



## أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين

إعداد

سعد بن سعيد شمشول المطيري

إشراف الأستاذ الدكتور

عبد الرحمن بن إبراهيم المحبوب

استاذ الإدارة التربوية في قسم الإدارة التعليمية في كلية التربية بجامعة الملك فيصل

2025م

## ملخص الدراسة

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل (ثقافة القوة وثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة الإنجاز)، والتعرف على الفروق بين استجابات أفراد الدراسة من المعلمين لأنماط الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغيري (سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث طور الباحث استبانة مكونة من (33) فقرة، موزعة على أبعاد الدراسة، وتم معالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، باستخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من صدق الأداة وثباتها، وحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة واختبار (ف) تحليل التباين الأحادي وشيفيه واختبار توكي واختبار LSD لحساب الفروق بين استجابات أفراد الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة، وشمل مجتمع الدراسة جميع معلمي مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالمملكة العربية السعودية، وطبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (236) معلم.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة كان من أهمها 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 (3.71)، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة أنماط الثقافة التنظيمية بشكل عام في تلك المدارس كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52) والانحراف المعياري (0.435) في الأداة المستخدمة لقياس ذلك، وفي ضوء هذه النتائج قدمت مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز فعالية الثقافة التنظيمية في مدارس الهيئة الملكية وهي ضرورة إدراك القيادات الإدارية لمفهوم الثقافة التنظيمية باعتباره أحد الركائز الأساسية التي يُبنى عليها نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية، كما أوصت الدراسة بأهمية تعزيز ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني داخل البيئة المدرسية لما لذلك من أثر إيجابي في توفير أجواء عمل مريحة وبناء علاقات إيجابية بين جميع أفراد المجتمع المدرسي.

## Abstract

This study aimed to identify the prevailing patterns of organizational culture in public schools under the Royal Commission in Jubail, including the culture of power, systems and roles, human compassion, and achievement. It also sought to examine the differences in teachers' responses regarding these cultural patterns based on two variables: years of experience and educational stage.

To achieve the study's objectives, the descriptive method was employed. The researcher developed a questionnaire consisting of 33 items distributed across the study dimensions. Data were statistically analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Frequencies and percentages were used to describe the characteristics of the study sample, while Pearson correlation coefficient and Cronbach's Alpha were used to verify the validity and reliability of the instrument. Frequencies, means, and standard deviations were calculated for the questionnaire items, and statistical tests such as one-way ANOVA, Scheffé test, Tukey test, and LSD test were applied to determine differences between participants' responses according to the independent variables.

The study population included all teachers working in public schools under the Royal Commission in the Kingdom of Saudi Arabia. The questionnaire was administered to a stratified random sample of 236 teachers.

The study yielded several significant findings, most notably that the dominant pattern of organizational culture in these schools was the "systems and roles culture," which scored highly with a mean of 3.71. Additionally, the overall level of practice of organizational culture patterns in the schools was found to be high, with a mean of 3.52 and a standard deviation of 0.435, based on the measurement tool used.

In light of these results, the study offered several recommendations aimed at enhancing the effectiveness of organizational culture in Royal Commission schools. Chief among them was the need for school leadership to recognize the concept of organizational culture as a fundamental pillar that influences the success or failure of educational institutions. Furthermore, the study emphasized the importance of promoting a culture of achievement and human compassion within the school environment, given its positive role in creating a comfortable work atmosphere and fostering positive relationships among all members of the school community.

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات الإدارية التي تلقى اهتماما كبيرا بين الباحثين في الآونة الأخيرة بهدف الفهم والتوضيح والاستيعاب والتطوير، والتعرف على مصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها (أبو بكر، 2007: 405)

وتتمثل الثقافة التنظيمية في طريقة التفكير، وأسلوب أداء العمليات الإدارية، ليكتسب الأعضاء الجدد في المنظمات عناصر الثقافة التنظيمية المناسبة لظروف وحاجات المجتمع من أجل تحقيق الانتماء والبقاء في المنظمة، فهي تؤدي عدة وظائف للمنظمات الإدارية بحيث تؤثر مخرجاتها سلباً وإيجاباً على شعور العاملين والقادة بالرضا والتعاون والانتماء، خاصة أن خصائصها تتميز بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة (الشلوي، 2005، 45)

وتقوم الثقافة التنظيمية بدور الرقابة على نوعية القيم والقواعد السلوكية السائدة في المنظمة. وتسهم في تحديد السلوكيات المؤثرة على تصرفات أعضاء المنظمة من خلال دعم روح المبادرة وحرية التصرف، والعمل على غرس القيم التي تحض على الشورى والمشاركة في اتخاذ القرارات من أجل زيادة الفاعلية وتحسين مستوى الأداء (شارلز هل وجونز، 2001: 650 - 651).

ونظراً لأهمية دور الثقافة التنظيمية فإن المنظمات التي تسعى إلى النجاح يجب أن تهتم بتكوين ثقافة تنظيمية إيجابية تسهم في نجاحها، وأكد على ذلك (أبو بكر، 2007، 405) بأن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على جودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

وتعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوكيات الموظفين من خلال تقنين الإجراءات والتعليمات، إلا أن وجود قيم الثقافة التنظيمية التي تعزز وتؤكد على ما تنص عليه التعليمات الرسمية أمر في غاية الأهمية؛ إذ تعطي تلك القيم الدعم الإيجابي للتعليمات الرسمية، فيصبح تصرف الموظف غير المتفق مع أهداف التنظيم أمراً غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ولذا فإنه سوف يحرص على الالتزام ليس خوفاً من الإجراءات الرسمية بل انسجاماً مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر في توجيه سلوكه. (القريوتي، 2012،

ولأجل ذلك، فيجب على المنظمات أن تهتم بسلوك الأفراد وتحفزهم على أداء أدوارهم ومهامهم بكفاءة عالية وإبداع: بالتركيز على التدريب والتطوير المستمر، وأن تطبع سلوك العاملين بما يتوافق مع أهدافها لكي تسهم في زيادة درجة الولاء للمنظمة، وتخفيض درجة معدلات ترك العمل.

وحيث إن القوى البشرية تعد أحد ركائز نجاح المنظمات متى ما توافرت لها البيئة التي تحفز على العطاء والإبداع أصبح من الضروري على المنظمات التي تنشئ التميز تنمية قدرات أفرادها وتهيئة المناخ المناسب لهم للتطوير والتجديد والإبداع، وفي هذا الجانب يؤكد (السلمي، 2001:37) على أهمية الاهتمام بالموارد البشرية والتي تعد الدعامة التي تستند إليها المنظمة الحديثة لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على توظيف الموارد المادية المتاحة، ومن جهة أخرى فإن فعالية المنظمات لن تتحقق إلا من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية متجانسة وقوية حيث أكد كل من بيتر ووترمان (Peter & Waterman) في دراستهما حول خصائص المنظمات الفعالة هي تلك التي تمتلك ثقافة قوية ومتجانسة في الأداء وتكون أكثر إبداعاً. (السكرانة، 2009، 374)

كما أظهرت دراسة قامت بها مجلة Fortune الأمريكية أن مؤشر تميز المنظمات يكمن في مدى القدرة على الجذب والتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، وكانت الثقافة التنظيمية من أهم الآليات التي أسهمت في زيادة تلك القدرة. (السلمي، 2001، 313)

ويعتبر مدير المدرسة قائداً تربوياً يقع على عاتقه تهيئة البيئة المدرسية المناسبة للعمل وبناء العلاقات المتجانسة بينه وبين المعلمين من جهة، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، والذي سوف تعطي الأثر الإيجابي في تحسين ظروف العمل (المحبوب، 2000، 74)

وتفتقر الإدارة المدرسية إلى نظام يوجه جهودها نحو الأهداف المرجوة حيث أكد (الليثي، 2008، 4) على أن بعض إدارات المؤسسات التعليمية تنفسي فيها الفوضى الإدارية، وبالتالي يتعين على الإدارة المدرسية كما اقترحت دراسة (أبو هين، 2011، 173) أن تهتم بتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس عن طريق إشراك المعلمين في القرارات المدرسية والعمل على تفويض الصلاحيات بشكل أكبر، وإيجاد نظام مناسب للحوافز المادية والمعنوية مما ينعكس على انتماء المعلمين وينمي لديهم الروح المعنوية، كما أكدت الدراسة على ضرورة العمل الزيادة وعي مديري المدارس بأهمية الثقافة التنظيمية ومعرفة أنماطها ليتسنى لهم العمل وفق متطلباتها، فثقافة المدرسة الإيجابية بحسب ما توصلت إليه دراسة (إدريس، 2003، 195) هي الموجه والمحرك للإدارة المدرسية الفعالة وممارسة السلوكيات المطلوبة.

وانطلاقاً مما سبق رأى الباحث أهمية التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل بطريقة علمية وموضوعية، والتي قد تسهم في إيجاد الحلول التطوير الإدارية المدرسية في هذه المدارس لكي تنتهج أسلوب جيد في تهيئة البيئة المناسبة، ومن ثم وضع التوصيات التي تحقق الهدف من هذه الدراسة للنهوض بمستوى أداء القيادات الإدارية بكفاءة عالية، والتي حتماً ستعكس على عطاء وتميز المعلمين وتحسين المخرجات التعليمية في تلك المدارس.

### مشكلة الدراسة:

لكل منظمة شخصية تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذه الشخصية تعرف في مفهوم الإدارة الحديثة بالثقافة التنظيمية التي هي مزيج من القيم والفلسفات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة، ويشترك فيها كل العاملين، وهذه الثقافة توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء المنظمة (سيزلاقي والاس، 1991، 631)

ويعتبر المجتمع التربوي من أهم المجتمعات التي تواجه تحديات وتغيرات متنوعة، وبالتالي فهو بحاجة إلى البحث عن الأساليب الإدارية المناسبة لمواكبة هذا التغير، ومن ذلك تطوير الثقافة التنظيمية بالاهتمام بخصائصها وأبعادها وتفعيلها في المدرسة.

وتعد المؤسسات التعليمية من أهم الجهات التي يقع على عاتقها دور حيوي في التنمية الشاملة للمجتمع، ولن تتحقق تلك التنمية إلا بتوحيد الجهود وتكوين ثقافة تنظيمية تمارس داخل تلك المدارس وتسهم في تأهيل جيل المستقبل، ولعل المحرك الرئيس الطاقات المعلمين والتي حتماً ستعكس على أداء الطلاب هو مدير المدرسة والذي أضحى دوره لا يتعدى الإشراف والرقابة مبتعداً عن إيجاد سبل تطوير الأداء، أو الاهتمام بسلوك العاملين وتحقيق رغباتهم وإيجاد البيئة المحفزة على الإبداع والتميز، وفي هذا الصدد يؤكد (Blasé, 1999, 210) على أن دور قائد المدرسة في عالم اليوم المعاصر يفرض عليه تبني ثقافة تنظيمية إيجابية كي تنفرد المدرسة بهوية تقوم على وضوح الرؤية وتحديد واضح للمهام، وتكامل في الأدوار، بحيث يستطيع من خلال ذلك التأثير في سلوك الأفراد العاملين عن طريق تفهمه لاحتياجاتهم المختلفة والاهتمام بمشاعرهم وبث روح العمل الجماعي فيهم، والعمل على تحفيزهم لتحقيق أهداف محددة.

كما أن مؤسسات التعليم عامة والتعليم العام خاصة بحاجة إلى أن تسود فيها ثقافة تنظيمية ترسخ القيم والاتجاهات بين العاملين كي تسهم في تطوير أساليب العمل، ومن هذا المنطلق فإن التعليم في الهيئة الملكية على وجه الخصوص يحظى باهتمام كبير من قبل القيادات الإدارية في تهيئة الظروف المادية والبشرية

للوصول إلى تعليم متميز يسهم في إحداث نقلة نوعية في الخدمات التربوية والتعليمية من خلال تحديد الرسالة والرؤية المستقبلية والقيم التي تركز على الإبداع والإتقان والعمل بروح الفريق الواحد حيث قدمت وما زالت تقدم التدريب المناسب لمديري المدارس والمعلمين على حد سواء التطوير الكفايات المهنية لهم بغرض النهوض بمستوى التعليم، إلا أن هناك بعض القصور في إيجاد ثقافة تنظيمية مناسبة للعمل، مما دعا الباحث في هذه الدراسة إلى البحث والتقصي للوصول إلى سبب تدني الخدمات المقدمة للمعلم والذي يعد حجر الزاوية في العملية التعليمية، وفي هذا الجانب يؤكد (يعقوب، 2001، 54) على أن محاولات الإصلاح والتطوير، يجب ألا تقتصر على مجرد قواعد وقوانين وتشريعات أو توظيف التقنيات والوسائل الإلكترونية في التعليم، بل يجب أن يتعدى ذلك إلى التركيز على العنصر البشري وإعداده وتنميته لأن الاهتمام بالطاقات البشرية هو الهدف الأساس لتحقيق التنمية الشاملة.

كما إن التوجهات الحديثة للإدارة المدرسية فرضت على مديري المدارس إيجاد البيئة المناسبة للمعلمين من أجل تحقيق رسالة المدرسة، ولن يتحقق النمو الهادف إلا من خلال التركيز على التغيير في الثقافة السائدة في المدرسة، والتي من شأنها أن تدفع المعلمين لأن يشاركوا مشاركة إيجابية في عمليات التطوير، وتجعلهم يشعرون بصلة قوية تربطهم بالمدرسة (هور، 2009، 23)

وتؤكد الدراسات على ضرورة اهتمام القيادات العليا بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع مستوى العاملين، وتغيير النمط الثقافي بما يحقق أهداف الإدارة، وعلى الرغم من ذلك فإن واقع الحال يشير إلى عدم الاستفادة من تلك الدراسات على صعيد الواقع العملي في تلك الإدارات للسير قدما في تحقيق تلك التوصيات التربوية (الداعو، 2007، 205)، (إدريس، 2003، 194)

وقد جاءت هذه الدراسة تحقيقا لما أوصت به بعض الدراسات السابقة والذي يتمثل في إجراء المزيد من الدراسات والبحوث عن الثقافة التنظيمية كدراسة (الليثي، 2008)، (أبو هين، 2010)، (إدريس، 2003) حيث أوصت تلك الدراسات على أهمية دراسة الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية للوقوف على واقعها والبحث عن أساليب تطويرها.

وبناء على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وهي (ثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني وثقافة الإنجاز) في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل الصناعية أسئلة الدراسة:

- ما نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر

المعلمين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين الأبعاد الثقافية التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية)؟

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل.
- توضيح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية وفقاً لمتغيري (سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية).

#### أهمية الدراسة:

يتوافق موضوع الدراسة مع الاتجاهات العامة للدولة نحو إعطاء الأولوية والاهتمام لتنمية الموارد البشرية، حيث أشارت خطة التنمية التاسعة إلى أن الثروة الحقيقية للدولة هي الموارد البشرية، لذلك أولت أهمية كبيرة لتعزيز ثقافة العمل والاهتمام بالعنصر البشري وتنمية الإبداع لديه (خطة التنمية التاسعة، 1431- 1436، 9)

وتتعلق أهمية الدراسة من أهمية مجال الدراسة (الثقافة التنظيمية حيث تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لطاقت وقدرات العاملين في المؤسسات التربوية والتي لها دور بارز على الأداء المتميز وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الأساليب الفعالة، وتطوير أساليب العمل (القحطاني، 2001، 339)، وتظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

- تعريف مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالثقافة التنظيمية المناسبة والعمل على تطويرها.
- تعتبر هذه الدراسة الأولى - في حدود علم الباحث على مستوى مدارس الهيئة الملكية بالجبيل فيما يتعلق بموضوع أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس.
- تحفيز الباحثين في مجال الإدارة التربوية خاصة التعرف على أبعاد أخرى للثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية.
- إثراء المعرفة الإدارية في مجال الثقافة التنظيمية على المستوى المحلي والعربي.
- إسهام هذه الدراسة في تقديم توصيات مبنية على أسس علمية حول الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.
- تعزيز الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في عملية تنمية المجتمع التربوي بفعالية عند ممارسة أبعاد الثقافة التنظيمية.

- تبصير القيادات الإدارية التربوية العاملة في إدارة الخدمات التعليمية بالهيئة الملكية بالجبل بواقع وأنماط الثقافة التنظيمية وأهمية ممارستها، وتحديد جوانب القصور مما يساعدهم على اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير مديري المدارس.
- تعزيز دور القيادات الإدارية التربوية العاملة في المدارس وذلك بتعريفهم بواقع ممارسة الثقافة التنظيمية في المدارس مما يعطيهم حافزا قويا للعمل على تطويرها، وتغيير بعض الممارسات التي لا تتوافق مع متطلبات التطوير.

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في التالي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار ثقافة التعاطف الإنساني ثقافة الإنجاز)

**الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام الحكومي في الهيئة الملكية بالجبل الصناعية لعمل الباحث في تلك المدارس.

**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 1434 - 1435هـ في الفصل الدراسي الثاني.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على معلمي مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبل.

#### مصطلحات الدراسة

**الثقافة Culture:**

**المعنى اللغوي:**

لفظة ثقافة هي لفظة عربية الأصل، وهو مصدر من الفعل ثقف، وتشير كلمة ثقافة إلى عدد من المعاني منها الحدق والفهم والفتنة وسرعة أخذ العلم، وتقويم الاعوجاج خاصة اعوجاج الرماح، كما تفيد معنى التهذيب، وفي القرآن الكريم استخدم الفعل ثقف بمعنى ظفر بالشيء ووجده على جهة الأخذ والغلبة، كما استعمل في الإدراك. (السيد وحميض وقرعوش وحمدان، 2002، 24 - 25)

قال تعالى ( وَأَقْتُلُوهُمْ حَيْثُ تَقْتُلُوهُمْ ) (سورة البقرة، الآية 191) أي حيث تجدونهم وتدركونهم في حل أو حرم.

## المعنى الاصطلاحي:

عرفها تايلور " (Taylor) على أساس كلاسيكي بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات والقدرات التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". (السكرانة ، 2011 ، 355)

وعرفها لينتون (Linton) بأنها "ذلك المجموع الكلي للأفكار والاستجابات العاطفية المشروطة ونماذج السلوك الذي اكتسبه أعضاء المجتمع من خلال التوجيه أو المحاكاة والذي يشتركون فيه بدرجة كبيرة، أو قليلة". (الساعاتي، 1983 ، 36)

## الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

تتعدد تعريفات الثقافة التنظيمية وتشمل القيم والسياسات التي تتبناها المنظمات والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام وفيما يلي أهم مفاهيم الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

يقصد بالثقافة التنظيمية "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه". (القريوتي، 2010 ، 373)

وهي مجموعة من القيم والافتراضات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة. ( أبو بكر، 2007 ، 406)

وعرفها كل من ديل وكندي (Deal & Kennedy) بأنها "مجموعة من الافتراضات والمفاهيم والأنظمة والقوانين الضمنية التي تحكم السلوك اليومي في محيط العمل". (الصاباب وعبد الحميد وميعني وحبيب، 2010 ، 422)

وعرفها كوسن (Kossen) بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة". (السكرانة، 2011 ، 357)

ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية إجرائيا بأنها: "مجموعة القيم والأفكار والتقاليد والأنظمة والأنماط السلوكية المتمثلة في الأقوال والأفعال والاتجاهات السائدة في النظام المدرسي التي تمارس من قبل المعلمين وهي ثقافة القوة وثقافة النظم والأدوار وثقافة التعاطف الإنساني وثقافة الإنجاز والتي تؤثر على فعالية الأداء في المدارس لتحقيق أهدافها".

**البيئة الملكية:** هيئة حكومية تتمتع باستقلالية إدارية ومالية، تم إنشاؤها بموجب المرسوم الملكي رقم م/ 15 في 16/9/1395 هـ لتقوم بالدور الإداري الشامل لمدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين بهدف بناء قاعدة صناعية متكاملة للمملكة العربية السعودية والعمل على تحقيق الخطط التنموية.

**التعليم العام:** يقصد به الباحث مراحل التعليم العام الحكومي والتي تشرف عليه القيادات التربوية في الهيئة التعليمية التابعة للهيئة الملكية في مدينتي الجبيل وينبع، وهي (المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة - والمرحلة الثانوية).

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### أولاً الإطار النظري:

##### ▪ مفهوم الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى الطابع العام للبيئة الداخلية في المنظمة وما تتضمنه من سمات ومكونات متعددة، فهي تمثل مجموعة القيم الأساسية والمعتقدات والمبادئ والسلوكيات والتقاليد والممارسات التي تميز طريقة العمل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أساليب التشغيل المتبعة (المشهداني، 2019: 40)، ووفقاً لما ذكره (الخطيب، 2020: 42) تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام متكامل من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأنماط التفكير والسلوك والتوقعات والمعايير التي يتفاعل حولها أعضاء المنظمة وتشكل هذه العناصر إطار مؤثر في سلوك الأفراد داخل المؤسسة، حيث تسهم في تشكيل شخصياتهم وتؤثر بشكل كبير في تجاربهم المهنية.

كما أن هذه العناصر تلعب دور مباشر في التأثير على إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها، ومن هذا المنطلق يؤكد (عبد الحكيم وآخرون، 2017: 24) أن للقائد الإستراتيجي دور محوري في رسم ملامح الثقافة التنظيمية إلى جانب عوامل أخرى مؤثرة، كما يشير (مرزوقي وآخرون، 2022: 23) إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر أحد المصادر الأساسية للميزة التنافسية لما لها من دور فاعل في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة، وعليه يعد بناء الثقافة التنظيمية مهمة جوهرية للقادة الاستراتيجيين كونها من العوامل الحاسمة في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المنظمات، حيث تشكل الثقافة التنظيمية الحيوية عنصر تنافسي بالغ الأهمية في بيئة الأعمال المعاصرة. (الشكري وآخرون، 2025: 20)

##### ▪ خصائص الثقافة التنظيمية:

تُعد الثقافة التنظيمية من السمات الفريدة التي تميز كل منظمة عن غيرها حتى وإن كانت تعمل في نفس القطاع، إذ تتباين من حيث طبيعة الاتصالات ونظم وإجراءات العمل وأسلوب القيادة وممارسة السلطة إضافة إلى القيم والمعتقدات السائدة، فكل منظمة تسعى إلى بناء ثقافتها الخاصة التي تنعكس في سلوك أعضائها وأسلوب عملها وتتأثر بعوامل متعددة مثل عمر المنظمة وتاريخها التنظيمي، وقد تعددت الآراء حول خصائص الثقافة التنظيمية ويمكن توضيح أهم هذه الخصائص كما يلي: (توفيق، 2023: 12 - 13)

1. عملية مكتسبة حيث تُكتسب الثقافة التنظيمية من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد داخل بيئة العمل سواء في المدرسة أو المؤسسة، وعندما يندمج الفرد في بيئة المنظمة تصبح هذه الثقافة جزء من سلوكه مما يسمح بالتنبؤ بتصرفاته وفقاً للقيم والمعايير السائدة.

2. تتبع الثقافة التنظيمية من الإنسان، فهو المصدر الأساسي لها وبدونه لا يمكن أن توجد ثقافة داخل أي مؤسسة.

3. تنتقل الثقافة من جيل إلى آخر داخل المنظمة مما يجعلها نظام مستمر يتم تعلمه وتوارثه عبر الزمن.

4. تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر متعددة متفاعلة ومنها:

- الجانب المعنوي ويشمل القيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
- الجانب السلوكي ويتمثل في العادات والتقاليد والممارسات الاجتماعية.
- الجانب المادي ويمثل ما ينتجه الأفراد من أدوات ومنتجات ملموسة.

5. تُعد الثقافة التنظيمية نظام مرن لديه القابلية للتكيف مع الاحتياجات البيولوجية والنفسية للإنسان، بالإضافة إلى التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

6. تعكس الثقافة التنظيمية أساليب اتخاذ القرار والتعامل مع العملاء ومشاعر الإدارة تجاه العاملين، كما تظهر في لغة الخطاب والمصطلحات الإدارية المستخدمة.

7. تتكامل مكونات الثقافة التنظيمية لتشكيل كيان موحد وأي تغيير في أحد عناصرها ينعكس على البنية الثقافية ككل ويؤثر في أنماط السلوك داخل المنظمة.

8. رغم أن الثقافة التنظيمية تتسم بالثبات النسبي إلا أنها قابلة للتغيير بتأثير من التحولات البيئية والتكنولوجية غير أن هذا التغيير قد يواجه مقاومة بسبب تمسك الأفراد بأنماط سلوك معتادة.

وتتكون الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل عدة عناصر، أهمها:

- السمات الشخصية للأفراد مثل القيم والدوافع والاهتمامات.
- طبيعة الوظيفة ومدى توافقها مع اهتمامات الأفراد وقيمهم، إذ يميل الأشخاص إلى الالتحاق بالمنظمات التي تعكس اهتماماتهم.
- الهيكل التنظيمي وما يرتبط به من أنماط اتصال وآليات اتخاذ القرار وتدفق المعلومات.
- نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي تعكس المكانة الوظيفية للفرد ولها أثر كبير في تشكيل سلوك العاملين داخل المؤسسة.
- المراحل التاريخية لتطور الثقافة التنظيمية.

تشير العديد من الدراسات إلى أن القادة وخاصة أصحاب النفوذ منهم يلعبون دور جوهري في تشكيل ثقافة المنظمة، حيث يغرسون القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها مستندين في ذلك إلى خبراتهم وتجاربهم السابقة وبفضل مواقعهم القيادية خلال المراحل التأسيسية للرجة للمنظمة، وقد قام (اللوزي، 2002: 222) بتحديد مجموعة من المراحل التي مرت بها عملية تطور الثقافة التنظيمية، ويمكن توضيح هذه المراحل كما يلي:

#### ➤ المرحلة العقلانية:

في هذه المرحلة كان يتم النظر إلى العاملين من منظور مادي بحت، حيث تركزت الدوافع على الحوافز المادية لتحفيز الأداء، وقد مثل فريدريك تايلور (Taylor) أحد أبرز رواد هذا الاتجاه، إذ تعامل مع الإنسان وكأنه آلة، وقد أفرز هذا التوجه مجموعة من القيم المادية التي كانت مهيمنة في تلك المرحلة إلا أن هذه القيم بدأت في التغير لاحقاً وذلك في ضوء تطور الفكر الإداري نحو الاعتراف بالقيم المعنوية والإنسانية.

#### ➤ مرحلة المواجهة:

شهدت هذه المرحلة بروز قيم تنظيمية جديدة نتيجة لتنامي دور النقابات العالمية وارتفاع الوعي بأهمية العامل البشري داخل المنظمة، كما بدأ المجتمع يطالب بمحاسبة الإدارة في حال إهمال حقوق العاملين مما أدى إلى ترسيخ قيم مثل الحرية والاحترام والتقدير داخل بيئة العمل.

#### ➤ مرحلة الإجماع في الرأي:

تميزت هذه المرحلة بترسيخ قيم الحرية في العمل، حيث بدأ يتم تحويل بعض مهام الإدارة إلى العاملين مما عزز مبدأ المشاركة، كما أسهمت أفكار ماكريجار (McGregor) في هذه المرحلة في توضيح أهمية القيم الإدارية من خلال ما طرحه في نظريتي X و Y واللتين أسهما في بلورة أنماط مختلفة من القيم التنظيمية.

#### ➤ المرحلة العاطفية:

ظهرت في هذه المرحلة قيم تركز على أهمية المشاعر والعلاقات الإنسانية متأثرة بتجارب هوثورن (Hawthorne) التي بينت أن الإنسان ليس مجرد كيان مادي يؤدي عمل ميكانيكي بل هو مجموعة من الأحاسيس والعواطف التي تؤثر في سلوكه وأدائه داخل بيئة العمل.

#### ➤ مرحلة الإدارة بالأهداف:

في هذه المرحلة ركزت الثقافة التنظيمية على أهمية المشاركة الجماعية بين الإدارة والعاملين في مختلف جوانب العمل مثل؛ اتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والإشراف، كما تمت الدعوة إلى تحديد الأهداف بشكل مشترك وتحمل المسؤوليات بشكل جماعي مما ساعد في خلق ثقافة قائمة على التعاون والشفافية.

#### ➤ المرحلة الواقعية:

تمثل هذه المرحلة مزيج من المراحل السابقة، حيث يُعاد بناء القيم التنظيمية في ضوء فهم القادة لدورهم القيادي مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية والتحديات التنافسية، كما بدأت مفاهيم جديدة بالظهور تعكس التطورات في الفكر الإداري وتستجيب للواقع العملي للمنظمات.

#### ▪ عناصر الثقافة التنظيمية ومستوياتها:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر المتكاملة التي تشكل الإطار العام لسلوك الأفراد داخل المنظمة، وتؤثر في طريقة تفاعلهم وأدائهم، وفيما يلي أهم هذه العناصر:

#### ➤ القيم التنظيمية:

تشير القيم إلى مجموعة من الاتفاقات والتصورات المشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما يُعتبر سلوك مرغوب أو غير مرغوب أو ما يُعد جيد أو غير جيد، أما القيم التنظيمية فهي تلك القيم التي تسود بيئة العمل وتُستخدم لتوجيه سلوك العاملين، ومن أمثلة هذه القيم: العدالة في التعامل بين الموظفين واحترام الوقت والنزاهة مثل رفض الرشوة، تُعد هذه القيم أساساً لضبط السلوك الفردي والجماعي وتحقيق الانسجام داخل المنظمة. (لطرش وآخرون، 2020: 116)

#### ➤ المعتقدات التنظيمية:

وهي الأفكار التي يتبناها الأفراد داخل المنظمة حول طبيعة العمل والحياة المهنية والاجتماعية وطريقة إنجاز المهام المختلفة، وتعكس المعتقدات التنظيمية مدى قناعة الأفراد بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار والعمل

الجماعي ودور هذه الممارسات في تحقيق أهداف المنظمة، كما تسهم هذه المعتقدات في توجيه التفاعل اليومي بين العاملين وتعزيز التماسك المؤسسي. (العميان، 2002، 310)

#### ➤ الأعراف التنظيمية:

تشير إلى مجموعة من المعايير والسلوكيات غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها سلوكيات مقبولة ومرغوبة، وتنشأ هذه الأعراف من الممارسات المتكررة وتُعد جزءاً من الثقافة السائدة في بيئة العمل، ومن أمثلتها الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وتوفير مناخ تنظيمي يلبي احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية، وتسهم الأعراف في ضبط العلاقات بين الأفراد وتشكيل السلوك الجماعي. (حجاجي، 2020، 51)

#### ➤ التوقعات التنظيمية:

تتمثل في نوع من الاتفاق غير المكتوب بين الموظف والمؤسسة ويُعرف أحياناً بالعقد النفسي، ويتوقع الموظف من المنظمة توفير بيئة داعمة تلبي احتياجاته النفسية والاجتماعية بينما تتوقع المنظمة من الموظف الالتزام بالقوانين وتقديم أفضل ما لديه من أداء، وهذه التوقعات المتبادلة تخلق حالة من التوازن والتفاهم بين الطرفين وتعزز الولاء المؤسسي. (لطرش وآخرون، 2020: 17)

#### ➤ الطقوس والعادات التنظيمية:

وهي الممارسات المنتظمة والمخططة التي تعكس ثقافة المنظمة وتجسدها في أنشطتها اليومية، ومن أبرز الأمثلة على هذه الطقوس تنظيم احتفالات دورية أو مراسم استقبال الموظفين الجدد أو تكريم الموظف المثالي، وتُعد هذه الطقوس وسيلة لتعزيز الانتماء المؤسسي وتحفيز العاملين وترسيخ القيم التنظيمية بطريقة غير مباشرة.

#### ➤ الرموز التنظيمية:

تمثل الرموز التعبيرات المادية أو البصرية التي تتقل معاني ثقافية داخل المنظمة مثل؛ الشعارات أو الألوان أو الملابس الموحدة أو العبارات المعلقة في المكاتب، وتستخدم هذه الرموز لتعزيز الهوية التنظيمية وترسيخ القيم الأساسية وتسهيل تمييز المنظمة عن غيرها من المؤسسات.

#### ➤ الأساطير والقصص التنظيمية:

الأساطير التنظيمية هي روايات تنقل داخل المنظمة عن شخصيات بارزة أو مواقف مؤثرة أو إنجازات ملهمة وتُستخدم لترسيخ القيم وتعزيز الهوية الثقافية، أما القصص التنظيمية فهي تتعلق بتجارب حقيقية أو متخيلة تُروى لتوضيح ما هو مقبول أو غير مقبول في المنظمة، وغالباً ما تكون هذه القصص عن حالات نجاح أو فشل تشكل مرجعية سلوكية للأعضاء الجدد والحاليين.

### ➤ اللغة التنظيمية:

تُعد اللغة التنظيمية من أبرز الأدوات التي تُعبر عن ثقافة المنظمة، فهي تتضمن المصطلحات والعبارات والاختصارات الخاصة التي تستخدم داخل المؤسسة، وتُستخدم هذه اللغة لتسهيل التواصل بين الأفراد وتعليم الأعضاء الجدد وضمان فهم مشترك بين مختلف مستويات التنظيم. (حجاجي، 2020: 51 - 52)

وتتكون الثقافة التنظيمية من ثلاث مستويات مترابطة يختلف كل منها في درجة الوضوح وعمق التأثير، ويمثل كل مستوى جانب من جوانب الثقافة التي تسود في بيئة العمل ويتم تشخيصها بطرق مختلفة تبعاً لدرجة وضوحها للعيان، ويمكن توضيح هذه المستويات كما يلي: (إبراهيم، 2015: 21)

### المستوى الأول: الماديات أو المظاهر الخارجية.

يُعد هذا المستوى الأكثر وضوحاً وسطحية ضمن مستويات الثقافة التنظيمية وهو ما يمكن ملاحظته مباشرة في بيئة العمل، ويشمل هذا المستوى العناصر المادية والظاهرية التي تُعبر عن الثقافة مثل؛ تصميم المكان والهندسة الداخلية والشعارات والنزي الرسمي ونمط الأثاث وأسلوب التواصل وسلوكيات الأفراد، كما يتضمن أيضاً الجوانب الاجتماعية الظاهرة مثل طريقة التفاعل بين الموظفين واللغة المستخدمة في التواصل، ويعد هذا المستوى بمثابة المرآة الخارجية للثقافة التي تعكس صورة المنظمة للداخل والخارج.

### المستوى الثاني: القيم التنظيمية.

يأتي هذا المستوى في مرتبة أعمق من المستوى الأول، إذ يتناول مجموعة القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة والتي تشكل الإطار المرجعي لتحديد ما هو مقبول أو غير مقبول داخل المؤسسة، وتُعرف القيم بأنها تلك الأمور التي يراها العاملون مهمة وتستحق التقدير والتفضيل مثل؛ الالتزام والعمل الجاد والتميز وروح الفريق، وتؤثر هذه القيم بشكل مباشر في توجيه السلوك اليومي، كما تساهم في حل المشكلات التنظيمية وتحديد الأولويات، ويُعتبر هذا المستوى أكثر وعياً من قبل الأفراد حيث يدرك العاملون أثر هذه القيم على حياتهم المهنية.

## المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية.

يمثل هذا المستوى الجذور العميقة للثقافة التنظيمية ويتضمن مجموعة من الفرضيات غير الواعية التي تشكل البنية التحتية لفهم الواقع التنظيمي، وتُعد هذه الافتراضات بمثابة معتقدات راسخة تشكل أساس التصورات والسلوكيات داخل المؤسسة، ومن أهم مجالات هذه الافتراضات:

- العلاقة مع البيئة المحيطة مثل تصور المنظمة لدورها في التأثير على البيئة أو التأثر بها.
- طبيعة النشاط البشري كالإيمان بأهمية العمل والمجهود الفردي أو الجماعي.
- طبيعة العلاقات الإنسانية مثل نظرة المنظمة إلى الثقة والتعاون بين الأفراد، هذه الافتراضات تكون غالباً غير مرئية ولا يتم التعبير عنها مباشرة ولكنها تؤثر بعمق في كيفية فهم الأفراد للواقع واتخاذهم للقرارات.

## ثانياً الدراسات السابقة:

كون المعرفة عملية تراكمية، فقد استفاد الباحث وتعلم مما قام به الباحثون وبني عليه حيث تمت مراجعة العديد من البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع ومشكلة الدراسة الحالية وقد استفاد منها في الجانبين النظري والتطبيقي، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات، والتي تم تقسيمها إلى قسمين هما: الأول الدراسات العربية، والثاني الدراسات الأجنبية، وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

### ▪ الدراسات العربية:

أجرت أبو معيلق (2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية بمحافظة غزة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (456) معلماً ومعلمة بنسبة (21) من المجتمع الأصلي، وقد صممت الباحثة استبانتيين ومقابلة الأولى لتحديد أنماط الثقافة التنظيمية والثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي، ومقابلة استهدفت مجموعة من الخبراء التربويين المعرفة سبل تطوير الثقافة التنظيمية في المدارس، وكان من نتائجها حصول نمط ثقافة التعاطف الإنساني على المرتبة الأولى ثم الإنجاز ثم النظم والأدوار وأخيراً ثقافة القوة وذلك بنسب متقاربة مما يدل على انتشار الثقافة التنظيمية في تلك المدارس، كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة دالة إحصائية بين أنماط الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وهدف دراسة عسكر (2012) إلى التعرف على القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وبلغت عينة الدراسة (727) معلماً ومعلمة تم

اختيارهم بطريقة عشوائية واستخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها : حصول الأعراف التنظيمية على المرتبة الأولى يليه التوقعات التنظيمية ثم القيم التنظيمية فالمعتقدات التنظيمية، كما أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى المتغير الجنس عدا المجال الرابع التوقعات التنظيمية فكانت هناك فروق لصالح الإناث، أما في متغير المرحلة التعليمية (أساسي، ثانوي) اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للاستبيان.

وهدف دراسة أبو حشيش (2011) إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وطبقت الدراسة على (98) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها : أن الثقافة السائدة في جامعة الأقصى وإدارة المعرفة كما يراها أعضاء هيئة التدريس كانت ضعيفة، وأن هناك علاقة ارتباط سلبية بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية.

وقام المصري (2011) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم والتعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية واستخدمت المنهج الوصفي وصمم الباحث استبانتين إحداهما للتخطيط الاستراتيجي والأخرى لأنماط الثقافة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (110) مديرا ومديرة للمدارس الثانوية في محافظات غزة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها حصول ثقافة التعاطف الإنساني على المرتبة الأولى، يليها ثقافة الإنجاز ثم النظم والأدوار فالقوة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في تقديرات أفراد الدراسة لأنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية.

وقام كل من الآفا وسكيك (2010) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية والدافع للإنجاز لدى طلبة الثانوية العامة من وجهة نظرهم، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة ومقياس الدافع للإنجاز كأداتين للبحث، واشتملت العينة على (543) طالبا وطالبة، وأشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى عدم وجود فروق في درجة تقدير طلبة الثانوية العامة للعلاقة

بين الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية والدافع للإنجاز لديهم تعزى لمتغير التخصص، كما أشارت النتائج إلى أن الثقافة الأكثر شيوعاً هي ثقافة القوة.

واستهدفت دراسة أبوهين (2010) إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها حصول ثقافة النظم والأدوار على المرتبة الأولى بحسب رأي عينة الدراسة يليها ثقافة الإنجاز ثم التعاطف الإنساني ثم القوة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، وإلى أن قدرة المحافظة على الاتجاه حصلت على المرتبة الأولى، يليه التحليل والربط ثم الطلاقة فالمخاطرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

وفي دراسة مماثلة أجرى الليلي (2008) دراسة هدفت إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية. السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، ودرجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وتضمنت الدراسة عينة من مديري مدارس العاصمة المقدسة البالغة (115) مديراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها إن درجة ممارسة الثقافة المساندة، ودرجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة المدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي الصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس فأكثر، كما أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري الطلاقة - المرونة المدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصاح من تمتد خدمتهم (16 سنة فأكثر)، ومركز الإشراف التابعة له المدرسة الصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال في إدارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

## ■ الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة موهانتي و آخرون (Mohanty et al, 2012) إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتكونت عينة الدراسة من 150 موظفا وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثرا إيجابيا للثقافة التنظيمية على أداء المديرين والموظفين، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي لديها ثقافة تنظيمية قوية تساعد المديرين على اتخاذ قرارات أفضل كما أنها تؤثر على مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين من الشركات التي تقنع الثقافة التنظيمية، وأن المؤسسات التي لديها عدد موظفين أقل يلتزمون بالثقافة التنظيمية بشكل أكبر، كما أن نظام التحفيز المتبع من قبل المديرين يؤثر تأثيرا إيجابيا على ممارسة أبعاد الثقافة التنظيمية.

وهدف وندي كارول (Wendy Carol, 2010) في دراسته إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في منظمات القطاع العام وأثرها على قبول تلك المنظمات للتغيير التنظيمي والانتقال من تطبيق المفاهيم البيروقراطية إلى تطبيق مفاهيم إدارية جديدة مثل التركيز على الكفاءة والإنتاجية والاهتمام بالنتائج، وقد بلغ حجم العينة (299) مديرا تنفيذيا يعملون في (7) منظمات عامة، حيث تم تشجيع تلك المنظمات على تبني سمات الإدارة التي تهتم بالكفاءة والإنتاجية بدلا عن النهج البيروقراطي، وأظهرت الدراسة بعض النتائج منها: أن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة النظم والأدوار، وأن مفاهيم تلك المنظمات مازالت تنتهج الأساليب البيروقراطية ولم تنتقل إلى الأساليب الجديدة.

وأجرى كيثروتس وآخرون (Kythreotis et al, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة المدرسية والأنماط القيادية المدرسية المباشرة وغير المباشرة على التحصيل الدراسي للطلاب، وقد تكونت عينة الدراسة من (1224) طالب من طلاب الصف السادس الابتدائي الذين تم اختيارهم من (22) مدرسة و(55) صف دراسي، ولقد كان معظم أفراد العينة من الذكور بنسبة (59) بالإضافة إلى الاستعانة بمديري المدارس الابتدائية وبلغ عددهم (22) مدير، والذين تراوحت أعمارهم ما بين (50 - 59) عاما بالإضافة إلى وجود (16) مدير تتراوح سنوات الخبرة الخاص بهم ما بين (عام إلى أربعة أعوام)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، كما تم تقييم الدرجات التي حصل عليها الطلاب في مادتي اللغة التركية، والرياضيات في بداية ونهاية العام الدراسي، أما عن التحليل الإحصائي للبيانات فقد تم عن طريق الاستعانة بالانحدار متعدد المستويات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: وجود العديد من العوامل التي تؤثر على مستويات التحصيل الدراسي للطلاب من بينها الثقافة المدرسية والثقافة الصفية، والنمط القيادي المستخدم من جانب مدير المدرسة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة

ارتباطية بين النمط القيادي المستخدم من جانب المعلم وبين التحصيل الدراسي للطلاب حيث أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الإنسانية وبين تحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: التأكيد على أهمية الممارسات القيادية الإنسانية لمدير المدرسة باعتبارها أحد العوامل المؤثرة على التحصيل الدراسي للطلاب، والتطرق إلى دراسة الأنماط القيادية وأثرها على التحصيل الدراسي للطلاب من وجهة نظر المعلمين.

واستهدفت دراسة كيكال (Kekale, 2007) التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية في البيئات المدرسية في عدد من دول الاتحاد الأوروبي، وكذلك تقييم أثر إدارة الجودة الشاملة على الثقافة المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (15) من المديرين و(15) من المعلمين بالإضافة إلى الاستعانة بـ (32) من العاملين في البيئات المدرسية ممثلين في المربين والإداريين والفنيين الذين تم اختيارهم من (15) مدرسة من مدارس دول الاتحاد الأوروبي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على الاستبانة المكونة من (65) مفردة القائمة على مقياس ليكرت السباعي كأداة للدراسة، أما عن التحليل الإحصائي للبيانات فقد تم عن طريق حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي : تتسم الثقافة التنظيمية في البيئات المدرسية الأوروبية بالقدرة على تفويض السلطات والمسئوليات في إطار هرمي الشكل بحيث لا يقوم شخص واحد بجميع المهام المدرسية، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إزاء المعتقدات الخاصة بالثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير مستوى المدرسة ابتدائي ثانوي مهني) أو الوظيفة (معلم مدير عامل) ذلك لأن الجميع اتفقوا على أن الثقافة التنظيمية هي تلك الثقافة المثالية التي تتفق وطبيعة البيئة المدرسية.

وقام لوند (Lund, 2003) بدراسة للتعرف على أنواع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التوالي (التعاطف الإنساني - الإنجاز - القوة - النظم والأدوار)، وأن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية. وبينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافات الإنجاز والتعاطف الإنساني وأشارت أيضا نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و ثقافتي النظم والقوة.

وأجرى كل من لي ويو (Lee & Yu, 2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة المشافي، وقد بلغ حجم العينة (72) شركة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيرا قويا على الأداء

التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أن نوع الثقافة السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني وثقافة شركات التأمين هي ثقافة الإنجاز وثقافة المشافي هي ثقافة النظم والأدوار.

وقام كل من لوك و كروفورد (Lok & Crawford, 2004) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المديرين في هونج كونج وأستراليا، وقد بلغ حجم العينة 317 مديرا (219) من هونج كونج، و(118) من أستراليا من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين، وأظهرت أيضا الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في أستراليا، وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار، كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وهدفت الدراسة التي قام بها براكر (Parker, 2000) إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام وأثرها على قبول تلك المنظمات للتغيير التنظيمي والانتقال من تطبيق المفاهيم البيروقراطية إلى تطبيق مفاهيم إدارية جديدة مثل التركيز على الكفاءة والإنتاجية والاهتمام بالنتائج، وقد بلغ حجم العينة 530 مديراً تنفيذياً يعملون في 6 منظمات عامة تعمل في مجال الخدمات العامة والبنية التحتية في أستراليا، حيث تم تشجيع تلك المنظمات على تبني سمات الإدارة الجدية التي تهتم بالنتائج والكفاءة والإنتاجية، بدلا من النهج البيروقراطي السائد، وقد أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة النظم والأدوار.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### ▪ منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة ومشكلاتها وتساؤلاتها فإن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب الذي استخدمه الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يذكر (عبيدات وآخرون، 2005:247) أنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويصفها وصفا دقيقا، ولا يقتصر على ذلك فحسب، بل يتعداه إلى جمع البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات تساعد في فهم الظاهرة قيد الدراسة.

##### ▪ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل، وقد بلغ إجمالي عددهم (947) معلما وذلك حسب إحصائية إدارة الخدمات التعليمية بالجبيل الصناعية للعام 1433 - 1434هـ.

■ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من أفراد مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (300) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بنسبة (31.67%) تقريباً.

■ أداة الدراسة:

- تصميم الأداة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته الميدانية، وذلك لملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة، حيث أنها تمثل أداة مناسبة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بها، وقد طور الباحث الاستبانة على ضوء مشكلة الدراسة، والإطار النظري واستناد من بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة الليثي (2008)، ودراسة أبو هين (2010) ودراسة الداعور (2007) في بناء وإعداد أداة الدراسة وصياغة فقراتها، وتم اعتماد تصنيف كوتر وهسكت (Kotter & Hasket) الأنماط الثقافية التنظيمية (ثقافة القوة - ثقافة النظم والأدوار - ثقافة التعاطف الإنساني ثقافة الإنجاز).

ووتستهدف الاستبانة استطلاع رأي أفراد الدراسة من المعلمين حول نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:

**القسم الأول:** البيانات الأولية عن أفراد العينة وتضمنت سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل، من 6 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والمرحلة التعليمية (الابتدائي - المتوسط - الثانوي).

**القسم الثاني:** يشتمل على نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية ويتكون من (33) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد هي: (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز)، وقد طلب من المفحوصين الإجابة عن عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد كالتالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، غير متأكد (3)، غير موافق (2) غير موافق بشدة (1).

■ نتائج الدراسة وتوصياتها:

- نتائج الدراسة:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلاتها على النحو التالي:

1) أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل بحسب آراء المعلمين المشاركين في الدراسة كانت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.435) حيث احتل بعد ثقافة النظم والأدوار المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.535)، يليه بعد ثقافة القوة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.439) وحصل على المرتبة الثالثة ثقافة التعاطف الإنساني بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.588) وحلت ثقافة الإنجاز في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.716).

2) جاءت آراء أفراد الدراسة من المعلمين تجاه ممارسة الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية تبعاً لمتغيري (سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية) على النحو التالي:

➤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه درجة ممارسة ثقافة النظم والأدوار وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية، بين المرحلة الابتدائية وكل من المرحلة المتوسطة والثانوية ولصالح المرحلة الابتدائية وفي الأداة ككل.

➤ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد الدراسة للممارسة أبعاد الثقافة التنظيمية التالية (ثقافة النظم والأدوار - ثقافة التعاطف الإنساني - ثقافة الإنجاز) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

➤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه درجة ممارسة ثقافة القوة في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

➤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه درجة ممارسة ثقافة التعاطف الإنساني وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية بين المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية ولصالح المرحلة الابتدائية.

➤ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه درجة ممارسة ثقافة القوة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية.

➤ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه درجة ممارسة ثقافة الإنجاز وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية.

#### ▪ توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج متعددة يعرض الباحث التوصيات التالية:

- 1) ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري حديث من قبل القيادات الإدارية بمدارس الهيئة الملكية باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال حضور الندوات وورش العمل من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة.
- 2) ضرورة استفادة القيادات الإدارية من تجارب الآخرين في كيفية إدارة الثقافة التنظيمية بطرق علمية وعملية تدعم الثقافة التنظيمية القوية وتتخلص من الثقافة التنظيمية الضعيفة وذلك من خلال الزيارات الميدانية لمدارس الدول المتقدمة والاستفادة من تجاربهم وتطبيقها في مدارس الهيئة الملكية.
- 3) على القيادات الإدارية أن تعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية فعالة من خلال إيجاد سياسات إدارية واضحة تنبع من الواقع الإداري، وتسهم في رسم الخريطة التنظيمية للجهاز الإداري وتوضح القيم الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية.
- 4) العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري المدارس من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية المستمرة في مجال الإدارة التنموية مهاراتهم القيادية وتبصيرهم بأهمية ترسيخ ونشر مفهوم مبادئ الثقافة التنظيمية الإيجابية في المدارس والتي تسهم بشكل فعال في تحسين نظام البيئة المدرسية.
- 5) العمل على تعزيز ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني داخل المدارس لما لها من دور فعال في توفير أجواء مريحة للعمل وإقامة علاقات طيبة مع كافة أفراد المجتمع المدرسي، وإيجاد مناخ تنظيمي يشجع على الانجاز والتميز والإنتاجية.
- 6) ضرورة تطبيق مبدأ مشاركة المعلمين بشكل أكبر في عملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية، مما يعزز الروح المعنوية لديهم، ويعزز انتمائهم للمدرسة، وبالتالي رفع مستوى الثقافة التنظيمية المدرسية.
- 7) العمل على تبني آراء وأفكار ومقترحات المعلمين البناءة حول تطوير البيئة المدرسية وبالتالي العمل على تعزيز علاقات التعاون في العمل بين المديرين والمعلمين، والتي تنعكس على رفع مستوى الأداء وخلق ثقافة تنظيمية داعمة للبناء والتطوير.
- 8) الاهتمام بجودة مخرجات التعليم، والتركيز على الطالب وتنويع أساليب التدريس الفعال من خلال تدريب المعلمين على تلك الأساليب، وتحفيز المعلم المتميز ماديا ومعنويا ونشر ثقافة الإنجاز داخل المدارس.
- 9) العمل على نشر قصص نجاح المعلمين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم، مما يساهم في نشر ثقافة تنظيمية مدرسية داعمة للتنافس والإبداع والابتكار والتجديد في بيئة العمل.
- 10) إجراء دراسات حول الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العام وعلاقتها بمفاهيم إدارية أخرى مثل الالتزام والولاء التنظيمي، والإبداع الإداري والمناخ التنظيمي.

- المشهداني، علي بدر أحمد، (2019)، دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية، دراسة استطلاعية لعينة من القادة الاستراتيجيين في مركز وزارة التخطيط العراقية، الموصل، العراق.
- الخطيب، محمد حسن عمر، (2020)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب مساهمة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، جامعة امحمد بوقرة، كلية الاقتصاد والتجارة والادارة العلوم شعبة العلوم الإدارية، الجزائر.
- الشكري، باسم محمد ياسين؛ جمال، دينا حامد، (2025)، أثر بعد الثقافة التنظيمية على تنمية السياحة المستدامة - دراسة تحليلية لهيأة السياحة في العراق، المجلد 2، العدد 1.
- عبد الحكيم، معيش؛ جمعة، خير الدين، (2017)، أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لدى الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة : جامعة محمد خيضر - بسكرة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- توفيق، حسام الدين سيد توفيق، (2023)، تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، 1(1)، 1-62.
- لطرش، أيمن؛ منيش، زهير، (2020)، أثر ثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة مبدعة جلود جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.
- العميان، محمود سليمان، (2002)، سلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- حجابي، بثينة، (2020)، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام قالمة.
- بودرسة، فيروز؛ نيري، دليلة، (2023)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر ولاية تيارت، جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- أبو بكر، مصطفى محمود، (2007)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي الإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الشلوي، حمد فرحان، (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية للمدنيين والعسكريين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- شارلز هل؛ وجونز، جاريت، (2001)، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، (رفاعي محمد ومحمد سيد، مترجم)، الرياض: دار المريخ.
- القريوتي، محمد قاسم، (2012) السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (ط: 6)، عمان: دار وائل.
- السلمي، علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية القاهرة: دار غريب.
- السكارنة، بلال خلف، (2009)، التطوير التنظيمي والإداري عمان: دار المسيرة.
- المحبوب، عبد الرحمن، (2000)، كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة التربوية، مج (15)، ع (57) الكويت.
- أبو هين، وداد، (2010)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، جامعة الأزهر، غزة.
- إدريس، فريال عبد الرحمن، (2003)، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، جامعة أم القرى، مكة.
- سيزلاقي، اندرو دي؛ والاس، مارك جي، (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، (جعفر أبو القاسم، مترجم)، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- يعقوب، سهيل، (2001)، الإدارة المدرسية في لبنان: الإدارة التربوية في البلدان العربية الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت.
- هور، توماس، (2009)، فن القيادة المدرسية (وليد عزت مترجم)، الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- الداعور، سعيد خصر، (2007)، دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الليثي، محمد علي، (2008)، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، جامعة أم القرى السعودية.
- القحطاني، سالم، (2001)، المعوقات التنظيمية عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مجلة جامعة الملك سعود، مج (14)، العلوم الإدارية (2)، ص 327 - 373.
- السيد، عزمي؛ حميض، خليل؛ قرعوش، كايد؛ حمدان، إبراهيم، (2002)، الثقافة الإسلامية، مفومها، مصادرها، خصائصها، مجالاتها، (ط 4)، عمان: دار المريخ.
- الساعاتي، سامية حسن، (1983)، الثقافة والشخصية، بيروت: دار النهضة العربية.
- الصباب، أحمد؛ عبد الحميد، دياب؛ ميمني، خالد؛ حبيب، شكيل، (2010)، أساسيات الإدارة الحديثة، (ط 2)، جدة: دار خوارزم.
- أبو معلى، أماني، (2012)، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، جامعة الأزهر، غزة.
- عسكر، عبد العزيز، (2012)، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو حشيش، بسام، (2011)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مج (25)، ع (1)، غزة.
- المصري، كمال، (2011)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، الجامعة الإسلامية، غزة.

#### المراجع الأجنبية:

- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2009) In Search of Excellence; Lessons from America's Best Companies, Harpr Business Essentials.
- Blase Joseph (1999). Effective Instructional Leadership Through the Teachers Eyes, High School Magazine, Vol (7), No. (1), P (210).
- Mohanty, A., Dash, M., Pattnaik, S., Das, J. R., & Misra, S. K. (2012). Study of organization culture and leadership behaviour in small and medium sized enterprises. European Journal of Scientific Research, 68(2), 258-267.

- Wendy Carol, (2010), Organizational Culture in the public sector: evidence from seven organizational, PhD, royal roads university, Canada.
- Kythreotis, A., Pashiardis, P., & Kyriakides, L. (2010). The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 218-240.
- Cervai, S., Kekale, T., & Borelli, M. (2007). Features of Organisational Culture in European Schools with a focus on the different approaches of Total Quality Management. In *EAWOP Proceedings* (pp. 180-180).
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 18(3), 219-236.
- Lee, S. K. J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of managerial psychology*, 19(4), 340-359.
- Lok & Crawford, (2004), The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction Commitment.
- Parker, M. (1999). Organizational culture and identity: Unity and division at work.

