتدائية. ويتميز مجتمع الدراسة بتنوع خبرات المعلمين ومستوياتهم التعليمية، ما يعكس التباين في الخبرات التربوية والأساليب القيادية التي يتعرض لها المعلمون في مدارسهم. ويعد هذا المجتمع مناسبًا لإجراء الدراسة، إذ يمثل كافة الفئات المستهدفة ويتيح إمكانية تحليل تأثير القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر

المعلمين، مع الأخذ بالاعتبار العوامل الديموغرافية مثل سنوات الخبرة والمؤهل العلمي (حجازي وقشوع، ٢٠٢٠).

- **عينة الدراسة:** سٌخّرت عينة الدراسة من مجتمع المعلمين البالغ عددهم ٣٩٠٦ معلماً في ٣٥ مدرسة ابتدائية للبنين بمدينة الدمام، باستخدام طريقة العينة المتاحة لضمان سهولة الوصول إلى المشاركين. وسيتم توزيع استبيانات الدراسة إلكترونياً وورقياً على المعلمين، على أن يُستلم عدد من الاستبيانات صالحاً للتحليل، يمثل نسبة مناسبة من حجم مجتمع الدراسة. وستتميز هذه العينة بتنوعها من حيث المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والعمر، بما يتيح للباحث تحليل أثر أبعاد القيادة التشاركية المختلفة على الثقافة التنظيمية مع مراعاة العوامل الديموغرافية للمعلمين. كما سيُراعى أن تعكس العينة تمثيلاً مناسباً لجميع المدارس الابتدائية للبنين في مدينة الدمام، لتعزيز صدقية النتائج وقابليتها للتعميم الجزئي على مجتمع الدراسة.

سيحرص الباحث على الالتزام بكافة المبادئ الأخلاقية عند إجراء الدراسة، بما يضمن حماية حقوق المشاركين وسريتهم. وسيتم إبلاغ جميع المعلمين المشاركين بأهداف الدراسة وطبيعة البيانات المطلوبة. كما سيتم التأكيد على أن جميع المعلومات التي سيقدمونها ستُستخدم لأغراض البحث فقط ولن يتم الكشف عن أي بيانات شخصية. وسيُراعى أن تكون المشاركة طوعية بالكامل، مع إمكانية الانسحاب في أي وقت دون أي تأثير على حقوق المعلمين الوظيفية. بالإضافة إلى ذلك، سيُحافظ الباحث على سرية البيانات من خلال تخزينها في مكان آمن واستخدامها فقط لأغراض التحليل الإحصائي للبحث، مع حذف أي معلومات تعريفية بعد انتهاء الدراسة.

- **حجم العينة:** سيتم اختيار العينة بطريقة تمثيلية للمجتمع المدرس بحيث تشمل جميع المدارس الابتدائية للبنين بمدينة الدمام البالغ عددها ٣٥ مدرسة، لضمان تمثيل كل مدرسة في العينة. وبناءً على معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) وتقدير عدد معلمي المدارس الابتدائية البالغ ٣٩٠٦ معلماً، سيتم اختيار عينة قدرها تقريباً ٣٦٠ معلماً موزعين على جميع المدارس بالتناسب مع عدد المعلمين في كل مدرسة. ويهدف هذا التوزيع إلى تحقيق تنوع تمثيلي للعينة وضمان إمكانية تعميم النتائج على مستوى مدارس الدمام الابتدائية.

• أداة الدراسة

- ستستخدم الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته لدراسة آراء المعلمين حول أبعاد القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية. ويتألف الاستبيان من جزأين رئيسيين:
- الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية للمشاركين يشمل البيانات الشخصية مثل: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.
 - الجزء الثاني: قياس المتغيرات الدراسية:

المتغير المستقل: القيادة التشاركية يقيس هذا المتغير ستة أبعاد، كما يلي:

- المشاركة في اتخاذ القرار: عدد الفقرات (٥)، مستوحاة من دراسة برادعي، (٢٠٢٢) والحوالدة، (٢٠٢٣).
- تفويض السلطة: عدد الفقرات (٥)، مستوحاة من دراسة ثعلبي والمعابرة، (٢٠٢٤).

- التواصل الفعال: عدد الفقرات (٥)، مستوحاة من دراسة (Bell, Chan & Nel, 2014).
- التعاون وروح الفريق: عدد الفقرات (٥)، مستوحاة من دراسة (Paulus et al., 2024).
- تمكين المعلمين: عدد الفقرات (٤)، مستوحاة من دراسة (Saputra et al., 2025).
- تشجيع المبادرات والإبداع: عدد الفقرات (٤)، مستوحاة من دراسة (Toufighi et al., 2024).

سيتم قياس كل بعد باستخدام مقياس ليكرت من ٥ نقاط (١ = لا أوافق بشدة، ٥ = أوافق بشدة).

المتغير التابع: الثقافة التنظيمية سيُقاس هذا المتغير كمتغير واحد مدمج من خلال ١٠ فقرات تغطي جميع أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات المستقبلية)، مستوحاة من الدراسات السابقة جُدّه والمخلافي، (٢٠٢١)، تميمي، (٢٠٢٣)، (Cardona et al., 2023)، والمطيري والمحجوب، (٢٠٢٥). وسيتم قياسه أيضًا باستخدام مقياس ليكرت من ٥ نقاط.

الصدق والثبات:

١. الصدق:

الصدق هو مقياس لمدى قدرة أداة الدراسة (الاستبيان) على قياس ما صُممت لقياسه بالفعل.

ولضمان صدق الاستبيان في هذه الدراسة، سيتم اتباع الخطوات التالية:

– الصدق الظاهري (Face Validity): عرض الاستبيان على مجموعة من خبراء

الإدارة التربوية وعلوم الإدارة لتقييم مدى وضوح الفقرات وصياغتها بشكل مناسب

يعكس المتغيرات المطلوب قياسها.

– الصدق المحتوى (Content Validity): التأكد من أن جميع أبعاد المتغيرات

المستقلة (أبعاد القيادة التشاركية الستة) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية) مغطاة

بشكل كامل في الاستبيان، مع الاعتماد على الدراسات السابقة كمرجع لصياغة

الفقرات.

– الصدق البنائي (Construct Validity): يمكن التحقق منه لاحقاً من خلال

تحليل العوامل (Factor Analysis) لتأكيد أن الفقرات تنتمي إلى البعد

الصحيح الذي تمثل قياسه.

٢. الثبات:

الثبات يقيس مدى اتساق النتائج عند إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة أو عينات مشابهة.

لضمان ثبات الاستبيان:

– سيتم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل بعد من

أبعاد القيادة التشاركية وللمتغير التابع الثقافة التنظيمية.

— تُعتبر القيمة المقبولة لمعظم الدراسات $\leq 0,70$ ، ما يشير إلى أن الأداة موثوقة وتعطي نتائج متسقة.

— إذا لوحظت فقرات تقلل من الثبات، سيتم تعديلها أو حذفها لضمان تحسين موثوقية الاستبيان.

حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

١. الحدود الموضوعية (الخورية):

تقتصر هذه الدراسة على فحص أثر القيادة التشاركية ممثلة في أبعادها (التعاون وروح الفريق، التواصل، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، تفويض السلطة، الالتزام بالقيم والمبادئ) على الثقافة التنظيمية ممثلة في أبعادها (القيم التنظيمية، العمل الجماعي، الأنماط السلوكية، طرق التواصل، الالتزام المهني) في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، ولا تتناول متغيرات إدارية أو تنظيمية أخرى.

٢. الحدود المكانية:

سوف يتم تطبيق الدراسة ميدانياً في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية، وبالتالي فإن نتائجها تعكس واقع هذه البيئة التعليمية، وقد لا يمكن تعميمها بشكل مباشر على مدارس المراحل الأخرى (المتوسطة أو الثانوية) أو على مدن أخرى داخل المملكة.

٣. الحدود الزمانية:

سوف تجرى هذه الدراسة في الفقرة (سوف تحدد لاحقاً) وبالتالي فإن نتائجها مرتبطة بالظروف والمتغيرات التنظيمية والإدارية السائدة في هذه الفترة، وقد تختلف إذا تغيرت هذه الظروف بمرور الزمن.

٤. الحدود البشرية (العينة):

سوف تقتصر الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، ولم تشمل الإداريين أو المشرفين التربويين أو الطلاب، وعليه فإن النتائج تعكس وجهة نظر هذه الفئة فقط.

٥. الحدود المنهجية:

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبذلك فهي تعكس إدراك واستجابات أفراد العينة، وقد تتأثر النتائج بمدى صدق وصراحة إجاباتهم.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

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

١. الإحصاءات الوصفية:

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية.

- استخدام التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

٢. اختبار الصدق والثبات:

- الثبات الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد القيادة التشاركية ولمقياس الثقافة التنظيمية للتحقق من اتساق الفقرات.
- صدق المحتوى: تم التأكد منه من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين.

- التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتأكد من تجميع الفقرات تحت الأبعاد النظرية بشكل صحيح.

- التحليل العاملي التوكيدي (CFA) (في حال استخدام AMOS/Smart PLS) للتحقق من الصدق البنائي للمقياس.

٣. التحليل الارتباطي:

- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية.

٤. التحليل الاستدلالي:

- تحليل الانحدار الخطي والمتعدد لفحص أثر أبعاد القيادة التشاركية (التعاون وروح الفريق، التواصل، المشاركة في اتخاذ القرار... إلخ) مجتمعة ومنفصلة على الثقافة التنظيمية كمتغير تابع.

٥. اختبارات إضافية (عند الحاجة):

- اختبار T-test أو ANOVA لفحص الفروق في إدراك القيادة التشاركية والثقافة

التنظيمية تبعًا للخصائص الديموغرافية للمعلمين.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

١. تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها

- صياغة مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي وأسئلة فرعية.
- تحديد أهداف الدراسة (مثل: التعرف على أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية).
- وضع الفرضيات المراد اختبارها.

٢. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

- جمع الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالقيادة التشاركية والثقافة التنظيمية.
- تحليل الدراسات السابقة لتوضيح الإطار النظري والفجوة البحثية.

٣. بناء الإطار النظري والدراسة الميدانية

- تحديد المفاهيم والمتغيرات الرئيسة والفرعية.
- صياغة النموذج المفاهيمي للدراسة.
- تحديد نوع المنهجية (وصفي – تحليلي).

٤. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

- تعريف مجتمع الدراسة (جميع معلمي المدارس الابتدائية بمدينة الدمام).
- تحديد حجم العينة باستخدام معادلات علمية مثل معادلة كرجيسي ومورغان أو غيرها.
- اختيار العينة بالطريقة المناسبة (عشوائية طبقية / بسيطة).

٥. إعداد أداة الدراسة (الاستبيان)

- صياغة الفقرات الخاصة بمحاور القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية.
- عرض الاستبيان على مجموعة محكمين للتأكد من صدق المحتوى.
- إجراء دراسة استطلاعية للتأكد من وضوح البنود.

٦. اختبار الصدق والثبات

- حساب صدق المحكمين للتأكد من مناسبة الفقرات.
- استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات الداخلي للاستبيان.
- استخدام اختبار إعادة التطبيق (Test-Retest) إذا لزم.

٧. جمع البيانات الميدانية

- توزيع الاستبيانات على أفراد العينة.
- متابعة عملية الاستجابة والتأكد من استكمال الإجابات.
- إدخال البيانات إلى برنامج إحصائي

٨. تحليل البيانات

- إحصاءات وصفية: المتوسطات، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية.
- اختبارات الصدق والثبات (كرونباخ ألفا، تحليل عامل تأكدي إن لزم).
- التحليل الارتباطي (معامل ارتباط بيرسون) لفحص العلاقات بين المتغيرات.
- التحليل الانحداري المتعدد أو تحليل المسار لفحص أثر القيادة التشاركية بأبعادها على الثقافة التنظيمية.

٩. عرض النتائج وتفسيرها

- عرض النتائج في جداول ورسوم بيانية.
- تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة.
- مناقشة مدى توافق أو تعارض النتائج مع الدراسات السابقة.

١٠. الخاتمة والتوصيات

- تقديم الاستنتاجات النهائية.
- وضع توصيات عملية لتحسين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية.
- اقتراح موضوعات لدراسات مستقبلية.



المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو حجر، نسرین. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- أبو ناصر، فتحي. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين. *مجلة كلية التربية ببنها*، ٢. 196-230, (124)
- العتيبي، سلطان. (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك القيادة التحولية لدى مديريها. *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*، ٢. 441-504, (168)
- الخوالدة، 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.
- حجازي، جولتان، & قشوع، 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. 690-709, (2)
- الخريسات، حنين. (٢٠٢٤). القيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية المعلمين في المدارس الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية وإدارة المناهج.

- 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، سعد، & المحبوب، عبد الرحمن. (٢٠٢٥). أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية لنشر البحوث*، (٣٩)، ٣٤-١.
- 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.
- تميمي، سهيل. (٢٠٢٣). القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة: نموذج مقترح [رسالة دكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية]. المستودع الرقمي للجامعة العربية الأمريكية.
<http://repository.aaup.edu/jspui/handle/123456789/2159>
- ثعلبي، ميس، & المعابرة، 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.
- آلفهاد، عبدالله مسفر ملفي، & الشمراي، حامد محمد. (٢٠٢٢). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام في منطقة نجران ١٤٤٢-١٤٤٣ هـ. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦(٤٧)، ٥٢-٧٩. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C040422>
- جدّه، علي، & المخلافي، سلطان. (٢٠٢١). القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ٧(١٦)، ٥٢٨-٥٥٥.
- جراد، مجاهد. (٢٠٢٢). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة. *المجلة العربية للعلوم التربوية*، ٣٠(٤)، ١٠١-١٢٠.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bell, C., Chan, M., & Nel, P. (2014). The impact of participative and directive leadership on organisational culture: An organisational development perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 1970–1981. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p1970>
- Cardona, D., Naranjo-Valencia, J., & Hernández, M. (2023). Relationship between organizational culture and school performance: A study in elementary, middle, and high school institutions. *International Journal of Educational Studies*, 12(3), 101–120.
- 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. <https://doi.org/10.17081/dege.15.2.6414>

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308> .
- Mukhtamar, 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. <https://doi.org/10.26418/j-psh.v15i1.76365>
- Paulus, S., Naranjo-Valencia, J., & Hernández, M. (2024). Participatory leadership of the school principal in developing the quality of education services at State Senior High School 1 Menyuke. *Journal of Educational Management and Leadership*, 10(2), 45–59.
- Saputra, R., Wijaya, H., & Prasetyo, E. (2025). The impact of participatory leadership on the formation of organizational culture in Islamic educational institutions. *Journal of Islamic Education Management*, 5(1), 33–50.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Toufighi, S. P., Sahebi, I. G., Govindan, K., Lin, M. Z. N., Vang, J., & Brambini, A. (2024). Participative leadership, cultural factors,

and speaking-up behaviour: An examination of intra-organisational knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100548. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100548>

- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

