



جامعة مداوشن

كلية الادارة

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

اعداد:

حسن خضر عبدالله الحلافي

الرقم الاكاديمي : ٢٤٢٠٠٠٠٨٢

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 عبدالله الحلافي

٢٤٢٠٠٠٠٨٢

: Academic number

**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 أنظمة التعليم حول العالم تحولات عميقة خلال العقود الأخيرة، نتيجة للتقدم التكنولوجي، والعولمة، والاهتمام المتزايد بجودة العملية التعليمية وفعالية 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، بصفتها مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين العاملين، تلعب دوراً جوهرياً 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 يسهم 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 اقتصرت 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 (جدّه والمخلافي، ٢٠٢١، 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 وتساؤلاتها

على الرغم من التطور الملحوظ في الأنماط القيادية داخل الفكر الإداري المعاصر، وما تشهده البيئة التربوية السعودية من تحولات نوعية في إطار تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامجها التعليمية الطموحة، إلا أن الواقع الميداني في عدد من المدارس الابتدائية بمدينة الدمام يكشف عن قصور واضح في

ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس. يتجلى هذا القصور في ضعف مشاركة المعلمين في عمليات صنع القرار، وتمسك بعض المديرين بالسلطة الإدارية دون تفويض فعلي للمهام، إلى جانب محدودية الاهتمام بتعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية، وضعف التواصل الفعال بين الإدارة والمعلمين. كما تشير الملاحظات إلى تباين في تطبيق ممارسات القيادة التشاركية التي تشمل المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والتواصل الفعال، والتعاون وروح الفريق، وتمكين المعلمين، وتشجيع المبادرات والإبداع؛ وهي ممارسات يُفترض أن تسهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية الإيجابية وتحسين الأداء المؤسسي داخل المدرسة.

رغم ما أظهرته الأدبيات التربوية الحديثة من دور واضح لأنماط القيادة المختلفة — كالقيادة التحويلية (العتيبي، ٢٠١٦)، والأخلاقية (المرقطن، ٢٠٢٠؛ Mukhtamar, 2023)، والمتسامية (جده والمخلافي، ٢٠٢١)، والروحية (تميمي، ٢٠٢٣) — في تطوير الثقافة التنظيمية وتعزيز بيئة العمل المدرسية، إلا أن القيادة التشاركية ما زالت تحظى باهتمام محدود في البحوث العربية والسعودية، خصوصًا في المراحل الابتدائية. فقد بينت دراسات (أبو ناصر، ٢٠٢٠؛ برادعي، ٢٠٢٢؛ ثعلبي والمعابرة، ٢٠٢٤؛ الخوالدة، ٢٠٢٣) أن ممارسات القيادة التشاركية لا تزال جزئية أو غير ممنهجة، مما ينعكس سلبًا على الثقافة التنظيمية والالتزام المهني لدى المعلمين.

أن معظم هذه الدراسات تركزت على المدارس الثانوية أو أجريت في مناطق جغرافية مختلفة عن مدينة الدمام، الأمر الذي يبرز فجوة معرفية واضحة تتمثل في غياب دراسات محلية حديثة تتناول أثر القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية السعودية. ويُعدّ هذا النقص في المعرفة الميدانية عائقًا أمام تطوير السياسات الإدارية والتعليمية الكفيلة بخلق بيئة مدرسية محفزة تقوم على المشاركة والتمكين والثقة التنظيمية.

عليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة 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

### أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من سعيها إلى سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات التربوية العربية والسعودية المتعلقة بعلاقة القيادة التشاركية بالثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام. فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على المدارس الثانوية أو في مناطق جغرافية أخرى (أبو ناصر، ٢٠٢٠؛ برادعي، ٢٠٢٢؛ ثعلبي والمعابرة، ٢٠٢٤؛ الخوالدة، ٢٠٢٣)، مما ترك نقصاً في فهم تطبيق القيادة التشاركية في المرحلة الابتدائية. وتأتي هذه الدراسة لتقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يدمج بين ممارسات القيادة التشاركية وأبعاد الثقافة التنظيمية في السياق المحلي السعودي، مستندةً إلى نظريات القيادة الحديثة (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006) ونظرية الثقافة التنظيمية (Schein, 2010).

تسهم هذه الدراسة ايضاً في توسيع المعرفة العلمية حول كيفية تأثير أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، التواصل الفعال، التعاون وروح الفريق، تمكين المعلمين، وتشجيع المبادرات والإبداع) على الثقافة التنظيمية، بما يدعم الفرضية الرئيسة القائلة بوجود علاقة إيجابية

ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية. بذلك، تمثل الدراسة إضافة علمية تسد الفجوة النظرية بين ممارسات القيادة التربوية الحديثة ومتطلبات بيئة العمل المدرسية في المملكة.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من كونها تقدّم بيانات ميدانية حديثة تعكس واقع ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، وهو ما يمكن صناع القرار في وزارة التعليم من تطوير السياسات الإدارية وبرامج إعداد القيادات المدرسية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في محور جودة التعليم. بينت دراسات ميدانية سابقة وجود قصور في بعض أبعاد القيادة التشاركية، مثل ضعف المشاركة في اتخاذ القرار والتفويض (ثعلبي والمعاينة، ٢٠٢٤)، وغياب روح الفريق والتواصل الفعال (برادعي، ٢٠٢٢؛ حجازي وقشوع، ٢٠٢٠)، الأمر الذي يعكس الحاجة إلى تدخلات عملية تستند إلى أدلة علمية. بناءً على ذلك، يمكن توظيف نتائج الدراسة في:

١. تطوير برامج تدريب القيادات المدرسية: من خلال تصميم برامج تركز على مهارات المشاركة، التفويض، والتمكين.
٢. تحسين الأداء المؤسسي: عبر ترسيخ ثقافة تنظيمية محفزة قائمة على الثقة، التعاون، والإبداع.
٣. رفع جودة العملية التعليمية: بتهيئة بيئة مدرسية تشجع على المشاركة الفعالة بين المديرين والمعلمين بما ينعكس إيجاباً على رضاهم وأداء الطلاب.

بذلك، تشكّل هذه الدراسة حلقة وصل بين النظرية والتطبيق، إذ توفّر فهماً معمقاً لممارسات القيادة التشاركية في الواقع السعودي، وتقدّم أدلة كمية يمكن الاستفادة منها في تحسين بيئة العمل المدرسية وتعزيز الثقافة التنظيمية بما يحقق جودة التعليم واستدامة التطوير الإداري في المدارس الابتدائية.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

### أولاً: الأهداف الوصفية

١. تحديد درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الدمام.

٢. قياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.

### ثانياً: الأهداف التحليلية

٣. تحليل العلاقة الإحصائية بين أبعاد القيادة التشاركية مجتمعة (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض

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

ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

يتفرع عن هذا الهدف التحليلي عدد من الأهداف الفرعية:

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

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

٣,٣. تحليل 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.

### ثالثاً: الأهداف التفسيرية

٤. تفسير الكيفية التي تسهم بها ممارسات القيادة التشاركية في تشكيل وتعزيز سمات الثقافة

التنظيمية داخل المدارس الابتدائية، واستكشاف آليات التأثير بين الأبعاد القيادية والسلوك

التنظيمي للمعلمين.

### رابعاً: الهدف التطبيقي

٥. تقديم توصيات عملية وتطبيقية تستند إلى نتائج الدراسة بهدف تمكين القيادات المدرسية في

المدارس الابتدائية من تبني ممارسات قيادية تشاركية تُسهم في تطوير الثقافة التنظيمية وتحسين

بيئة العمل التعليمي بما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير جودة التعليم

## فرضيات الدراسة

### أولاً: الفرضية الرئيسية

H1: توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين أبعاد القيادة التشاركية مجتمعة والثقافة 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 إحصائية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

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

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

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

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

## مفاهيم الدراسة والمصطلحات الأساسية

أولاً: المتغير المستقل – القيادة التشاركية وأبعاده الفرعية

### • القيادة التشاركية

**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 (Poszytek, 2026).

**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 (Warfa, 2024).

**التعريف الإجرائي:** يقصد بها في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها المجيب من خلال إجابته على الفقرات المخصصة لقياس مدى مشاركته في القرارات المدرسية (مثل: وضع الخطط، توزيع المهام، والسياسات 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 ١ الإجرائي:** يُعرّف التواصل الفعال إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يحصل عليها المشارك من خلال استجاباته لفقرات الاستبانة التي تقيس مدى فاعلية ووضوح قنوات التواصل بين إدارة المدرسة والمعلمين، بما يشمل تبادل المعلومات، إيصال التعليمات، الاستماع المتبادل، والتفاعل المهني البناء، ويُقاس هذا المتغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

#### • تفويض السلطة

**التعريف الاصطلاحي:** عملية نقل الصلاحيات من المدير إلى المعلمين لتمكينهم من أداء مهام محددة (Poszytek, 2026).

**التعريف الإجرائي:** يُعرّف تفويض السلطة إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يحصل عليها المشارك من خلال استجاباته على فقرات الاستبانة التي تقيس مدى منح مدير المدرسة صلاحيات ومسؤوليات للمعلمين في أداء مهامهم واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل المدرسي، ويُقاس هذا المتغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

### • تمكين المعلمين

**التعريف الاصطلاحي:** هو مدى منح المدير للمعلمين الصلاحيات والمسؤوليات الكافية لاتخاذ القرارات التعليمية والمهنية داخل المدرسة (Warfa, 2024).

**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 (Poszytek, 2026).

**التعريف الإجرائي:** يقصد به في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها المقيس 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 (Poszytek, 2026).

**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 الكلية التي يحصل عليها المجيب من خلال إجاباته على فقرات الاستبانة التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية في المدرسة، والتي تتناول جوانبها العامة مثل القيم المشتركة، الالتزام بالأنظمة، روح الفريق، أسلوب التواصل، وأساليب التعامل بين العاملين، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

#### نموذج الدراسة

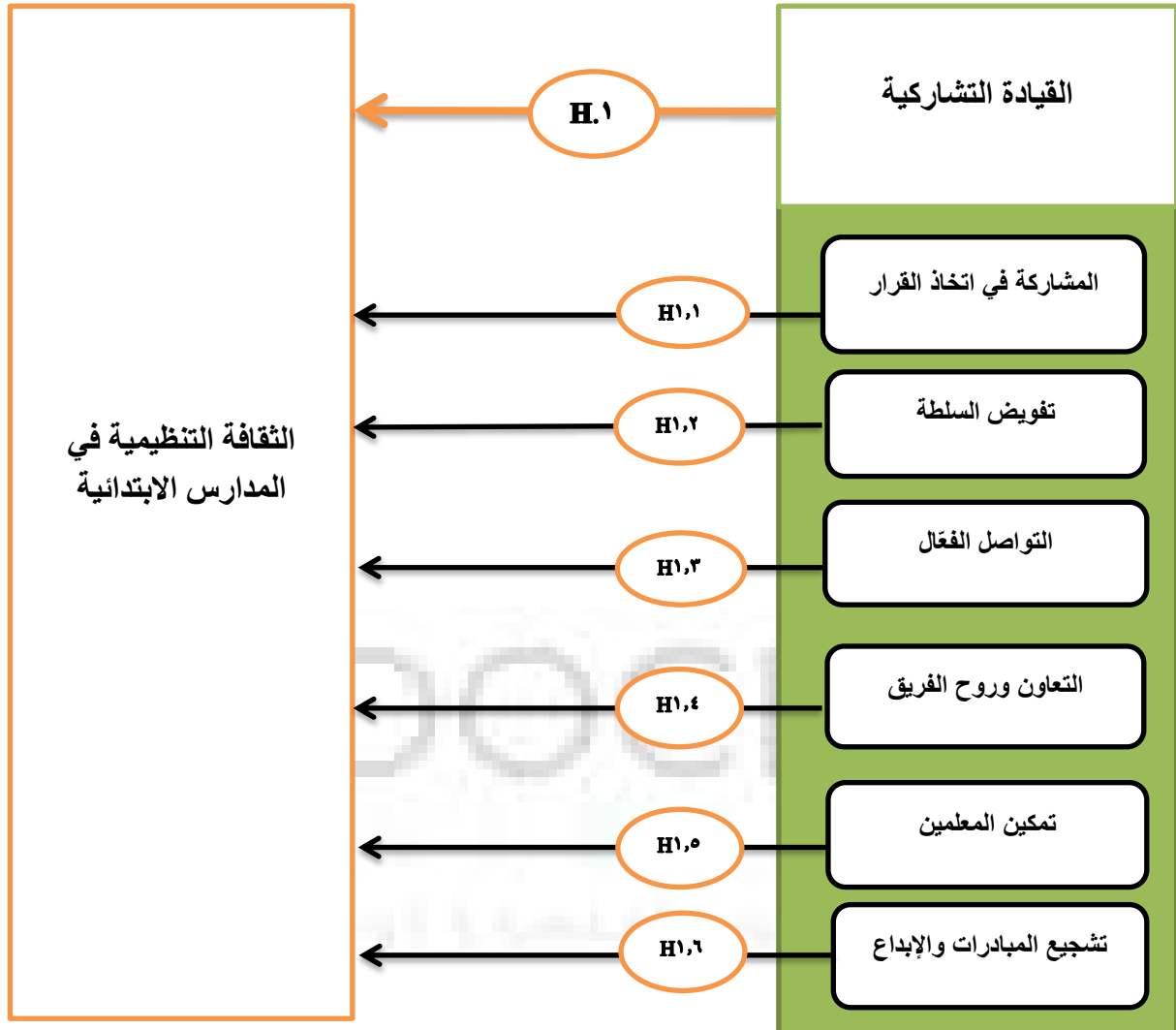
تستند هذه الدراسة إلى نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership Theory) التي تركز على العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وأهمية المكافآت والعقوبات في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة (Bass, 1990؛ Yukl, 2013). وتعد هذه النظرية مناسبة لدراسة القيادة التشاركية، حيث تفسر كيف تؤثر ممارسات القائد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

أساليب القيادة الفعّالة، 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 الفعّال، 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 والمعابرة، ٢٠٢٤؛ برادعي، ٢٠٢٢).

## حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

### ١. الحدود الموضوعية (المحورية)

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.



## قائمة المراجع

### اولا: المراجع العربية

- أبو حجر، نسرين. (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)، ١-٣٤.
- 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

<http://repository.aaup.edu/jspui/handle/123456789/2159>

- ثعلبي، ميس، & المعاصرة، 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>
- جُدّه، 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.

MIDOCEAN

- 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> .
- Mukhtar, 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.
- Poszytek, P. (2026). *Transformational leadership and organizational maturity in the digital era: Theories, models, and practices*. Routledge.
- 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.
- Warfa, H. (2024). *The transformational leader: Twelve practices for driving lasting change*. Itasca Books. ISBN 978-1634897204.



جامعة مداوشن

كلية الادارة

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

اعداد:

حسن خضر عبدالله الحلافي

الرقم الاكاديمي : ٢٤٢٠٠٠٠٨٢

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 عبدالله الحلافي

٢٤٢٠٠٠٠٨٢

: Academic number

**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 أنظمة التعليم حول العالم تحولات عميقة خلال العقود الأخيرة، نتيجة للتقدم التكنولوجي، والعولمة، والاهتمام المتزايد بجودة العملية التعليمية وفعالية 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، بصفتها مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين العاملين، تلعب دوراً جوهرياً 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 يسهم 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 (جدّه والمخلافي، ٢٠٢١، 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 وتساؤلاتها

على الرغم من التطور الملحوظ في الأنماط القيادية داخل الفكر الإداري المعاصر، وما تشهده البيئة التربوية السعودية من تحولات نوعية في إطار تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامجها التعليمية الطموحة، إلا أن الواقع الميداني في عدد من المدارس الابتدائية بمدينة الدمام يكشف عن قصور واضح في

ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس. يتجلى هذا القصور في ضعف مشاركة المعلمين في عمليات صنع القرار، وتمسك بعض المديرين بالسلطة الإدارية دون تفويض فعلي للمهام، إلى جانب محدودية الاهتمام بتعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية، وضعف التواصل الفعال بين الإدارة والمعلمين. كما تشير الملاحظات إلى تباين في تطبيق ممارسات القيادة التشاركية التي تشمل المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والتواصل الفعال، والتعاون وروح الفريق، وتمكين المعلمين، وتشجيع المبادرات والإبداع؛ وهي ممارسات يُفترض أن تسهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية الإيجابية وتحسين الأداء المؤسسي داخل المدرسة.

رغم ما أظهرته الأدبيات التربوية الحديثة من دور واضح لأنماط القيادة المختلفة — كالقيادة التحويلية (العتيبي، ٢٠١٦)، والأخلاقية (المرقطن، ٢٠٢٠؛ Mukhtamar, 2023)، والمتسامية (جده والمخلافي، ٢٠٢١)، والروحية (تميمي، ٢٠٢٣) — في تطوير الثقافة التنظيمية وتعزيز بيئة العمل المدرسية، إلا أن القيادة التشاركية ما زالت تحظى باهتمام محدود في البحوث العربية والسعودية، خصوصًا في المراحل الابتدائية. فقد بينت دراسات (أبو ناصر، ٢٠٢٠؛ برادعي، ٢٠٢٢؛ ثعلبي والمعابرة، ٢٠٢٤؛ الخوالدة، ٢٠٢٣) أن ممارسات القيادة التشاركية لا تزال جزئية أو غير ممنهجة، مما ينعكس سلبًا على الثقافة التنظيمية والالتزام المهني لدى المعلمين.

أن معظم هذه الدراسات تركزت على المدارس الثانوية أو أجريت في مناطق جغرافية مختلفة عن مدينة الدمام، الأمر الذي يبرز فجوة معرفية واضحة تتمثل في غياب دراسات محلية حديثة تتناول أثر القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة على الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية السعودية. ويُعدّ هذا النقص في المعرفة الميدانية عائقًا أمام تطوير السياسات الإدارية والتعليمية الكفيلة بخلق بيئة مدرسية محفزة تقوم على المشاركة والتمكين والثقة التنظيمية.

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

### أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من سعيها إلى سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات التربوية العربية والسعودية المتعلقة بعلاقة القيادة التشاركية بالثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام. فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على المدارس الثانوية أو في مناطق جغرافية أخرى (أبو ناصر، ٢٠٢٠؛ برادعي، ٢٠٢٢؛ ثعلبي والمعابرة، ٢٠٢٤؛ الخوالدة، ٢٠٢٣)، مما ترك نقصاً في فهم تطبيق القيادة التشاركية في المرحلة الابتدائية. وتأتي هذه الدراسة لتقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يدمج بين ممارسات القيادة التشاركية وأبعاد الثقافة التنظيمية في السياق المحلي السعودي، مستندةً إلى نظريات القيادة الحديثة (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006) ونظرية الثقافة التنظيمية (Schein, 2010).

تسهم هذه الدراسة ايضاً في توسيع المعرفة العلمية حول كيفية تأثير أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، التواصل الفعال، التعاون وروح الفريق، تمكين المعلمين، وتشجيع المبادرات والإبداع) على الثقافة التنظيمية، بما يدعم الفرضية الرئيسة القائلة بوجود علاقة إيجابية

ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية. بذلك، تمثل الدراسة إضافة علمية تسد الفجوة النظرية بين ممارسات القيادة التربوية الحديثة ومتطلبات بيئة العمل المدرسية في المملكة.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من كونها تقدّم بيانات ميدانية حديثة تعكس واقع ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، وهو ما يمكن صناع القرار في وزارة التعليم من تطوير السياسات الإدارية وبرامج إعداد القيادات المدرسية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في محور جودة التعليم. بينت دراسات ميدانية سابقة وجود قصور في بعض أبعاد القيادة التشاركية، مثل ضعف المشاركة في اتخاذ القرار والتفويض (ثعلبي والمعاينة، ٢٠٢٤)، وغياب روح الفريق والتواصل الفعال (برادعي، ٢٠٢٢؛ حجازي وقشوع، ٢٠٢٠)، الأمر الذي يعكس الحاجة إلى تدخلات عملية تستند إلى أدلة علمية. بناءً على ذلك، يمكن توظيف نتائج الدراسة في:

١. تطوير برامج تدريب القيادات المدرسية: من خلال تصميم برامج تركز على مهارات المشاركة، التفويض، والتمكين.
٢. تحسين الأداء المؤسسي: عبر ترسيخ ثقافة تنظيمية محفزة قائمة على الثقة، التعاون، والإبداع.
٣. رفع جودة العملية التعليمية: بتهيئة بيئة مدرسية تشجع على المشاركة الفعالة بين المديرين والمعلمين بما ينعكس إيجاباً على رضاهم وأداء الطلاب.

بذلك، تشكّل هذه الدراسة حلقة وصل بين النظرية والتطبيق، إذ توفّر فهماً معمقاً لممارسات القيادة التشاركية في الواقع السعودي، وتقدّم أدلة كمية يمكن الاستفادة منها في تحسين بيئة العمل المدرسية وتعزيز الثقافة التنظيمية بما يحقق جودة التعليم واستدامة التطوير الإداري في المدارس الابتدائية.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

### أولاً: الأهداف الوصفية

١. تحديد درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الدمام.

٢. قياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.

### ثانياً: الأهداف التحليلية

٣. تحليل العلاقة الإحصائية بين أبعاد القيادة التشاركية مجتمعة (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض

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

ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

يتفرع عن هذا الهدف التحليلي عدد من الأهداف الفرعية:

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

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

٣,٣. تحليل 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.

### ثالثاً: الأهداف التفسيرية

٤. تفسير الكيفية التي تسهم بها ممارسات القيادة التشاركية في تشكيل وتعزيز سمات الثقافة

التنظيمية داخل المدارس الابتدائية، واستكشاف آليات التأثير بين الأبعاد القيادية والسلوك

التنظيمي للمعلمين.

### رابعاً: الهدف التطبيقي

٥. تقديم توصيات عملية وتطبيقية تستند إلى نتائج الدراسة بهدف تمكين القيادات المدرسية في

المدارس الابتدائية من تبني ممارسات قيادية تشاركية تُسهم في تطوير الثقافة التنظيمية وتحسين

بيئة العمل التعليمي بما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير جودة التعليم

## فرضيات الدراسة

### أولاً: الفرضية الرئيسية

H1: توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين أبعاد القيادة التشاركية مجتمعة والثقافة 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 إحصائية بين تفويض السلطة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الدمام.

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

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

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

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

## مفاهيم الدراسة والمصطلحات الأساسية

أولاً: المتغير المستقل – القيادة التشاركية وأبعاده الفرعية

### • القيادة التشاركية

**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 (Poszytek, 2026).

**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 (Warfa, 2024).

**التعريف الإجرائي:** يقصد بها في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها المجيب من خلال إجابته على الفقرات المخصصة لقياس مدى مشاركته في القرارات المدرسية (مثل: وضع الخطط، توزيع المهام، والسياسات 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 ١ الإجرائي:** يُعرّف التواصل الفعال إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يحصل عليها المشارك من خلال استجاباته لفقرات الاستبانة التي تقيس مدى فاعلية ووضوح قنوات التواصل بين إدارة المدرسة والمعلمين، بما يشمل تبادل المعلومات، إيصال التعليمات، الاستماع المتبادل، والتفاعل المهني البناء، ويُقاس هذا المتغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

#### • تفويض السلطة

**التعريف الاصطلاحي:** عملية نقل الصلاحيات من المدير إلى المعلمين لتمكينهم من أداء مهام محددة (Poszytek, 2026).

**التعريف الإجرائي:** يُعرّف تفويض السلطة إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يحصل عليها المشارك من خلال استجاباته على فقرات الاستبانة التي تقيس مدى منح مدير المدرسة صلاحيات ومسؤوليات للمعلمين في أداء مهامهم واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل المدرسي، ويُقاس هذا المتغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

### • تمكين المعلمين

**التعريف الاصطلاحي:** هو مدى منح المدير للمعلمين الصلاحيات والمسؤوليات الكافية لاتخاذ القرارات التعليمية والمهنية داخل المدرسة (Warfa, 2024).

**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 (Poszytek, 2026).

**التعريف الإجرائي:** يقصد به في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها المhib 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 (Poszytek, 2026).

**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 الكلية التي يحصل عليها المجيب من خلال إجاباته على فقرات الاستبانة التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية في المدرسة، والتي تتناول جوانبها العامة مثل القيم المشتركة، الالتزام بالأنظمة، روح الفريق، أسلوب التواصل، وأساليب التعامل بين العاملين، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

#### نموذج الدراسة

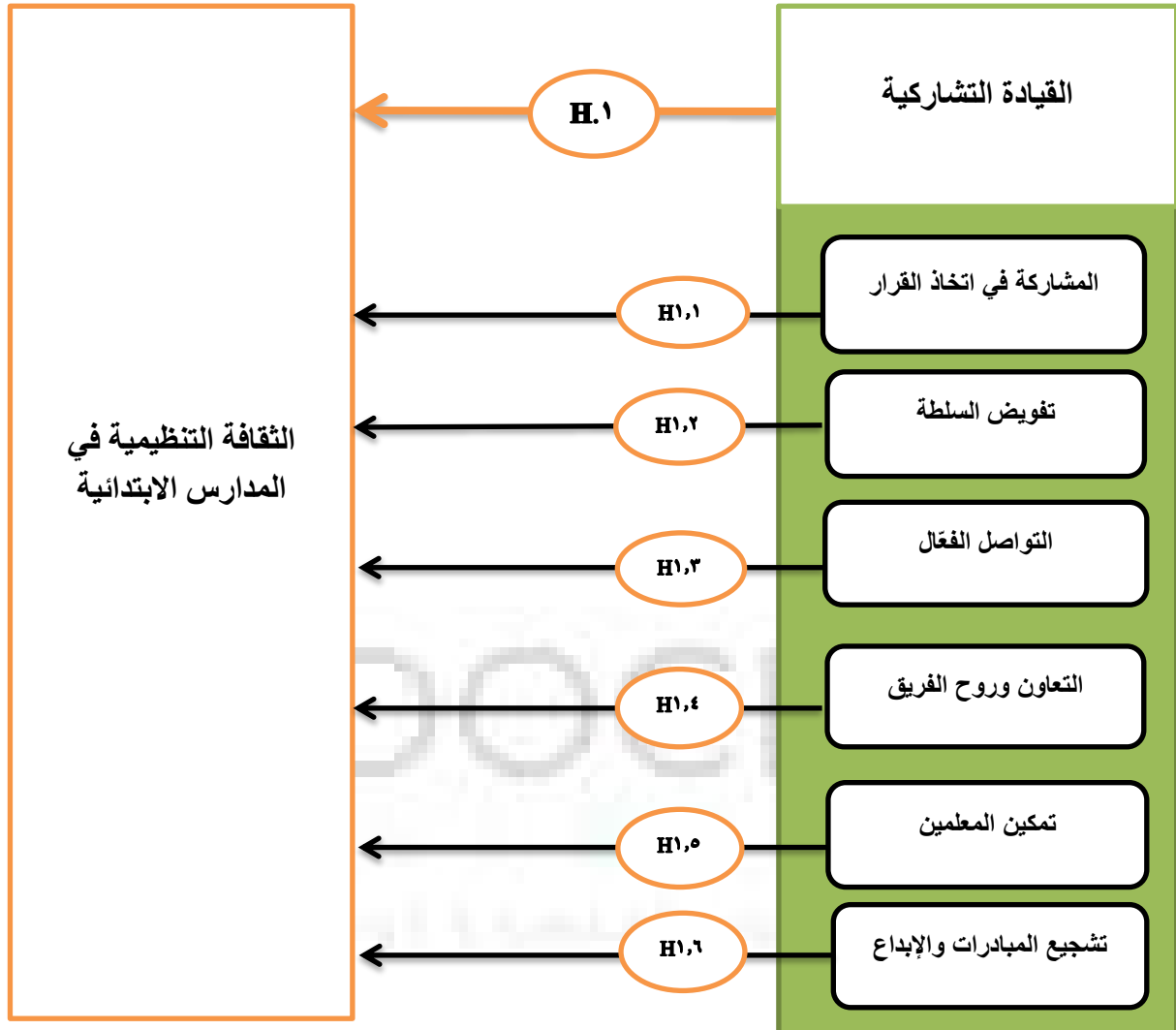
تستند هذه الدراسة إلى نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership Theory) التي تركز على العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وأهمية المكافآت والعقوبات في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة (Bass, 1990؛ Yukl, 2013). وتعد هذه النظرية مناسبة لدراسة القيادة التشاركية، حيث تفسر كيف تؤثر ممارسات القائد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

أساليب القيادة الفعّالة، 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 الفعّال، 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 والمعابرة، ٢٠٢٤؛ برادعي، ٢٠٢٢).

## حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

### ١. الحدود الموضوعية (المحورية)

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.



## قائمة المراجع

### اولا: 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)، ١-٣٤.
- 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

<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>
- جُدّه، 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.

MIDOCEAN

- 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> .
- Mukhtar, 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.
- Poszytek, P. (2026). *Transformational leadership and organizational maturity in the digital era: Theories, models, and practices*. Routledge.
- 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.
- Warfa, H. (2024). *The transformational leader: Twelve practices for driving lasting change*. Itasca Books. ISBN 978-1634897204.