



جامعة مداوشن

كلية الادارة

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

اعداد:

حسن خضر الحلافي

المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة لجامعة مداوشن لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه

في الادارة



MIDOCEAN UNIVERSITY

Faculty of Management

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

Prepared by:

حسن خضر الحلافي

Kingdom of Saudi Arabia

A dissertation submitted to Midocean University in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Management

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

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

يقدم هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث يتناول موضوع القيادة التشاركية وأثرها على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام ضمن سياقه النظري والتطبيقي، موضحة أهميته في ضوء التحولات التعليمية والتنظيمية التي تشهدها وزارة التعليم السعودية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامجها التطويرية الرامية إلى تعزيز كفاءة القيادات المدرسية وتمكين المعلمين. يبدأ الفصل بمقدمة تبرز العلاقة الجوهرية بين ممارسات القيادة التشاركية بما تتضمنه من (مشاركة في اتخاذ القرار، تفويض للسلطة، تواصل فعال، تعاون وروح فريق، تمكين للمعلمين، وتشجيع للمبادرات والإبداع) وبين بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز بيئة العمل وتدعم جودة العملية التعليمية. كما يعرض الفصل مشكلة الدراسة في ضوء الفجوة البحثية المتمثلة في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية السعودية، ولا سيما في مدينة الدمام، على الرغم من أهمية هذه العلاقة في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين مناخ العمل التربوي. ويتناول الفصل أسئلة الدراسة وأهدافها المتمثلة في تحليل أثر أبعاد القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، مع إبراز الأهمية النظرية للدراسة من حيث إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة المدرسية الحديثة، والأهمية التطبيقية من حيث

تقديم نتائج يمكن أن تسهم في تطوير السياسات الإدارية والتربوية في المدارس السعودية. ويُختتم الفصل بعرض فرضيات الدراسة ونموذجها المفاهيمي الذي يربط بين أبعاد القيادة التشاركية الستة وأبعاد الثقافة التنظيمية، تمهيداً للفصول اللاحقة التي تتناول الإطار النظري، الدراسات السابقة، والتحليل الإحصائي للنتائج.

مقدمة الدراسة

شهدت المدارس الابتدائية في مدينة الدمام خلال السنوات الأخيرة تغيرات تنظيمية وتربوية عميقة، تماشياً مع التوجهات الحديثة لوزارة التعليم في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أولت اهتماماً كبيراً بتطوير القيادة المدرسية، وتمكين المعلمين، وتعزيز بيئة تعليمية تشاركية تقوم على التعاون والثقة والشفافية. وتُعد القيادة المدرسية أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين جودة التعليم داخل المدارس الابتدائية، حيث تُظهر التجارب الميدانية في الدمام تبايناً واضحاً في مستوى التواصل، وأساليب إدارة العمل، وفرص المشاركة في اتخاذ القرار، الأمر الذي يجعل دراسة القيادة التشاركية في هذا السياق المحلي ضرورة علمية وتطبيقية.

وتبرز أهمية القيادة التشاركية في البيئة المدرسية من خلال دورها في إشراك المعلمين في عمليات صنع القرار، وتفويض الصلاحيات، وتعزيز روح الفريق، وتشجيع المبادرات والإبداع، وهو ما تنعكس آثاره على الثقافة التنظيمية داخل المدرسة باعتبارها منظومة القيم والسلوكيات والمعتقدات التي توجه تعاملاتها الداخلية. وقد أكدت الأدبيات التربوية العالمية أنماط القيادة الحديثة الداعمة للمشاركة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين المناخ التنظيمي وتحقيق أداء مؤسسي أكثر فاعلية (Paulus et

أساسياً في نجاح المؤسسات التعليمية واستدامة جودة أداؤها، لما لها من دور في توجيه سلوك العاملين وبناء بيئة عمل داعمة وفعالة (Cardona et al., 2023). كما بينت الأبحاث أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُعد ركناً أساسياً في نجاح المؤسسات التعليمية واستدامة جودة أداؤها، لما لها من دور في توجيه سلوك العاملين وبناء بيئة عمل داعمة وفعالة (Cardona et al., 2023).

أما على المستوى العربي والخليجي، فقد تناولت دراسات متعددة دور القيادة التشاركية في تعزيز القيم التنظيمية والتعاون وتحسين العلاقات المهنية داخل المدارس، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على المدارس الثانوية أو أجريت في سياقات مختلفة عن مدينة الدمام، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على المرحلة الابتدائية. كما تشير الأدبيات المحلية إلى وجود قصور واضح في ممارسة القيادة التشاركية داخل بعض المدارس الابتدائية، يتمثل في ضعف مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، ومحدودية التفويض، وتفاوت فعالية قنوات التواصل، وهو ما يؤثر على مستوى الثقافة التنظيمية وجودة بيئة العمل المدرسية (جدّه والمخلافي، ٢٠٢١؛ الفهد والشمراني، ٢٠٢٢).

الفجوة البحثية

تُظهر مراجعة الأدبيات العالمية أن معظم الدراسات تناولت أثر القيادة التشاركية في تحسين الثقافة التنظيمية من حيث تعزيز التواصل وتمكين العاملين ودعم المناخ المدرسي الإيجابي، بينما ركزت الدراسات العربية والسعودية على مراحل تعليمية مختلفة أو تناولت القيادة التشاركية بشكل عام دون التعمق في أبعادها الفرعية. ومع ذلك، لم تُعالج الأدبيات السابقة العلاقة المباشرة بين الأبعاد الستة للقيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام تحديداً، ولم توفر نماذج قياس محلية تتلاءم مع سياق هذه المرحلة. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في سدّ هذه الفجوة من خلال تحليل منهجي للعلاقة بين المتغيرين في بيئة الدمام التعليمية وتقديم نموذج يساهم في دعم القيادات المدرسية وصانعي القرار التربوي.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

على الرغم من التطوير المستمر الذي تشهده المدارس الابتدائية في مدينة الدمام في إطار توجهات وزارة التعليم لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، إلا أن الواقع الميداني يشير إلى تفاوت واضح في مستوى تطبيق ممارسات القيادة التشاركية داخل هذه المدارس. ويتجلى هذا التفاوت في انخفاض مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وطول زمن الاستجابة الإدارية لبعض القضايا، وضعف عدد المبادرات التطويرية المقدمة من المعلمين، وتباين جودة قنوات التواصل بين الإدارة والمعلمين، وهي مؤشرات عملية تعكس فجوة بين التوجهات القيادية المنشودة والواقع الإداري داخل المدارس الابتدائية بالدمام.

تكتسب هذه المشكلة أهمية خاصة بالنظر إلى أثرها المحتمل على رضا المعلمين، ودرجة التزامهم الوظيفي، واستقرار بيئة العمل المدرسية، إذ تشير الأدبيات إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية — بما

تتضمنه من قيم مشتركة وروح تعاون وشعور بالانتماء — تمثل ركناً أساسياً في بناء بيئة عمل محفزة ومستقرة داخل المدرسة. ورغم أنه يُتوقع من ممارسات القيادة التشاركية، مثل المشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز التعاون وروح الفريق، وتمكين المعلمين، أن تسهم في تحسين هذه الثقافة الإيجابية، إلا أن الأدلة التطبيقية المتاحة في سياق المدارس الابتدائية بمدينة الدمام ما تزال محدودة وغير كافية.

كما تُظهر مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات السابقة تناولت القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في مراحل تعليمية مختلفة أو في سياقات جغرافية خارج الدمام، ولم تبحث بصورة مباشرة أثر الأبعاد الستة للقيادة التشاركية على مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية. كما افتقرت العديد من الدراسات إلى مؤشرات عملية توضح جوانب القصور أو أثر هذه الممارسات على بيئة العمل في السياق السعودي للمرحلة الابتدائية، مما يؤكد الحاجة إلى دراسة ميدانية معمقة لفهم هذه العلاقة في مدارس الدمام.

وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

"ما أثر أبعاد القيادة التشاركية الستة (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، التواصل الفعال، التعاون وروح الفريق، تمكين المعلمين، تشجيع المبادرات والإبداع) في الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام؟"

ويتفرع عنه الأسئلة التالية، بما يتوافق مع الأبعاد الستة المعتمدة:

١. ما مستوى ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها الستة لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام؟

٢. ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام؟

٣. ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام؟
٤. ما أثر تفويض السلطة على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام؟
٥. ما أثر التواصل الفعال على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام؟
٦. ما أثر التعاون وروح الفريق على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام؟
٧. ما أثر تمكين المعلمين على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام؟
٨. ما أثر تشجيع المبادرات والإبداع على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تقديم إسهام علمي واضح من خلال اختبار أثر القيادة التشاركية متعددة الأبعاد في سياق التعليم الابتدائي السعودي، وهو سياق لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات العربية والسعودية مقارنة بالمراحل التعليمية الأخرى. وتتميز هذه الدراسة بتقديم إطار نظري متكامل يربط بصورة مباشرة بين الأبعاد الستة للقيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، التواصل الفعال، التعاون وروح الفريق، تمكين المعلمين، تشجيع المبادرات والإبداع) وبين أبعاد الثقافة التنظيمية المدرسية التي تشمل القيم المشتركة، وأنماط السلوك التنظيمي، وفعالية التواصل، وروح الفريق، والالتزام المهني.

وتسهم الدراسة في تطوير المعرفة التربوية من خلال توسيع فهم العلاقة السببية بين أنماط القيادة الحديثة وبين تشكيل الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية، وهو مجال نادر في الأدبيات المحلية. كما تقدم هذه الدراسة نموذجاً تفسيرياً يمكن للباحثين الاستفادة منه في بناء دراسات مستقبلية تتناول القيادة التربوية والثقافة التنظيمية في بيئات تعليمية متنوعة داخل المملكة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تمتلك هذه الدراسة أهمية تطبيقية مباشرة لكونها تقدم بيانات ميدانية حديثة من المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، مما يساعد القيادات التعليمية وصنّاع القرار في وزارة التعليم على تشخيص مستوى الممارسات القيادية الحالية وتقييم آثارها على الثقافة التنظيمية. وبناءً على نتائج الدراسة، يمكن تصميم تدخلات عملية تسهم في رفع كفاءة القيادة المدرسية وتعزيز بيئة العمل.

وترتبط الأهمية التطبيقية بمؤشرات أداء واضحة، من أبرزها:

١. زيادة مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار من خلال تحسين آليات الاجتماعات التشاركية

ومجالس المعلمين.

٢. خفض زمن الاستجابة الإدارية نتيجة تحسين قنوات التواصل والتفويض الفعال.

٣. ارتفاع مستوى الرضا والالتزام الوظيفي لدى المعلمين استناداً إلى ثقافة تنظيمية قائمة على

التعاون والتمكين.

٤. نمو المبادرات التطويرية داخل المدرسة نتيجة تشجيع الإبداع والمبادرات المهنية.

٥. تحسين فعالية فرق العمل المدرسية من خلال تعزيز التعاون وروح الفريق كجزء من الثقافة التنظيمية.

ويمكن توظيف النتائج في تصميم برامج تدريبية لقادة المدارس تركز على مهارات المشاركة، التفويض، وبناء فرق العمل. وتوفر الدراسة توصيات عملية تستند إلى الأدلة الكمية يمكن توظيفها في تطوير برامج إعداد القيادات المدرسية، وفي تحسين المناخ المدرسي بما ينسجم مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بجودة التعليم ورفع كفاءة العاملين في المدارس.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التشاركية بأبعادها الستة في الثقافة التنظيمية داخل المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، وذلك من خلال قياس مستويات الممارسات القيادية الحالية، وتحديد حجم الأثر الإحصائي لكل بُعد، واستخلاص مؤشرات يمكن أن تسهم في تطوير السياسات التعليمية. وبناءً على ذلك، تُصاغ الأهداف على النحو الآتي:

أولاً: الهدف العام

قياس أثر أبعاد القيادة التشاركية الستة (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، التواصل الفعال، التعاون وروح الفريق، تمكين المعلمين، تشجيع المبادرات والإبداع) على أبعاد الثقافة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، خلال العام الدراسي (٢٠٢٦)، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة المبنية على مقياس ليكرت الخماسي.

مؤشرات القياس: معاملات الارتباط، معاملات الانحدار، حجم الأثر (β) ، والدلالة الإحصائية.

ثانياً: الأهداف الوصفية

تهدف الأهداف الوصفية إلى تحديد مستويات المتغيرات كما يدركها المبحوثون، وتشمل:

١. قياس درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها الستة لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

مؤشرات القياس: متوسطات الأبعاد الخمسة، الانحرافات المعيارية، مستوى التقدير.

٢. قياس مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها لدى المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

مؤشرات القياس: متوسط كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، مستوى الاتساق التنظيمي، روح

الفريق، أساليب التواصل.

ثالثاً: الأهداف التحليلية

تهدف لاختبار العلاقات والأثر الإحصائي:

٣. اختبار الأثر المباشر لكل بُعد من أبعاد القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في المدارس

الابتدائية بمدينة الدمام.

مؤشرات القياس: حجم الأثر (β)، مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)، معامل التحديد

(R^2).

ويتفرع عنه الأهداف الآتية:

٣,١. اختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الثقافة التنظيمية.

مؤشرات القياس: قيم الانحدار، حجم الأثر، الدلالة الإحصائية.

٣,٢. اختبار أثر تفويض السلطة على الثقافة التنظيمية.

مؤشرات القياس: قيم الانحدار، حجم الأثر، الدلالة الإحصائية.

٣,٣. اختبار أثر التواصل الفعال على الثقافة التنظيمية.

مؤشرات القياس: معاملات الارتباط والانحدار.

٣,٤. اختبار أثر التعاون وروح الفريق على الثقافة التنظيمية.

مؤشرات القياس: معامل الارتباط، مستوى الدلالة.

٣,٥. اختبار أثر تمكين المعلمين على الثقافة التنظيمية.

مؤشرات القياس: قيم β ، ودلالة النموذج.

٣,٦. اختبار أثر تشجيع المبادرات والإبداع على الثقافة التنظيمية.

مؤشرات القياس: حجم الأثر، معامل التحديد.

رابعاً: الأهداف التفسيرية

٤. تحليل الكيفية التي تسهم من خلالها ممارسات القيادة التشاركية في تشكيل وتعزيز الثقافة

التنظيمية داخل المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، واستكشاف العلاقات السببية بين الأبعاد القيادية والسلوك التنظيمي للمعلمين.

مؤشرات القياس: تفسير النتائج، تحليل طبيعة العلاقة، التعليق على حجم الأثر.

خامساً: الهدف التطبيقي

٥. تقديم توصيات عملية قائمة على النتائج الإحصائية لدعم القيادات المدرسية في تبني ممارسات
تشاركية فعالة تسهم في تحسين الثقافة التنظيمية ورفع جودة بيئة العمل التعليمية بما يتوافق مع
مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

مؤشرات القياس: ملائمة التوصيات، قابليتها للتطبيق، ارتباطها بنتائج الدراسة.

فرضيات الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري وأهداف الدراسة، وبناءً على اعتماد الأبعاد الستة للقيادة التشاركية، صيغت
الفرضيات على النحو الآتي:
الفرضية الرئيسة:

H1: تؤثر أبعاد القيادة التشاركية الستة مجتمعة تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في الثقافة التنظيمية لدى
المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

الفرضيات الفرعية: (H1a–H1f)

H1a: تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في الثقافة التنظيمية لدى المعلمين في
المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

H1b: يؤثر تفويض السلطة تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في الثقافة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس
الابتدائية بمدينة الدمام.

H1c: يؤثر التواصل الفعال تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في الثقافة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

H1d: يؤثر التعاون وروح الفريق تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في الثقافة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

H1e: يؤثر تمكين المعلمين تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في الثقافة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

H1f: يؤثر تشجيع المبادرات والإبداع تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في الثقافة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

MIDOCEAN

مفاهيم الدراسة والمصطلحات الأساسية

١) القيادة التشاركية (المتغير المستقل)

أ. التعريف الاصطلاحي: تشير القيادة التشاركية إلى نمط إداري يُشرك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار، ويوزع الصلاحيات، ويعزز التعاون وفعالية التواصل، ويدعم المبادرات والإبداع، بهدف تحقيق بيئة عمل تقوم على المشاركة والثقة (Poszytek, 2025؛ Warfa, 2024).

ب. التعريف الإجرائي: تُقاس القيادة التشاركية في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المٌجيب في استبانة مكونة من ستة أبعاد رئيسية، ويُجيب عليها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تعكس

الدرجة الكلية مستوى إدراك المعلمين لممارسات القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

الأبعاد الستة للقيادة التشاركية

١) المشاركة في اتخاذ القرار

أ. التعريف الاصطلاحي: هي عملية إشراك المدير للمعلمين في وضع الخطط المدرسية وصنع القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية (Warfa, 2024).

ب. التعريف الإجرائي: هي الدرجة التي يحصل عليها المجيب في البنود المخصصة لقياس مدى مشاركته في القرارات المتعلقة بتنظيم العمل المدرسي.

٢) تفويض السلطة

أ. التعريف الاصطلاحي: عملية نقل الصلاحيات من المدير إلى المعلمين لتمكينهم من أداء مهام محددة ضمن مسؤولياتهم المهنية (Poszytek, 2025).

ب. التعريف الإجرائي: هي الدرجة التي يحصل عليها المجيب في البنود التي تقيس مدى منح المدير للمعلمين صلاحيات تتعلق بتنفيذ مهامهم واتخاذ قرارات يومية مرتبطة بالعمل.

٣) التواصل الفعال

أ. التعريف الاصطلاحي: هو التبادل الواضح والمنظم للمعلومات بين الإدارة والمعلمين بما يسهم في تقليل الغموض وتعزيز الفهم المتبادل (Robbins & Judge, 2020).

ب. التعريف الإجرائي: هي الدرجة التي يحصل عليها المجيب في البنود التي تقيس مدى وضوح وفعالية قنوات التواصل، مثل تبادل المعلومات، الاستماع، والتفاعل المهني.

٤) التعاون وروح الفريق

أ. التعريف الاصطلاحي:

مدى تعزيز المدير لثقافة العمل الجماعي بين المعلمين وتشجيع تبادل الخبرات والتعاون في إنجاز المهام (Poszytek, 2025).

ب. التعريف الإجرائي: هي الدرجة التي يحصل عليها المجيب في البنود المتعلقة بالتفاعل الجماعي والمشاركة في الأنشطة التربوية والتعليمية.

٥) تمكين المعلمين

أ. التعريف الاصطلاحي: منح المعلمين الصلاحيات والمسؤوليات والفرص التي تعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات المهنية داخل المدرسة (Warfa, 2024).

ب. التعريف الإجرائي: هي الدرجة التي يحصل عليها المجيب في البنود التي تقيس مدى استقلالية المعلم وقدرته على اتخاذ قرارات مهنية داخل الصف والبيئة المدرسية.

٦) تشجيع المبادرات والإبداع

أ. التعريف الاصطلاحي: دعم المدير للأفكار الجديدة وتشجيع المعلمين على الابتكار وتقديم المبادرات التطويرية في المدرسة (Poszytek, 2025).

ب. التعريف الإجرائي: هي الدرجة التي يحصل عليها المجيب في البنود التي تقيس مدى تشجيع الإدارة للأفكار الجديدة والمبادرات المهنية.

ثانياً: المتغير التابع — الثقافة التنظيمية

أ. التعريف الاصطلاحي: هي منظومة القيم والاتجاهات والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تحكم تفاعل العاملين داخل المدرسة وتوجه ممارساتهم (Schein, 2017).

ب. التعريف الإجرائي: تقاس الثقافة التنظيمية بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المجيب في بنود الاستبانة المتعلقة بالقيم المشتركة، وأنماط التواصل، وروح الفريق، والالتزام المهني، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

نظرًا لاختلاف النماذج النظرية المستخدمة في تناول الثقافة التنظيمية، فإن هذه الدراسة تعتمد الثقافة التنظيمية كمتغير واحد كلي (Overall) دون تفريعه إلى أبعاد فرعية؛ وذلك بهدف قياس التصور العام للمعلمين تجاه البيئة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام. ويشمل هذا المتغير الجوانب المتعلقة بالقيم المهنية السائدة، وجودة العلاقات، ومستوى التعاون، وفاعلية التواصل، والانتماء المهني، بوصفها مكونات متداخلة تتكامل لتشكيل الصورة الكلية للثقافة التنظيمية. وبناء عليه، سيتم التعامل مع الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة كمتغير واحد في جدول المتغيرات وفي التحليل الإحصائي، دون تجزئته إلى أبعاد فرعية.

جدول (١): المتغيرات الرئيسة للدراسة وأبعادها وتعريفاتها الاصطلاحية والإجرائية مع أمثلة البنود

المفهوم	الأبعاد	التعريف الاصطلاحي	التعريف الإجرائي	مثال بند
القيادة التشاركية	6 أبعاد	إشراك المعلمين في القرار، التفويض، التواصل، التعاون، التمكين، وتحفيز المبادرات	الدرجة التي يحصل عليها المجيب على فقرات مقياس القيادة التشاركية	يشركني المدير في صنع القرارات المدرسية
المشاركة في اتخاذ القرار	—	إشراك المعلمين في قرار المدرسة	درجة استجابة المجيب لبنود المشاركة	يتم إشراكي في القرارات المدرسية
تفويض السلطة	—	منح الصلاحيات للمعلمين	درجة استجابة المجيب لبنود التفويض	يمنحني المدير صلاحيات لأداء مهام

التواصل الفعال	—	تبادل واضح للمعلومات	درجة استجابة المجيب لبنود التواصل	يوضح المدير التعليمات بوضوح
التعاون وروح الفريق	—	تعزيز العمل الجماعي	درجة استجابة المجيب لبنود التفاعل الجماعي	أشترك في فرق عمل تعاونية
تمكين المعلمين	—	منح الاستقلالية المهنية	درجة استجابة المجيب لبنود التمكين	يمنحني المدير حرية اتخاذ قرارات تدريسية
تشجيع المبادرات والإبداع	—	دعم الأفكار الجديدة	درجة استجابة المجيب لبنود المبادرات	يشجعني المدير على اقتراح مبادرات جديدة
الثقافة التنظيمية	متغير كلي	منظومة القيم والسلوكيات والاتجاهات السائدة في بيئة العمل المدرسية	الدرجة التي يحصل عليها المجيب عبر بنود مقياس الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيراً كلياً دون أبعاد فرعية	تسود قيم التعاون بين العاملين

MIDOCEAN

نموذج الدراسة

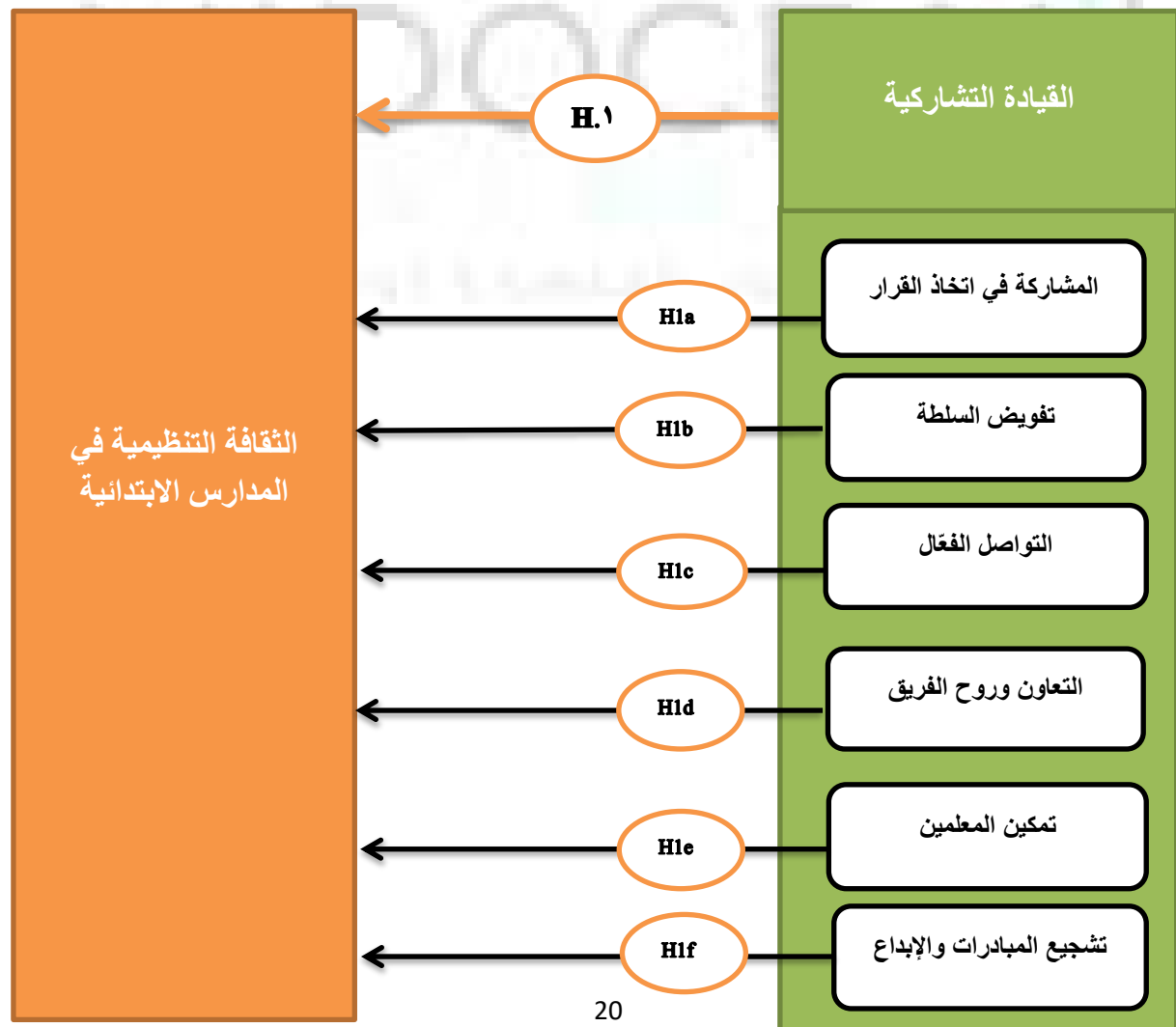
تستند هذه الدراسة إلى نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership Theory) التي تركز على العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وأهمية المكافآت والعقوبات في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة (Bass, 1990؛ Yukl, 2013). وتعد هذه النظرية مناسبة لدراسة القيادة التشاركية، حيث تفسر كيف تؤثر ممارسات القائد 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).

رغم اعتماد هذه الدراسة على نظرية القيادة التبادلية بوصفها إطاراً يفسر آليات التأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين، إلا أن القيادة التشاركية تُعد امتداداً لمفاهيم القيادة الديمقراطية والقيادة التمكينية التي تركز على إشراك المعلمين في صنع القرار، وتعزيز شعورهم بالاستقلالية المهنية، وبناء الثقة داخل البيئة المدرسية. وتشير الأدبيات الحديثة في القيادة التربوية إلى أن نماذج القيادة التشاركية تتقاطع مع الاتجاهات الديمقراطية والتمكينية بوصفها أنماطاً تعزز الانفتاح، والشفافية، والتعاون، وهو ما يدعم بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المدرسة (Paulus et al., 2024؛ Cardona et al., 2023). ومن هذا المنطلق، تأتي القيادة التشاركية كتطبيق عملي معاصر يعكس التحولات الحديثة في القيادة المدرسية التي تركز على المشاركة والتمكين والعمل الجماعي.

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)، ثعلبي والمعابرة، (٢٠٢٤)؛ برادعي، (٢٠٢٢).

حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية

اقتصرت نطاق هذه الدراسة على تحليل أثر القيادة التشاركية بأبعادها الستة (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، التواصل الفعال، التعاون وروح الفريق، تمكين المعلمين، تشجيع المبادرات والإبداع) في الثقافة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام. ولم تشمل الدراسة أي أنماط قيادية أخرى أو متغيرات تنظيمية مغايرة، كما لم تمتد إلى دراسة العلاقة في المراحل التعليمية المتوسطة أو الثانوية، الأمر الذي يجعل نتائجها قابلة للتعميم ضمن حدود المرحلة الابتدائية في الدمام فقط.

٢. الحدود المكانية

أُجريت الدراسة في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام التابعة للمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. وتتميز هذه البيئة التعليمية بخصائص تنظيمية وإدارية معينة، مثل حجم المدارس، والهيكل الإداري، وأنماط القيادة المدرسية، مما يستدعي توخي الحذر عند تعميم نتائج الدراسة على مدن أو مناطق تعليمية أخرى داخل المملكة.

٣. الحدود الزمانية

تم تنفيذ الدراسة وجمع بياناتها خلال الفترة الممتدة من ١ مارس ٢٠٢٦م إلى ٣٠ يونيو ٢٠٢٦م، وهي فترة تعكس الواقع التنظيمي والمهني السائد داخل المدارس الابتدائية في الدمام خلال العام الدراسي ٢٠٢٥/٢٠٢٦م. وتعتبر النتائج عن هذا الإطار الزمني تحديداً وما يرتبط به من ظروف تعليمية وإدارية.

٤. الحدود البشرية (عينة الدراسة)

اقتصرت الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام خلال العام الدراسي ٢٠٢٥/٢٠٢٦م، ولم تشمل الإداريين أو الطلاب أو المشرفين التربويين. وتم اختيار العينة وفق أسلوب المعاينة الطبقية لضمان تمثيل المدارس بحسب:

- حجم المدرسة : كبيرة – متوسطة – صغيرة
- نوع المدرسة : بنين – بنات
- التوزيع الداخلي للمعلمين عبر الصفوف داخل المرحلة الابتدائية

وتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لضمان تمثيل دقيق لمجتمع الدراسة. وبالاستناد إلى حجم مجتمع الدراسة المتوقع في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، ووفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات، فإنه يُوصى بألا يقل حجم العينة عن (٢٥٠-٣٠٠) معلّم/معلّمة لضمان قوة إحصائية كافية لتحليل الانحدار المتعدد، وتمثيل مجتمع الدراسة بصورة مناسبة.

٥. الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مما يجعل النتائج مبنية على استجابات أفراد العينة كما يدركونها. وللحد من تحيز الاستجابة، تم اتخاذ عدة إجراءات، شملت:

- ضمان السرية التامة للمعلومات

- إدراج بند خاص لفحص انتباه المجيب

- تطبيق اختبار عدم تحيز غير المستجيبين

اعتمدت هذه الدراسة على الانحدار المتعدد بوصفه التحليل الرئيس لاختبار الفرضيات الفرعية (H1a-H1f) المتعلقة بأثر أبعاد القيادة التشاركية الستة في الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيراً كلياً واحداً. ويعد الانحدار المتعدد مناسباً لطبيعة نموذج الدراسة، إذ يمكن من تقدير حجم الأثر المستقل لكل بُعد من أبعاد القيادة التشاركية، وتحديد المتغيرات الأكثر إسهاماً في تفسير التباين الكلي في الثقافة التنظيمية. واقتصر استخدام الأساليب الإحصائية الأخرى على التحليلات التمهيدية مثل: فحص الصدق والثبات، وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، تمهيداً لاستخدام نموذج الانحدار المتعدد بوصفه الأداة الأساسية لاختبار الفرضيات البحثية.

تنظيم فصول الرسالة

يتكون هذا البحث من خمسة فصول مترابطة، حيث يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة ويتضمن المقدمة والمشكلة والأهمية والأهداف والفرضيات وحدود الدراسة. بينما يعرض الفصل الثاني الإطار النظري المرتبط بمتغيري الدراسة، القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية، إضافة إلى مراجعة منهجية شاملة للدراسات السابقة. ويتضمن الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، ويشتمل على المجتمع والعينة وأداة القياس وخصائصها الإحصائية وفحوص الصدق والثبات ونماذج التحليل المستخدمة. ويقدم الفصل الرابع النتائج الإحصائية للدراسة وفق نموذج التحليل المعتمد، بما في ذلك اختبار الفرضيات باستخدام تحليل المسار والانحدار. أما الفصل الخامس فيشتمل على مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات، ويعرض التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حجر، نسرین. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الازمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو ناصر، فتحي. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الاحساء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين. مجلة كلية التربية ببنها، ٢(١٢٤)، ١٩٦-٢٣٠.
- الخريسات، حنين. (٢٠٢٤). القيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية المعلمين في المدارس الخاصة الاردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الحوالدة، شيماء. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري المدارس في تربية قصبة المفرق للقيادة التشاركية وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية للمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ال البيت.
- 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.
- الفهاد، عبدالله مسفر ملفي، والشمراي، 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.
- 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.
- تميمي، سهيل. (٢٠٢٣). القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة: امودج مقترح [رسالة دكتوراه]. الجامعة العربية الأمريكية.
- 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.
- جده، علي، والمخلافي، 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.

حجازي، جولتان، وقشوع، شادي. (٢٠٢٠). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظة قلقيلية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*, ٩(٢), ٦٩٠-٧٠٩.

المطيري، سعد، والمحبوب، عبد الرحمن. (٢٠٢٥). انماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل. *المجلة العلمية لنشر البحوث*, ٣٩(١), ٣٤-١.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- 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.). 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, 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(2), 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>

- 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. *Jurnal Pendidikan Sosiologi dan Humaniora*, 15, 104.
<https://doi.org/10.26418/j-psh.v15i1.76365>
- Poszytek, P. (2025). *Transformational leadership and organizational maturity in the digital era: Theories, models, and practices*. Routledge.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- 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.). 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. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100548. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100548>
- Warfa, H. (2024). *The transformational leader: Twelve practices for driving lasting change*. Itasca Books.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.