

## دور الثقافة التنظيمية في تنمية القدرات المهنية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة

ردنا مشعل رجا الزراقي

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية  
radna9199@gmail.com

إيمان عبد الملك حسين راوه

أستاذ مساعد، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية  
erawah@kau.edu.sa

### مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية ومستوى تنمية القدرات المهنية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة لواقع الثقافة التنظيمية ومستوى القدرات المهنية تُعزى للنوع، المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين واقع الثقافة التنظيمية ومستوى تنمية القدرات المهنية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك بالاعتماد على أداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (٧١٩) موظف وموظفة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية وكان عددها (٢٥٧) موظف وموظفة. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام للثقافة التنظيمية للموظفين في إدارة التعليم بمكة المكرمة بلغ بالتقدير العام (3.53) وبدرجة استجابة مرتفعة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لتنمية القدرات المهنية للموظفين في إدارة التعليم بمكة المكرمة (3.71)، وبدرجة استجابة مرتفعة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية ككل باختلاف متغير النوع، المنصب الوظيفي، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أفراد الدراسة من ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر وكذلك أفراد الدراسة من ذوي الخبرة من 15 سنة فأكثر، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في مستوى القدرات المهنية ككل باختلاف متغير النوع، المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة، وتبين أن هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وتنمية القدرات المهنية للموظفين في إدارة التعليم بمكة المكرمة. وفي ضوء نتائج الدراسة

أوصت الباحثة بتبني برامج التحفيز المادية والمعنوية اللازمة لتحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار، والعمل على تعزيز ثقافة التميز والجودة بين الموظفين داخل إدارة التعليم.  
الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، تنمية القدرات المهنية.

## The Role of Organizational Culture in Developing Professional Capabilities in Makkah Al-Mukarramah Department of Education

**Radna Meshal Raja Alzarraqi**

Educational Administration, College of Education, King Abdulaziz University, Saudi Arabia  
radna9199@gmail.com

**Eman Abdul-Malik Hussain Rawah**

Assistant Professor, Educational Administration, College of Education, King Abdulaziz  
erawah@kau.edu.sa

### Abstract

The study aimed to identify the reality of organizational culture and the level of professional capacity development within the Education Administration of Makkah City from the perspective of its employees. It also sought to uncover statistically significant differences in participants' responses regarding organizational culture and professional capacity levels based on gender, job position, and years of experience. Additionally, the study aimed to determine the nature of the relationship between organizational culture and the level of professional capacity development in the Makkah Education Administration from the employees' point of view, and to achieve the study's objectives, the researcher adopted a descriptive correlational methodology, relying on a questionnaire as the main data collection tool. The study population consisted of all male and female employees at the Makkah Education Administration, totaling (719) employees. A random sample of (257) employees was selected, the results indicated that the overall mean score for organizational culture among employees in the Makkah Education Administration was (3.53), indicating a

high level of response. The overall mean score for professional capacities was (3.71), also reflecting a high response level. The findings revealed no statistically significant differences in participants' responses regarding organizational culture as a whole based on gender or job position. However, statistically significant differences were found based on years of experience, favoring employees with 10 years or more of experience, particularly those with 15 years or more. Furthermore, the results showed no statistically significant differences in responses regarding the level of professional capacities based on gender, job position, or years of experience, the study also found a positive correlation between organizational culture and the development of professional capacities among employees in the Makkah Education Administration, In light of the results, the researcher recommended adopting both material and moral incentive programs to encourage employee creativity and innovation, and to strengthen a culture of excellence and quality among staff within the Education Administration.

**Keywords:** Organizational culture, Professional capacities.

### مقدمة الدراسة

تحتل الإدارات التعليمية نوعًا هامًا من الأداءات المهنية التي تنصب على أبنية تعليمية تخلق نُظْمًا مهنية يمكن الاعتماد عليها في العديد من المنظمات الدولية، كون الإدارات التعليمية هي من أهم المنظمات أو المؤسسات الدولية التي تعمل على بناء مجتمعات وتؤهل أجيال متعلمة تعمل في مختلف المؤسسات المحلية والعالمية.

ويأتي دور الثقافة التنظيمية في توجيه القدرات المهنية نحو التنظيم والفاعلية الإنتاجية، فالثقافة التنظيمية هي نوعًا من المؤهلات التنظيمية التي تعمل على توفير مختلف السلوكيات أو التنظيمات التوجيهية للمنظمة الإنتاجية مما يضاعف في القيمة الإنتاجية أو الفعالية الإنتاجية (درووب والصادق، 2020). وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد التي تتمثل في الهوية التنظيمية والحوافز والترقيات مع قياس الأداء.

وفي هذا الصدد فقد أشارت دراسة خلوف (2023) إلى كون الثقافة التنظيمية تساعد في خلق جو أداء مهني يساعد في تحسين الكفاءات الإنتاجية لمختلف المؤسسات لأنه يساعد العاملين على تحقيق أفضل المهام الوظيفية للوصول إلى الهدف الوظيفي المنشود إليه.

وتُعد الهوية التنظيمية من أهم مقومات الثقافة التنظيمية، حيث تمنح العاملين شعورًا بالانتماء وتوجه سلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. كما تُسهم الحوافز والترقيات في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تحفيز الإبداع المهني، بينما يُعد قياس الأداء وسيلة هامة لتوظيف الثقافة التنظيمية بما يخدم تحسين الأداء المهني داخل الإدارات التعليمية. وفي هذا السياق، تبنت رؤية المملكة العربية السعودية أهمية قياس الأداء كآلية لتقييم المؤسسات التعليمية وتعزيز فرص الترقى والتطوير (حفصة، 2023).

ومن هذا المنطلق، تُعد القدرات المهنية مكونًا أساسيًا في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز؛ فهي تتضمن مجموعة من الكفاءات التي تمكن الموظف من أداء مهامه بفعالية داخل المؤسسة. كما تُعد القدرات المهنية عاملاً رئيسيًا في مسار الترقى الوظيفي، وتلعب دورًا مهمًا في دعم خطط التنمية المؤسسية وتوسيع البنى التحتية وإنشاء منظمات وهيئات جديدة. كذلك، تساهم في تمكين المؤسسات التعليمية من أداء مجموعة متنوعة من المهام دون الاقتصار على وظيفة محددة، مما يعزز من قدرتها على الاستجابة للتغيرات والاحتياجات المختلفة (سليمان والرامزي، 2019).

فتتمثل القدرات المهنية في مجموعة من القدرات المعرفية والتقنية والاجتماعية التي تبني على سواعدها العديد من الثقافات التنظيمية داخل الإدارة التعليمية. فمن خلال القدرة المعرفية يمكن للإدارة وضع الخطط التطويرية المساعدة في التقدم والرقى المهني، كما للقدرات التقنية الدور في توفير الوسائل والأدوات التي تُمكن الإدارة من توجيه البحث نحو كافة التطورات المهنية. فالقدرة التقنية هي نتاجًا من الأساليب التكنيكية والمهارية التي تعمل على مساندة النظام المؤسسي في نحو مستقبل مهني أفضل (غنيم، 2019). في حين أن القدرات الاجتماعية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز العلاقات داخل بيئة العمل، سواء بين الموظفين أنفسهم أو بينهم وبين الإدارة، مما يخلق بيئة داعمة ومحفزة للنمو المؤسسي (حماوي وزيزويوا، 2020). ومن خلال ذلك ما ولد لدينا الاهتمام بموضوع بحثنا الحالي الذي تمثل في دور الثقافة التنظيمية في تنمية القدرات المهنية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة.

### مشكلة الدراسة

شهد العالم الكثير من التغيرات في الأنظمة التعليمية، مما جعل للإدارات التعليمية اليوم دورًا هامًا ووجهت إليه رؤية المملكة (2030) وذلك كون التعليم هو البنية الأساسية في تطوير وتنمية المجتمعات، إن التوجه نحو الإدارات التعليمية السعودية بات أمرًا حتميًا تفرضه التطورات الدولية، والسعي نحو الحدائق والمواكبة العالمية.

واستشعارًا بالدور الحيوي الذي تؤديه الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، برزت الثقافة التنظيمية كعنصر أساسي يسهم في تعزيز هذا الدور المهني. إذ تُعد الثقافة التنظيمية إحدى أهم الركائز الداخلية في أي مؤسسة أو منظمة إنتاجية، لما لها من تأثير مباشر على سلوكيات الأداء المهني للأفراد والموظفين داخلها. فهي تشكل الإطار الذي يوجه سلوك العاملين نحو الإبداع والابتكار المؤسسي المستمر، مما يجعلها المؤهل القوي لدفع المنظمة نحو تحقيق أعلى مستويات القدرات المهنية وتطوير الأداء المؤسسي بصفة دائمة.

وقد عبرت دراسة شاطري (2020) إلى كون الثقافة التنظيمية هي أداة هامة في تحقيق الإبداع المؤسسي نحو تحقيق النتائج الفعالة أو المرجوة من العاملين تجاه الأداء المهني للعاملين تجاه المؤسسات.

وقد دعت خطط التنمية التاسعة عشر إلى دعم دور الثقافة التنظيمية في تنمية القدرات المهنية داخل الإدارات التعليمية، وذلك من أجل تحقيق رؤية المملكة 2030 من خلال إعداد برامج تحمل شعار تطوير الأداء المهني داخل الإدارات التعليمية مع دعم الثقافات التنظيمية، بغرض توجيه الإدارات التعليمية نحو مستقبل أفضل (السالك، 2022).

### أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها (الهوية التنظيمية - الحوافز والترقيات - قياس الأداء) بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم؟
2. ما مستوى تنمية القدرات المهنية بأبعادها (قدرات معرفية - قدرات اجتماعية - قدرات تقنية) بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في استجابات أفراد العينة لواقع الثقافة التنظيمية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم تعزى لكل من متغير (النوع - المنصب الوظيفي - سنوات الخبرة)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في استجابات أفراد العينة في مستوى القدرات المهنية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم تعزى لكل من متغير (النوع - المنصب الوظيفي - سنوات الخبرة)؟

5. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الثقافة التنظيمية ومستوى تنمية القدرات المهنية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها (الهوية التنظيمية - الحوافز والترقيات - قياس الأداء) بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم.
2. معرفة مستوى تنمية القدرات المهنية بأبعادها (قدرات معرفية - قدرات اجتماعية - قدرات تقنية) بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم.
3. الكشف عن وجود فروق في استجابات أفراد العينة لواقع الثقافة التنظيمية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم تعزى لكل من متغير (النوع - المنصب الوظيفي - سنوات الخبرة).
4. الكشف عن وجود فروق في استجابات أفراد العينة في مستوى القدرات المهنية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم تعزى لكل من متغير (النوع - المنصب الوظيفي - سنوات الخبرة).
5. التعرف على العلاقة بين واقع الثقافة التنظيمية ومستوى تنمية القدرات المهنية بإدارة تعليم مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم.

### أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية:

1. يُؤمل من هذه الدراسة تحقيق أحد أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي ركزت على تطوير وتنمية الكفاءات والقدرات البشرية في المؤسسات التعليمية (العنزي، 2024).
2. تُساهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات ومقترحات يتم تطبيقها لتحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
3. تُضيف هذه الدراسة للمكتبات الرقمية مادة علمية جديدة.

4. توصيات الدراسات والبحوث السابقة التي وجهت النظر نحو دور الثقافة التنظيمية في التطوير للقدرات المهنية بمختلف من المؤسسات والمنظمات التعليمية وغيرها.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تُساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في إدارة تعليم مكة المكرمة على تبني ممارسات تنظيمية تُساهم في تعزيز القدرات المهنية للموظفين وإعداد كوادر أكثر كفاءة تدعم تحقيق الأهداف التعليمية.
2. تُعد عينة موظفي إدارة التعليم عنصراً أساسياً في تحقيق التطلعات المستقبلية، حيث يُعتمد عليهم في تحسين نواتج التعلم، والارتقاء بالنظام التعليمي، وتطويره ليتوافق مع متطلبات التنمية وسوق العمل (وزارة التعليم، 2021).
3. تُساعد الإدارة في تطوير السياسات التنظيمية من خلال تصميم سياسات وبرامج تدريبية تتوافق مع طبيعة الثقافة التنظيمية.
4. تُشجع هذه الدراسة على تدريب وتأهيل إداريين قادرين على تعزيز الثقافة التنظيمية وتوجيه الموظفين بطرق تدعم تنمية القدرات لديهم وترتقي بالمستوى التعليمي.

#### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دور الثقافة التنظيمية في تنمية القدرات المهنية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة، من خلال المحورين التاليين:
  - المحور الأول: الثقافة التنظيمية، وتتضمن ثلاثة أبعاد: الهوية التنظيمية، الحوافز والترقيات، قياس الأداء.
  - المحور الثاني: تنمية القدرات المهنية، ويتضمن ثلاثة أبعاد: القدرات المعرفية، القدرات الاجتماعية، القدرات التقنية.
- الحدود المكانية: طُبِّقت الدراسة بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة.
- الحدود الزمنية: أُجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام (1446هـ - 2025م)
- الحدود البشرية: طُبِّقت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة (ذكور، إناث) بالمناصب الوظيفية (رئيس قسم، رئيس وحدة، مساعد إداري، مشرف تربوي) والبالغ

عدددهم (257) موظف وموظفة، حيثُ بلغ عددُ المجتمع الكلي (719) موظف وموظفة بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة.

### مصطلحات الدراسة

#### 1- الثقافة التنظيمية:

عرّفها خليف (2021) باعتبارها "نسيج من اللغة التي تتعامل بها والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذي يُنظم تعاملاتها ونظام القيم الذي يُنظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعيًا" (ص.217). وتعرّفها الباحثة إجرائيًا بأنها: قدرة المنظمة على بناء الهوية التي تميزها عن غيرها مع السعي لتهيئة بيئة العمل من خلال تقديم الحوافز للموظفين لاستغلال طاقتهم الكامنة والعمل على ترقيتهم استنادًا إلى تقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، بطرق يمكن قياسها علميًا وعمليًا.

#### 2- القدرات المهنية:

عرّفها العبيد (2015) بأنها فكرة مهنية تتبلور حول تنفيذ العمل والمهام بالقدر والكيفية والمستوى المهني الملائم للمعايير، والبحث عن مكامن القوة الفكرية والقدرات المهنية لدى الفرد في أي عملية إنتاجية، بهدف صقلها وتنميتها.

وتعرّفها الباحثة إجرائيًا بأنها: مجموعة من المهارات المعرفية والاجتماعية والتقنية، المقصود تطويرها تحقيقًا لكفاءة وفاعلية أفراد التنظيم، بطرق يمكن قياسها علميًا وعمليًا.

### الإطار النظري

#### المبحث الأول: الثقافة التنظيمية:

تُعد الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية التي تُحدد هوية المؤسسة وطريقة تعاملها مع تحديات بيئتها الداخلية والخارجية. فالثقافة التنظيمية لا تقتصر على مجرد عادات أو تقاليد محددة داخل مكان العمل، بل تشمل مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يلتزم بها أفراد المؤسسة، والتي تؤثر بشكل كبير في عمليات اتخاذ القرار، وإدارة الأداء، والتفاعل بين الموظفين. تعد هذه الثقافة بمثابة "الحمض النووي" الذي يشكل أسس العلاقات بين الموظفين ويحدد كيفية تنفيذ الأعمال داخل المنظمة (دحية وعلوطي، 2022).

### مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تحكم تصرفات الأفراد داخل المؤسسة، وهي بمثابة القوة غير المرئية التي تسيطر على الأنماط التنظيمية وتحدد كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع بيئة العمل المحيطة، ويتأثر تشكيل الثقافة التنظيمية بعوامل متعددة مثل القيادة، وهيكل التنظيم، والممارسات اليومية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تاريخ المنظمة وأهدافها الاستراتيجية (خليف والهاجري، 2024).

### أهمية الثقافة التنظيمية:

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في كونها العامل الذي يربط بين الأفراد داخل المؤسسة ويحدد طريقة عملهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع بيئة العمل. فالثقافة التنظيمية لا تقتصر على مجموعة من الممارسات أو العادات، بل هي القوة التي تحكم سلوكيات الموظفين وتوجه تصرفاتهم نحو أهداف المؤسسة. تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير في نجاح أو فشل المؤسسة، ولذلك فإن الاهتمام بتطوير وتعزيز هذه الثقافة يعد من الأسس الأساسية لتحقيق الأداء المستدام (أبو طربوش، 2023).

**1- تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة:** تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تعزيز شعور الانتماء والولاء لدى الموظفين. عندما تتبنى المؤسسة ثقافة تشجع على التعاون والاحترام المتبادل، يشعر الموظفون بأنهم جزء من كيان أكبر وأنهم يلعبون دورًا مهمًا في تحقيق أهداف المؤسسة. هذا الانتماء يعزز من دافع الموظفين للعمل بجد، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق النتائج المرجوة (خليف والهاجري، 2024).

**2- تحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية واحتياجات الموظفين:** تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في خلق بيئة عمل متناغمة تتوازن فيها أهداف المؤسسة مع احتياجات الموظفين. من خلال إنشاء ثقافة تشجع على الحوار المفتوح والشفافية، يمكن للمؤسسة ضمان أن الموظفين يتفهمون رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. في المقابل، يمكن أن تعزز هذه الثقافة من دعم الموظفين وتوفير بيئة مناسبة لتطويرهم المهني والشخصي (عويس وحوامدة، 2024).

**3- تحفيز الابتكار والإبداع:** البيئة الثقافية داخل المؤسسة تؤثر بشكل كبير على قدرة الأفراد على تقديم أفكار جديدة. في المؤسسات التي تركز على الابتكار وتبني ثقافة منفتحة، تُشجع الموظفين على التفكير واقتراح حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة. الثقافة التي تحتفل بالفشل كجزء من عملية

التعلم والنمو تساهم أيضًا في تعزيز الإبداع، حيث يشعر الموظفون بالراحة في تجربة أفكار جديدة دون الخوف من الفشل (دحية وعلوطي، 2022).

**4- تحسين أداء الفرق والمجموعات:** تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر في كيفية عمل الفرق والمجموعات داخل المؤسسة. في بيئة عمل تتمتع بثقافة إيجابية، يمكن للفرق أن تتعاون بشكل أفضل، مما يعزز التفاهم والانسجام بين الأعضاء. يؤدي هذا التعاون إلى تحقيق نتائج مهنية متميزة، حيث يصبح من السهل تجاوز التحديات واتخاذ القرارات الجماعية التي تصب في مصلحة المنظمة (مقابلة، 2022).

**5- جذب واحتفاظ بالموهب:** الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على قدرة المؤسسة في جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم. ففي بيئات العمل التي تتميز بالاحترام، والتقدير، والفرص للتطوير المهني، يزداد جذب الموظفين الماهرين الذين يسعون للعمل في مثل هذه الثقافات. كما أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يعملون في بيئة محورية من النمو والتقدير يميلون إلى البقاء في المؤسسة لفترات أطول (أبو طربوش، 2023).

### أبعاد الثقافة التنظيمية:

تعددت الأبعاد التي تناولتها الدراسات المختلفة حول الثقافة التنظيمية، حيث تناولت دراسة العتيبي (2016) بُعد ثقافة القوة وثقافة النظم والأدوار وثقافة الانجاز، بينما تناولت دراسة رشيد (2017) بُعد العمل وروح الفريق والإبداع والابتكار والتعاون وغيرها من الأبعاد التي تناولتها الدراسات الأخرى، وفي ضوء ذلك، تم تخصيص الأبعاد التالية لهذا البحث:

**1. الهوية التنظيمية:** تُعد الهوية التنظيمية من الركائز الأساسية التي تشكل ثقافة المؤسسة وتعزز تميزها عن غيرها من المنظمات، حيث تعكس مدى وضوح رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها، مما يساهم في تعزيز الانتماء والولاء لدى الموظفين (عصفور وآخرون، 2024)، كما أن الهوية التنظيمية القوية تعزز قدرة المؤسسة على جذب المواهب والمحافظة عليها من خلال توفير بيئة عمل محفزة تتسم بالاستقرار والتقدير (بن مقران وسي بوعزة، 2022).

**2. الحوافز والترقيات:** تمثل الحوافز والترقيات أحد الأبعاد الهامة للثقافة التنظيمية، فهي تعكس مدى اهتمام المؤسسة بتقدير جهود موظفيها وتحفيزهم لتحقيق أداء أفضل (البدوي وبكري، 2024)، حيث أن أنظمة الحوافز الفعالة تُساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الدافعية الداخلية، مما

يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي (مقابلة، 2022). وتتنوع الحوافز بين المادية والمعنوية، حيث تشمل الحوافز المادية المكافآت المالية وزيادة الرواتب، بينما تتضمن الحوافز المعنوية التقدير العلني وفرص التطوير المهني (دربالة، 2021).

**3. قياس الأداء:** يُعد قياس الأداء من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءة العمل ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية (عصفور وآخرون، 2024)، كما أن عملية قياس الأداء تُساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المنظمة، حيث تُساعد على توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتحسين جودة العمل (دحية وعلوطي، 2022).

لذلك يعتمد قياس الأداء على مؤشرات رئيسية تُحدد وفقاً لطبيعة العمل وأهداف المؤسسة، مما يتيح إمكانية التحسين المستمر واعتماد قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة (بن مقران وسي بوعزة، 2022).

#### المبحث الثاني: تنمية القدرات المهنية:

##### مفهوم تنمية القدرات المهنية:

تنمية القدرات المهنية هي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين وتعزيز المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الفرد في مجال عمله، لتلبية متطلبات الوظيفة بشكل أكثر كفاءة. وتشمل هذه العملية اكتساب مهارات جديدة، وتعزيز الخبرات العملية، وتطوير القدرات العقلية والاجتماعية التي تدعم الأداء العالي، وتركز تنمية القدرات المهنية على تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات التي قد تطرأ في بيئة العمل. كما أن هذه العملية تساهم في زيادة فعالية الفرد ضمن المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها المؤسسية بكفاءة أعلى (صالح وآخرون، 2024).

وقد عرّفها الحلواني وآخرون (2023) بأنها "عملية مستمرة تهدف إلى تطوير معارف ومهارات الأفراد بما يواكب المتغيرات المهنية والتقنية"، ويكمن الهدف الأساسي من التنمية المهنية في تحسين المهارات والقدرات الوظيفية للموظفين بما يتماشى مع متطلبات العمل المتجددة، ويتم تحقيق ذلك من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة تسعى إلى:

- 1- تعزيز المعرفة الفنية المرتبطة بمجالات العمل المختلفة.
- 2- دعم المهارات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات.
- 3- تنمية القدرات الشخصية كمهارات التواصل والعمل الجماعي وحل المشكلات.

وتسهم هذه البرامج في مساعدة الموظفين على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، كما ترفع من مستوى الأداء الوظيفي وتعزز الإنتاجية المؤسسية، عبر تطوير مهاراتهم بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية والإدارية، مما يمكنهم من تقديم نتائج أفضل وأكثر كفاءة في أعمالهم.

وتعتبر التنمية المهنية عملية مستمرة تسعى إلى تحقيق التميز في أداء الموظفين عبر تحديث مستمر للمعرفة والمهارات، مما يعزز قدرتهم على مواجهة التحديات الجديدة في العمل. كما تساهم في توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار. عندما يشعر الموظف بأن هناك فرصًا مستمرة لتطوير مهاراته، فهذا يعزز من انتمائه للمؤسسة ويدفعه لتحقيق أداء أعلى. من خلال هذا النوع من التنمية، يصبح الموظف أكثر قدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الهامة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام (أحمد وآخرون، 2023).

#### أهمية تنمية القدرات المهنية:

تمثل أهمية تنمية القدرات المهنية في دورها الكبير في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. حيث أن الموظفين المدربين بشكل جيد يمتلكون القدرة على تطبيق أساليب عمل جديدة وامتطورة، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وزيادة فعالية العمليات داخل المؤسسة، وبرامج التنمية المهنية تساعد على تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات مدروسة وتنفيذ مهامهم بكفاءة أكبر، مما ينعكس على سير العمل داخل المؤسسة بشكل إيجابي. كما تساهم هذه البرامج في تقليل التكاليف المرتبطة بالأخطاء التي قد تحدث نتيجة نقص المهارات أو المعرفة، وبالتالي تعزيز القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة (رقبان، 2024).

#### أبعاد تنمية القدرات المهنية:

تعددت الأبعاد التي تناولتها الدراسات المختلفة، حيث تناولت دراسة القاسم (2019) بُعد التخطيط وبعُد العلاقات الإنسانية وبعُد التنفيذ والمتابعة، وغيرها من الأبعاد التي تناولتها الدراسات الأخرى، وفي ضوء ذلك، تم تخصيص الأبعاد التالية لهذا البحث:

**1- قدرات معرفية:** تُعد القدرات المعرفية من العناصر الأساسية التي تُوضح مدى قدرة الأفراد على التكيف مع بيئة العمل والتطور المستمر في مختلف المجالات المهنية، حيث تشمل هذه القدرات مجموعة واسعة من المهارات التي تُساهم في تحسين التفكير النقدي، التحليل، حل المشكلات، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، وفي عالم يشهد تغيرات متسارعة في التكنولوجيا وأساليب العمل، أصبحت تنمية القدرات المعرفية أمرًا ضروريًا لتحقيق الكفاءة المهنية والنجاح المستدام، فالقدرة على استيعاب

المعلومات وتحليلها بشكل منطقي يتيح للأفراد إمكانية التعامل مع المهام الوظيفية بفاعلية وكفاءة، مما يسهم في تطوير جودة العمل وترقية الإنتاجية داخل المؤسسات، ولا يقتصر دور القدرات المعرفية على الأفراد فقط، بل يمتد إلى المؤسسات التي تستفيد من تطوير هذه المهارات لدى موظفيها لضمان تحسين عملياتها التشغيلية واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية دقيقة (آل حسن، 2022).

**2- قدرات تقنية:** تُعد القدرات التقنية من العناصر الأساسية في تنمية المهارات المهنية للموظفين في مختلف القطاعات، حيث تلعب دورًا رئيسيًا في تحسين كفاءة الأداء وتطوير الإنتاجية داخل بيئات العمل، ويشير مفهوم القدرات التقنية إلى مجموعة المهارات والمعارف التي تمكن الأفراد من استخدام الأدوات التكنولوجية، التطبيقات الرقمية، والأنظمة الحديثة لتنفيذ المهام المهنية بفاعلية ودقة، في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، حيث أصبحت هذه القدرات ضرورة لا غنى عنها لضمان القدرة على المنافسة في بيئة العمل، حيث تعتمد المؤسسات بشكل متزايد على التقنيات الحديثة لرفع جودة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (آل حسن، 2022).

**3- قدرات اجتماعية:** تلعب القدرات الاجتماعية دورًا محوريًا في تعزيز التواصل الفعال داخل بيئات العمل، وتحقيق التكامل بين الأفراد، وتحسين مستوى التفاعل بين الموظفين والإدارة، وفي عالم الأعمال الحديث، أصبح من الضروري امتلاك مهارات اجتماعية متقدمة لضمان النجاح الوظيفي، حيث تؤثر هذه القدرات بشكل مباشر على بيئة العمل، مستويات الإنتاجية، والروح المعنوية للموظفين، لذلك إن امتلاك مهارات اجتماعية قوية يساعد الأفراد على التكيف مع التحديات المختلفة، وتعزيز العمل الجماعي، والتفاوض بفاعلية، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تفاعلًا وتعاونًا (آل حسن، 2022).

## الدراسات السابقة

### المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

1- هدفت دراسة خليف والهاجري (2024) إلى قياس درجة تأثير الثقافة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق أداة الاستبانة على (499) معلمًا ومعلمة من خلال انتقاؤهم بالطريقة العشوائية المتاحة. أظهرت النتائج أن درجة الثقافة التنظيمية استنادًا إلى تقديرات أفراد العينة جاءت بدرجة مرتفعة، وأيضًا وجود فروق دالة إحصائية بين كلاً من المتوسطات الحسابية لدرجة

توافر أبعاد الثقافة التنظيمية ودرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعود إلى متغير الجنس لصالح الذكور، وتوجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية على بناء المنظمة التعليمية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المدارس العامة من خلال توفير بيئة تعليمية تشجع على التعاون والمشاركة بين المعلمين.

2- وسعت دراسة الشيبانية (2023) إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، ومعرفة تأثير نموذج كوتر على الثقافة التنظيمية داخل الوزارة، والكشف عن فروق دالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى إلى الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت أيضًا الاستبانة على (326) موظف إداري تم انتقاؤهم بالطريقة العشوائية. وبيّنت النتائج بأن مستوى الثقافة التنظيمية أتى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حساسي بلغ (4,01) وهذا يعود إلى وجهة نظر الموظفين فيها، وبيّنت النتائج أيضًا وجود تأثير لنموذج كوتر على الثقافة التنظيمية بدرجة (0,415)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لكلاً من الجنس وسنوات الخبرة. توصي الدراسة بأهمية غرس معنى الثقافة التنظيمية عند الموظفين داخل وزارة التعليم.

3- وهدفت دراسة زبيدات والحمد (2023) إلى فحص إسهام الثقافة التنظيمية في تطوير الأداء الوظيفي لمعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة لدى المدارس الموجودة في لواء الشمال ضمن الخط الأخضر، وأيضًا التعرف على الاختلافات الموجودة في تقديرات معلمي المدارس تبعًا لاختلاف كلاً من النوع وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة للدراسة، وطبقت الاستبانة على (160) معلمًا ومعلمة تم انتقاؤهم بالطريقة العشوائية البسيطة. جاءت النتائج بأن الثقافة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة لها دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وأن هناك فروق في تقديرات معلمي المدارس لدور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المعلمين الوظيفي تعود لصالح المرحلة الابتدائية، وعدم وجود فروق في تقديرات معلمي المدارس تعود لكلاً من الجنس وسنوات الخبرة. توصي الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة من خلال استخدام الأساليب التحفيزية وتوفير الدعم الإداري الكافي للمعلمين.

4- وسعت دراسة (2023) Alkaser إلى معرفة مهمة الثقافة التنظيمية في تطوير أداء الموظفين في إدارة الموارد البشرية الموجودة في جامعة شقراء، ومعرفة إذا كان هناك علاقة بين خصائص الثقافة

التنظيمية وبين أداء الموظفين في إدارة الموارد البشرية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية تكونت من (276) من أعضاء هيئة التدريس. جاءت النتائج بأن روح الفريق تسود مكان العمل بدرجة مرتفعة جدًا، وأيضًا جاءت درجة التميز وتطوير الأداء للموظفين مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين العمل المشترك والإبداع وممارسة المبادئ الثقافية وممارسات أداء الموظفين. وتوصي الدراسة بإعطاء الموظفين الثقة والفرصة لإبراز مواهبهم.

5- وأجرى (2022) Al-Shorman دراسة هدفت إلى استكشاف الثقافة التنظيمية الشائعة من وجهة نظر المعلمات في مدارس عمّان للصفوف الأساسية الأولى. واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة على (350) معلمة. أشارت النتائج بأن درجة الثقافة التنظيمية الشائعة من وجهة نظر المعلمات في مدارس عمّان للصفوف الأساسية الأولى جاءت بدرجة متوسطة ولم تتضح فروق في مستوى الثقافة التنظيمية الشائعة من وجهة نظر المعلمات في مدارس عمّان للصفوف الأساسية الأولى تعود لمتغيري الخبرة والمؤهل التعليمي. توصي الدراسة بتقديم الدورات التدريبية وعقد الندوات لقائدات المدارس على قدرات ومهارات القائد.

6- وهدفت دراسة رشيد (2021) إلى تعزيز الثقافة التنظيمية في المجال التربوي من خلال اتباع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومعرفة مستوى الثقافة التنظيمية في مجال التربية في محافظة الأنبار، ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. واعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الاستبانة على (80) مديرًا ورئيس قسم تم انقاؤهم بالطريقة العشوائية، وبيّنت النتائج بأن مستوى الثقافة التنظيمية في المجال التربوي جاء مرتفعًا، وأن هناك علاقة ارتباطية معنوية إيجابية وقوية بين الثقافة التنظيمية وبين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. توصي الدراسة بمزيد من الاهتمام والمحافظة على الموظفين في المجال التربوي.

7- وهدفت دراسة الغامدي (2020) إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والتعرف على مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر الرئيسات، وتوضيح درجة العلاقة بين واقع الثقافة التنظيمية وبين مستوى الإبداع الإداري في مكاتب تعليم البنات بالرياض. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتم تطبيق الاستبانة على كافة رئيسات الوحدات البالغ عددهن (207)، ونظرًا لصغر

حجم المجتمع تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وأسفرت النتائج بأن مستوى الثقافة التنظيمية في مكاتب تعليم البنات في الرياض جاء مرتفعاً بدرجة (3,81)، وأن مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في مكاتب تعليم البنات في الرياض بينهم علاقة ارتباطية طردية قوية، وأيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات رئيسات الوحدات لمستوى الثقافة التنظيمية تعود لمتغير سنوات الخبرة. توصي الدراسة بالاستفادة من تجارب القائدات المبدعات وذلك عن طريق عقد الندوات والأنشطة التي تدعم وترتقي بالثقافة التنظيمية.

8- كما هدفت دراسة العتيبي (2016) إلى دراسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في مكاتب تعليم جدة، ودراسة إذا كان يوجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسلوك القيادة التحويلية لدى مديريها، كما تهدف أيضاً إلى الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المشرفين التربويين حول الثقافة التنظيمية تعود لكلاً من المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، دورة الإشراف. تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، وتم أيضاً اعتماد الاستبانة على (169) مشرف تربوي اختبروا بالطريقة العشوائية التطبيقية. بينت النتائج بأن الثقافة التنظيمية في مكاتب تعليم جدة جاءت مرتفعة، وأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين سلوك القيادة التحويلية لدى مديريها جاءت ارتباطية طردية إيجابية. وأسفرت النتائج أيضاً بوجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المشرفين التربويين حول الثقافة التنظيمية تعود لمتغير سنوات الخبرة. توصي الدراسة بزيادة توعية المشرفين التربويين بالثقافة التنظيمية في مكاتب التعليم بشكل عام.

#### المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بتنمية القدرات المهنية:

1- أجرى معوض (2024) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الكفاءات المهنية الموجودة لدى الموارد البشرية لتولي المناصب القيادية، والكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية تعود لكلاً من النوع، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الاستبانة على (520) موظف وموظفة. توصلت النتائج إلى أن الكفاءات المهنية الموجودة لدى الموارد البشرية لتولي المناصب القيادية من وجهة نظر الموظفين والموظفات في إدارة التعليم جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.1)، وأسفرت النتائج أيضاً بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الكفاءات المهنية تعود لاختلاف كلاً من النوع، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي. توصي الدراسة بإعداد الإدارة

العليا أشخاص مؤهلين للعمل في المناصب القيادية، والتنمية المهنية الدائمة للقادة والاستثمار الأفضل في الموظفين والموظفات الموجودين في إدارة التعليم.

2- وهدفت دراسة Galinato (2024) إلى معرفة مستوى كفاءات الموظفين الإداريين داخل مكتب قسم مدارس وزارة التعليم من وجهة نظر الموظفين الإداريين في بوتوان، ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، كما تهدف أيضًا إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى الكفاءات ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين. تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة على عينة تشكلت من (119) موظف إداري. وأسفرت النتائج بأن مستوى كفاءات الموظفين الإداريين داخل مكتب قسم مدارس وزارة التعليم من وجهة نظر الموظفين الإداريين في بوتوان جاء مرتفعًا جدًا وبمتوسط حسابي بلغ (4.51)، وأن مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين جاء بمتوسط (4.28)، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية بين مستوى الكفاءات ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين. توصي الدراسة بالسعي لتطوير أداء الموظفين الإداريين لاسيما في التقنية وإعداد برامج تدريبية لتزويدهم بالمهارات الضرورية لتحقيق أداء متميز.

3- وأجرى Chamroenpat (2020) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الكفاءة المهنية لموظفي مكتب التعليم في كالاسين، كما تهدف أيضًا إلى الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين حول الكفاءة المهنية تعود إلى كلاً من الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد استبيان للدراسة وعُرض على (158) موظف. أسفرت النتائج بأن مستوى الكفاءة المهنية لموظفي مكتب التعليم في كالاسين جاء مرتفعًا وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات الموظفين حول الكفاءة المهنية تعود إلى كلاً من الجنس والمستوى التعليمي، ووجود فروق دالة إحصائية تعود إلى متغير سنوات الخبرة. توصي الدراسة بتقدير الموظفين المتميزين واستخدام التقنية الجديدة في العمل وإشراك الموظفين في المؤتمرات وورش العمل والبرامج التدريبية.

4- وهدفت دراسة القاسم (2019) إلى معرفة مستوى ممارسة الكفايات المهنية للمشرفات، كما تهدف أيضًا إلى معرفة أثر تطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية لدى المشرفات. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الاستبانة على (86) مشرفة تربوية تم انتقاؤهم بالطريقة العشوائية، وأسفرت النتائج بأن مستوى ممارسة الكفايات المهنية للمشرفات التربويات جاء مرتفعًا

جدًا وبمتوسط حسابي (4.30)، وقد تبين وجود أثر لتطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية لدى المشرفات. توصي الدراسة بإعداد برامج تدريبية للمشرفات لتعليمهم كيفية استعمال تقنيات العرض الجديدة في إعداد أنشطتهم الإشرافية.

5- وسعت دراسة الدقح وآخرون (2017) اليمينية إلى معرفة واقع التنمية المهنية من وجهة نظر مديريها ونوابها، وتحديد واقع متطلبات تطوير التنمية المهنية للمدراء والنواب. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الاستبانة على كافة مدراء ونواب المكاتب البالغ عددهم (100)، ونظرًا لصغر حجم المجتمع تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وأسفرت النتائج بأن واقع التنمية المهنية لمديري ونواب مكاتب التعليم بمديريات محافظة إب جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (1.7047)، وواقع متطلبات تطوير التنمية المهنية للمدراء والنواب وفقًا لمدخل إدارة الجودة جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (1.8260). توصي الدراسة بتعيين التقنية الحديثة والمشاركة النشطة لمديري ونواب المكاتب في الندوات وورش العمل والمؤتمرات.

6- وأجرى الدوسري (2017) دراسة هدفت إلى معرفة واقع التنمية المهنية بالنسبة للمشرفين في مدينة الرياض وذلك من خلال وجهة نظر المشرفين التربويين، كما تهدف أيضًا إلى معرفة الفروق بين إجابات المشرفين وذلك حول واقع التنمية المهنية تعزى لكلاً من المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية. تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة على (201) مشرف تربوي تم انتقاؤهم بالطريقة العشوائية البسيطة. بيّنت النتائج أن واقع التنمية المهنية في الرياض بالنسبة للمشرفين أتى بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.49)، وعن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات المشرفين وذلك حول واقع التنمية المهنية تعود لكلاً من المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية. توصي الدراسة بإعداد برامج لتأهيل المشرفين التربويين مهنيًا.

### المحور الثالث: تعليق عام على الدراسات السابقة:

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- 1- المساعدة في تحديد متغيرات الدراسة وأبعادها وطرق قياسها.
- 2- الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة.
- 3- المساهمة في صياغة أسئلة وفرضيات الدراسة.
- 4- الاستفادة من النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية من حيث أوجه التشابه والاختلاف.

## منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها والتساؤلات التي تجيب عنها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ويعتبر المنهج الوصفي الارتباطي أنسب المناهج المقترحة لهذه الدراسة حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد في الواقع وأيضًا يُسهم بالتعرف إذا كانت هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة درجة هذه العلاقة.

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهم (719)، وهو ما يوضحه الجدول رقم (1) الآتي:

جدول رقم 1: مجتمع الدراسة

الجنس	رؤساء الأقسام	رؤساء الوحدات	مشرفة/ة	المساعد الإداري	المجموع الكلي
ذكر	12	6	134	168	320
أنثى	11	0	144	244	399
المجموع	23	6	278	412	719

## عينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة على عينة ملائمة حسب أسلوب الرابطة الأمريكية؛ لتحديد حجم العينة بإدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتم تطبيق الاستبانة الإلكترونية على جميع أفراد مجتمع الدراسة للحصول على عينة (257)، وتم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية النوع، المنصب الوظيفي وسنوات الخبرة، وتم ذلك في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (1446هـ - 2025م).

## أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة استبانة مغلقة إلكترونية حيث تشمل أبعاد كلاً من محوري الثقافة التنظيمية (الهوية التنظيمية، الحوافز والترقيات، قياس الأداء)، وتنمية القدرات المهنية (قدرات معرفية، قدرات اجتماعية، قدرات تقنية)، وتم حساب صدق وثبات أداة الدراسة.

## خطوات بناء أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما احتوته من إطار نظري واستبيانات، وبعد توجيهات وتعديلات سعادة المشرفة، تم إعداد الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة في إعدادها الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، وعند صياغة عبارات الاستبانة تم مراعاة وضوح العبارة وانتمائها للمحور، ألا تحتل العبارة أكثر من فكرة أو معنى، الابتعاد عن الكلمات التي تحتمل أكثر من معنى، وضوح ألفاظ العبارات وابتعادها عن الغموض. وتكونت الاستبانة من جزأين على النحو الآتي:

- الجزء الأول: ويشمل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ممثلة في النوع، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة.
- الجزء الثاني: يتكون من (24) عبارة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، ومقسمة إلى محورين على النحو التالي:
  - المحور الأول: يقيس الثقافة التنظيمية ويشتمل على (12) عبارة، ومقسم إلى ثلاثة أبعاد على النحو التالي:
    - البعد الأول: يقيس الهوية التنظيمية ويشتمل على (4) عبارات.
    - البعد الثاني: يقيس الحوافز والترقيات ويشتمل على (4) عبارات.
    - البعد الثالث: يقيس قياس الأداء ويشتمل على (4) عبارات.
  - المحور الثاني: يقيس تنمية القدرات المهنية ويشتمل على (12) عبارة، ومقسم إلى ثلاثة أبعاد على النحو التالي:
    - البعد الأول: يقيس قدرات معرفية ويشتمل على (4) عبارات.
    - البعد الثاني: يقيس قدرات اجتماعية ويشتمل على (4) عبارات.
    - البعد الثالث: يقيس قدرات تقنية ويشتمل على (4) عبارات.

## صدق أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتأكد من أداة الدراسة بالطريقتين التالية:

### أولاً: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على نخبة من المحكمين داخل جامعات المملكة العربية السعودية، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وصحة صياغتها، وقد بلغ عدد المحكمين (7) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؛ وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم وبعد مراجعة سعادة المشرفة وُضعت الاستبانة في صورتها النهائية، وتم اعتمادها لقياس ما وضعت من أجله.

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه وكذلك بالمحور ككل، وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية عددها (30) مفردة من خارج عينة الدراسة، وهو ما يوضحه الجداول التالية:

جدول رقم 2: معامل الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية

م	فقرات المحور الأول: الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
البعد الأول: الهوية التنظيمية			
1.	تُعزز إدارة التعليم شعور الموظفين بالانتماء المؤسسي	**0.877	**0.766
2.	تعكس القيم المشتركة بين الموظفين رؤية ورسالة إدارة التعليم	**0.882	**0.827
3.	يحرص الموظفون في إدارة التعليم على تجسيد رؤية المؤسسة من خلال ممارساتهم اليومية	**0.836	**0.674
4.	تُحفز إدارة التعليم الموظفين على الإسهام الفعّال في صياغة وتعزيز الهوية المؤسسية	**0.885	**0.788
البعد الثاني: الحوافز والترقيات			
5.	تتوفر حوافز مادية ومعنوية تناسب احتياجات الموظفين	**0.865	**0.797
6.	تُمنح الترقيات بناءً على معايير محددة ومعلنة لكافة الموظفين	**0.827	**0.737
7.	تُسهم الحوافز والترقيات في زيادة دافعية الموظفين لتحقيق الأداء الأمثل	**0.508	**0.410
8.	تُشجع إدارة التعليم الابتكار والإبداع من خلال تقديم حوافز متميزة	**0.873	**0.873
البعد الثالث: قياس الأداء			
9.	تعتمد إدارة التعليم على مؤشرات قياس أداء واضحة تعكس الجهود المبذولة من الموظفين	**0.840	**0.788
10.	تطبق إدارة التعليم أنظمة تقييم الأداء بعدالة وشفافية	**0.896	**0.865
11.	يتم استخدام نتائج قياس الأداء لتحسين مهارات الموظفين وتطويرهم	**0.953	**0.916
12.	يساهم نظام قياس الأداء في تعزيز ثقافة التميز والجودة داخل إدارة التعليم	0.950	**0.883

\*\* عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للمحور الأول تتمتع بدرجة صدق كبيرة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

جدول رقم 3: معامل الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية لمحور تنمية القدرات المهنية

م	فقرات المحور الثاني: تنمية القدرات المهنية	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
البُعد الأول: قدرات معرفية			
1.	توفر إدارة التعليم فرصًا لتحسين التنمية المهنية من خلال الدورات التدريبية	**0.887	**0.837
2.	تزويد الموظفين بالأدلة الإجرائية لرفع مستوى جاهزيتهم المهنية	**0.893	**0.798
3.	تُتاح للموظفين فرص للمشاركة في ورش عمل تُعزز المعرفة المهنية	**0.937	**0.859
4.	تدعم إدارة التعليم التعلم المستمر في ضوء مستجدات التعليم الحديثة	**0.949	**0.878
البُعد الثاني: قدرات اجتماعية			
5.	تسعى إدارة التعليم إلى تعزيز مهارات الاتصال الداخلي والخارجي بين الموظفين من خلال برامج مخصصة	**0.866	**0.800
6.	تعزز إدارة التعليم بيئة عمل تفاعلية من خلال تنظيم أنشطة اجتماعية تُسهم في بناء روح الفريق وتقوية العلاقات المهنية	**0.862	**0.702
7.	تشجع إدارة التعليم التعاون والتكافؤ بين الموظفين لتحقيق أداء جماعي متميز	**0.859	**0.816
8.	تمكين الموظفين من بناء شراكات فعالة مع المجتمع المحلي لتعزيز دور التنمية المجتمعية المناط بإدارة التعليم	**0.858	**0.795
البُعد الثالث: قدرات تقنية			
9.	تطور إدارة التعليم مهارات الموظفين التقنية عبر توفير برامج تدريبية متخصصة تواكب التحول الرقمي	**0.933	**0.879
10.	تُعزز إدارة التعليم التكامل بين الأنظمة التقنية لضمان كفاءة العمليات وسهولة الوصول إلى المعلومات	**0.841	**0.799
11.	تعمل إدارة التعليم على تحديث الأنظمة التقنية بشكل مستمر	**0.859	**0.776
12.	تتيح إدارة التعليم استخدام تقنيات حديثة تُساهم في تحسين مستوى الإنتاجية للموظفين	**0.939	**0.871

\*\* عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للمحور الثاني تتمتع بدرجة صدق كبيرة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

### ثالثاً: الصدق البنائي:

تم حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد محاور الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم 4: معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية

الدرجة الكلية للمحور	البعد الثالث: قياس الأداء	البعد الثاني: الحوافز والترقيات	البعد الأول: الهوية التنظيمية	أبعاد المحور الأول
**0.878	**0.764	**0.686	1	البعد الأول: الهوية التنظيمية
**0.918	**0.821	1		البعد الثاني: الحوافز والترقيات
**0.948	1			البعد الثالث: قياس الأداء

\*\* معاملات ارتباط دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع معاملات ارتباط كل بعد بالمحور الذي تنتمي إليه دالة عند مستوى (0.01)، وهو ما يوضح أن جميع أبعاد المحور الأول تتمتع بدرجة عالية من صدق البناء.

جدول رقم 5: معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمحور تنمية القدرات المهنية

الدرجة الكلية للمحور	البعد الثالث: قدرات تقنية	البعد الثاني: قدرات اجتماعية	البعد الأول: قدرات معرفية	أبعاد المحور الثاني
**0.919	**0.804	**0.932	1	البعد الأول: قدرات معرفية
**0.902	**0.750	1		البعد الثاني: قدرات اجتماعية
**0.930	1			البعد الثالث: قدرات تقنية

\*\* معاملات ارتباط دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع معاملات ارتباط كل بعد بالمحور الذي تنتمي إليه دالة عند مستوى (0.01)، وهو ما يوضح أن جميع أبعاد المحور الثاني تتمتع بدرجة عالية من صدق البناء.

### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من الثبات لمفردات استبانة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 6: معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	أبعاد ومحاور الدراسة
المحور الأول: الثقافة التنظيمية		
0.890	4	البعد الأول: الهوية التنظيمية
0.779	4	البعد الثاني: الحوافز والترقيات
0.931	4	البعد الثالث: قياس الأداء
0.939	12	معامل ثبات المحور الأول
المحور الثاني: تنمية القدرات المهنية		
0.935	4	البعد الأول: قدرات معرفية
0.883	4	البعد الثاني: قدرات اجتماعية
0.913	4	البعد الثالث: قدرات تقنية
0.954	12	معامل ثبات المحور الثاني
0.969	24	معامل الثبات الكلي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول بين (0.779 إلى 0.931)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (0.939)، وتراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني بين (0.883 إلى 0.935)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (0.954)، وكذلك بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحوري الاستبانة ككل (0.969)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

### تصحيح أداة الدراسة

لتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على فقرات الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة على النحو الآتي:

جدول رقم 7: تصحيح أداة الدراسة

درجة الموافقة الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	5	4	3	2	1

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى كالتالي:

جدول رقم 8: توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الحكم	الدرجة
غير موافق بشدة	من 1.00 – 1.80
غير موافق	أكبر من 1.80 – 2.60
محايد	أكبر من 2.60 – 3.40
موافق	أكبر من 3.40 – 4.20
موافق بشدة	أكبر من 4.20 – 5.00

### أساليب تحليل البيانات

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وحساب صدق وثبات الأدوات، والإجابة على تساؤلات الدراسة:

- التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث.
- المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

- الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء افراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.
- حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وكذلك لحساب العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار (كولمجروف سميرنوف) (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من اعتدالية منحنى البيانات، ومدى خضوعه للتوزيع الطبيعي بهدف اختيار نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة (معلمية أو لامعلمية) لإجراء الفروق في آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الوظيفية.
- تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بديلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) نظراً لوجود تباين وعدم اعتدالية في منحنى البيانات.
- تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وهو اختبار لا بارامترى تم استخدامه كبديل عن اختبار تحليل التباين الأحادي، نظراً لوجود تباين وعدم اعتدالية في منحنى البيانات.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### نتائج السؤال الأول وتفسيره ومناقشته:

ما واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها (الهوية التنظيمية - الحوافز والترقيات - قياس الاداء) بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم؟

للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها (الهوية التنظيمية - الحوافز والترقيات - قياس الاداء) بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول رقم (9) التالي:

جدول رقم 9: استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد الثقافة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	موافق	0.835	3.81	البُعد الأول: الهوية التنظيمية
3	محايد	0.978	3.24	البُعد الثاني: الحوافز والترقيات
2	موافق	1.056	3.55	البُعد الثالث: قياس الأداء
	موافق	0.878	3.53	الدرجة الكلية لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية

يتبين من الجدول السابق أن درجة ممارسة جميع أبعاد الثقافة التنظيمية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة جاء بدرجة عالية بشكل عام من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.53) من (5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (موافق) في أداة الدراسة.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أهمية مفاهيم الثقافة التنظيمية بشكل عام، حيث تتحكم الثقافة التنظيمية في العديد من العناصر والسلوكيات، بدءًا من كيفية اتخاذ القرارات حتى آلية تفاعل الموظفين. وبالإضافة إلى أثرها على أداء العاملين، وبالتالي فإن تعلّم المزيد عن أهداف الثقافة التنظيمية لإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة من قبل منسوبيها يساعد زيادة مستوى التفاعل بين جميع منسوبي الإدارة، حيث أن بيئة العمل التي تتمتع بخصائص الثقافة التنظيمية تحركها أهداف وتوقعات واضحة. وهذه الأهداف تزيد من مشاركة الموظفين في واجبات عملهم وتفاعلاتهم مع الآخرين، بل وتحفزهم على ذلك، وكذلك تسهم في زيادة مستوى أداء الموظفين وتطويره، فعندما يتوفر للموظفين الموارد والأدوات التي يحتاجونها للنجاح، فذلك يساعدهم على تطوير أدائهم، وتحسين بيئة العمل، فمن خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع أن لها القدرة على تحسين سير العمل وتحقيق أهداف بيئة العمل بدرجة كبيرة.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (خليف، والهاجري، 2024) التي توصلت إلى أن درجة الثقافة التنظيمية استنادًا إلى تقديرات أفراد العينة جاءت بدرجة مرتفعة.

كما اتفقت مع دراسة (الشيبانية، 2023) التي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية أتى بدرجة مرتفعة. وكذلك اتفقت مع دراسة (رشيد، 2021) التي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المجال التربوي جاء مرتفعًا.

كما اتفقت مع دراسة (الغامدي، 2020) التي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في مكاتب تعليم البنات في الرياض جاء مرتفعًا.

وكذلك اتفقت مع دراسة (العتيبي، 2016) التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية في مكاتب تعليم جدة جاءت مرتفعة.

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة (Al-Shorman 2022) التي توصلت إلى أن درجة الثقافة التنظيمية الشائعة من وجهة نظر المعلمات في مدارس عمّان للصفوف الأساسية الأولى جاءت بدرجة متوسطة.

### نتائج السؤال الثاني وتفسيره ومناقشته:

ما مستوى تنمية القدرات المهنية بأبعادها (قدرات معرفية – قدرات اجتماعية – قدرات تقنية) بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم؟

للتعرف على مستوى تنمية القدرات المهنية بأبعادها (قدرات معرفية – قدرات اجتماعية – قدرات تقنية) بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول رقم (10) التالي:

جدول رقم 10: استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد تنمية القدرات المهنية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
1	موافق	0.887	3.88	البُعد الأول: قدرات معرفية
3	موافق	0.912	3.52	البُعد الثاني: قدرات اجتماعية
2	موافق	0.938	3.74	البُعد الثالث: قدرات تقنية
	موافق	0.837	3.71	الدرجة الكلية لجميع أبعاد القدرات المهنية

من الجدول السابق يتبين أن درجة ممارسة جميع أبعاد تنمية القدرات المهنية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.71) من (5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (موافق) في أداة الدراسة.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أهمية وضرورة تنمية القدرات المهنية لمنسوبي إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة، نظراً لأن كل بيئة تنظيمية تهدف إلى تحسين بيئة العمل الداخلية وجعل سير العمل أكثر سلاسةً وتنظيمًا لتوفير مناخ إيجابي يساعد الموظفين على تحسين الإنتاجية ورفع مستويات أدائهم؛ مما ينعكس إيجابيًا على المؤسسة ونجاحها، كما يتضح أهمية تعزيز قدرات وكفاءة العاملين المهنية في أنه أحد أهم العوامل التي تساهم في تمكّن إدارة التعليم من تحقيق أهدافها في أسرع وقت وبجودة عالية، حيث إنه لا يكفي أن يتحلّى الموظفون بالقدرات المهنية والمهارات الوظيفية اللازمة لأداء العمل بكفاءة، بل يجب أن

يشعروا بأنهم يعملون في بيئة تشجعهم وتحفزهم على الإبداع والابتكار والبحث عن أفضل أساليب وممارسات تحقيق أهداف بيئة العمل.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (Galinato 2024) التي توصلت إلى أن مستوى كفاءات الموظفين الإداريين داخل مكتب قسم مدارس وزارة التعليم من وجهة نظر الموظفين الإداريين في بوتوان جاء مرتفعًا جدًا.

كما اتفقت مع دراسة (Chamroenpat 2020) التي توصلت إلى أن مستوى الكفاءة المهنية لموظفي مكتب التعليم في كالاسين جاء مرتفعًا وبمتوسط حسابي بلغ (3.82).

وكذلك اتفقت مع دراسة (القاسم، 2019) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة الكفايات المهنية للمشرفات التربويات جاء مرتفعًا جدًا

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة (معوض، 2024) التي توصلت إلى أن الكفاءات المهنية الموجودة لدى الموارد البشرية لتولي المناصب القيادية من وجهة نظر الموظفين والموظفات في إدارة التعليم جاءت متوسطة.

كما اختلفت مع دراسة (الدقح، وآخرون، 2017) التي توصلت إلى أن واقع التنمية المهنية لمديري ونواب مكاتب التعليم بمديريات محافظة إب جاء بدرجة متوسطة.

وكذلك اختلفت مع دراسة (الدوسري، 2017) التي توصلت إلى أن واقع التنمية المهنية في الرياض بالنسبة للمشرفين أتى بدرجة متوسطة.

#### نتائج السؤال الثالث وتفسيره ومناقشته:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في استجابات أفراد العينة لواقع الثقافة التنظيمية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم تعزى لكل من متغير (النوع - المنصب الوظيفي - سنوات الخبرة)؟

قامت الباحثة بالتأكد من اعتدالية توزيع منحني البيانات، ومدى خضوعه للتوزيع الطبيعي، لتحديد نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، من خلال اختبار (كولمجراف سميرونوف)، واتضح أن قيم اختبار كولمجراف سميرونوف لمتغيرات (النوع، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة) بلغت (0,380)، (0,318، 0,307) على التوالي، بمستوى دلالة أقل من 0,05، مما يشير إلى عدم اعتدالية توزيع العينة في هذه المتغيرات، وبالتالي استخدام الاختبارات اللامعلمية.

### أولاً: الفروق باختلاف متغير النوع:

قامت الباحثة باستخدام اختبار مان ويتني وجاءت النتائج كالتالي:

عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لواقع الثقافة التنظيمية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم تُعزى لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية قيمة أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد تأثير دال إحصائياً.

ويرجع ذلك إلى وجود ثقافة تنظيمية تتسم بالعدالة والمساواة في التعامل بين الذكور والإناث، حيث تُطبق الأنظمة والإجراءات على الجميع دون تمييز، ومن المحتمل أن يكون منسوبي إدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة من الجنسين لديهم خلفيات وظيفية ومهنية متقاربة، مما يُسهم في تقارب استجاباتهم تجاه عناصر الثقافة التنظيمية داخل بيئة العمل، وعدم وجود اختلاف دال إحصائياً في هذه الآراء والمعتقدات حول الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (الشيبانية، 2023) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

### ثانياً: الفروق باختلاف متغير المنصب الوظيفي:

قامت الباحثة باستخدام اختبار كروسكال واليس وجاءت النتائج كالتالي:

عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لواقع الثقافة التنظيمية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية قيمة أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد تأثير دال إحصائياً.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن قيم وممارسات الثقافة التنظيمية واضحة لجميع منسوبي بيئة العمل في إدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة على اختلاف درجاتهم الوظيفية، ويتم توصيلها بوضوح على جميع المستويات الإدارية، مما يحد من التفاوت في التصورات بين العاملين، كما أن ممارسات الثقافة التنظيمية لا تحدث بشكل عشوائي أو انتقائي بحسب الدرجة الوظيفية للموظف، وإنما تُطبق بأسلوب موحد يضمن العدالة التنظيمية لكافة الموظفين بالإدارة، ويعد ذلك الأمر مؤشراً على أن بيئة العمل تتسم بالنضج والاستقرار الإداري، بحيث لا يتأثر إدراك الموظفين للثقافة التنظيمية بالدرجة الوظيفية للموظف، بل يتم الحكم عليها من خلال الممارسات العامة داخل إدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة.

### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

قامت الباحثة باستخدام اختبار كروسكال واليس وجاءت النتائج كالتالي:

وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة لواقع الثقافة التنظيمية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أفراد الدراسة من ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر، وكذلك أفراد الدراسة من ذوي الخبرة من 15 سنة فأكثر، ويرجع ذلك إلى أن أفراد الدراسة من ذوي الخبرة الأعلى عادة ما يكونوا أكثر فهماً وإدراكاً لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل ومدى ممارسة مؤشرات مقارنتهم الأقل خبرة، حيث أن العاملين الأكثر خبرة غالباً ما يكون لديهم معرفة أكبر لمفاهيم الثقافة التنظيمية نظراً لطول فترة التعامل مع أنظمة ولوائح إدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة، وقيمتها، وممارستها اليومية، وكذلك فإن الخبرات المتراكمة توفر للموظف داخل إدارة التعليم العديد من التجارب الوظيفية، ما يجعله أكثر قدرة على ملاحظة مظاهر الثقافة التنظيمية وتحليلها مقارنة بزملائه الأقل خبرة، كما زيادة مستوى الخبرة الوظيفية تسهم في زيادة قدرة الموظف على تقييم الثقافة التنظيمية من منظور أكثر وعياً وإدراكاً لمدى توافر مؤشرات وممارستها على أرض الواقع.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2016) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المشرفين التربويين حول الثقافة التنظيمية تعود لمتغير سنوات الخبرة واختلفت تلك النتيجة مع دراسة (الشييبانية، 2023) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما اختلفت مع دراسة (Al-Shorman، 2022) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية الشائعة من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان للصفوف الأساسية الأولى تعود لمتغير الخبرة. وكذلك اختلفت مع دراسة (الغامدي، 2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات رئيسات الوحدات لمستوى الثقافة التنظيمية تعود لمتغير سنوات الخبرة.

### نتائج السؤال الرابع وتفسيره ومناقشته:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في استجابات أفراد العينة في مستوى القدرات المهنية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم تعزى لكل من متغير (النوع- المنصب الوظيفي - سنوات الخبرة)؟

### أولاً: الفروق باختلاف متغير النوع:

قامت الباحثة باستخدام اختبار مان ويتني وجاءت النتائج كالتالي:

عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في مستوى القدرات المهنية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم تعزى لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع أبعاد تنمية القدرات المهنية قيمة أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد تأثير دال إحصائياً.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن إدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة تعمل على توفير فرص وبرامج التنمية المهنية لجميع الموظفين والموظفات دون تمييز، كما تُطبق المعايير والإجراءات المهنية على الجميع من الجنسين سواء الذكور أو الإناث بعدالة وشفافية، مما يؤدي إلى شعور مشترك بالمساواة في فرص التمكين المهني بين الجنسين، وكذلك فإنه من المرجح ألا تختلف طبيعة المهام أو المتطلبات المهنية بين الذكور والإناث داخل إدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة، كما يتضح أن الإدارة تركز على الكفاءة والمهارة بعيداً عن النوع، مما يجعل تقييم الموظفين لمستوى قدراتهم المهنية قائماً على الخبرة والممارسة الفعلية لا على النوع الاجتماعي.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (Chamroenpat 2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات الموظفين حول الكفاءة المهنية تعود إلى متغير الجنس.

### ثانياً: الفروق باختلاف متغير المنصب الوظيفي:

قامت الباحثة باستخدام اختبار كروسكال واليس وجاءت النتائج كالتالي:

عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في مستوى القدرات المهنية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم تعزى لمتغير المنصب الوظيفي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع أبعاد تنمية القدرات المهنية قيمة أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد تأثير دال إحصائياً.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى اعتماد إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة على أنظمة وقواعد تنمية مهنية تشمل جميع الموظفين، دون النظر إلى مناصبهم الوظيفية أو مكانتهم الإدارية في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تقارب مستوى القدرات المهنية المكتسبة أو المدركة من خلال هذه الممارسات، كما أن الإدارة تحرص على تطوير الكفاءات والمهارات لجميع العاملين، وليس فقط لأصحاب المناصب العليا، ما يعزز من شعور الموظفين بالمساواة في فرص التطوير المهني، وكذلك فإن إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة تحرص على توفير برامج التدريب والتطوير لكافة الموظفين بشكل عادل دون تمييز فيما بينهم على أساس الدرجة الوظيفية، مما يشعر الموظفين بالعدالة التنظيمية.

#### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

قامت الباحثة باستخدام اختبار كروسكال واليس وجاءت النتائج كالتالي:

عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في مستوى القدرات المهنية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع أبعاد تنمية القدرات المهنية وهي قيمة أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد تأثير دال إحصائياً. وترجع هذه النتيجة إلى أن إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة تعتمد على نظام تنمية مهنية موحد يوفر فرص التدريب والتطوير المهني لجميع الموظفين بغض النظر عن سنوات الخدمة، حيث تسعى إدارة التعليم إلى دعم عملية تطوير القدرات المهنية لمنسوبيها فتتيح العديد من فرص التعليم والتطوير والتي تجعل الموظفين الجدد أو الأقل خبرة قادرين على الوصول لمستوى جيد من الكفاءة والقدرة على إنجاز المهام الوظيفية.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (الدوسري، 2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات المشرفين وذلك حول واقع التنمية المهنية تعود إلى سنوات الخبرة واختلفت تلك النتيجة مع دراسة (Chamroenpat، 2020) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعود إلى متغير سنوات الخبرة

#### نتائج السؤال الخامس وتفسيره ومناقشته:

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الثقافة التنظيمية ومستوى تنمية القدرات المهنية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم؟

قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية ومستوى تنمية القدرات المهنية لإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول رقم (11) التالي:

جدول رقم 11 قيم معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين واقع الثقافة التنظيمية ومستوى تنمية القدرات المهنية

متغيرات الدراسة	المقاييس الإحصائية	قدرات معرفية	قدرات اجتماعية	قدرات تقنية	جميع أبعاد تنمية القدرات المهنية
البُعد الأول: الهوية التنظيمية	معامل الارتباط بيرسون	0.593	0.731	0.664	0.723
	مستوى الدلالة	*0.00	*0.00	*0.00	*0.00
البُعد الثاني: الحوافز والترقيات	معامل الارتباط بيرسون	0.691	0.803	0.781	0.828
	مستوى الدلالة	*0.00	*0.00	*0.00	*0.00
البُعد الثالث: قياس الأداء	معامل الارتباط بيرسون	0.663	0.807	0.723	0.797
	مستوى الدلالة	*0.00	*0.00	*0.00	*0.00
جميع أبعاد الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط بيرسون	0.711	0.854	0.790	0.856
	مستوى الدلالة	*0.00	*0.00	*0.00	*0.00

من الجدول السابق يتضح أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع الثقافة التنظيمية ومستوى تنمية القدرات المهنية بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين في إدارة التعليم بمكة المكرمة، حيث أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من تلك النتيجة أهمية الثقافة التنظيمية ودورها الإيجابي في تعزيز وتنمية القدرات المهنية لدى منسوبي إدارة تعليم مدينة مكة المكرمة.

ويرجع ذلك إلى أهمية الثقافة التنظيمية في وجود بيئة عمل قوية، يشعر الموظفون فيها بالتقدير، فهم يتمتعون بقدرٍ من التحكم في وظائفهم، بدلاً من الشعور بالعجز، سواءً بالعمل من المنزل، أو باختيار مشاريعهم، أو بتجربة دور جديد، فإن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والقدرة على اتخاذ القرارات يحققون مستوى أعلى من الأداء الوظيفي، كما تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في توجيه وتطوير سلوكيات الموظفين ومهاراتهم الوظيفية، فهي تؤثر مباشرةً على مستوى الرضا الوظيفي، والإنتاجية، والابتكار، فعندما تكون القيم المؤسسية واضحة ومشاركة، يشعر الموظفون بالانتماء والالتزام بأهداف بيئة العمل ويسعون إلى تحقيقها على أرض الواقع.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (خليف والهاجري، 2024) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية على بناء المنظمة التعليمية.

كما اتفقت مع دراسة (زبيدات والحمد، 2023) التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة لها دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.

وكذلك اتفقت مع دراسة (Alkaser (2023) التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين العمل المشترك والإبداع وممارسة المبادئ الثقافية وممارسات أداء الموظفين.

### توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الباحثة بما يلي:

- 1- تتبنى برامج التوعية بأهمية تنمية مفاهيم الانتماء المؤسسي لدى الموظفين.
- 2- تبني برامج التحفيز المادية والمعنوية اللازمة لتحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار.
- 3- العمل على تعزيز ثقافة التميز والجودة بين الموظفين داخل إدارة التعليم
- 4- استخدام أساليب تقويم الأداء الحديثة والمتطورة لتحسين مهارات الموظفين وتطويرهم
- 5- تبني برامج التدريب التي تعزز من مهارات الأداء الوظيفي في ضوء مستجدات التعليم الحديثة لدى العاملين.
- 6- ضرورة تكثيف مشاركة الموظفين في ورش العمل والندوات التي تساهم في تعزيز المعرفة المهنية لديهم.
- 7- ضرورة بناء شراكات فعالة مع مؤسسات المجتمع المحلي بما يساهم في زيادة مفاهيم التنمية المجتمعية.
- 8- تكثيف الأنشطة الاجتماعية التي تعزز من عملية التفاعل والتواصل والعلاقات المهنية بين الموظفين.
- 9- ضرورة توفير التقنيات الحديثة التي تساهم في زيادة مستوى الإنتاج والتطوير في بيئة العمل.

### مقترحات لدراسات مستقبلية

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية تقترح الباحثة مقترحات لدراسات مستقبلية كالتالي:

- 1- إجراء دراسة عن أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بإدارات التعليم السعودية.
- 2- إجراء دراسة حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع المؤسسي بإدارات التعليم السعودية.
- 3- إجراء دراسة لاستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

4- إجراء دراسة لتقييم فعالية برامج التنمية المهنية في تعزيز الإبداع لدى الموظفين في إدارة تعليم مكة المكرمة.

5- إجراء دراسة عن أثر تطبيق التقنية التعليمية الحديثة في تنمية القدرات المهنية لدى منسوبي إدارات التعليم.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

- أبو طربوش، أمنية عبد الله. (2023). توظيف مديرات المدارس الثانوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على الثقافة التنظيمية في المدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(44)، 1-23. مسترجع من: <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/7101>

- أحمد، ولاء أحمد جلال، أبو ناجي، محمود سيد محمود، ومنصور، ماريان ميلاد. (2023). أثر استخدام تطبيق Google Classroom على تنمية معلم الحاسب الآلي بالمرحلة الإعدادية أكاديميًا. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، 39(10)، 132-162. مسترجع من: [https://mfes.journals.ekb.eg/article\\_328658.html](https://mfes.journals.ekb.eg/article_328658.html)

- آل حسن، علي بن أحمد بن علي. (2022). دور إدارة التدريب التربوي بمدينة الرياض في التنمية المهنية لمعلمي ومعلمات طلاب ذوي الإعاقة البصرية من وجهة نظرهم. العلوم التربوية، 30(4)، 395-427. مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1404191>

- البدوي، أمل محمد حسن، وبكري، عزيزة أبكر أحمد. (2024). دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 126(1)، 1-27. مسترجع من: [https://maed.journals.ekb.eg/article\\_363434.html](https://maed.journals.ekb.eg/article_363434.html)

- بن مقران، مروى، وسي بوعزة، خديجة. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة كليات جامعة بلحاج بوشعيب- عين تموشنت. جامعة عين تموشنت.

- حفصة، سيليان. (2023). وسائل تنمية الادارات التعليمية. المجلة الإدارية، 3(1)، 113-129.

- الحلواني، حنان صلاح الدين محمد، صالح، نعمات عبد الناصر أحمد، وشعبان، هدير صلاح مصطفى. (2023). دراسة مقارنة لبرامج التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي في فنلندا وماليزيا وإمكانية الاستفادة منها. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 5(4)، 31-60. مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1459866>
- خلوف، زهرة. (2023). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، 9(9)، 257-267.
- خليف، هنادي حسين، والهاجري، سالم سعد. (2024). درجة تأثير الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت. مجلة كلية التربية، 34(1)، 1-22. مسترجع من: [https://journals.ekb.eg/article\\_354835.html](https://journals.ekb.eg/article_354835.html)
- دحية، نبيلة، وعلوطي، عاشور. (2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة لدى الأستاذ الجامعي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 7(1)، 1-14.
- دريالة، رقية عيد محمد. (2021). دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ببعض متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا. مجلة الإدارة التربوية، 8(31)، 217-356. مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1306572>
- درهوب، عبد الهادي محمد، والصادق، أحمد الصادق. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة ميدانية على كلية الهندسة التقنية جنزور. مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 9(9)، 95-376. مسترجع من: <https://2u.pw/uiyCmIVT>
- الدقح، سمير ناجي علي، والعجمي، محمد حسنين عبده. (2017). متطلبات التنمية المهنية لمديري مكاتب التربية والتعليم في مديريات محافظة إب بالجمهورية اليمنية. مجلة القراءة والمعرفة، 185(1)، 195-227. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/783387>
- الدوسري، مبارك عبد الله مبارك. (2017). واقع التنمية المهنية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، 28(111)، 500-522. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/861626>

- رقبان، نعمة، حسان، فاطمة، السيبي، جهاد، والقليني، سارة. (2024). إدارة التفاوض المهني وعلاقته بالذكاء العاطفي لدى العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة كمدخل لتحسين القدرة المؤسسية مع مقترح لبرنامج ارشادي. مجلة الاقتصاد المنزلي، 34(2)، 487-540. مسترجع من: [https://journals.ekb.eg/article\\_357414.html](https://journals.ekb.eg/article_357414.html)

- زبيدات، كمال فلاح، والحمد، نوار قاسم. (2023). الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 24(3)، 1-15. مسترجع من:

<https://zujournal.zu.edu.jo/index.php/current-volume/1780-2024-09-09-10-49-31>

- السالك، محمد. (2022). رؤية المملكة نحو تطوير التعليم. المجلة العلمية، 2(2)، 103-151.

- سليمان، محمد، والرامزي، صقر. (2019). القدرات المهنية لدى خريجي قسم التربية الموسيقية كلية التربية الأساسية دولة الكويت. بحوث في التربية النوعية، 36(36)، 568-606. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1016645>

- شاطري، محمد. (2020). دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خضير. مسترجع من: <https://2u.pw/UxXCxF7T>

- الشيبانية، سهام محمد عبد الله. (2023). مبادرة إدارة التغيير نموذج كوتر وأثرها على الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية، 89(1)، 1081-1114. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1383351>

- صالح، صديق عبد الرحمن شعيب، إبراهيم، مختار محمد خليل، عمر، سيد قطب الصادق إبراهيم، والخليفة، وفاء حسن محمد. (2024). دور الاتصالات الإدارية في المهارات القيادية. المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة، 2(2)، 1-12. مسترجع من: <https://ljcas.ly/index.php/ljcas/article/view/16>

- العبيد، علي. (2015). القدرات المهنية. منشورات الشبيبة الثقافية.

- العتيبي، سلطان صلاح مشوح. (2016). الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك القيادة التحويلية لدى مديريها. مجلة التربية، 2(168)، 439-503. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/778587>

- عصفور، عاطف محمد شلبي، العجمي، محمد حسنين عبده، وعبد الحي، أسماء الهادي إبراهيم. (2024). واقع عمليات إدارة المعرفة لتحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 3(126)، 912 – 943.
- العنزي، ريماء. (2024، سبتمبر5). رؤية المملكة 2030 في التعليم. دراسة الأفكار للبحث والتطوير. <https://2u.pw/3p4J7Jn8>
- عويس، رامي موسي محمد، وحوامدة، باسم علي عبيد. (2024). الذكاء العاطفي وعلاقته بالاتصال الإداري لدى مديرات المدارس الخاصة في المحافظات الشمالية في فلسطين. مجلة كلية التربية، 40(9)، 1-25. مسترجع من: [https://mfes.journals.ekb.eg/article\\_410890.html?lang=en](https://mfes.journals.ekb.eg/article_410890.html?lang=en)
- الغامدي، وفاء علي هشبول. (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مكاتب التعليم للبنات بالرياض. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 53(53)، 306-379. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1091962>
- غنيم، داليا صبري. (2019). متطلبات بناء القدرات المؤسسية لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 17(17)، 719-766. مسترجع من: <https://2u.pw/qzmeThHo>
- القاسم، خلود علي محمد. (2019). تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل وأثرها على تنمية المهارات التخطيطية لديهن. مجلة كلية التربية، 35(10)، 1-29. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1014213>
- معوض، هدى سالم. (2024). تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية على موظفين / ات إدارة تعليم منطقة ينبع. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(5)، 37-56. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1478212>
- مقابلة، رشا محمد خالد. (2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، 38(9)، 178-212. مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1362561/Details>
- وزارة التعليم. (2021). الرؤية والرسالة والاهداف. <https://2u.pw/jx82NC>

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Alkaser, S. (2023). Organizational Culture and its Role in Improving the Performance of Human Resources: Applied Study on Faculty Members in Shaqra University. Hafr Al-Batin University Journal of Educational and Psychological Sciences, (7),560-592. Retrieved from: <http://search.mandumah.com/Record/1414356>
- Al-Shorman, A. The Prevalled Organizational Culture in the Basic Schools in the Capital Amman from the Point of View of Female Teachers. Jordanian Educational Journal,7(1), 16-33. Retrieved from: <http://search.mandumah.com/Record/1249733>
- Chamroenpat, L. (2020). Working Competencies of Personnel in the Kalasin Provincial Education Office. Journal for Developing the Social and Community, 7(1), 397–408. Retrieved from: <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/rdirmu/article/view/245086>
- Galinato, P. J. (2024). Competencies and Performance of Administrative Assistants in the DepEd Schools Division Office of Butuan City. Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal, 31(7), 712–726. Retrieved from: <https://zenodo.org/records/14823382>