

نموذج

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية
السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

The Degree of Practicing Participative Leadership and its Relationship to
the Organizational Culture Prevailing in Primary Schools in Dammam

اسم الباحث :	حسن خضر عبدالله الحلافي
الرقم الاكاديمي :	٢٤٢٠٠٠٨٢
الكلية :	الإدارة

١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٥ م

مقدمة الدراسة

تمثل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية التي طرأت على المجتمعات تحدياً جوهرياً أمام المؤسسات للمضي قدماً نحو الاستمرارية في تحقيق النجاحات والوصول إلى الأهداف المنشودة؛ لذا تسعى كل مؤسسة إلى التطوير الدائم ومواكبة تلك التحولات بإجراء التغييرات المطلوبة في بنيتها المؤسسية ونسق إدارتها. ولعل المؤسسات التربوية ممثلة في مدارس التعليم العام تأتي في مقدمة المؤسسات المعنية بإحداث التطوير المستمر، لما لها من دور مهم في النهوض بالمجتمع وتحقيق تطلعاته.

ولا يمكن لمدارس التعليم العام تحقيق تطلعاتها المستقبلية على اختلافها إلا من خلال وجود قائد تربوي ذو رؤية ورسالة يمتلك 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 بعامة، ومدارس التعليم العام بخاصة بفعل العولمة وعالمية المعرفة والتطورات التقنية المتلاحقة، حيث أضحت الأنماط القيادية المعاصرة مساهماً أساسياً في نجاح العملية التربوية وتحقيق غاياتها الآنية والمستقبلية (حؤبشة، ٢٠٢٥؛ والغرباوي، 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 والديموقراطي، 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، وتقويض 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، وتقويض المهام، والتشجيع على تحمل المسؤولية عن القرارات المتخذة.

وفي السياق ذاته أكدت نتائج الدراسات التربوية على أن ممارسة القيادة التشاركية على مستوى المدارس ترتبط إيجاباً بجملة من المتغيرات التنظيمية المهمة، 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 (الحوالدة، ٢٠٢٣)، وتحسين فعاليتهم التنظيمية (Mbua, 2023)، وزيادة الرضا الوظيفي لديهم (منصور وزيدان، ٢٠٢٤)، وكذلك تعزيز مستوى جدية العمل لدى المعلمين (ثعلبي والمعاينة، ٢٠٢٤)، والارتقاء بجودة الخدمات التعليمية المقدمة في المدارس (Paulus, Zakso & Rustiyarso, 2024).

وفي سياق قريب، تعد الثقافة التنظيمية Organizational Culture 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 والمحبيب، 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 (أبو هين، ٢٠١٠؛ والعتيبي، 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.

ولعل الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس تتأثر بنمط القيادة الذي يمارسه مديري المدارس بوجه عام؛ إذ تتمثل أحد الجوانب الرئيسية للقيادة في التأثير على الإدراك الجماعي والمعايير السلوكية المشتركة لدى المعلمين (جدة والمخلافي، ٢٠٢١).

وفي سياق أكثر تحديداً، يمكن أن ترتبط القيادة التشاركية بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، إذ يقوم هذا النمط القيادي في جوهره على المشاركة الفعالة لأعضاء الفريق أو المعلمين في صنع القرار، وتعزيز التواصل المفتوح معهم، وهو ما يعد أساسياً لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية وأكثر شمولاً وتعاوناً، حيث تُصبح الثقة والتعاون والاحترام المتبادل أساساً للتفاعل بين منسوبي المدرسة (Saputra, Citriadin & Rahman, 2025).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن القيادة التشاركية يمكن أن تعد إحدى المداخل المهمة لتشكيل الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس. ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة مستهدفة الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالدمام.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تنبثق مشكلة الدراسة من وجود 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 ندرة الدراسات التربوية التي بحثت العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية لاسيما في البيئة السعودية، فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- ما نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين ؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام للقيادة التشاركية بأبعادها: (صنع القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية)، وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة المتمثلة في: (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز) ؟
- ٤- هل يختلف إدراك أفراد الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام للقيادة التشاركية، وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة 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- تستند 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.
- ٢- تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أنها واحدة من الدراسات العربية والمحلية المحدودة التي تتناول القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في مجال التطبيق، ومن ثم تجيء هذه الدراسة لرصد المكتبة التربوية واستكمال الاتجاهات البحثية المعاصرة في هذا الإطار.
- ٣- تقدم الدراسة إسهاماً متواضعاً فيما يتعلق بالتأطير النظري لمتغيري القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في مجال التطبيق.

ب- الأهمية التطبيقية:

- ١- تستند الأهمية التطبيقية للدراسة من مجال التطبيق وهو المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، حيث تمثل جسراً رئيسياً لبقية مراحل التعليم اللاحقة، وتسهم بشكل فعال في بناء الشخصية النشء وتزويدهم بالقيم والمعارف والمهارات التي تخولهم لأن يصبحوا عناصر فاعلة ومنتجة في المجتمع.
- ٢- توفر نتائج الدراسة بيانات ومعلومات لمتخذي 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.
- ٣- 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.

٤- قد تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين في مجال الإدارة التربوية لإجراء المزيد من الدراسات التربوية التي تتناول مدى مشاركة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى بالتطبيق على مدارس التعليم العام.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام للقيادة التشاركية بأبعادها: (صنع القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية)، وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة المتمثلة في: (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز).
- ٤- التعرف على مدى اختلاف إدراك أفراد الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام للقيادة التشاركية، وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

فرضيات الدراسة:

تستهدف الدراسة التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

- ١- H1: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام للقيادة التشاركية بأبعادها: (صنع القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية)، وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة المتمثلة في: (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز).

وينتق من الفرض الرئيس الأول الفروض الفرعية الآتية:

- H1a: الفرض ف ١/١ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام لبعد صنع القرار، وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة المتمثلة في: (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز).

- H1b: الفرض ف ٢/١ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام لبعد تفويض السلطة، وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة المتمثلة في: (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز).

- H1c: الفرض ف ٣/١ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام لبعد الاتصال وبناء المعلومات، وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة المتمثلة في: (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز).

- H1d: الفرض ف ٤/١ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام لبعد تفعيل العلاقات الإنسانية، وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة المتمثلة في: (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز).

٢- H2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسطات آراء أفراد الدراسة

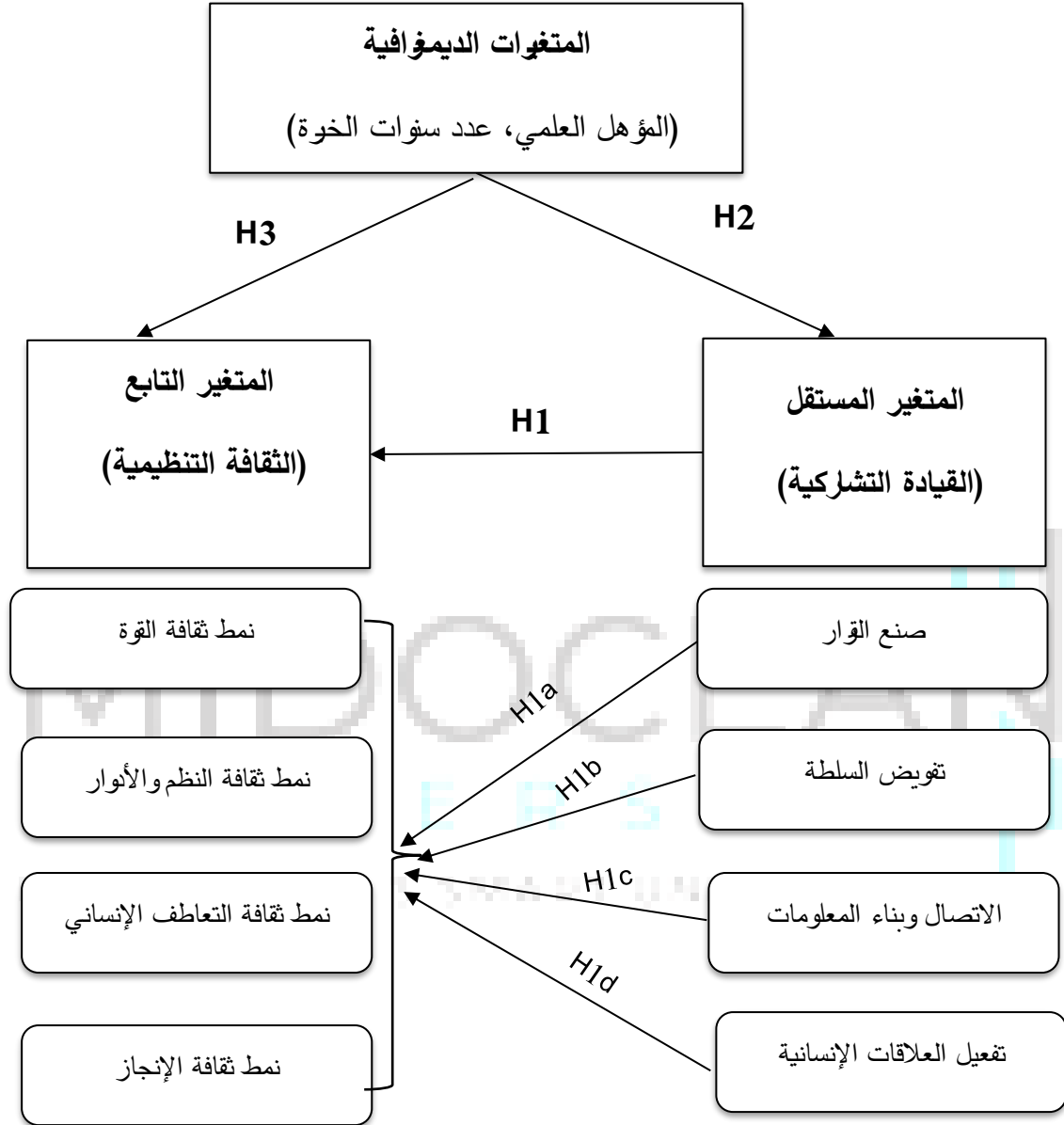
لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام للقيادة التشاركية باختلاف المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

٣- H3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسطات آراء أفراد الدراسة

لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمدينة الدمام باختلاف المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

نموذج الدراسة

شكل رقم (١) نموذج الدراسة



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: (بعد " 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 والمعابرة (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 جدّه 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" نموذج 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 والمحبوب (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 تشرى هذه الدراسة المكتبة التربوية بنتائج تفيد في تأصيل العلاقة بين هذين المتغيرين في البيئة التربوية السعودية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

القيادة التشاركية:

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).

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 لدي 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

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).

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 أداءهم 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:

سيُتألف 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 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 أبو هين (٢٠١٠)، ودراسة العتيبي (٢٠١٦)، ودراسة المطيري والمحبوب (٢٠٢٥) بغرض بناء استبانة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

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

١- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages)؛ لتحديد خصائص أفراد الدراسة

بحسب البيانات اليدمغرافية، وتعرف توزيع استجاباتهم على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين لديهم وفقاً لسلم الاستجابة ليكرت الخماسي الذي سيتبع في أداة الدراسة.

٢- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ للتحقق من صدق الاتساق

الداخلي لأداة الدراسة، إلى جانب الكشف عن الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام للقيادة التشاركية وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة.

٣- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

٤- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية (Mean and Standard Deviations)؛ للتعرف

على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين،

التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين.

٥- اختبار ت 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).

٦- 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.

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.

٢- سيتم الحصول على نموذج طلب تسهيل مهمة الباحث من جامعة ميداوشن، وذلك لتطبيق الاستبانة

على العينة الاستطلاعية بغرض التحقق من صدق الأداة وثباتها.

٣- 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.

٤- 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 ملاحظات واقتراحات

الأساتذة المحكمين.

٥- 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.

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

أبو هين، وداد. (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.

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.

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

الكوي، محمد والمخمر، 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.

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.
- 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>

