

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير من وجهة نظر المديرين في مدارس كفر قاسم

# The Role of Organizational Culture in Promoting Change Leadership from the Principals' Point of View in Kafr Qasim Schools

نيللي محمد عقاب عامر<sup>(1)</sup>

Nialy Mohamed aqab amer<sup>(1)</sup>

[10.15849/ZJJES.240730.05](https://doi.org/10.15849/ZJJES.240730.05)

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير والتحديات التي تواجهها وسبل مواجهتها من وجهة نظر المديرين في مدارس كفر قاسم، وتم استخدام المنهج الكيفي، وطبقت أداة المقابلة على (10) من مديري المدارس، وقد تم معالجة البيانات النوعية بعد ترميزها واستخراج التكرارات والنسب المئوية، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تساعد المديرين في فهم سلوك المعلمين وتعديله، وتدفعهم نحو التغيير، وتعزز العلاقات الإنسانية، وإن التحديات التي تحول دون دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير هي نمط القيادة ونوعه، خاصة إذا كانت قيادة ديكتاتورية أو ترسولية، وغياب الثقة المتبادلة، وأن سبل مواجهة التحديات هي تعيين مدرء يملكون مهارات قيادية عالية في إدارة مدارسهم يؤمنون بالتغيير.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، قيادة التغيير، مدارس كفر قاسم

### Abstract:

The study aimed to identify the role of organizational culture in enhancing change leadership, the challenges it faces, and the ways to confront them from the point of view of principals in Kafr Qasem schools. The qualitative approach was used, and the interview tool was applied to (10) school principals. The qualitative data was processed after coding it and extracting frequencies and percentages. The results showed that organizational culture helps principals understand and modify teachers' behavior, pushes them toward change, and enhances human relations. The challenges that prevent the role of organizational culture in promoting change leadership are the style and type of leadership, especially if it is dictatorial or missionary leadership, and the absence of mutual trust. To confront the challenges, appoint principals with high leadership skills in managing their schools and who believe in change.

**Keywords:** organizational culture, leadership of change, Kafr Qasem schools

<sup>(1)</sup> ARAB AMERICAN UNIVERSITY

\* Corresponding author: [nialyame@gmail.com](mailto:nialyame@gmail.com)

Received: 15/07/2024

Accepted: 07/10/2024

<sup>(1)</sup> الجامعة العربية الأمريكية

\* للمراسلة: [nialyame@gmail.com](mailto:nialyame@gmail.com)

تاريخ استلام البحث: 2024/07/15

تاريخ قبول البحث: 2024/10/07

## المقدمة:

يعتمد نجاح المنظمات الحديثة والمعاصرة على قدراتها المالية والاقتصادية وحتى التسويق، بل على الرؤية التي تخلفها هذه المنظمات حول التعبير عن قيمها وثقافتها، ومن خلال الموارد البشرية التي تجذبها المنظمة، المحملة بالقيم والسلوكيات والثقافة المكتسبة في بيئة اجتماعية، يتم دمجها في ثقافة المنظمة لتحقيق أهدافها، فيؤثر الأفراد ويتأثرون من خلال تبادل المعتقدات والثقافات والاتجاهات، مما يولد ثقافة موحدة بين العمال الذين يؤثرون على نمط سلوكهم وفقاً للثقافة السائدة في المنظمة.

فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يشاركها أعضاء المنظمة، مع وجود ثقافة المنظمة وانتشارها، يتم تحقيق استقرارها لأعضائها، كما يعلم الأفراد في المنظمة ما هو متوقع منهم، تعكس الثقافة نمط السلوك الذي يتبعه أفراد المجتمع الواحد وتساعد على تأسيسه وتطويره، حيث تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة لتطوير المنظمة، حيث تقوم المنظمات أثناء بدء التغيير بتغيير ثقافتها التنظيمية إيماناً منها بأن التغيير الثقافي هو القاعدة الأساسية التي يتم على أساسها تحديد ورسم الاتجاه الذي يمكن أن يتوافق مع التغيير التنظيمي، ويتم ذلك من خلال تعديل وتغيير الدوافع والاتجاهات والمهارات والقيم ويتحقق من خلال مروره بمراحل واستخدام أساليب وأدوات تمكننا من قياس الثقافة التنظيمية (طاري، 2019).

وتشمل الثقافة التنظيمية الافتراضات والقيم الأساسية التي وضعتها المنظمة، للتكيف والتعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية التي يتم الاتفاق عليها وضرورة تدريب الموظفين الجدد لإدراك الأمور والتفكير فيها بطريقة معينة تخدم أهداف المنظمة (موهوبي والشايب والشايب، 2021).

ويرى عبد العال (2018) بأنها القيم والافتراضات والمعتقدات والمعايير والقواعد التي يشترك فيها الأفراد في المنظمة وتؤثر على البيئة التي يعمل فيها الأفراد في عملهم.

ويرى فيلدام (2019) Feldman أن الثقافة التنظيمية في المدارس تزيد من الدعم المادي والمعنوي لجميع الموظفين في العملية التعليمية وهذا ما يحفزهم على تطوير خبراتهم ومهاراتهم لتحقيق كافة الأهداف الاستراتيجية للخدمة التعليمية، كما تحث الثقافة التنظيمية المعلم والمدير على استخدام الوسائل والاستراتيجيات التعليمية من أجل تطوير المستوى الثقافي والعلمي للطلاب.

وتعد الثقافة التنظيمية سمة هامة، فهي تمنح المنظمة هويتها وهذا ينمي انتماء الأفراد للمنظمة وتعطي صورة تسويقية قوية تميز المنظمة عن مختلف المنظمات، وبالتالي تزيد من قيمتها، كما تسهم في فهم ما يجري في المنظمة وتحقيق رقابة ذاتية و العمل التعاوني الذي يولد روح الالتزام للموظف وعند جماعة المنظمة، مما يجعل الموظف يشعر بأهمية المنظمة ليكون قادراً على تحقيق ذاته والمساهمة في الاستقرار التنظيمي للمنظمة، كما يساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، (تواتي وحوشين وبراغ، 2022).

وقد زاد الاهتمام بالثقافة التنظيمية نتيجة لزيادة معرفة مكوناتها وتأثيرها على عمل المنظمة، لأنها الروح في جسد المنظمة ، حيث أن جميع الأنشطة الحيوية التي تتعرض لها هي متجذرة و ترتبط في ثقافة المنظمة، كما أن مستقبل الإدارة في المنظمات مرتبط بثقافتها التنظيمية (Szymanska ، 2016).

كما أشار حسين(2012) إلى أن الثقافة التنظيمية هي المحرك الرئيس لنجاح المنظمة، حيث تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والمحافظة على هوية المجموعة، كونها أداة فعالة لتوجيه سلوك الموظفين ومساعدتهم في أداء عملهم بشكل متقن بناءً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعد دليلاً لكيفية التصرف في حالات مختلفة، وأن غيابها يؤثر في نقص الاحترام المتبادل والقيم داخل المؤسسة، وعدم تبني أفكار الموظفين، وغياب العدالة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وعدم وجود تعاون في أداء المهام بين العاملين والتي تشير الى عدم وجود شعور العمل كوحدة واحدة، وغياب دور القائد الموجه لهم.

وقد أشار عبد الرحمن(2011) إلى الوظائف التي تقدمها الثقافة التنظيمية إذ تمنح الأفراد الهوية التنظيمية حيث إن مشاركة الموظفين للقيم والمعايير يمنحهم الشعور بالتوحد وهذا ما يساعد على تطوير الشعور بالهدف المشترك، وتشجع الثقافة التنظيمية على التعاون والتنسيق بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، وتسهيل الالتزام الجماعي حيث أن الهدف المشترك يشجع الالتزام القوي بالثقافة، وتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية وذلك بالاستجابة لتوفير احتياجات الأطراف الخارجية المشتركة مع المنظمة.

ومن محددات نجاح المنظمة وتفوقها وجود قيادة تؤمن بالتغيير؛ لأهميته في الحفاظ على الاستمرارية والتميز والتكيف مع التنافسية والتحولات على المستويين العالمي والمحلي، فوجود قيادة تؤمن بالتغيير وتعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع التغيير تمنح المنظمة القدرة على النجاح في اختيار أكثر الأساليب فعالية والاستراتيجيات المناسبة لمواكبة التغيير وإحداث التطوير المطلوب (غرارية وعبد اللاوي،2022).

ويرى الشهراني(2022) أن القيادة تؤثر في الأفراد وفق خطة سير واضحة لتحقيق أهداف مرجوة للمنظمة، وقائد التغيير التربوي يستخدم مهارات قيادية تؤثر في الموظفين وتدفعهم نحو العمل لإحداث تغيرات فعالة من أجل ضمان تكيف العملية التعليمية مع التغيرات وذلك بوضع التصورات المستقبلية للتغيير وتكوين فرق التغيير، وتطوير علاقات شخصية، وفعالية التواصل مع الآخرين، وتحقيق الشراكة في عملية التغيير، وموارد القوة لتحقيق أهداف التغيير وفقاً لرغبات الفرد، والقدرات المتاحة للمؤسسات التعليمية (هيبه وعسيري،2018).

تتبع أهمية قيادة التغيير من حاجة المنظمة الفعلية للتغيير، فتتطلب عملية التغيير التوظيف السليم للموارد المادية والبشرية، ومن هنا أصبحت قيادة التغيير ضرورة ملحة لا غنى عنها في المنظمات، فالحاجة إليها بلا شك تزداد مع مرور الوقت، لذا يجب تعديل الأنظمة لكي تتمكن من متابعة التطورات في أسرع وقت، وفي محاولة لتلبية الاحتياجات في عصر المعلومات والتطور التكنولوجي والتقني في عصرنا هذا (Mei Kin, et al, 2018).

إن قيادة التغيير ليست عملية بسيطة أو سهلة فهي عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في المكونات، كما أنها تتطلب الابداع والابتكار و تواجه الكثير من التحديات والمعوقات التي تقف أمام فاعليتها كالمعوقات الإدارية والتنظيمية التي ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتشتكي من عدم وجود رؤية مستقبلية واضحة، وعدم وجود استراتيجية اتصال فعالة بين أعضاء فريق التغيير في المؤسسة، إضافة إلى إجراءات رقابية سيئة، ويعد قانون السياسات الإدارية المعتمدة وعدم تعديلها بما يتناسب مع التغييرات، وعدم وجود طريقة منظمة وفعالة لمواجهة تحديات التغيير، ومن التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية والتربوية التحديات التنظيمية والإدارية وترتبط هذه التحديات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وغياب الرؤية المستقبلية الواضحة، ونظام الاتصالات الإدارية غير فاعلة، وسوء الإجراءات الرقابية، وغياب التحديث في السياسات الإدارية، والافتقار إلى استخدام أسلوب منظم وفق خطة واضحة وفاعلة (الزهراني وطيب، 2019).

ومن التحديات التي تواجه قيادة التغيير ردود الأفعال السلبية للعاملين نحو التغيير ما بين رافض له ومقاوم سواء بشكل علني أو سري، والتمسك بالوضع القائم على ما هو (الغامدي، 2016).

وهناك تحديات مرتبطة بالموارد والتقنيات المستخدمة، فمديرو المدارس يعانون من قلة الدورات التدريبية التي تؤهلهم لإحداث التغيير واكتساب المهارات التقنية اللازمة لذلك (قاسم، 2021).

وتشير البتيثي (2019) إلى التحديات التي تواجه الثقافة التنظيمية والمتمثلة بجمود الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والبيئة التنظيمية التي تميل إلى نظام مركزي في العمليات الإدارية، والتأخر في اتخاذ القرارات، كما أشارت إلى التحديات البشرية وتتمثل في نقص الموارد البشرية وهو يزيد من الأعباء الوظيفية الموكلة والتي تحد من فرص التغيير.

ومن طرق التغلب على تحديات التغيير ومعيقاته ترى ربايعه (2018) أنه يتوجب على قائد التغيير الاستماع إلى مخاوف الموظفين ومعرفة آرائهم، ومشاركتهم في وضع برامج التغيير واتخاذ القرارات، ومشاركة الموظفين بالتغييرات التي تحدث في الوضع الراهن في أقرب وقت، وتوضيح الهدف من التغيير، وأهميته ومبرراته، بموضوعية وشفافية، وتنقيف الموظفين حول قيمة التغيير وذلك بعقد الاجتماعات المتواصلة، وتوفير المتطلبات والاحتياجات للموظفين للتغلب على مخاطر التغيير، وتوفير الدعم من قبل القيادات العليا لقيادة التغيير.

وقد تناولت الدراسات السابقة موضوع الدراسة، فقد هدفت دراسة الشهراني (2022) الكشف عن أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر قادة المدارس بمحافظة بيشة، تكون عينة الدراسة من (132) قائداً، استخدم المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية، كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة قيادة التغيير ومستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لمتمغير (المؤهل العملي)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة قيادة التغيير ومستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لمتمغير (الدورات التدريبية) وذلك لصالح أكثر من خمس دورات.

كما هدفت دراسة مقابلة(2022) التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مدرء المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، تكونن عينة الدراسة من (108) معلماً ومعلمة، اختيروا عشوائياً، تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس كانّ متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس، وأجرى المرزوقي وإبراهيم(2022) دراسة هدفت إلى وضع نموذج لقيادة مديري المدارس للتغيير بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، باستخدام نظرية تحليل المضمون في تحليل وثائق لجمع البيانات والمعلومات، أظهرت نتائج الدراسة وضع أنموذج لقيادة مديري المدارس للتغيير حيث أنها تكون من سبعة مراحل وهي تشكيل فريق إدارة التغيير والإيمان العميق بضرورة التغيير، ونشر ثقافة التغيير، ووضع الخطة وتنفيذها ومن ثم تقييم التغيير والاحتقال بالنجاحات والمتابعة والتغذية المستمرة.

وسعى كوفانس واخرون(Kovanci, et,al (2022) إلى فحص العلاقة بين تصورات المعلمين للثقافة المدرسية والتزامهم التنظيمي ومقاومتهم للتغيير، استخدم المنهج الارتباطي، طبقت الدراسة على عينة تكونت من(455) معلماً يعملون في المناطق الوسطى من مرسين، والاستبانة أداة للدراسة، في ضوء النتائج، وجد أن هناك علاقة إيجابية ومتوسطة تشير إحصائياً بين تصورات المعلمين للثقافة المدرسية والتزامهم التنظيمي، وعلاقة ضعيفة بين تصوراتهم للثقافة المدرسية ومقاومتهم للتغيير، وقد وجد أيضاً أن الثقافة المدرسية تتبأت بشكل كبير بالالتزام التنظيمي، ولكن لا تقاوم التغيير، وأجرى أتاسوي(2020) Atasoy دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس والثقافة المدرسية وقدرتهم على إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، كان المنهج الوصفي هو المعتمد وتكونت عينة الدراسة من 382 معلماً ومعلمة يعملون في شمال قبرص، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، والاستبانة أداة للدراسة، وقد تبين أن مديري المدارس يتمتعون بخصائص القيادة التحويلية، وأن تصور المعلمين للثقافة المدرسية قوية، وإدراك التغيير التنظيمي بالمستوى المتوسط، كما وجد أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والثقافة المدرسية والتغيير التنظيمي، والثقافة المدرسية التي تتبأت بشكل كبير بجميع الأبعاد الفرعية للتنظيم التنظيمي، للثقافة المدرسية تأثير وسيط على كل من أنماط القيادة وجميع الأبعاد الفرعية للتغيير التنظيمي، باستثناء أن القيادة التحويلية ليس لها سوى تأثير الوساطة الكامل مع تقييم مرحلة التغيير التنظيمي. وتساهم الثقافة المدرسية الإيجابية في تعزيز عملية التغيير التنظيمي للمؤسسات التعليمية.

وتعقيباً على الدراسات السابقة يتبين أن الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية في تناولها محوري الدراسة الثقافة التنظيمية وقيادة التغيير، واختلفت مع بعض الدراسات في منجية الدراسة والأداة كدراسة الشهراني(2022) فكانت دراسة ارتباطية وأداتها الاستبانة، ودراسة مقابلة(2022) دراسة وصفية وأداتها الاستبانة. كذلك اختلفت مع دراسة الشهراني(2022) حيث تناولت تأثير قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية والدراسة الحالية سلطت الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير وهذا ما يميز الدراسة.

ونظراً لأن الثقافة التنظيمية هي نتاج أساليب القيادة وطرق التفكير والاتجاهات والمهارات الفنية قبل إحداث التغيير، ومن ثم تصفي المنظمة ذلك النمط الثقافي القيادي على خصائصه واهتماماته وأهدافه وقيمه وتطوره، وهو ما يحدد شخصية القادة التي تميزه عن غيره من القادة في المنظمات، ومن هنا ارتأت الباحثة البحث عن الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز قيادة التغيير من وجهة نظر مديري مدارس كفر قاسم.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ضوء ما يشهده العالم من تغيرات هائلة في مختلف القطاعات والمجالات تركت تأثيرها الواضح عليها بما فيها القطاع التعليمي، لذا أصبح مفروضاً على القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية ومنها المدارس الأخذ بالتغيير من خلال وجود قيادة تؤمن بالتغيير نحو الأفضل من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، وتجويد مخرجات التعليم، وبناء نموذج المدرسة الفاعلة، وهذا يستدعي بناء ثقافة تنظيمية معزز للعلاقات الإنسانية، ومحفزة للعمل، ولذلك ذكر الشهراني(2018) أن مواجهة قضايا التعليم، وتحقيق الأهداف والغايات، والارتقاء بالعملية التعليمية، يتطلب قيادة تؤمن بالتغيير قادرة على ترسيخ ثقافة تنظيمية في مدارسها يمكن من خلالها إشراك المعلمين في القرارات، ووضع الخطط، وصياغة الأهداف، وتفويضهم الصلاحيات، وتعزيزهم، ودعم العلاقات الإنسانية الأمر الذي يحفز المعلمين على تطوير أنفسهم مهنيًا.

وقد أكدت نتائج الدراسات السابقة أن الثقافة التنظيمية الفاعلة تؤثر في قيادة التغيير وتعمل على إحداث التغيير بفاعلية، فقد أظهرت نتائج دراسة الشهراني(2022) وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين قيادة التغيير ولثقافة التنظيمية من وجهة نظر قادة المدارس بمحافظة بيشة، وأظهرت نتائج أتاسوي(2020) أن العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس والثقافة المدرسية وقدرتهم على إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين علاقة ارتباطية وكبيرة.

وبناءً على ما سبق وكون الباحثة مديرة في إحدى مدارس كفر قاسم وعلى قناعة بأن قيادة التغيير في مدرستها تستدعي تعزيز وترسيخ ثقافة تنظيمية معززة للأداء، ومحفزة للعمل، وملزمة لتحقيق الأهداف، وموجهة للسلوك، فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيس:

- ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير من وجهة نظر مديري مدارس كفر قاسم؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما التحديات التي تحول دون دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير من وجهة نظر مديري مدارس كفر قاسم؟

2. ما سبل مواجهة التحديات التي تحول دون دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير من وجهة نظر مديري مدارس كفر قاسم؟

### أهداف الدراسة:

## سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير من وجهة نظر مديري مدارس كفر قاسم.
2. الكشف عن التحديات التي تحول دون دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير من وجهة نظر مديري مدارس كفر قاسم.
3. التعرف إلى سبل مواجهة التحديات التي تحول دون دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير من وجهة نظر مديري مدارس كفر قاسم.

## أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من كونها ستحقق الآتي:

**الأهمية النظرية:** تتمثل الأهمية النظرية في حيوية موضوع هذه الدراسة كونه يتناول موضوعاً هاماً في مجال الإدارة التربوية، وفي حداثة الدراسة حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات البحثية الفلسطينية المعاصرة حسب علم الباحث في الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز قيادة التغيير، وبالتالي ستشكل هذه الدراسة مرجعاً بحثياً يثري المكتبات الفلسطينية والإلكترونية بالمادة النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز قيادة التغيير من وجهة نظر مديري مدارس كفر قاسم.

**الأهمية التطبيقية:** تستمد الدراسة أهميتها من مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس كفر قاسم عامة باعتبارها عملية تساهم في تعزيز قيادة التغيير وتوجيه سلوك المديرين والمعلمين والمشرفين والطلبة وأولياء الأمور في المدارس مما يساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتجويد مخرجات التعليم، وبناء مدرسة تعليمية ناجحة وفاعلة، كما ستفيد في الوقوف على التحديات التي تحول دون دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير في مدارس كفر قاسم، وحث القيادة والتربويين على اتخاذ التدابير التي تساهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية المعزز للتغيير.

## حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

**الحد الموضوعي:** دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير من وجهة نظر مديري مدارس كفر قاسم.

**الحد البشري للدراسة:** مديرو ومديرات مدارس كفر قاسم.

**الحد المكاني للدراسة:** مدارس كفر قاسم.

**الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة ميدانياً خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2023-2024).

**الحد المفاهيمي:** اقتصرت الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة كما عرفت اجرائياً.

**الحد الإجرائي:** تتحدد إجراءات بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات (المقابلة) واستجابات أفراد الدراسة عنها، وطبيعة التحليل النوعي المستخدم في معالجة البيانات.

### مصطلحات الدراسة:

**الثقافة التنظيمية:** "القيم والمبادئ التي يؤمن بها الأفراد في المدرسة التي ينتمون إليها والتي تحكم ممارستهم وسلوكياتهم وتؤثر بأدائهم للأعمال التي يقومون بها، كما تمثل الأخلاقيات التي يتعامل من خلالها أفراد المدرسة ذاتها معاً وتميزهم عن غيرهم" (العنزي، 2017، 119).

**وتُعرف إجرائياً:** الممارسات والسلوكيات التي يظهرها مديرو ومديرات مدارس كفر قاسم وما ينبني عليها من ترسيخ للقيم ومبادئ المشاركة والتعاون، والعلاقات الإنسانية، والتي تؤثر على التعليم في المدرسة، ويتبين ذلك من خلال استجابات المعلمين على أداة المقابلة.

**قيادة التغيير:** "قدرة القائد على التأثير بالمرؤوسين، وخلق جو من العمل التشاركي التعاوني داخل المؤسسة وفقاً لعملية مخططة تسهم في تظافر الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة من أجل التغيير" (ربايعة، 2018، 7).

وتعرف إجرائياً قدرة مديرو مدارس كفر قاسم في بناء ثقافة تنظيمية مؤثرة في سلوك المعلمين، ومحفزة للعمل، وتحقيق الأهداف من أجل إحداث التغيير المنشود ويتبين ذلك من خلال استجابة مديري المدارس في كفر قاسم.

**منهجية الدراسة:** من أجل التعرف إلى دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير من وجهة نظر المديرين في مدارس كفر قاسم، ونظراً لقلّة مجتمع الدراسة من مديري مدارس كفر قاسم إذ يتكون المجتمع من (12) مديراً ومديرة من بينهم الباحثة، فقد استخدمت الدراسة المنهج الكيفي، والذي يهتم بجمع البيانات النوعية من خلال الاستماع لآراء المستجيبين من أفراد عينة الدراسة بهدف جمع البيانات، فالمنهج النوعي (Qualitative) يصف لنا الظاهرة وسماتها.

**مجتمع الدراسة وأفراده:** تكون مجتمع الدراسة من (12) مديراً ومديرة من مديري كفر قاسم أما أفراد الدراسة، فقد تم اختيارها بالطريقة الهادفة وممثلة للمجتمع وعددهم (10) مديرين.

**أداة الدراسة: المقابلة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم توظيف المقابلة الشخصية شبه المنتظمة التي تتم وجهاً لوجه بين اثنين أو أكثر بهدف الاستماع لآراء المبحوثين الذين تتم مقابلتهم بعد طرح أسئلة الدراسة المفتوحة عليهم، لجمع البيانات الكافية التي تخدم موضوع الدراسة.

**صدق المحكمين:** تم التحقق من ملائمة أسئلة الدراسة لموضوعها ومحدداتها من خلال عرضها على (2) من أساتذة الجامعات الفلسطينية ذوي الاختصاص لفحص صحة الصياغة اللغوية، ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة، وبعد تحكيمها تم الاتفاق على (3) أسئلة.



**ثبات المقابلة:** للتوصل إلى ثبات المقابلة لجأت الباحثة إلى طريقة التحقق من ثبات المقابلة، الثبات عبر الأشخاص، وفي طريقة الثبات عبر الأشخاص قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد عينة البحث النوعي، وطلب من إحدى زميلاتها في برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية تحليل استجابات أفراد العينة، ثم قامت الباحثة باستخدام معادلة هولستي لتحقيق من ثبات تحليل محتوى المقابلات، وتتص المعادلة على الآتي:

**معادلة هولستي = هولستي على:**

$$\text{Holst's Agreement} = \frac{2fa}{n_1+n_2}$$

بحيث أن Fa: عدد الاتفاقات بين المحللين / N1: قرارات المحلل الأول / N2: قرارات المحلل الثاني ( Hayes, ) (2005).

### جدول(1) نتائج التحليل الأول والثاني للتحقق من ثبات الأداة

التحليل الأول	التحليل الثاني	نقاط الاتفاق	قيمة الثبات
28	26	24	91.8

بين نتائج التحليل الأول والثاني أن ثبات الأداة(91.8) وهو ثبات عالٍ وفي الغرض البحثي.

**إجراءات الدراسة:** بعد تحكيم أسئلة المقابلة، قامت الباحثة بتطوير برتوكول المقابلة، حيث تم مخاطبة مديري مدارس كفر قاسم وعددهم(10) من المديرين والمديرات من خلال مراسلتهم عبر مجموعة المديرين على الوتساب لإجراء المقابلة، وتم إخبارهم بموضوع الدراسة وعنوانها، وإخبارهم أن المقابلة اختيارية والبيانات التي سيقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وبعد القبول بإجراء المقابلات تم اختيار الوقت المناسب لهم، وكذلك تم الحصول على الموافقة لتسجيل المقابلة.

**تحليل البيانات النوعية:** تم اتباع الخطوات السبعة لمارشال وروزمن(Marshall& Rossman,2016) وهي تفرغ الملفات الصوتية وتحويلها إلى نصية، وتنظيم البيانات وتنظيفها، قراءة الملفات النصية بتركيز، تحديد وحدة التحليل ما إذا كانت فكره أو فقرة أو مفهوم، وتوليد الفئات وتلخيصها، وترميز البيانات وبناء جدول الترميز لتسهيل عملية التحليل ( Coding Book ) والجدول(2) يبين ترميز المقابلات النوعية مع (10) من مديري ومديرات كفر قاسم.

### جدول (2): ترميز البيانات النوعية حول الموضوعات المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية:

الترميزات	الرقم
ضبط / السلوك / الالتزام / التعاون / العمل كفريق / التعزيز / العلاقات الإنسانية / الود / الاحترام	1) ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير في مدارس كفر قاسم من وجهة نظرکم؟

المركزية/ غياب الوعي/ نظام الإدارة/ سوء التخطيط/  
ضعف الاتصال / ضعف المشاركة/ الأوتوقراطية/ غياب  
التعاون/ أعداد كبيرة/ قلة الدعم/ غياب التمكين / تنقلات  
المعلمين/ غياب العدالة.

القيادة التشاركية/ العمل الجماعي/ التحفيز/ العلاقات  
الإنسانية/ التفويض/ التفاوض/ العدالة/ الالتزام/ توزيع  
الأدوار/ توزيع المهام/ الدعم/ التخطيط الجيد/ حل  
المشكلات/ / التعاون/

2) ما التحديات التي تحول دون دور  
الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة  
التغيير في مدارس كفر قاسم من  
وجهة نظركم؟

3) ما سبل مواجهة التحديات التي  
تحول دون دور الثقافة التنظيمية في  
تعزيز قيادة التغيير في مدارس كفر  
قاسم من وجهة نظركم؟ ؟

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير في مدارس كفر قاسم من وجهة نظركم؟

أظهر (9) من المديرين أن الثقافة التنظيمية تساعد المديرين في فهم سلوك المعلمين وتعديله والولاء ويدفعهم وتوجيهه نحو التغيير، فيقول م1: "التنظيم يضبط السلوك ويوجهه نحو الأهداف" ويقول م3: "تساعد الثقافة التنظيمية مديري المدارس في حث المعلمين على تعديل سلوكياتهم وتبني ثقافة التغيير".

واتفق معه م5 وم6 فيقول م5: "لا يمكن لقائد المدرسة أن يحدث تغييراً في مدرسة دون تعزيز ثقافة تنظيمية بناءة توجه سلوك المعلمين والطلبة وأولياء الأمور نحو التغيير".

في حين رأى (8) من المديرين أن القافة التنظيمية تعزز العلاقات الإنسانية وهذا من شأنه يزيد من دافعية المعلمين نحو العمل والإنجاز والتغيير، وهذا ما أكده م2 حيث يقول: "أن وجود ثقافة تنظيمية تعزز العلاقات الإنسانية تحفز على العمل والإنتاج والتغيير"، واتفق معه م6 وم7 وم8 فيقول م7 "وجود بيئة تنظيمية ملائمة يشعر المعلمين بالانتماء ويدفعهم للعمل والتغيير".

ويؤكد (7) من المديرين أنها تشجع على التعاون المشترك بين المدير والمعلمين في إحداث التغيير، فيقول م10: "البيئة التنظيمية الملائمة تشجع الجميع على العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف وتغيير واقع المدرسة" وأيده م1، وم3، وم4 فيقول م4: "الثقافة التنظيمية تعزز مبدأ العمل التعاوني وهذا يساعد في تسريع التغيير" وقد اختلف معهم م6 حيث يقول أن "التغيير لا يتم دون تعاون مشترك" والجدول (3) يبين استجابات المديرين على السؤال الأول من الدراسة:

### جدول (3) استجابات مديري كفر قاسم على السؤال الأول من الدراسة:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	أن الثقافة التنظيمية تساعد المديرين في فهم سلوك المعلمين وتعديله والولاء ويدفعهم وتوجيهه نحو التغيير .	9	90%
2	أن الثقافة التنظيمية تعزز العلاقات الإنسانية وهذا من شأنه يزيد من دافعية المعلمين نحو العمل والإنجاز والتغيير .	8	80%
3	تشجع على التعاون المشترك بين المدير والمعلمين في إحداث التغيير .	7	70%
4	التغيير لا يتم دون تعاون مشترك	1	10%

يتبين من النتائج السابقة أن أعلى التكرارات كانت (9) وجاءت مع أن الثقافة التنظيمية تساعد المديرين في فهم سلوك المعلمين وتعديله والولاء ويدفعهم وتوجيهه نحو التغيير، يليها تكراراً (8) وجاءت مع أن القافة التنظيمية تعزز العلاقات الإنسانية وهذا من شأنه يزيد من دافعية المعلمين نحو العمل والإنجاز والتغيير، ويليهما تكراراً (7) وجاءت مع تشجع على التعاون المشترك بين المدير والمعلمين في إحداث التغيير، بينما جاءت فقرة " التغيير لا يتم بدون تعاون مشترك" أقل التكرارات وبنسبة مئوية (10%).

ومن خلال ما ذكره المديرون يتبين أن الثقافة التنظيمية تعزز قيادة التغيير لأنها تسهم في ضبط وتعديل سلوك المعلمين، وتلزمهم بالعمل، وتشجع العلاقات الإنسانية المحفز للنمو والتطوير، وتعزز العمل التعاوني مما يسهم في إنجاز الأعمال، وقد انسجمت هذه النتائج مع الأدب النظري حيث أشار حسين (2012) إلى أن الثقافة التنظيمية هي المحرك الرئيس لنجاح المنظمة ، حيث أنها تلعب دور كبير في تماسك الأفراد والمحافظة على هوية المجموع.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ترسيخ الثقافة تنظيمية في المدارس يضبط سلوك المعلمين والإداريين، ويعزز العلاقات الودية بين أفراد المجتمع المدرسي إدارة ومعلمين، ويشجعهم على العمل التعاوني من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، وهذا من شأنه أن يخلق نوعاً من التفاهم المشترك حول ضرورة إحداث تغيير في المدرسة لمواكبة التطورات التي تحدث في الميدان التربوي، وإحداث التغيير المنشود لتطوير واقع المدرسة، ولعل عمل الباحثة كمديرة مدرسة في كفر قاسم ومن خلال تجاربها تعي قيمة وجود ثقافة تنظيمية عادلة ومحفزة للعمل والتغيير، وهذا ما أكده مديرو المدارس من خلال استجاباتهم، وفي الواقع الفلسطيني يلاحظ أن المدارس التطويرية هي تلك المدارس التي يسودها مناخ تنظيمي ملائم يلتزم فيها المديرون والمعلمون بالسلوك التنظيمي الذي تتبناه المدارس مما يميز مدارسهم بالتماسك والتعاون والتغيير والتطوير وهناك مدارس نموذجية في فلسطين وتحديداً في كفر قاسم.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الشهري (2022) حيث بينت وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية في محافظة بيشة.

### نتائج السؤال الثاني:

ما التحديات التي تحول دون دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير في مدارس كفر قاسم من وجهة نظركم؟

اتفق جميع المديرين على أن نمط القيادة ونوع هذا النمط أحد المؤشرات لوجود معوقات خاصة، فقد ذكر م1: "أن القائد الديمقراطي التحويلي يؤمن بالتغيير ولذا يحرص على بناء ثقافة تنظيمية ملائمة"، ويرى م6: "أن القائد الديكتاتوري لا يؤمن بالتغيير ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية"، ويرى م7، وم8 فيقول م8 "أن النمط الترسلّي الفوضوي لا ينجح في بناء ثقافة تنظيمية ملائمة محفزة للتغيير عادلة، وأشار (8) منهم أن غياب الثقة والاحترام المتبادل يؤثر على العلاقات الإنسانية ويثير الصراع بين الأطراف المختلفة في المدرسة مما يحول دون بناء ثقافة تنظيمية، فيقول م10: "غياب الثقة بين المدير والمعلمين يولد النزاعات ويفشل العمل نحو التغيير، ويقول م5: "بناء ثقافة تنظيمية عادلة تؤمن بالتغيير لا يتحقق في غياب العلاقات الإنسانية" واتفق معه م3، وم7، فيقول م7 "كيف يمكن أن يتحقق العمل التنظيمي كفريق في غياب العلاقات الإنسانية.

ومن ناحية أخرى فقد تطرق (7) من المديرين إلى أن غياب الحوافز والتقييم العادل وغياب العدالة في توزيع المهام يؤثر على التغيير في المدرسة، وبالتالي يؤثر على الثقافة التنظيمية، فيقول م2: "تلبية احتياجات المعلمين وتقديرهم وتحفيزهم يجمعهم لتبني ثقافة تنظيمية تؤمن بالتغيير وبالتالي غياب ذلك يؤثر على بناء المدرسة وتطويرها"، وأكد على كلامه م9 وم6، وم4، وم5 فيقول م9: "فاقد الشيء لا يعطيه، وإذا لم يجد المعلم من يقدره ويكرمه يشعر بالإحباط ولا يملك حافز التغيير" والجدول (4) يبين استجابات المديرين على السؤال الثاني من الدراسة:

### جدول (4) استجابات مديري كفر قاسم على السؤال الثاني من الدراسة:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	إن نمط القيادة ونوع هذا النمط أحد المؤشرات لوجود معوقات خاصة إذا كان نمطاً تسلطياً أو ترسلياً أو ديمقراطياً.	10	100%
2	غياب الثقة والاحترام المتبادل يؤثر على العلاقات الإنسانية ويثير الصراع بين الأطراف المختلفة في المدرسة مما يحول دون بناء ثقافة تنظيمية،	8	80%

### 3 إن غياب الحوافز والتقييم العادل وغياب العدالة في توزيع المهام 7 %70 يؤثر على التغيير في المدرسة، وبالتالي يؤثر على الثقافة التنظيمية

يتبين من استجابات المديرين أن أعلى التكرارات (10) جاءت مع أن نمط القيادة ونوع هذا النمط أحد المؤشرات لوجود معوقات خاصة إذا كان نمطاً تسلطياً أو ترسلياً أو ديمقراطياً، يليها تكراراً (8) وجاءت مع غياب الثقة والاحترام المتبادل يؤثر على العلاقات الإنسانية ويثير الصراع بين الأطراف المختلفة في المدرسة مما يحول دون بناء ثقافة تنظيمية، يليها تكراراً (7) وجاءت مع أن غياب الحوافز والتقييم العادل وغياب العدالة في توزيع المهام يؤثر على التغيير في المدرسة، وبالتالي يؤثر على الثقافة التنظيمية، وبالرجوع للأدب النظري يتبين أن حسين (2012) قد أشار إلى أن غياب الثقافة التنظيمية يؤثر في نقص الاحترام المتبادل والقيم داخل المؤسسة، وعدم تبني أفكار الموظفين، وغياب العدالة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وعدم وجود تعاون في أداء المهام بين العاملين والتي تشير الى عدم وجود شعور العمل كوحدة واحدة، وغياب دور القائد الموجه لهم.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ترسيخ الثقافة التنظيمية وتعزيزها يعول على قائد المدرسة وممارساته، فالقائد الديمقراطي يحرص على بناء بيئة مدرسية معززة للعلاقات الإنسانية، ومحفزة للعمل التعاوني، ويميل إلى تفويض الصلاحيات، ويثق بالمعلمين، وله رؤية واضحة، وهذه الممارسات تؤثر بالمعلمين بشكل إيجابي وتدفعهم إلى الاقتداء بمدير المدرسة، وتشجعهم على موافقة المدير في إحداث التغيير، في حين لا يرى القائد الديكتاتوري إلا نفسه، ويملي على المعلمين الأوامر، ولا يثق بهم، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية، ويعمل لوحده دون إشراكهم وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على المناخ التنظيمي والعلاقات في المدرسة، وكثير من الإدارات المدرسية فشلت في تحقيق أهدافها وإحداث التطوير بسبب التسلطية أو الفوضوية السائدة في المدرسة، ففي الواقع الفلسطيني يلاحظ أن غالبية مشاكل المدارس الحكومية تعود إلى نمط القيادة في المدرسة فغالباً هي قيادة بيروقراطية تؤمن بمركزية القرارات، ولا تثق بالمعلمين، ولا تفوضهم الصلاحيات، وكثير من المعلمين يتذمرون بسبب تدني نظام الحوافز وهذا ما يلاحظه الجميع في المدارس.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع تصورات المعلمين في دراسة أتاسوي (Atasoy, 2020) حيث أظهرت تصوراتهم أن دور النمط القيادي يسهم في بناء الثقافة التنظيمية فكانت تصوراتهم أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والثقافة المدرسية والتغيير التنظيمي

#### نتائج السؤال الثالث:

سبل مواجهة التحديات التي تحول دون دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيادة التغيير في مدارس كفر قاسم من وجهة نظرهم؟

أجمع جميع مديري المدارس على أن سبل مواجهة التحديات بتعيين مدراء مدارس يملكون مهارات قيادية عالية في إدارة مدارسهم يؤمنون بالتغيير، فيقول م1: "التغيير يحتاج لوجود قائد مدرسي يملك مهارات التأثير في

الأخريين من خلال بناء ثقافة تنظيمية معززة محفزة"، واتفق معه م3، وم7، وم10، فيقول م10: "المدير الناجح يحرص على توفير مناخ تنظيمي يشجع على العلاقات الإنسانية والتغيير"، ويقول م6: "لا يمكن أن تنجح المدرسة في إحداث التغيير إذا لم يملك المدير مهارات القيادة المحفزة للمناخ التنظيمي المشجع للتغيير"، وأشار (9) منهم إلى ضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة، والتقييم العادل، وتعميم العدالة التنظيمية، وفي هذا يقول م1 "لا يمكن أن يسود مناخ تنظيمي ملائم في غياب التقييم العادل والعدالة في توزيع المهام" ويقول م4 "نجاح المدرسة يتطلب سيادة مبادئ الاحترام والثقة"، وأشار (7) من المديرين إلى تمكين المديرين في مدارسهم لتشجيعهم على إدارة مدارسهم حسب ظروفها، فيقول م5: "تمكين المديرين في مدارسهم يشجعهم على تحسين واقع مدارسهم وبناء بيئة تنظيمية عادلة" ويؤيده م10 فيقول: "تمكين المديرين يشجعهم على اثبات قدراتهم في إحداث التغيير من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية تؤمن بالعمل التعاوني" والجدول (5) يبين استجابات المديرين على السؤال الثالث من الدراسة:

#### جدول (5) استجابات مديري كفر قاسم على السؤال الثالث الدراسة:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	بتعيين مدرء مدارس يملكون مهارات قيادية عالية في إدارة مدارسهم يؤمنون بالتغيير	10	100%
2	ضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة، والتقييم العادل، وتعميم العدالة التنظيمية.	9	90%
3	تمكين المديرين في مدارسهم لتشجيعهم على إدارة مدارسهم حسب ظروفها.	7	70%

يتبين من استجابات المديرين أن أعلى التكرارات (10) وجاءت مع تعيين مديري مدارس يملكون مهارات قيادية عالية في إدارة مدارسهم يؤمنون بالتغيير، ويليهما تكراراً (9) وجاءت مع ضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة، والتقييم العادل، وتعميم العدالة التنظيمية، ويليهما تكراراً (3) وجاءت مع تمكين المديرين في مدارسهم لتشجيعهم على إدارة مدارسهم حسب ظروفها.

وتعزو الباحثة النتيجة أن بناء ثقافة تنظيمية معززة للتغيير يتطلب وجود قيادة مدرسية تملك مهارات التأثير في المعلمين والمقدرة على ترسيخ ثقافة تنظيمية معززة للعمل ضمن فريق يؤمن بالتغيير، ويدرك دور القيادة المدرسية في تطبيق العدالة التنظيمية واحترامهم وتقديرهم، وفي الواقع الفلسطيني يلاحظ أن المدارس النموذجية مرتبطة بمهارات القيادة ومدارس كفر قاسم كغيرها من المدارس فهناك مدارس يحتذى بها وبحكم خبرة الباحثة وعملها كمديرة لاحظت أن المهارات القيادية تلعب دوراً هاماً في بناء ثقافة تنظيمية معززة للتغيير، وقد ذكر هيبه وعسيري (2018) أن استخدام مهارات قيادية تؤثر على الموظفين وتوجيههم لإحداث تغييرات فعالة من أجل ضمان

تكيف العملية التعليمية مع التغييرات وذلك بوضع التصورات المستقبلية للتغيير وتكوين فرق التغيير، وتطوير علاقات شخصية، وفعالية التواصل مع الآخرين، وتحقيق الشراكة في عملية التغيير، وموارد القوة لتحقيق أهداف التغيير وفقاً لرغبات الفرد، والقدرات المتاحة للمؤسسات التعليمية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أتاسوي (Atasoy, 2020) حيث أظهرت تصوراتهم أن دور النمط القيادي يسهم في بناء الثقافة التنظيمية فكانت تصوراتهم أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والثقافة المدرسية والتغيير التنظيمي.

### التوصيات:

- تحفيز مديري المدارس على تبني النمط الديمقراطي في ممارساتهم لما له من دور في ترسيخ الثقافة التنظيمية وجاءت هذه التوصية من نتائج السؤال الأول.
- ترشيح مديري المدارس بناء على كفاءاتهم ومهاراتهم القيادية وقدرتهم على التغيير وجاءت هذه التوصية من نتائج السؤال الثاني .
- تعزيز العلاقات الإنسانية في المدارس لما لها من دور في تنمية مشاعر الاحترام والثقة المتبادلة وأثر ذلك في تبني التغيير. وجاءت هذه التوصية من نتائج السؤال الثالث.

### المصادر والمراجع باللغة العربية:

- الأحمرى، أمل (2015)، إدارة التغيير لدى القيادات النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 34(165)، 241-290.
- تواتي، إدريس؛ حوشين، كمال؛ براغ، محمد. (2022). مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 14(2)، 71-84.
- الثبتي، عبدالله. (2023). التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 147(1)، 260-312.
- حسين، داليا (2012). أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء الموارد البشرية بالتطبيق على بنك أمدرمان الوطني في الفترة من 2007-2011، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى.
- ربابعة، مرام محمودز (2018). أنماط قيادة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميه . (رسالة ماجستير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس: فلسطين.
- الزهراني، مستورة، و طيب، عزيزة. (2019). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. مجلة الإدارة التربوية، 4(165)، 398 - 491.

- الشهراني، محمد.(2022). أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة ببشة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 1(143)، 137-168.
- طاري، نسرین.(2019). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، 1(4)، 298-322.
- عبد الرحمن، أماني(2011). دور الثقافة التنظيمية في الولاء الوظيفي في الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهری.
- عبد العالي، نشوان.(2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق تقانة الانحرافات Sigma 6الستة بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، 37(119)، 114-135.
- العنزي، فهد .(2017).الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 1(1)، 186-197.
- الغامدي، خالدی.(2016). مقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة الباحة وعلاقتها بمستوى ذكائهم الوجداني، مجلة القراءة والمعرفة، (181)، 1-49.
- غرابية، شيماء، غرابية؛ عبد اللاوي، سهام.(2022). دور ثقافة المنظمة في إنجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسات الصحية" دراسة حالة مستشفى الحكيم عقبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 مايو 1945 - قالمة، الجزائر.
- قاسم، أمجد.(2021). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية وإحداث التغيير، مجلة آفاق علمية وتربوية، تم الرجوع إليها من خلال الرابط: <https://al3loom.com>
- المرزوقي، أحمد؛ ابراهيم، حسام الدين.(2022). أنموذج مقترح لقيادة مديري المدارس للتغيير التربوي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(6)، 542-573.
- مقابلة، رشا.(2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية (أسبوط)، 9(38)، 178-212.
- موهوبي، نعيمة؛ الشايب، خولة؛ الشايب، محمد.(2021). مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر مرؤوسيه في ضوء بعض المتغيرات (دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مباح ورقلة)، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 4(7)، 362-379.
- هيبه، زكريا؛ عسيري، أسمهان.(2018). واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهم حول قيادة التغيير في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية، 26(3)، 288-322.



## المراجع الأجنبية:

- Atasoy, R.,(2020). The Relationship between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change, *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256-274.
- Feldman, S. (2019). Cross-Cultural Leadership and Organizational Culture: A South African Perspective. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship(IJSSME)*,3(2), 79-94.
- Hayes, A.(2005).Statistical Methods for Communication Science Lawrence Erlbaum Associates Publishers. Mahwah, New Jersey.
- Kovanci, M; Inandi, Y; Fakiroglu, M.,(2020). The Study of the Relationship between Teachers' Perceptions of School Culture, Organizational Commitment and Their Resistance to Change, Online Submission, *Journal of Educational Theory and Practice Research*, 6(3), 296-307.
- Marshall, C. & Rossman, G. (2016). We are designing Qualitative Research: 6th Edition, SAGE, Thousand Oaks.
- Mei Kin, T., Abdul Kareem, O., Nordin, M. S., & Wai Bing, K. (2018). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 427- 446.
- Szymanska. K.,(2016). Organizational culture as a part of the development of open innovation - *the perspective of small and medium-sized enterprises. Management*, 20(1)-142-154.