JSER

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٥) العدد (١٥) سبتمبر ٢٠٢٥م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيله التقنية- الاردن

الرقم المعيارى الدولى ISSN: 2709-5231

بسم الله الرحمن الرحيم

Journal of Studies and Educational Researches

مجـــلة الدراســات والبحـوث التربـــوية

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية

رئيس التحرير

أ.د عبدالله عبدالرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة الكويت

أ.د أحمد عودة سعود القرارعة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د دلال فرحان نافع العنزي

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضيري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب- جامعة أسوان- مصر

د. غازي عنيزان الرشيدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

د. أحمد فهمي السحيمي

المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية- الكويت

اللجنة العلمية

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن

أ.د الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر

أ.د نايل محمد الحجايا
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر

أ.د محمد سليم الزبون
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن

أ.د عبدالله عقله الهاشم
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت

أ.د عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د حنان صبحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا

أ.د سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر

أ.د عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثليجي بالأغواط- الجزائر

أ.د حاكم موسى الحسناوي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق

أ.د حنان فوزي أبو العلا
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر

أ.د.م ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية

أ.د.م هديل حسين فرج
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية

د. نهال حسن الليثي
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن- جامعة قناة السويس- مصر

أ.د فايز منشد الظفيري
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت

أ.د عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر

أ.د السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د أنمار زيد الكيلاني
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن

أ.د لما ماجد موسى القيسي
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د سامية إبريعم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر

أ.د عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا

أ.د يحيى عبدالرزاق قطران
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن

أ.د صالح أحمد عبابنة
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن

أ.د مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر

أ.د عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين

أ.د حجاج غانم علي
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر

أ.د جعفر وصفي أبو صاع
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين

أ.د.م الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية

د. يوسف محمد عيد
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية

د. خالد محمد الفضالة
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً

أ.د عبدالرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت

أ.د فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت

أ.د حسن سوادي نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق

أ.د محمد عبود الحراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن

أ.د علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت

أ.د تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن

أ.د أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية

أ.د محمد عرب الموسوي
رئس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق

أ.د صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر

أ.د وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر

أ.د مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر

أ.د أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور, وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، المنهل، المكتبة الرقمية العربية AskZad، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:

1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية, على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
- أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
  - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
  - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
  - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
  - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
- ألّا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
- أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألّا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
- أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
- أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
- أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla), وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman), وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألاَّ يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.

3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: **submit.jser@gmail.com**

2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.

3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).

4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.

5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكّمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمته العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.

6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.

7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.

8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.

9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.

10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com

المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	متطلبات تفعيل معامل الحاسب الآلي الافتراضية في منصة مدرستي من وجهه نظر معلمي الحاسب الآلي بمنطقة القصيم، د. عبدالكريم بن عبدالله حمد السيف؛ أ. عبدالعزيز بن سليمان عبدالله الجربوع.....	33-1
2	برنامج تدريبي قائم على المعايير المهنية للإشراف التربوي وفاعليته في تنمية مهارات الاتصال التعليمي وأخلاقيات المهنة لدى المشرفين التربويين، د. أحمد بن عبد الله بن إبراهيم العبيسي.....	69-34
3	أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الهيئة الإدارية، أ. منيرة علي العرجاني؛ أ. الجوهرة صقر المطيري؛ أ. عزيزة عبدالله المطرودي؛ د. نورة عبدالله الجبرين	105-70
4	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستقلالية المهنية لدى المعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، أ. فاطمة بنت سالم بن سلمان الخاطرية؛ أ. منى بنت علي بن راشد الهنائية؛ أ. سميرة بنت حمود بن حمد البيمانية؛ د. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية؛ د. حمد بن هلال بن حمود اليحمدي؛ د. محمد إسماعيل القضاة.....	145-106
5	التغذية المعلوماتية وعلاقتها بالدافع المعرفي لدى طلاب جامعه الكويت، أ. مرام عوض الصنوين.....	183-146
6	فاعلية برنامج مقترح في العلوم قائم على المدخل البيئي في تنمية حب الاستطلاع والحل الإبداعي للمشكلات لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، أ. جمعة السيد علي محمد؛ أ.د أميمة محمد عفيفي؛ أ.م.د خالد محمد حسن الرشيدي.....	222-184
7	قيم الهُويَّة الوطنيّة في كتب اللغة العربيّة للمرحلة الابتدائيّة الدنيا في المملكة الأردنيّة الهاشميّة - دراسة تحليليّة، د سمير عبد السلام الصوص؛ د. عيسى خليل أحمد الحسنات؛ د. فارس صدقي أحمد محمد.....	251-223
8	أثر تدريس العُلُوم باستخدام التَّعَلُّم التَّعاوني (إستراتيجيَّة جِيجْسو2) في تنمية مَهَارة الحِوار العِلمي لدى طُلَّاب الصَّف السادس الابتدائي، أ. أحمد بن عبد الله بن إبراهيم العبيسي.....	283-252
9	تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين بالمعهد العالي للقضاء بسلطنة عُمان، أ. يعقوب بن سالم الناعبي؛ أ. عزة بنت راشد السعيدية؛ أ. الحاج عمر عبدي؛ د. محمد إسماعيل القضاة؛ د. رضية بنت سليمان الحبسية؛ د. حمد بن هلال اليحمدي.....	317-284
10	اتجاهات الطلبة العمانيين نحو دور الاقتصاد الأزرق في تحقيق الاستدامة البحرية في سلطنة عمان، أ. سمراء بنت رمضان الزدجالية؛ أ.د. سيف بن ناصر المعمري.....	351-318

م	العنوان	الصفحة
11	تصور مقترح لتضمين محددات أنماط التعلم وفق نموذج مكارثي (4MAT) في محتوى كتاب التوحيد للمرحلة الثانوية (نظام المسارات)، أ. هدى بنت دُلوه العليوي؛ د. أسماء بنت سليمان الفايز	384-352
12	واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم لدى معلمي المرحلة الابتدائية في شرقي القدس، أ.نرمين حسين أبو ساره.....	415-385
13	فاعلية طريقة بنك الكلمات في تنمية مهارة تعرف الكلمة لدى تلاميذ الصف الثالث الابتدائي ذوي صعوبات التعلم ، أ. منيرة عبدالله البطي بوطيبان.....	451-416
14	إدارة المواهب الطلابية لتحقيق التنمية المستدامة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، أ. بدرية بنت سليمان بن عبد الله الريامية؛ د. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية؛ د. علي خميس علي؛ د. يعقوب بن سالم آل ثاني.....	494-452
15	درجة استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية في مدينة القدس، أ. ليلى محمد مصطفى؛ أ. تغريد أحمد سنقرط؛ د. حسام حسني القاسم.....	527-495
16	The Role of Artificial Intelligence in Enhancing the Learning Experience of High School Students in Kuwait, Laila Sulaiman Mohammed.....	554-528

المقالات

م	العنوان	الصفحة
17	غلق الدرس المدرسي وفق مهارات طرائق التدريس الديداكتيكي: دراسة نظرية، أ. صالح شيخو الهسنياني.....	578-556

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم, عليه نتوكل وبه نستعين, نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفردي في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع, كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوي المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقرائها هذا العدد, وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبدالرحمن الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية،
والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020

Journal of Studies and Educational Researches
ISSN: 2709-5231
مجلة الدراسات والبحوث التربوية
المجلد (5)- العدد (15)- سبتمبر 2025م

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستقلالية المهنية لدى المعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان

أ. فاطمة بنت سالم بن سلمان الخاطرية؛ أ. منى بنت علي بن راشد الهنائية *؛ أ. سميرة بنت حمود بن حمد البيمانية

باحثات دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية، جامعة نزوى

د. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية
أستاذ الإدارة التربوية المساعد، جامعة نزوى

د. حمد بن هلال بن حمود اليحمدي
أستاذ التربية والدراسات الإنسانية المشارك، جامعة نزوى

د. محمد إسماعيل القضاة
أستاذ التربية والدراسات الإنسانية المشارك، جامعة نزوى

إيميل: muna.alhinai@unizwa.edu.om *

تاريخ استلام البحث: 2025/4/20 تاريخ قبول النشر: 2025/5/27 تاريخ النشر: 2025/9/10

الملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقلالية المهنية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بالمحافظة والبالغ عددهم (8694) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (311) فرداً. واعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من محورين: الثقافة التنظيمية (25 فقرة موزعة على خمسة أبعاد: القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات، الاتجاهات)، والاستقلالية المهنية (25 فقرة موزعة على خمسة أبعاد: التدريس، التخطيط، القرارات، التطوير، بيئة العمل). وجاءت النتائج كالآتي: أنّ مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع بشكل عام، ومستوى الاستقلالية المهنية لدى المعلمين والمعلمات أيضاً مرتفع بشكل عام، ووجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الاستقلالية المهنية بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان. وأوصت الدراسة بتعزيز القيم التنظيمية من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتمكين المعلمين في صنع القرارات التربوية والإدارية، مع أهمية مراجعة الأعراف التنظيمية غير الرسمية التي قد تقيد الممارسات المهنية، وذلك لضمان بيئة تعليمية محفزة تدعم استقلالية المعلمين وتطور أدائهم المهني.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الاستقلالية المهنية، المدارس الحكومية، محافظة مسقط، سلطنة عُمان.

Journal of Studies and Educational Researches
ISSN: 2709-5231
مجلة الدراسات والبحوث التربوية
المجلد (5)- العدد (15)- سبتمبر 2025م

The Relationship between Organizational Culture and Independence of Teachers in Public Schools in the Governorate of Muscat in the Sultanate of Oman

Fatema Salim Salman Al-Khatri, Muna Ali Rashid Al-Hinai*, Samira Hamuod Hamdan Albimani

PhD students in Educational Leadership, University of Nizwa

Dr. Radhia bint Sulaiman bin Nasser Al Habsi

Assistant Professor of Educational Administration, University of Nizwa

Dr. Hamad bin Hilal bin Hamoud Al Yahmadi

Associate Professor of Education and Humanities, University of Nizwa

Dr. Mohammed Ismail Al Qudah

Associate Professor of Education and Humanities, University of Nizwa

Email: muna.alhinai@unizwa.edu.om*

Received: 20/4/2025 Accepted: 27/5/2025 Published: 10/9/2025

Abstract: This study examined the relationship between organizational culture and professional autonomy among 311 Omani public school teachers using descriptive methodology. Two scales measured organizational culture (values, beliefs, norms, expectations, attitudes) and professional autonomy (teaching, planning, decision-making, development, and work environment). The results were as follows: The level of organizational culture is generally high, the level of professional autonomy among male and female teachers is also generally high, and there is a statistically significant direct correlation between the level of organizational culture and the level of professional autonomy in government schools in Muscat Governorate in the Sultanate of Oman. Recommendations include training programs to strengthen cultural values, greater teacher involvement in decision-making, and revising restrictive norms to foster autonomy and improve performance. The findings highlight how positive school environments can empower teachers professionally.

Keywords: Organizational culture, professional autonomy, government schools, Muscat Governorate, Sultanate of Oman.

مقـــدمة:

في العصر الحالي أصبحت المجتمعات أكثر وعيًا، الأمر الذي دفعها إلى السعي نحو الريادة والتقدم، وأدركت أن تحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال مؤسسات اجتماعية فاعلة تُعنى بتزويد الأفراد بالمعرفة والفكر، لكونهم الركيزة الأساسية في نهضة المجتمعات وتقدم الأمم. وتأتي المؤسسات التعليمية في طليعة هذه المؤسسات، حيث يُعوَّل عليها كثيرًا في مسيرة التطوير والتنمية. ولكي تحقق هذه المؤسسات أهدافها المنشودة، لا بد من مراعاة مجموعة من العوامل الأساسية التي تضمن نجاحها واستدامتها، ومن أبرزها الثقافة التنظيمية التي تشكل الإطار الذي يسير وفقه العمل المؤسسي.

وقد لعبت الثقافة التنظيمية دورًا جوهريًا في نجاح المؤسسات، وأدرك الباحثون والمختصون في تشخيص المنظمات أن أسباب تفوقها أو إخفاقها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بثقافتها الداخلية. حيث وُجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر بعمق في الأداء المؤسسي، نظرًا لكونها تعكس القيم والقناعات التي يتبناها أعضاء المؤسسة وصناع القرار فيها، والتي تظهر جليًا من خلال سلوكهم المهني وأدائهم لوظائفهم (العنزي،2017).

إن فهم الثقافة التنظيمية يُمكن من تفسير العديد من الظواهر التي تحدث داخل المؤسسات، حيث يؤدي استيعابها إلى إدراك طبيعة السلوكيات التنظيمية للعاملين تمامًا كما تؤثر الثقافة الفردية في تصرفات الأشخاص. فبينما يمكن ملاحظة السلوك الظاهر، قد يصعب في كثير من الأحيان إدراك المعتقدات والقيم الكامنة التي تشكله، والتي تلعب دورًا محوريًا في تحديد الأنماط السلوكية المقبولة داخل المؤسسات. وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تعمل كقوة موجهة لسلوك الأفراد والمجموعات داخل بيئة العمل، من خلال الأعراف المشتركة التي يؤمنون بها ويطبقونها في ممارساتهم اليومية (شاين،2011).

إن الثقافة التنظيمية للمدرسة عنصر أساسي في تحديد هويتها، حيث تؤثر في سلوك أعضائها وتضم قيمًا ومعايير واتجاهات تؤثر في جودة التعليم والعملية التدريسية، وتساهم هذه الثقافة في تشكيل بيئة مدرسية إيجابية تدعم الإبداع والمشاركة المجتمعية (السعدية، 2014)، فالثقافة التنظيمية تعكس مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي تسود في بيئة العمل وتوجه سلوك الأفراد داخلها، مما يؤثر على أدائهم ورضاهم المهني، مما يؤهلها لأن تكون عاملاً رئيسيًا يؤثر في ممارسات المعلمين وسلوكهم المهني، حيث تساهم في تعزيز بيئة عمل داعمة ومحفزة أو قد تشكل عائقًا أمام الإبداع والاستقلالية المهنية. لقد كانت فكرة الاستقلالية واحدة من الاهتمامات المركزية للفلاسفة منذ العصور القديمة، فقد برز هذا المفهوم لأول مرة في اليونان القديمة وكان مشتقاً من الكلمات اليونانية "auto" (الذات) و "Nomo's" (القاعدة/ القانون)، مما يعني الشخص الذي يعطي نفسه قوانينه الخاصة وفقا لقاموس كولينز كوربوليد الإنجليزي (1995)، وتشير الاستقلالية إلى "القدرة على اتخاذ قراراتك الخاصة بشأن ما يجب القيام به بدلاً من التأثر بشخص آخر أو إخبارك بما يجب القيام به" (Kadambande& Nirbhavne, 2022).

وفي سياق المؤسسات التعليمية تُعد الاستقلالية المهنية من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء المعلمين ودافعيتهم للعمل، حيث تشير إلى قدرة المعلمين على اتخاذ القرارات المهنية فيما يتعلق بأساليب التدريس، وتخطيط المناهج، وإدارة الصفوف الدراسية دون تدخل مباشر أو قيود صارمة من الإدارة المدرسية (Ingersoll& Merrill, 2017). وقد أوضحت دراسات سابقة أن منح المعلمين استقلالية مهنية أكبر يؤدي إلى زيادة الابتكار التربوي، وتحسين جودة التعليم، وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم (Pearson & Moomaw, 2019).

وفي هذا السياق تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقلالية المهنية لدى المعلمين في المدارس الحكومية، حيث يمكن أن تؤثر طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة على مدى تمتع المعلمين بالاستقلالية المهنية. فالمدارس ذات الثقافة التنظيمية التي تشجع على التمكين، والتعاون، والمرونة، قد توفر بيئة داعمة تعزز استقلالية المعلمين، بينما قد تحدّ الثقافات التنظيمية الصارمة أو البيروقراطية من حرية اتخاذ القرارات المهنية لديهم (Hoy& Miskel, 2013).

وبناءً على ذلك تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقلالية المهنية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط بسلطنة عُمان، وذلك من خلال تحليل تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على مدى تمتع المعلمين بالاستقلالية المهنية، كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات لتعزيز استقلالية المعلمين بما يسهم في تحسين البيئة التعليمية ودعم جودة التدريس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من الجهود التي بذلتها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لتعزيز التنمية المهنية والتوجه نحو اللامركزية في صنع القرار، لا تزال هناك تحديات تواجه الهيئة التعليمية فيما يتعلق بدرجة استقلاليتهم المهنية، والتي قد تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة، فقد أشارت بعض الدراسات العمانية إلى أن البيئة التنظيمية في المدارس الحكومية قد تكون مقيدة للهيئة التعليمية فيما يخص اتخاذ القرارات التربوية، مما قد يؤثر سلبًا على أدائهم وإبداعهم المهني كدراسة البرواني(2021). كما أن بعض المعلمين يواجهون صعوبات في تحقيق التوازن بين المتطلبات الإدارية والحرية المهنية في التدريس، مما يؤثر على جودة التعليم وتفاعل الطلبة داخل الصفوف الدراسية، حيث أشارت دراسة الجابرية (2024) إلى أن الثقافة التنظيمية في مدارس محافظتي شمال وجنوب الباطنة جاءت بدرجة متوسطة، وتواجه المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان تحديات ومخاطر متنوعة قد تعوق تحقيق أهدافها وغاياتها، وقد تهدد استمراريتها في ظل التغيرات والتجديدات المتواصلة (درة وآخرون، 2018) .

وقد أشارت دراسة السيابية (2011) إلى أن الثقافة التنظيمية في المدرسة تواجه عدة تحديات تؤثر على فعاليتها، ومن بينها عدم كفاءة أنظمة الحوافز والمكافآت، وارتفاع مستوى الضغوط والأعباء الملقاة على عاتق المعلمين، إلى جانب عوامل أخرى تعوق تحقيق بيئة تعليمية متكاملة. كما توصلت دراسة المعايطة والراجحي (2017) إلى أن درجة

توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان متدنية.

وبالإضافة إلى ذلك فإن الاتجاهات التربوية الحديثة تؤكد على أهمية تعزيز الاستقلالية المهنية للمعلمين لرفع كفاءة النظام التعليمي، حيث تعد الاستقلالية المهنية للمعلمين عاملاً أساسيًا في تحسين جودة التدريس وتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي (Ingersoll,2003)، كما أن استقلالية المعلمين ضرورية لضمان التعلم وتلبية احتياجات الأطفال المتنوعة، وبقدر ما يحتاج المتعلم إلى المساحة والحرية والمرونة والاحترام فإن المعلم يتطلب نفس الشيء أيضاً (Kadambande & Nirbhavne ,2022)، كما أن نقصها يؤثر سلبًا على دافعية المعلمين ويزيد من احتمالية شعورهم بالإجهاد المهني (Skaalvik & Skaalvik,2014). وفي حدود الجهود التي بذلتها الباحثة تبين أنه لا توجد دراسات عمانية تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقلالية المهنية رغم أهميتها.

وتحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؟
2. ما مستوى الاستقلالية المهنية لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؟
3. هل تُوْجَدُ علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عيّنة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية والاستقلالية المهنية لدى المعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان.
2. تحديد مستوى الاستقلالية المهنية لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان.
3. الكشف فيما إن وجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الاستقلالية المهنية لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في جانبين:

الأهمية العلمية:

- تعد من أولى الدراسات التي تناولت أبعاد الاستقلالية المهنية في الوحدات الحكومية عموماً والقطاع التعليمي بشكل خاص بسلطنة عمان.

- يمكن أن تساهم في إثراء الأدبيات العلمية حول الثقافة التنظيمية والاستقلالية المهنية، وتقديم نموذج لفهم العلاقة بينهم.
- يمكن أن تسهم في تقليل الفجوة البحثية بين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية التي تناولت أبعاد الاستقلالية المهنية في المدارس على وجه الخصوص.
- يمكن أن تساهم هذه الدراسة كمنطلق للباحثين لإجراء المزيد من البحوث التي تدرس علاقة الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس على استقلالية المعلم المهنية بأبعادهما المختلفة.

الأهمية العملية:

- تتماشى الدراسة مع توجهات رؤية عمان 2040 التي تهدف إلى تطوير النظام التعليمي وجعله أكثر مرونة ودعماً للمعلمين.
- قد تساعد نتائج الدراسة في وضع سياسات تربوية تدعم بيئة عمل مدرسية تعزز الاستقلالية المهنية للمعلمين.
- قد تساهم الدراسة في تقديم حلول عملية لتحسين بيئة العمل في المدارس الحكومية، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم.
- قد تساعد الدراسة على تعزيز ممارسات الإدارة المدرسية التي تشجع الاستقلالية المهنية للمعلمين، وتدعم اتخاذ القرار التربوي.
- قد تسهم الدراسة في تبصير المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بأولويات التطوير والتحسين وتقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في التغلب على جوانب القصور.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية) وأبعاد الاستقلالية المهنية (الاستقلالية في التدريس، الاستقلالية في التخطيط والتقييم، الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية، الاستقلالية في التطوير المهني، والاستقلالية في بيئة العمل) لدى المعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان.
- **الحدود البشرية:** تضمنت بعض المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي الحكومية في مسقط بسلطنة عمان.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت على مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عمان.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2024-2025م.

مصطلحات الدراسة

- **الثقافة التنظيمية:**

عرف دينيسون (Denison, 1990) الثقافة التنظيمية، بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والتي تتجسد في المعايير التنظيمية والسلوكيات والتوجهات التي توجه عمل الأفراد داخل المؤسسة."

وتُعرّف الثقافة التنظيمية إجرائيا بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والتوقعات والأعراف التي تؤثر على سلوك الأفراد في المؤسسات التعليمية، ويتم قياسها من خلال خمسة أبعاد محددة: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية بحسب استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان.

- **الاستقلالية المهنية:**

عرّف إنجرسول وميريل (Ingersoll & Merrill, 2017) الاستقلالية المهنية للمعلمين بأنها: "مدى قدرة المعلمين على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم المهني، بما في ذلك اختيار أساليب التدريس، وتخطيط المناهج، وتقييم الطلاب، وإدارة الصفوف الدراسية، دون تدخل مفرط من الإدارة أو القيود البيروقراطية".

وتُعرّف الاستقلالية المهنية إجرائيا بأنها قدرة المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان على اتخاذ قراراتهم الخاصة المتعلقة بأعمالهم وممارساتهم التعليمية، ويتم قياسها في هذه الدراسة من خلال خمسة أبعاد: الاستقلالية في التدريس، الاستقلالية في التخطيط والتقييم، الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية، الاستقلالية في التطوير المهني، والاستقلالية في بيئة العمل، من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة التي أعدت لها.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام واسع في الدراسات السوسيو-تنظيمية، نظرًا لدورها الحيوي في تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه سلوك العاملين فيها، وعلى الرغم من ذلك تميل العديد من الدراسات إلى اختزال الثقافة التنظيمية ضمن إطار ضيق بوصفها متغيرًا مستقلًا يؤثر في الأداء والالتزام والتحفيز، وهذا التوجّه يغفل في الغالب الجذور العميقة لهذه الثقافة وارتباطها بالسياقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تتجاوز حدود المنظمة. وبناء عليه تبرز الحاجة إلى مقاربة شاملة تدرس الثقافة التنظيمية كظاهرة معقّدة تنعكس فيها خصوصيات المجتمع الذي تتشكّل فيه المنظمات.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت التعريفات التي تناولت الثقافة التنظيمية، فتعرف بأنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة أو جماعه أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات (حريم، 2004، 327).

وتعرف بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المدرسة، حيث تتأصل هذه الثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية (جرينبرج وبارون، 2004، 250). وتعرف بأنها نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المؤسسة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المؤسسة (الدويلة، 2007، 12).

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة، وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجهم (أبو بكر، 2010، 130). وتعرف بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والممارسات السائدة، والمعبرة عن خصائص العمل الإداري في المدارس، ولها صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد (جبران وزكي، 2017، 170).

وعرفها محروس (2022) بأنها "هي مجموعة السلوكيات المتسقة والحقيقية، والتي تعكس المعتقدات والتوقعات المشتركة للعاملين والسائدة في بيئة عمل منظمة ما، كما أنها تؤثر على كل من تفاعل العاملين نحو تنفيذ السياسات الإدارية، وتحقيق الإستراتيجية، وتحسين كفاءة الأداء".

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تعمل الثقافة التنظيمية على تطوير فكر العاملين وتوجيههم نحو متطلبات ومصلحة العمل وتمنح العاملين هوية مستقلة، وتدعم الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين، وتدفع الأفراد إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم الوظيفية، وتعمل على تشجيع الالتزام الجماعي، كما تدعم وتشجع الاستقرار الاجتماعي وتساعد العاملين على فهم متطلبات المؤسسة، كما تؤدي دوراً في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المؤسسة وبيئتها، وتحث على الابتكار وروح الإبداع ومواجهة الأزمات (Riad, 2005, 1535).

وتستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير، أي أنها وسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي، وتستخدم كأداة لإنشاء الحس الإدراكي لدى العاملين عن البيئة الخارجية المضطربة، ويتم ذلك من خلال اللغة المشتركة ومعايير وشروط العضوية والدين والأيدلوجية (عبدالوهاب، 2001، 23).

وتطرح الثقافة التنظيمية سياقات داعمة للأطر الرسمية التنظيمية، وتجعل العاملين يحتكمون في ممارساتهم إلى آليات الضبط الذاتي والمساءلة الذاتية والحرص على مصالح المنظمة والاعتزاز بها، وتقديم الجهود الإضافية لتحقيق

أهدافها (الترهوني وبحيح، 2016، 196)، أي أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، ومن الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية ما يلي:

- الإحساس بالهوية.
- تقوية الالتزام برسالة المؤسسة.
- دعم وتوضيح معايير السلوك.
- تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تلعب دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين والتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
- تسهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- بمثابة إطاراً مرجعياً للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المؤسسة.
- تقدم إطاراً للفهم المشترك للأحداث.
- تحدد السلوك المتوقع.
- تعد مصدراً تتحدد في ضوئه مسؤوليات الأعضاء.
- تلعب دوراً كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة (الصيرفي، 2005؛ سلو، 2011).

3- أبعاد الثقافة التنظيمية:

تنشأ ثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات والسلوكيات والمزايا، وتقوم الثقافة التنظيمية على عدة مكونات منها ما يلي:

أ- بيئة العمل: كل ما يحيط بالموظف أثناء قيامه بعمله، وخاصة تلك العناصر التي تؤثر في أداء الموظف وروحه المعنوية.

ب- القيم: إنها مقياس أو معيار نحكم بمقتضاه ونقيس به، ونحدد على أساسه المرغوب فيه والمرغوب عنه، سواء كان هذا المقياس هو الإنسان أو المجتمع أو القيم المستمدة من الدين.

ج- رموز المؤسسة.

د- الأعمال اليومية للمؤسسة (الحريري، 2011).

وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر، كما يلي:

أ. **القيم التنظيمية:** تُعد القيم التنظيمية بما تتضمنه من معتقدات ومبادئ يتبناها القادة والمديرون والأفراد، المحور الأساسي والجوهر العميق للثقافة التنظيمية، فهي تسهم في ترسيخ هذه الثقافة من خلال انتقالها عبر الأجيال، ومن الموظفين ذوي الخبرة إلى الجدد، ومن قيادة المنظمة إلى كافة أفرادها. وتُمثل القيم معياراً رئيسياً

يُسترشد به في توجيه سلوك الأفراد نحو ممارسات معينة أو الابتعاد عنها، ولا يمكن تحليل الثقافة التنظيمية بمعزل عن القيم السائدة داخل المنظمة وقيم الأفراد العاملين بها، وتُعد القيم المدخل الأساسي لفهم جوهر الثقافة التنظيمية وتعكس القيم التنظيمية مجموعة المعتقدات والممارسات التي تشكل العرف السائد في بيئة العمل، والتي اعتاد العاملون على الالتزام بها ضمن إطار المنظمة. وتُعد هذه القيم بمثابة بوصلة سلوكية توجّه تصرفات الموظفين في مختلف السياقات التنظيمية (توفيق، 2023).

ب. **المعتقدات التنظيمية**: تشكل المعتقدات التنظيمية بُعدًا جوهريًا في بناء الثقافة التنظيمية، حيث تعبّر عن التصورات والأفكار الراسخة التي يحملها العاملون عن طبيعة العمل، وأهداف المؤسسة، وسبل تحقيق النجاح. وهذه المعتقدات ليست مجرد أفكار عابرة، بل هي نتاج لتجارب سابقة تراكمت بمرور الزمن، وأصبحت بمثابة "عدسة" ينظر من خلالها العاملون إلى مختلف مواقفهم التنظيمية. والمعتقدات التنظيمية لا تقتصر على ما هو مكتوب أو مُعلن، بل تشمل أيضًا ما هو ضمني وغير مصرح به، وهو ما يجعلها من القوى المؤثرة بصمت في سلوك الأفراد. ويمكن أن تتجلى هذه المعتقدات في البيئة التعليمية في قناعات المعلمين حول دورهم في العملية التعليمية، وطبيعة العلاقة بينهم وبين الإدارة، ومستوى الدعم الذي يتوقعونه، ومدى حرية التصرف والاستقلالية في أداء مهامهم، وتؤثر المعتقدات التنظيمية في الطريقة التي يتعامل بها العاملون مع التغيير، ومدى انفتاحهم على التطوير، واستعدادهم للتعاون أو المواجهة (عبدالحكيم، 2020).

ج. **الأعراف التنظيمية**: الأعراف التنظيمية هي مجموعة من القواعد السلوكية غير المكتوبة التي يتبعها العاملون داخل المنظمة، وتشكل جزءًا لا يتجزأ من ثقافتها، على الرغم من عدم وجود نصوص رسمية تُلزم بها. وهي تُبنى عبر التفاعل اليومي والمستمر بين الأفراد، ومن خلال الممارسات المتكررة التي تكتسب بمرور الوقت طابع القبول والالتزام. وتلعب الأعراف التنظيمية دورًا كبيرًا في تنظيم العلاقات المهنية داخل المؤسسة، فهي التي تحدد حدود التصرف المقبول، وتُرشد الأفراد إلى كيفية التصرف في المواقف المختلفة، دون الحاجة إلى الرجوع الدائم للوائح الرسمية. وفي السياق المدرسي تُظهر الأعراف التنظيمية نفسها في سلوكيات مثل الالتزام بالدوام، وأساليب التواصل بين المعلمين والإدارة، وطبيعة التعاون بين الزملاء، والتعامل مع أولياء الأمور والطلبة.

د. **التوقعات التنظيمية**: تشير التوقعات التنظيمية إلى ما تتوقعه المؤسسة من العاملين من سلوكيات، وأداء، والتزام، واستجابات لمواقف محددة، كما تعبر عما يتوقعه العاملون أنفسهم من إدارتهم، وزملائهم، ومؤسستهم ككل. والتوقعات التنظيمية بمثابة "العقود النفسية" غير المعلنة التي تُحكم العلاقة بين الفرد والمنظمة، وهي تلعب دورًا كبيرًا في تحديد مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وعندما تكون التوقعات واضحة ومحددة، فإنها تخلق بيئة عمل مستقرة ومثمرة، أما إذا كانت غامضة أو متناقضة، فإنها تؤدي إلى الارتباك والتوتر. وفي المدارس الحكومية قد تتجلى هذه التوقعات في متطلبات التحضير اليومي، أو أسلوب التعامل مع الطلبة، أو الانضباط في تنفيذ التعليمات، وقد تتعلق بمستوى الأداء المهني الذي يُفترض من المعلم الوصول إليه. ومن المهم

أن تكون التوقعات التنظيمية واقعية، ومبنية على الحوار، وليست مفروضة بشكل أحادي، حتى يتمكن العاملون من الاستجابة لها بطريقة إيجابية، ويشعروا بالتحفيز والعدالة في بيئة العمل (بشير، 2019).

هـ. **الاتجاهات التنظيمية**: هي المشاعر والانطباعات التي يحملها الأفراد تجاه المؤسسة، وبيئة العمل، وزملائهم، والمهام الموكلة إليهم، وتُعد من العناصر العاطفية في الثقافة التنظيمية، وتلعب الاتجاهات دورًا أساسيًا في تحديد مدى استعداد الفرد للعمل، ومدى رضاه عن وظيفته، والتزامه بقيم المؤسسة، وهذه الاتجاهات لا تتشكل فجأة بل تنمو تدريجيًا نتيجة التفاعل اليومي، والتجارب المهنية، وطريقة تعامل الإدارة مع العاملين. وفي المؤسسات التعليمية تُعد اتجاهات المعلمين من المؤشرات الأساسية على نجاح أو فشل البيئة التنظيمية، حيث تنعكس بشكل مباشر على أدائهم، وعلى جودة التعليم، وحتى على نفسية الطلبة، وقد تكون الاتجاهات إيجابية تعزز المبادرة والعمل بروح الفريق، أو سلبية تُفضي إلى الإحباط، والعزوف، والانسحاب النفسي من العمل. ولذلك فإن تعزيز الاتجاهات الإيجابية داخل المدرسة من خلال دعم المعلمين، وتقدير جهودهم، والاستماع لمشاكلهم، ويُعد من أهم أهداف الإدارة التربوية الناجحة، ويُسهم في بناء بيئة تنظيمية قوية ومستقرة (السيد، 2016).

ثانياً: الاستقلالية المهنية

1- مفهوم الاستقلالية المهنية وتأثيرها في العمل:

عرف الروسان (2017) الاستقلالية المهنية بأنها "قدرة الشخص على الاعتماد على ذاته في القيام بالوظائف الخاصة به والمتعلقة بالشؤون المالية والمهنية من التعامل بالنقود وإجراءات البنك وتقسيم الراتب والمصروفات والشراء".

ويعرف الباحثون الاستقلالية المهنية بأنها تشير إلى مستوى الاستقلال والحرية التي يتمتع بها الفرد في اتخاذ القرارات والاختيارات ضمن مهنته، فهو يمنح الأفراد سلطة تحديد أهدافهم الخاصة، وتحديد الأولويات، واتخاذ القرارات دون تدخل خارجي لا مبرر له.

ويساهم تطبيق قيمة الاستقلالية المهنية على تحقيق العديد من المزايا، ومنها ما يلي:

- يساهم تطبيق مبدأ الاستقلالية المهنية في انتشار سلوكيات التحفيز والإنتاج لدى الموظفين الذين يتم منحهم الاستقلالية في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال سياسات مرنة ومحفزة تجعلهم أكثر شغفًا بعملهم.
- تساهم الاستقلالية المهنية في التحرر من التحيزات وقبول التوجهات المتنوعة ومنح الموظفين حرية الأداء وبذل أقصى جهد ممكن مع إيمانهم بأن هذا يساهم في التقييم الجيد لهم، والنمو المهني وإحداث فرق ملموس في المؤسسة.
- تطبيق معنى الاستقلالية المهنية يزيد من شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ويدفعهم إلى المزيد من الابتكار والإبداع والإنتاجية.

- يحسن الشعور بالاستقلالية المهنية من معدلات الإنتاج ويساهم في تقليل تكاليف العمالة، والعكس صحيح حيث إن كثرة التسلطات والقيود تهدر من ساعات العمل وتبطئ من أداء الموظفين، وتجعلهم لا يستطيعون الموازنة بين أعمالهم وحياتهم الخاصة مما يزيد من معدلات التوتر والمشاعر السلبية لديهم.
- السماح بمبدأ الاستقلالية المهنية يتيح لكل شخص أن يمارس خبراته ويشاركها مع زملائه ويقدم مجموعة متنوعة وواسعة من الحلول التي تعزز بيئة العمل وتجعلها أكثر ازدهارًا.
- يساهم السماح بمبدأ الاستقلالية المهنية في تقوية الروابط بين الموظفين والعملاء، حيث يتمتع الموظفون بالمزيد من الحرية والإبداع في طرق التعامل مع العملاء، وخاصةً من كان منهم يمتلك شخصيات مؤثرة.
- عند تشجيع الموظفين على العمل باستقلالية فإن ذلك يحفزهم على التقدم وإظهار ما لديهم من خبرات ومهارات ونقاط قوة تساعد صاحب العمل على التعرف على المناصب الوظيفية المناسبة لهم في المؤسسة (https://www.sahalfirm.com).

2- أبعاد الاستقلالية المهنية:

تتضمن الاستقلالية المهنية خمسة أبعاد كالتالي:

أ- الاستقلال في التدريس:

الاستقلال في التدريس يمثل أحد أبرز مظاهر الاستقلالية المهنية، ويعني قدرة المعلم على اتخاذ قرارات تعليمية مرتبطة باختيار الطرق والإستراتيجيات والأساليب التي يراها مناسبة لتقديم المحتوى التعليمي بطريقة تحقق أقصى درجات الفهم والاستيعاب لدى المتعلمين ويشمل هذا النوع من الاستقلالية حرية تصميم الأنشطة التعليمية، وتوظيف الوسائل والتقنيات المناسبة، وتحديد توقيتات الشرح والمناقشة، وكذلك اختيار الطرق التي تتيح له مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، وتشجيع التعلم النشط، والتفاعل داخل الصف الدراسي. وعندما يتمتع المعلم بحرية في كيفية تقديم الدرس فإن ذلك يفتح له آفاقًا للتجريب والإبداع، ويمنحه دافعًا أقوى لتحسين أساليبه، وهو ما ينعكس على حيوية الصف وتفاعل الطلبة، وعلى تحقيق أهداف التعلم بشكل أكثر فاعلية، كما أن هذا النوع من الاستقلالية يُعزز ثقة المعلم بنفسه، ويجعله أكثر التزامًا، لأنه يشعر بأن قراراته التعليمية نابعة من قناعته الشخصية وخبراته المهنية، وليست مجرد تنفيذ لإملاءات خارجية. وبناء عليه فإن الأنظمة التعليمية التي تمنح المعلم هذه الحرية تساهم في بناء نماذج تعليمية ديناميكية قادرة على التكيف مع التحديات المستجدة، في حين أن الأنظمة التي تقيّد المعلم بأساليب تدريس جامدة تقلل من فاعلية التدريس وتحبط دافعية المعلم وتضعف حماسه (آل حارث، 2019).

ب- الاستقلالية في التخطيط والتقييم:

تُعد الاستقلالية في التخطيط والتقييم من الجوانب المحورية في عمل المعلم، حيث ترتبط ارتباطًا مباشرًا بقدرته على تصميم خطط دراسية تتناسب مع واقع البيئة الصفية، ومع الاحتياجات التعليمية المتنوعة لطلابه، وكذلك

تحديد معايير وأدوات التقييم التي تتيح له قياس مستوى التحصيل والفهم لدى المتعلمين بدقة وموضوعية. فالمعلم المستقل تخطيطيًا هو من يستطيع مواءمة الأهداف التعليمية مع الإمكانات المتاحة، وتنظيم المحتوى الدراسي بطريقة تتيح له تقديمه بشكل تدريجي ومنظم، بما يراعي تسلسل المفاهيم وتكامل المهارات، أما في مجال التقييم فإن الاستقلالية المهنية تُترجم إلى قدرة المعلم على اختيار أدوات القياس المناسبة مثل الاختبارات، أو العروض التقديمية، أو المشروعات، أو ملفات الإنجاز، أو الملاحظة الصفية، وغيرها من الوسائل التي تعكس حقيقة ما تعلمه الطلاب، وتبتعد عن النمطية والتقليد (جريس، 2020).

ج- الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية:

تشمل الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية بعدًا بالغ الأهمية في تعزيز مكانة المعلم كجزء من منظومة القيادة المدرسية وليس مجرد منفذ للتعليم داخل الصف، فعندما يُمنح المعلمون حق المشاركة في صنع القرار سواء في الأمور الأكاديمية أو الإدارية، فإن ذلك يعكس احترام المؤسسة التعليمية لقدراتهم وخبراتهم، ويُشعرهم بأنهم شركاء حقيقيون في إدارة المدرسة وصنع توجهاتها المستقبلية هذه المشاركة لا تقتصر فقط على الاجتماعات الروتينية، بل تشمل إمكانية إبداء الرأي في السياسات المدرسية، والأنشطة اللامنهجية، وإدارة السلوك الطلابي، وتوزيع الحصص، وتطوير البيئة المدرسية، والمشاركة في اللجان المختلفة. وعندما يُشرك المعلم في اتخاذ القرار فإنه يصبح أكثر التزامًا بتطبيقه، لأنه يشعر بالملكية المشتركة ويعمل بجهد لإنجاحه، وتتيح هذه الاستقلالية ظهور مبادرات مهنية نابعة من المعلمين أنفسهم، مما يُسهم في تحسين جودة التعليم، وخلق بيئة مدرسية قائمة على التعاون والتفاعل الإيجابي بين جميع الأطراف (عشري، 2019).

د- الاستقلالية في التطوير المهني:

هي أحد أركان النمو الذاتي للمعلم، وتعني أن يكون لدى المعلم الحرية والدافعية لاختيار البرامج والدورات التدريبية التي تتناسب مع احتياجاته وتوجهاته المهنية، بدلاً من الاعتماد فقط على البرامج التي تفرضها المؤسسات التعليمية. والمعلم الذي يتمتع بالاستقلالية في تطوير ذاته يسعى بشكل دائم للاطلاع على أحدث الممارسات التربوية والتقنيات التعليمية، ويعمل على صقل مهاراته بشكل مستمر لأنه يدرك أن التطوير لا ينفصل عن جودة الأداء، وأن المهنة التعليمية تتطلب منه أن يكون دائمًا في حالة تعلم وتجديد، ويُسهم هذا النوع من الاستقلالية في تنمية روح المبادرة لدى المعلم، ويجعله أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في الميدان التربوي. والمعلم المستقل في تطويره المهني يُشارك في المجتمعات التعليمية الافتراضية، ويقرأ الأبحاث، ويتواصل مع زملائه لتبادل الخبرات، مما يخلق بيئة تعلم مستمرة داخل المدرسة نفسها (أبوشيبة، 2021).

هـ- الاستقلالية في بيئة العمل:

تشكل الاستقلالية في بيئة العمل الأساس الذي يُبنى عليه الأداء الفعّال للمعلم، وتعني أن يتمتع المعلم بقدر كافٍ من الثقة والاحترام والدعم من قبل الإدارة والزملاء، بما يمكنه من أداء مهامه دون تدخل مباشر أو رقابة مفرطة تُفقده حريته المهنية. وتشمل هذه الاستقلالية إدارة الوقت داخل الفصل، وتنظيم البيئة الصفية، والتفاعل مع الطلاب،

واختيار الوسائل والأنشطة التعليمية، وكذلك المساهمة في القرارات المرتبطة بتنظيم الحياة المدرسية اليومية. وترتبط هذه الاستقلالية بشعور المعلم بالأمان المهني والراحة النفسية، مما يجعله أكثر قدرة على الإبداع، وأكثر تفاعلًا مع طلابه وزملائه، ويُسهم في بناء ثقافة مدرسية قائمة على الثقة المتبادلة. وفي المقابل فإن بيئة العمل التي تُخضع المعلم لضغوط إدارية مفرطة، وتُقيده بلوائح صارمة تحد من مبادرته، تخلق جوًا من الإحباط وتُضعف من دافعيته، وقد تؤدي إلى استنزافه نفسيًا ومهنيًا (أبوشيبة، 2021).

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

1- دراسات تناولت الثقافة التنظيمية:

أجرى الكنيدري (2024) دراسة هدفت إلى تحليل المعوقات التي تعترض الثقافة التنظيمية داخل المنظمات، ضمن سياق التحولات الاجتماعية والثقافية الناتجة عن الانتقال من المجتمعات الصناعية إلى ما بعد الرأسمالية، وأكدت الدراسة أن العوامل الثقافية أصبحت محورية في تفسير الصراع الاجتماعي والتنظيمي، وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وظهور الحركات الثقافية الاحتجاجية. وسعت الدراسة إلى تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية، وأنماطها المختلفة، والعوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى معوقاتها وأساليب التغلب عليها، وأكدت على أهمية إدراك القادة والإداريين لهذه المعوقات عند بناء أو تغيير الثقافة التنظيمية، بما يتناسب مع المتغيرات المحلية والعالمية.

وأقام الحبسية والذهلي (2023) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي وطبقا مقياسين على عينة من العاملين مع مراعاة متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى كلا المتغيرين مع وجود علاقة إيجابية بينهما، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على بكالوريوس أو أقل. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية وإجراء المزيد من الدراسات حول تأثير المؤهل العلمي وتصميم برامج تدريبية لتعزيز الانتماء الوظيفي.

وهدفت دراسة علي (2023) إلى التعرف على تأثير مدونة قواعد السلوك الوظيفي على الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء قصبة المفرق في الأردن، وتم استخدام استبانتين لقياس مدونة السلوك (وتضمنت 19 فقرة) والثقافة التنظيمية (وتضمنت 16 فقرة)، وتوزيعهما على عينة مكونة من 120 مديرًا ومديرة. وأظهرت النتائج أن تأثير مدونة السلوك والثقافة التنظيمية كان مرتفعًا، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث، وذوي المؤهلات العليا، ومن لديهم خبرة إدارية تفوق 10 سنوات، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المرحلة التعليمية. وتوصي الدراسة بتقديم دورات تدريبية لمديري المدارس حول تطبيق مدونة السلوك وتأثيرها على الثقافة التنظيمية.

وهدفت دراسة (توفيق، 2023) إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات العاملة بقطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية، حيث يُعد هذا القطاع من الركائز الأساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وركزت الدراسة على تحليل تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، التمكين، العدالة، تشجيع الإنجاز، والأنظمة والقوانين) على الأداء التنظيمي بمكوناته (المحور المالي، العملاء، كفاءة العمليات، التعلم والنمو، والبعد البيئي). واعتمد الباحث على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من المديرين في بعض الشركات العاملة بالقطاع (258 مفردة)، مستخدمًا مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء التنظيمي، مع وجود فروق دالة في إدراك المديرين وفقًا لمتغيرات العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمستوى الإداري. وأوصى الباحث بضرورة تعزيز الاهتمام بالعنصر البشري والاستمرار في تبني ثقافة تنظيمية فعالة تعزز الأداء.

وهدفت دراسة (Assoratgoon, 2023) إلى استكشاف نموذج للثقافة التنظيمية المستدامة، حيث ناقشت العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومبادرات الاستدامة المؤسسية مثل الإنتاج الأنظف، وأشارت إلى أن معظم الدراسات السابقة ركزت على الثقافة الإنتاجية أكثر من المستويات العميقة للثقافة التنظيمية المتمثلة في الافتراضات والقيم الأساسية، واستخدم الباحثان إطار المراجعة المنهجية المتكاملة لتحديد الباحثين المؤثرين وأعمالهم خلال 27 عامًا. وأسفر التحليل عن بناء إطارين نظريين للتحول الثقافي المستدام وثقافة الاستدامة التنظيمية، حيث أكدت النتائج أهمية الأسس المعيارية في تشكيل القيم التنظيمية لدعم الاستدامة.

واستهدفت دراسة (Zaki, 2023) فحص العلاقة بين ثقافة التنظيم الصحي واستقلالية الممرضين المهنية في مستشفى حوش عيسى المركزي بمحافظة البحيرة، واستخدم الباحثون تصميمًا وصفيًا ارتباطيًا وشملوا جميع رؤساء الممرضين والمساعدين (وعددهم 22 شخصًا) وجميع الممرضين العاملين (وعددهم 267 شخصًا) في وحدات الرعاية الداخلية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية المهنية وأبعادها مثل بيئة ممارسة التمريض، وإدارة رعاية المرضى، والخلفية التعليمية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ثقافة التنظيم وأبعادها الداخلية والخارجية مثل التمكين، توجيه الفريق، تركيز المرضى، التعلم التنظيمي والرؤية.

وتناولت دراسة (Akpa, 2021) تسليط الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وتهدف إلى توضيح مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي مع التركيز على نظرية شاين للثقافة التنظيمية، ونموذج دينيسون، ونظرية التميز التنظيمي لتوماس بيترز وروبرت ووترمان. وأظهرت نتائج البحث أن التزام الموظفين وتوافقهم مع القيم والأعراف التنظيمية يسهم في تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة، كما خلصت الدراسة إلى أن وجود أخلاقيات عمل واضحة وقيم مشتركة بين الموظفين، إلى جانب نظام تواصل فعّال، يعزز التزامهم ويؤدي إلى تحسين الأداء.

وهدفت دراسة (Azeem, 2021) إلى التحقق تجريبيًا من العلاقة بين الثقافة التنظيمية، ومشاركة المعرفة، والابتكار التنظيمي، والميزة التنافسية. وجمعت البيانات من 294 مديرًا في القطاع الصناعي، واستخدمت تقنية (PLS-SEM) لتحليل العلاقات المفترضة. وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تعزز من تبادل المعرفة والابتكار داخل

المنظمة، مما ينعكس إيجابيًا على اكتساب قدرات تصنيع متقدمة. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصرًا حيويًا لنجاح الأعمال، وأن مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي من العوامل الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2- دراسات تناولت الاستقلالية المهنية:

أجرى (أحمد، 2024) دراسة هدفت إلى التعرف على التحديات المهنية لمراقبي الحسابات عند الفحص لأغراض خاصة، وتوصلت الدراسة أن عمليات الاندماج والاستحواذ تعد واقعاً فرضته التطورات المتلاحقة، حيث شهدت الآونة الأخيرة ارتفاع حدة المنافسة ما بين الشركات في الأسواق المحلية والعالمية سعياً منها للحصول على النصيب الأكبر من الأسواق، وعلى الرغم من ذلك تتعدد المخاطر التي تتعرض لها عمليات الاندماج والاستحواذ، ما بين المخاطر النظامية والثقافية والمالية، إلا أن المخاطر المالية تُعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل تلك العمليات. وتندرج المخاطر المالية لعمليات الاندماج والاستحواذ من الاحتيال الناتج عن ممارسات التلاعب بإدارة الأرباح لخداع مستخدمي التقارير المالية. وبالتالي تحتاج الشركات إلى إيلاء المزيد من الاهتمام لتلك المخاطر من أجل اتخاذ تدابير للسيطرة عليها، الأمر الذي يتطلب ضرورة فحص تلك العمليات، من أجل التأكد من الوضع المالي للشركات قبل البدء، وذلك من خلال وسطاء يتوافر لديهم الاستقلالية والخبرة.

وهدفت دراسة (العطوي، 2023) إلى التعرف على فعالية برنامج التدريب المهني لإعادة التأهيل في تطوير قدرات اتخاذ قرارات مهنية مستقلة لدى طلاب الصف الثالث الثانوي من ذوي الإعاقة العقلية البسيطة في تبوك، وتم استخدام المنهج شبه التجريبي، وتألفت العنية من 14 طالبًا من طلاب الصف الثالث الثانوي من ذوي الإعاقة العقلية البسيطة، وتم اختيارهم بطريقة غير عشوائية استنادًا إلى مقياس الذكاء، واشتملت الأدوات على مقياس اتخاذ القرار المهني المستقبلي المستقل، ومقياس القدرة على اتخاذ القرار المهني المستقبلي. وأظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية بين متوسط درجات الأفراد من ذوي الإعاقة العقلية وفقًا لمقياس اتخاذ القرار المهني المستقبلي المستقل، ومقياس القدرة على اتخاذ القرار المهني المستقبلي، لصالح المجموعة التجريبية التي شاركت في برنامج التدريب المهني لإعادة التأهيل، وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية بين متوسط درجات الأفراد في القياسات اللاحقة وقياسات المتابعة للمقياسين، مما يشير إلى أن فعالية البرامج التدريبية مستدامة وطويلة الأمد.

وهدفت دراسة (Polyvkan ,2020) إلى استكشاف دور العمل المستقل في تطوير الكفاءة المهنية لدى الأخصائيين الطبيين، وتحدد الاتجاهات العالمية الحديثة في سوق الخدمات الطبية متطلبات جديدة لجودة التعليم الطبي، ويجب أن يكون الخريجون على دراية بأحدث التقنيات الطبية وأن يكونوا مستعدين لتطوير وتنفيذ الإنجازات العلمية في نظام الرعاية الصحية العملي. وتركز الدراسة على أهمية العمل المستقل في العملية التعليمية وخاصة في ظل نظام النقل الائتماني، كما تسلط الضوء على دور التنظيم الفعال في تعزيز التعلم الذاتي وتطوير القدرات التحليلية لدى الطلاب وتناقش الدراسة زيادة حجم المعرفة والمعلومات وأثرها على العملية التعليمية، وتدعو إلى تكثيف العمل الطلابي، كما تؤكد على أهمية التنظيم الفعال للعمل المستقل لتمكين الطلاب من البحث عن المعلومات اللازمة

والتفاعل بشكل إبداعي مع المادة التعليمية وتطوير التفكير النقدي، وتقدم المقالة تبريرًا نظريًا وبعض الجوانب العملية لتطبيق العمل المستقل في جامعة إيفانو-فرانكيفسك الطبية الوطنية، مما يعزز دورها في تحسين جودة التعليم الطبي.

وهدفت دراسة (Hwang, 2017) إلى فحص تأثير الاستقلالية المهنية، والالتزام التنظيمي، وثقافة السلامة المرضية المدركة على أنشطة إدارة سلامة المرضى لدى الممرضين في المستشفيات المتوسطة والصغيرة، واستخدم الباحثون تصميمًا مقطعيًا ووزعوا استبانات على 121 ممرضًا لديهم خبرة لا تقل عن 3 أشهر في المستشفيات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية المهنية (r=.22)، والالتزام التنظيمي (r=.34)، وثقافة السلامة المرضية المدركة (r=.55) وأنشطة إدارة سلامة المرضى، كما تبين أن الاستقلالية المهنية وثقافة السلامة المرضية المدركة هما العوامل المؤثرة في هذه الأنشطة. وأوصت الدراسة بتطوير برامج تعليمية مستمرة لتحسين الاستقلالية المهنية وثقافة السلامة المرضية لدى الممرضين.

وهدفت دراسة (أحمد، 2015) إلى الكشف عن مسؤولية المستشفيات على ضوء مبدأ الاستقلالية المهنية للأطباء موظفي الصحة العمومية، ووجدت الدراسة أن المتتبع لمسيرة المسؤولية الطبية ومحطاتها الكبرى سيقف على نتيجة مفادها أن الفقه والقضاء يتجهان بخطى حثيثة نحو إقرار كل مسؤولية تضمن للمريض حقوقه، وتيسر له سبل التعويض والملاءة المالية متجاوزين عقبات القواعد القانونية الكلاسيكية بالعمل على تطويعها بما يحقق التوازن الذي هو مبعث عدالة القانون والعقد، وهو ما أدى بهم إلى اعتماد المسؤولية عن فعل الغير في كثير من الحالات وفي شتى حلقات السلسلة المتسلسلة للأعمال الطبية التي تمارس بمناسبة العقد الطبي والاستشفائي أو في نطاق الممارسة الاستشفائية العامة، وهو ما اتضح جلياً من خلال الدور العام الذي لعبه الفقه والقضاء في تفعيل مبدأ الاستقلالية الفنية للطبيب على ضوء التمييز بين التبعية الفنية والتبعية الإدارية كخطوة أولى وصولاً إلى تغليب مبدأ الاستقلالية المهنية أو الفنية والاكتفاء بالتبعية الإدارية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية من زوايا مختلفة، حيث ركزت بعضها على المعوقات التي تؤثر على تطبيق هذه الثقافة، كما في دراسة الكنيدري (2024)، التي أكدت أن العوامل الثقافية تعد محورية في تفسير الصراعات التنظيمية في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية. وناقشت دراسة علي (2023) تأثير مدونة السلوك الوظيفي على الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس، أما دراسة توفيق (2023)، فقد تطرقت إلى تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء داخل منظمات قطاع الاتصالات، أما بالنسبة لدراسة Assoratgoon (2023)، فقد قدمت نموذجًا للثقافة التنظيمية المستدامة، وتناولت دراسة زكي (2023) العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستقلالية الممرضين في المؤسسات الصحية، وركزت دراسة محروس (2022) على أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي في ظل التغيرات العالمية، بينما تناولت دراسة وزناجي (2021) العوامل المساهمة في تشكيل الثقافة التنظيمية.

و الاستقلالية المهنية هي أحد المفاهيم الأساسية التي تناولتها عدة دراسات، حيث سلطت دراسة أحمد (2024) الضوء على التحديات المهنية التي تواجه مراقبي الحسابات، وتناولت دراسة العطوي (2023) فعالية البرامج التدريبية في

تنمية الاستقلالية المهنية لدى طلاب الإعاقة العقلية البسيطة، وتناولت دراسة Pursio et al. (2021) الاستقلالية المهنية في التمريض، وركزت دراسة Polyvkan (2020) على دور العمل المستقل في تطوير الكفاءة المهنية للأخصائيين الطبيين.

وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباعها للمنهج الوصفي واستخدام الاستبانه كأداة، وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في الاهتداء إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدِّراسة، وصياغة مشكلة ومنهجية الدِّراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدِّراسة، وتصميم أداة الدِّراسة، ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة الحالية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لاستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقلالية المهنية لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، وتم اختيار هذا المنهج لملاءمته لأهداف الدراسة وطبيعتها، ويُستخدم المنهج الوصفي في البحوث لجمع معلومات من عينة كبيرة من الأفراد حول موضوع محدد في فترة زمنية معينة، ويتميز هذا المنهج بتوفير بيانات تساعد الباحثين على وصف الظاهرة أو المشكلة وتحليلها بشكل شامل، ويُعتمد في هذا المنهج على أدوات مثل الاستبانات والمقابلات لتحقيق الأهداف البحثية (عبيدات وآخرون، 2014).

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، بإجمالي عدد (8694) معلماً ومعلمة؛ وذلك وفقًا لإحصائيات العام (1446هـ – 2025م)، حيث يبلغ عدد المعلمين الذكور (2681) معلمًا، وعدد المعلمات الإناث (6013) معلمة. وقد أُختيرت عينة الدراسة بالطريقة الميّسرة (المتاحة) Convenience Sampling، بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (311) معلمًا ومعلمة من المدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، أي بنسبة (3.6)% من المجتمع الأصلي، وفيما يلي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديمغرافية

المتغير	المستويات	العدد	النسبة (%)
الجنس	أنثى	157	%50.48
	ذكر	154	%49.52
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	164	%52.7
	دراسات عليا	147	%47.3
المرحلة	المرحلة الأولى(4-1)	40	%12.9
	المرحلة الثانية(10-5)	128	%41.2
	مرحلة ما بعد الأساسي(12-11)	143	%46.0

أداة الدراسة:

اشتملت أداة الدراسة على استبانة تم تطويرها بعد الاطلاع على عدد من الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الثقافة التنظيمية مثل دراسة الكنيدري (2024)، توفيق (2023)، دراسة الحبسية والذهلي (2023)، وكذلك الدراسات التي تناولت موضوع الاستقلالية المهنية مثل دراسة أحمد (2024)، ودراسة العطوي (2023)، ودراسة Pursio et al (2021)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من محورين كالتالي: المحور الأول: الثقافة التنظيمية، ويضم (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، وهي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والمحور الثاني: الاستقلالية المهنية ويضم (15) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، هي: الاستقلالية في التدريس، الاستقلالية في التخطيط والتقييم، الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية، الاستقلالية في التطوير المهني، والاستقلالية في بيئة العمل، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2)

وصف استبانة الثقافة التنظيمية والاستقلالية المهنية

المحور	البُعد	عدد العبارات	أرقام العبارات	المحور	البُعد	عدد العبارات	أرقام العبارات
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	5	1 – 5	الاستقلالية المهنية	الاستقلالية في التدريس	5	1 – 5
	المعتقدات التنظيمية	5	6 - 10		الاستقلالية في التخطيط والتقييم	5	6 - 10
	الأعراف التنظيمية	5	11 - 15		الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية	5	11 - 15
	التوقعات التنظيمية	5	16-20		الاستقلالية في التطوير المهني	5	16-20
	الاتجاهات التنظيمية	5	21-25		الاستقلالية في بيئة العمل	5	21-25
مجموع العبارات		25	-			25	-

سلم الإجابة: تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح مقياسي الثقافي التنظيمية والاستقلالية المهنية، بإعطاء كل عبارة من عباراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موفق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقميًا (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

صدق أداة الدراسة: قام الباحثون بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

أ. **الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكّمين):** للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في مجال أصول التربية، حيث بلغ عدد المحكمين (8) محكمين، لتقييم جودة الاستبانة من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد مدى وضوح كل عبارة، ومدى ارتباط كل عبارة بالمقياس الذي تنتمي إليه، وانتماء كل فقرة في كل مقياس لبعدها، وأهميتها، وسلامتها لغويًا، بالإضافةً إلى إبداء رأيهم في حال

وجود أي تعديل، أو حذف، أو إضافة عبارات للاستبانة، وبعد استرداد المقاييس، وقام الباحثون باعتماد العبارات التي أجمع (80%) فأكثر من المحكمين على ملاءمتها، أو التعديل عليها، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، وإخراج الاستبانة بالصورة النهائية، وبذلك أصبحت الاستبانة مكونة من محورين: الأول الثقافة التنظيمية ويضم (25) فقرة، والثاني الاستقلالية المهنية ويضم (25) عبارة.

ب. **صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي):** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للفقرات، تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (41) من المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، وهم من خارج عينة الدراسة الأساسية، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ وذلك بهدف التعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول (3)

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور	البُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	1	.685**	1	.660**
		2	.760**	5	.679**
		3	.782**	-	-
	المعتقدات التنظيمية	6	.672**	9	.788**
		7	.588**	10	.728**
		8	.742**	-	-
	الأعراف التنظيمية	11	.681**	14	.748**
		12	.719**	15	.787**
		13	.794**	-	-
	التوقعات التنظيمية	16	.815**	19	.790**
		17	.835**	20	.822**
		18	.856**	-	-
	الاتجاهات التنظيمية	21	.765**	24	.785**
		22	.822**	25	.816**
		23	.703**	-	-
الاستقلالية المهنية	الاستقلالية في التدريس	1	.638**	1	.788**
		2	.861**	5	.610**
		3	.741**	-	-
	الاستقلالية في التخطيط والتقييم	6	.776**	9	.834**
		7	.811**	10	.756**
		8	.748**	-	-
	الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية	11	.790**	14	.867**
		12	.853**	15	.827**
		13	.844**	-	-
	الاستقلالية في التطوير المهني	16	.752**	19	.804**
		17	.835**	20	.914**

	18	.592**	-	-
الاستقلالية في بيئة العمل	21	.849**	24	.748**
	22	.708**	25	.788**
	23	.647**	-	-

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (3) أن قيم جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الثقافة التنظيمية موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.588 و0.856). وأن قيم جميع معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات الاستقلالية المهنية موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.592 و0.914)؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام طريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول رقم (4) قيم معاملات الثبات:

جدول (4)

معاملات الثبات لمحاور الاستبانة

المحور	البُعد	معامل الثبات
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	0.76
	المعتقدات التنظيمية	0.75
	الأعراف التنظيمية	0.80
	التوقعات التنظيمية	0.88
	الاتجاهات التنظيمية	0.84
الثقافة التنظيمية ككل		**0.94**
الاستقلالية المهنية	الاستقلالية في التدريس	0.78
	الاستقلالية في التخطيط والتقييم	0.84
	الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية	0.89
	الاستقلالية في التطوير المهني	0.84
	الاستقلالية في بيئة العمل	0.79
الاستقلالية المهنية ككل		**0.95**

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل ثبات الثقافة التنظيمية ككل عالٍ حيث بلغ (0.94)، وأن معاملات الثبات عالية لأبعادها، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد ما بين (0.75 – 0.88)، وأن معامل ثبات الاستقلالية المهنية ككل عالٍ حيث بلغ (0.95)، كما تراوحت قيم الثبات للأبعاد لهذا المقياس ما بين (0.78 – 0.89)؛ وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المعالجات الإحصائية:

في إطار المعالجات الإحصائية لهذه الدراسة، تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، وتضمنت الطرق الإحصائية المستخدمة ما يلي: للإجابة عن السؤال الأول والثاني ثم استخدام المتوسط الحسابي (Mean) لقياس مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة، بالإضافة لاستخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) لتحديد مدى الانحراف في الاستجابات عن المتوسط الحسابي. وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام اختبار معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson's Correlation Coefficient)، واستخدم هذا الاختبار أيضًا لفحص صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وتم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α)) للتحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

معيار تصحيح أداة الدراسة: لتحديد المحك المعتمد في الدراسة تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1 = 4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة على أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي الذي يوضح تصنيف مستويات الثقافة التنظيمية والاستقلالية المهنية لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان:

جدول (5)

المعيار الإحصائي المعتمد للحكم في تفسير نتائج أداة الدراسة

م	المستوى	المدى	
		من	إلى
1	بدرجة كبيرة جدًا	أكبر من 4.20	5.00
2	بدرجة كبيرة	أكبر من 3.40	4.20
3	بدرجة متوسطة	أكبر من 2.60	3.40
4	بدرجة قليلة	أكبر من 1.80	2.60
5	بدرجة قليلة جدًا	1.00	1.80

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

الذي ينص على: **"ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟"**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على أبعاد الثقافة التنظيمية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان

رقم البُعد	الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	القيم التنظيمية	4.088	0.759	مرتفع
2	4	المعتقدات التنظيمية	3.98	0.803	مرتفع
3	5	الأعراف التنظيمية	3.929	0.828	مرتفع
4	3	التوقعات التنظيمية	4.021	0.819	مرتفع
5	2	الاتجاهات التنظيمية	4.035	0.796	مرتفع
		المستوى العام	**4.011**	**0.679**	**مرتفع**

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، ويُظهر أن التقديرات الكلية جاءت ضمن المستوى "المرتفع"، حيث بلغ المتوسط العام (4.011) بانحراف معياري (0.679)، ما يدل على إدراك إيجابي مرتفع لدى المعلمين تجاه الثقافة التنظيمية في مدارسهم.

وعلى مستوى الأبعاد، جاء بُعد القيم التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.088)، يليه بُعد الاتجاهات التنظيمية بمتوسط (4.035)، ثم بُعد التوقعات التنظيمية في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.021)، بينما حل بُعد المعتقدات التنظيمية في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.980)، في حين جاء بُعد الأعراف التنظيمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.929)، وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يزال ضمن المستوى المرتفع. وتشير هذه النتائج إلى أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية تُقيَّم إيجابيًا من قِبل أفراد العينة، مع تفوق نسبي لأبعاد القيم والاتجاهات مقارنة بالأعراف والمعتقدات.

وتشير النتائج إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط كما يدركها المعلمون والمعلمات جاء ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى أفراد العينة لثقافة العمل السائدة في بيئتهم المهنية، ويُفهم من ذلك أن المدارس الحكومية في المحافظة توفر مناخًا تنظيميًا يتسم بالوضوح في القيم والاتجاهات والسلوكيات المؤسسية، كما أن العاملين يشعرون بدرجة جيدة من الانسجام مع هذه الثقافة التي توجه سلوكهم وتعزز انخراطهم الإيجابي في مهامهم التعليمية.

ويُعد هذا المتوسط المرتفع مؤشرًا على فعالية الإدارة المدرسية في بناء ثقافة مهنية قائمة على المشاركة والاحترام المتبادل، كما يُظهر أن القيم التنظيمية لم تعد مقتصرة على الأطر الرسمية فحسب، بل أصبحت متجذرة في وعي

العاملين وممارساتهم اليومية، مما يدل على وجود اتساق بين السياسات التنظيمية وبين توقعات الأفراد وسلوكهم المهني، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الالتزام والانتماء لدى المعلمين.

أما فيما يتعلق بترتيب الأبعاد الفرعية، فقد جاء بُعد القيم التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.088)، وهو ما يشير إلى أن المدارس نجحت في ترسيخ مجموعة من المبادئ والمعتقدات التي تُعد مرجعًا سلوكيًا واضحًا للعاملين، كما يدل على أن القيم المؤسسية تحظى بإجماع واسع بين المعلمين، وتُوظف فعليًا في توجيه الأداء اليومي، يليه بُعد الاتجاهات التنظيمية بمتوسط (4.035)، مما يعكس مشاعر إيجابية يحملها المعلمون تجاه بيئة العمل والعلاقات المهنية والإدارة المدرسية، ويُفهم من ذلك أن المناخ العاطفي داخل المدرسة محفّز، ويسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام المهني.

أما بُعد التوقعات التنظيمية فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.021)، وهو ما يدل على وضوح المعايير والسلوكيات المتوقعة من قبل المؤسسة وكذلك وعي المعلمين بها، الأمر الذي يقلل من حالات الغموض ويعزز الاستقرار الإداري. وفي المقابل جاء بُعد المعتقدات التنظيمية في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.980)، وهو ما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في تصورات العاملين حول بعض القيم الضمنية أو الأهداف العامة للمؤسسة، وقد يُعزى ذلك إلى تباين الخبرات أو غياب النقاش المؤسسي حول الفلسفة التعليمية. وأخيرًا جاء بُعد الأعراف التنظيمية في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.929)، على الرغم من بقائه ضمن المستوى المرتفع، مما قد يُفسّر بوجود فجوة في تطبيق أو تداول بعض الأعراف والسلوكيات غير الرسمية داخل المجتمع المدرسي، وهو ما يستدعي تعزيز التواصل الثقافي والممارسة النموذجية بين أعضاء الهيئة التعليمية. ويرى الباحثون أن هذا المستوى المرتفع في إدراك الثقافة التنظيمية ناتج عن عوامل متداخلة، منها: فعالية القيادة المدرسية، ووضوح السياسات التعليمية، وتوافر فرص التطوير المهني، بالإضافة إلى الاستقرار الإداري والاهتمام المتزايد من وزارة التربية والتعليم العمانية ببناء بيئات تعليمية متماسكة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الحبسية والذهلي (2023) التي أوضحت أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية بمحافظة مسقط تُعد مرتفعة، وأنها ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بالالتزام الوظيفي، وهو ما يُعزز فاعلية العمل الإداري والتربوي داخل المؤسسات التعليمية. وتتفق مع دراسة محروس (2022) التي بيّنت أن الثقافة التنظيمية تمثل بنية متماسكة تسهم في تحسين الأداء، حيث تؤدي إلى اتساق سلوك العاملين مع الأهداف المؤسسية، ما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى العاملين تجاه المنظمة. كما تتفق مع دراسة علي (2023) التي كشفت عن وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في الأردن وخاصة في ظل التزامهم بمدونات السلوك الوظيفي، وكذلك تؤكد نتائج دراسة توفيق (2023) هذا الاتجاه، حيث أثبتت وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء في المنظمات التعليمية، مما يدل على أن بناء ثقافة تنظيمية فاعلة ينعكس مباشرة على كفاءة الموظفين وتفاعلهم مع محيطهم المهني.

وبذلك تدعم النتائج السابقة ما توصل إليه الباحثون من أن الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط تُعد متقدمة نسبيًا من حيث وضوح القيم والاتجاهات والمعتقدات والتوقعات السلوكية، وهو ما

يُفسَّر بفعالية السياسات التعليمية والقيادة المدرسية في دعم بيئة عمل إيجابية تُمكن المعلمين من الانخراط الفاعل في مهامهم، وتعزز استقرارهم الوظيفي وولائهم المهني.

وبناء على ما سبق يؤكد الباحثون على أهمية المحافظة على هذا المستوى الإيجابي من الثقافة التنظيمية وتطويره، من خلال تعزيز قيم التشاركية والشفافية، وتفعيل ممارسات القيادة التمكينية، وضمان تكامل الأبعاد الثقافية بما يسهم في ترسيخ بيئة مدرسية محفّزة ومستدامة.

وفيما يلي عرض كل بعد على حدة:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول القيم التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
1	تعد النزاهة والشفافية من القيم الأساسية في تعاملاتها.	4.32	0.96	1	مرتفع
2	تعزز قيمة الاحترام المتبادل بين جميع أعضاء الهيئة التعليمية.	4.10	1.03	2	مرتفع
3	تشجع على تحمل المسؤولية الفردية والجماعية.	4.06	1.05	3	مرتفع
4	تعد قيمة التعلم المستمر جزءًا لا يتجزأ من رسالتها.	4.00	1.05	4	مرتفع
5	تشجع على الابتكار والإبداع كجزء من ثقافتها التنظيمية.	3.96	1.12	5	مرتفع
	البُعد ككل	4.09	0.76	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن القيم التنظيمية ككل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل (4.09) والانحراف المعياري (0.76)، ويتضمن هذا البُعد (5) عبارات جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (1) "تعد النزاهة والشفافية من القيم الأساسية في تعاملاتها" بمتوسط حسابي (4.32). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (2) "تعزز قيمة الاحترام المتبادل بين جميع أعضاء الهيئة التعليمية" بمتوسط حسابي (4.10). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (5) "تشجع على الابتكار والإبداع كجزء من ثقافتها التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.96). وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من القيم التنظيمية في المدارس الحكومية، وتعد القيم التنظيمية بما تتضمنه من معتقدات ومبادئ يتبناها القادة والمديرون والأفراد، المحور الأساسي والجوهر العميق للثقافة التنظيمية. وأشار توفيق (2013) إلى أن القيم التنظيمية تسهم في ترسيخ هذه الثقافة من خلال انتقالها عبر الأجيال، ومن الموظفين ذوي الخبرة إلى الجدد، ومن قيادة المنظمة إلى كافة أفرادها.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المعتقدات التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
6	تدرك أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات .	4.01	1.13	2	مرتفع
7	تعتبر أن التطوير المهني المستمر ضروري لتحسين جودة التعليم .	3.96	1.10	4	مرتفع
8	تؤكد أن بيئة العمل الإيجابية تعزز المستوى التحصيلي للطلبة.	3.91	1.15	5	مرتفع
9	تشدد على أن الثقة بين الإدارة والمعلمين أساس نجاح المؤسسة التعليمية.	3.99	1.10	3	مرتفع
10	تسلم بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة.	4.02	1.09	1	مرتفع
	البُعد ككل	3.98	0.80	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن المعتقدات التنظيمية ككل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل (3.98) والانحراف المعياري (0.80)، ويتضمن هذا البُعد (5) عبارات جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (10) "تسلم بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة" بمتوسط حسابي (4.02). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (6) "تدرك أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (4.01). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (8) "تؤكد أن بيئة العمل الإيجابية تعزز المستوى التحصيلي للطلبة" بمتوسط حسابي (3.91). وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من المعتقدات التنظيمية في المدارس الحكومية، وتشكل المعتقدات التنظيمية بُعدًا جوهريًا في بناء الثقافة التنظيمية، حيث تعبّر عن التصورات والأفكار الراسخة التي يحملها العاملون عن طبيعة العمل، وأهداف المؤسسة، وسبل تحقيق النجاح.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأعراف التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
11	تعتبر الاجتماعات الدورية بين المعلمين جزءًا أساسيًا من ثقافة المدرسة.	4.08	1.05	1	مرتفع
12	تُشجع على تبادل الآراء والأفكار بين الطلبة والمعلمين.	3.89	1.09	3	مرتفع
13	تُعقد فعاليات مدرسية بشكل منتظم لتعزيز الروابط بين الأفراد	3.90	1.14	2	مرتفع
14	تُشجع على تنظيم ورش عمل لتبادل الخبرات بين المعلمين.	3.88	1.11	5	مرتفع
15	تعتبر الشفافية في اتخاذ القرارات جزءًا من الأعراف المتبعة في المدرسة.	3.89	1.17	4	مرتفع
	البعد ككل	3.93	0.83	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن الأعراف التنظيمية ككل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل (3.93) والانحراف المعياري (0.83)، ويتضمن هذا البُعد (5) عبارات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (11) "تعتبر الاجتماعات الدورية بين المعلمين جزءًا أساسيًا من ثقافة المدرسة" بمتوسط حسابي (4.08). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (13) "تُعقد فعاليات مدرسية بشكل منتظم لتعزيز الروابط بين الأفراد" بمتوسط حسابي (3.90). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (14) "تُشجع على تنظيم ورش عمل لتبادل الخبرات بين المعلمين" بمتوسط حسابي (3.88) وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من الأعراف التنظيمية في المدارس الحكومية، وتلعب الأعراف التنظيمية دورًا كبيرًا في تنظيم العلاقات المهنية داخل المؤسسة، فهي التي تحدد حدود التصرف المقبول، وتُرشد الأفراد إلى كيفية التصرف في المواقف المختلفة، دون الحاجة إلى الرجوع الدائم للوائح الرسمية.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التوقعات التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
16	ترجو من أفرادها الالتزام بالأنظمة واللوائح المدرسية لضمان بيئة منظمة وآمنة.	4.21	0.98	1	مرتفع
17	تتطلع إلى تعاون أفرادها والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.	4.15	1.03	2	مرتفع
18	تشدد على أهمية التعامل باحترام متبادل، بما يعزز بيئة تعليمية إيجابية.	3.95	1.12	3	مرتفع
19	تتوقع من أفرادها الحرص على السعي لتحقيق التميز.	3.94	1.14	4	مرتفع
20	تحث أفرادها على استخدام التقنيات الحديثة لتطوير مهارات الطلبة.	3.86	1.18	5	مرتفع
	البعد ككل	4.02	0.82	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن التوقعات التنظيمية ككل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل (4.02) والانحراف المعياري (0.82)، ويتضمن هذا البُعد (5) عبارات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (16) "ترجو من أفرادها الالتزام بالأنظمة واللوائح المدرسية لضمان بيئة منظمة وآمنة" بمتوسط حسابي (4.21). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (17) "تتطلع إلى تعاون أفرادها والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية" بمتوسط حسابي (4.15). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (20) "تحث أفرادها على استخدام التقنيات الحديثة لتطوير مهارات الطلبة" بمتوسط حسابي (3.86) وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من التوقعات التنظيمية في المدارس الحكومية، وتلعب التوقعات التنظيمية دورًا كبيرًا في تحديد مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وعندما تكون التوقعات واضحة ومحددة فإنها تخلق بيئة عمل مستقرة ومثمرة، أما إذا كانت غامضة أو متناقضة، فإنها تؤدي إلى الارتباك والتوتر.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتجاهات التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
21	تسعى إلى توفير الفرص اللازمة للنمو المهني والتطوير الذاتي للمعلمين.	4.20	0.97	1	مرتفع
22	تعمل على ترسيخ علاقات عمل طيبة بين المعلمين.	3.99	1.04	4	مرتفع
23	تعمل على توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة على الأداء الفعّال.	3.92	1.14	5	مرتفع
24	تعزز قدرات ومهارات المعلمين من أجل الإبداع والابتكار.	4.01	1.16	3	مرتفع
25	تسعى إلى غرس ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستمر للعمل.	4.05	1.10	2	مرتفع
	البُعد ككل	4.04	0.80	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن الاتجاهات التنظيمية ككل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل (4.04) والانحراف المعياري (0.80)، ويتضمن هذا البُعد (5) عبارات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (21) "تسعى إلى توفير الفرص اللازمة للنمو المهني والتطوير الذاتي للمعلمين" بمتوسط حسابي (4.20). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (25) "تسعى إلى غرس ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستمر للعمل" بمتوسط حسابي (4.05). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (23) "تعمل على توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة على الأداء الفعّال" بمتوسط حسابي (3.92) وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من الاتجاهات التنظيمية في المدارس الحكومية، وتلعب الاتجاهات دورًا أساسيًا في تحديد مدى استعداد الفرد للعمل، ومدى رضاه عن وظيفته، والتزامه بقيم المؤسسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

الذي ينص على: **ما مستوى الاستقلالية المهنية لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؟**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على أبعاد الاستقلالية المهنية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستقلالية المهنية لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان

رقم البُعد	الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الاستقلالية في التدريس	4.048	0.727	مرتفع
2	5	الاستقلالية في التخطيط والتقييم	3.931	0.832	مرتفع
3	4	الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية	3.937	0.826	مرتفع
4	3	الاستقلالية في التطوير المهني	3.981	0.799	مرتفع
5	2	الاستقلالية في بيئة العمل	4.025	0.771	مرتفع
		المستوى العام	**3.984**	**0.665**	**مرتفع**

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاستقلالية المهنية لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط بسلطنة عُمان، ويُبيّن أن التقدير العام للاستقلالية المهنية جاء ضمن المستوى "المرتفع"، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.984) بانحراف معياري (0.665)، مما يشير إلى إدراك عالٍ لدى المعلمين لاستقلاليتهم المهنية في مختلف جوانب العمل التربوي.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جاء بُعد الاستقلالية في التدريس في المرتبة الأولى بمتوسط (4.048)، مما يعكس تمتع المعلمين بمستوى عالٍ من الحرية في أساليب وطرائق التعليم. تلاه بُعد الاستقلالية في بيئة العمل في المرتبة الثانية بمتوسط (4.025)، ثم الاستقلالية في التطوير المهني في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.981). أما الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.937)، في حين حلّ بُعد الاستقلالية في التخطيط والتقييم في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (3.931)، على الرغم من أنه لا يزال ضمن المستوى المرتفع. مما يشير إلى إدراك عالٍ لدى أفراد العينة لقدرتهم على أداء مهامهم التربوية بمرونة واستقلال، وتُعد هذه النتيجة مؤشرًا على وجود ثقافة تنظيمية داعمة تستوعب أهمية تمكين المعلم وتثق بكفاءته في اتخاذ قراراته المهنية دون رقابة مباشرة أو قيود إدارية تحد من حريته، ويعكس ذلك تفاعلًا إيجابيًا بين النظام التعليمي والممارسات المهنية للمعلمين، بما يسمح بتكامل الأدوار وتفعيل المبادرة الذاتية داخل المدرسة، ويعزز مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التربوي.

هذا الإدراك المرتفع يتفق مع ما أوردته دراسة Zaki (2023) التي كشفت عن علاقة إيجابية بين بيئة العمل التنظيمية واستقلالية الممارسين المهنيين، وكذلك دراسة Pursio et al. (2021) التي بينت أن الاستقلالية المهنية تمثل بُعدًا مركزيًا في تعزيز الشعور بالمعنى والدافعية الذاتية، ولا سيما في البيئات التي تتيح حرية اتخاذ القرار والمشاركة في تطوير العمل، وتتكامل النتيجة مع ما أوردته دراسة Hwang (2017) من أن تمكين العاملين من ممارسة الاستقلال المهني ينعكس إيجابيًا على جودة الأداء المؤسسي.

وعند تحليل الأبعاد الفرعية للاستقلالية المهنية يتضح أن أعلى متوسط تحقق في بُعد الاستقلالية في التدريس بمتوسط حسابي (4.048)؛ مما يعكس تمتع المعلمين بمستوى مرتفع من الحرية في اختيار إستراتيجيات التعليم، وأساليب العرض، وتنظيم المحتوى بما يتوافق مع احتياجات طلابهم، وتُعد هذه النتيجة تأكيدًا لمستوى الثقة التي توليها المؤسسة التربوية للمعلم بوصفه خبيرًا ميدانيًا قادرًا على اتخاذ قرارات صفية فاعلة، وهو ما يعكس ما توصلت إليه دراسة Polyvkan (2020) التي شددت على أهمية العمل المستقل في تطوير الكفاءة المهنية والقدرة على التجديد المهني.

أما المرتبة الثانية فكانت لبُعد الاستقلالية في بيئة العمل بمتوسط (4.025)، وهو ما يدل على امتلاك المعلمين حرية تنظيم أجواء التعلم واتخاذ قرارات مباشرة تخص إدارة الصف والتفاعل مع المتعلمين، وهو ما تدعمه دراسة Hwang (2017) التي أكدت تأثير بيئة العمل المستقلة في تحسين ممارسات إدارة المواقف التربوية. ويليه بُعد الاستقلالية في التطوير المهني بمتوسط (3.981)، وهو ما يعكس وعي المعلمين بأهمية النمو الذاتي واختيار المسارات التدريبية التي تناسب احتياجاتهم الخاصة، بما يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة Pursio et al. (2021) من أن استقلالية العامل في تحديد مجالات تطويره المهني تمثل حجر الزاوية في خلق بيئة تعلم مستدامة قائمة على المبادرة.

وفي المقابل جاءت الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية في المرتبة الرابعة (3.937)، وهو ما قد يُعزى إلى استمرار تمركز بعض القرارات الإدارية في يد القيادة المدرسية، على الرغم من وجود توجهات حديثة نحو التشاركية، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبُعد الاستقلالية في التخطيط والتقييم (3.931)؛ مما يشير إلى وجود بعض القيود المرتبطة بالأطر الرسمية أو السياسات الموحدة التي قد تحدّ من مرونة المعلم في تصميم أدوات التقييم وخططه الصفية.

وبناءً على ما سبق يرى الباحثون أن النتائج تُعبر عن إدراك مرتفع للاستقلالية المهنية في جميع أبعادها، إلا أن بعض الأبعاد – كالتخطيط والتقييم والمشاركة الإدارية – ما تزال بحاجة إلى المزيد من التمكين المؤسسي لتفعيل استقلالية المعلم بشكل شامل، كما تؤكد النتائج أهمية تعزيز البيئة التنظيمية الداعمة، وفتح المزيد من قنوات المشاركة التربوية، بما يُمكّن المعلمين من ممارسة أدوارهم المهنية بثقة، وكفاءة، ومرونة.

وفيما يلي عرض كل بعد على حدة:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستقلالية في التدريس

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
1	لديّ الحرية في اختيار أساليب التدريس المناسبة لطلابي.	4.43	0.84	1	مرتفع
2	أتمكن من تعديل المناهج الدراسية لتناسب احتياجات الطلبة.	3.96	1.06	3	مرتفع
3	أستطيع اختيار الأنشطة الصفية التي تدعم تعلم الطلبة.	3.95	1.09	4	مرتفع
4	أتمتع بمرونة في إدارة الوقت داخل الحصة الدراسية.	3.91	1.21	5	مرتفع
5	أمتلك الحرية في تحديد إستراتيجيات التدريس المبتكرة داخل الفصل.	4.00	1.16	2	مرتفع
	البُعد ككل	4.05	0.73	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن الاستقلالية في التدريس ككل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل (4.05) والانحراف المعياري (0.73)، ويتضمن هذا البُعد (5) عبارات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (1) "لديّ الحرية في اختيار أساليب التدريس المناسبة لطلابي" بمتوسط حسابي (4.43). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (5) "أمتلك الحرية في تحديد إستراتيجيات التدريس المبتكرة داخل الفصل" بمتوسط حسابي (4.00). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (4) "أتمتع بمرونة في إدارة الوقت داخل الحصة الدراسية" بمتوسط حسابي (3.91) وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من الاستقلالية في التدريس لدى المعلمين في المدارس الحكومية، مما يؤكد قدرة المعلمين على اتخاذ قرارات تعليمية مرتبطة باختيار الطرق والإستراتيجيات والأساليب التي يرونها مناسبة لتقديم المحتوى التعليمي بطريقة تحقق أقصى درجات الفهم والاستيعاب لدى المتعلمين.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستقلالية في التخطيط والتقييم

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
6	أضع خطط دراسية تتناسب مع مستوى الطلبة دون قيود خارجية صارمة.	4.05	1.01	2	مرتفع
7	أختار أساليب التقييم المناسبة لقياس تعلم الطلبة.	3.81	1.17	5	مرتفع
8	أستطيع تعديل أدوات التقييم بناءً على احتياجات الطلبة.	3.89	1.17	3	مرتفع
9	لديّ الحرية في تحديد معايير تقييم أداء الطلبة.	3.84	1.18	4	مرتفع
10	أستطيع تطبيق إستراتيجيات تقييم بديلة مثل التقييم الذاتي وتقييم الأقران.	4.06	1.06	1	مرتفع
	البُعد ككل	3.93	0.83	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن الاستقلالية في التخطيط والتقييم ككل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل (3.93) والانحراف المعياري (0.83)، ويتضمن هذا البُعد (5) عبارات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (10) "أستطيع تطبيق إستراتيجيات تقييم بديلة مثل التقييم الذاتي وتقييم الأقران" بمتوسط حسابي (4.06). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (6) "أضع خطط دراسية تتناسب مع مستوى الطلبة دون قيود خارجية صارمة" بمتوسط حسابي (4.05). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (7) "أختار أساليب التقييم المناسبة لقياس تعلم الطلبة" بمتوسط حسابي (3.81) وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من الاستقلالية في التخطيط والتقييم لدى المعلمين في المدارس الحكومية، والمعلم المستقل تخطيطيًا هو من يستطيع مواءمة الأهداف التعليمية مع الإمكانات المتاحة، وتنظيم المحتوى الدراسي بطريقة تتيح له تقديمه بشكل تدريجي ومنظم، بما يراعي تسلسل المفاهيم وتكامل المهارات.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
11	أُشارك في اتخاذ القرارات التربوية داخل المدرسة.	4.14	1.03	1	مرتفع
12	أمتلك القدرة على اقتراح تغييرات في السياسات التعليمية داخل المدرسة.	3.96	1.05	2	مرتفع
13	يُسمح لي بالمساهمة في تصميم البرامج التعليمية داخل مدرستي.	3.90	1.09	3	مرتفع
14	لديّ تأثير على القرارات المتعلقة بجدول الحصص والمناهج الدراسية.	3.86	1.13	4	مرتفع
15	أشارك في وضع إستراتيجيات لتحسين بيئة التعلم داخل المدرسة.	3.82	1.16	5	مرتفع
	البُعد ككل	3.94	0.83	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية ككل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل (3.94) والانحراف المعياري (0.83)، ويتضمن هذا البُعد (5) عبارات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (11) "أُشارك في اتخاذ القرارات التربوية داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (4.14). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (12) "أمتلك القدرة على اقتراح تغييرات في السياسات التعليمية داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (3.96). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (15) "أشارك في وضع إستراتيجيات لتحسين بيئة التعلم داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (3.82) وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية في المدارس الحكومية، وتتيح هذه الاستقلالية ظهور مبادرات مهنية نابعة من المعلمين أنفسهم، مما يُسهم في تحسين جودة التعليم، وخلق بيئة مدرسية قائمة على التعاون والتفاعل الإيجابي بين جميع الأطراف.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستقلالية في التطوير المهني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
16	أختار الدورات التدريبية التي أحتاجها لتطوير مهاراتي المهنية.	4.09	0.98	1	مرتفع
17	أشارك في ورش العمل والبرامج التطويرية التي تناسبني.	3.95	1.11	4	مرتفع
18	أستطيع البحث عن مصادر تعليمية جديدة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة.	4.03	0.96	2	مرتفع
19	أشعر بأنني مسؤول عن تطويري المهني المستمر.	3.99	1.13	3	مرتفع
20	أشارك في مجتمعات التعلم المهني دون قيود إدارية.	3.84	1.19	5	مرتفع
	البُعد ككل	3.98	0.80	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن الاستقلالية في التطوير المهني ككل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل (3.98) والانحراف المعياري (0.80)، ويتضمن هذا البُعد (5) عبارات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (16) "أختار الدورات التدريبية التي أحتاجها لتطوير مهاراتي المهنية" بمتوسط حسابي (4.09). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (18) "أستطيع البحث عن مصادر تعليمية جديدة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة" بمتوسط حسابي (4.03). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (20) "أشارك في مجتمعات التعلم المهني دون قيود إدارية" بمتوسط حسابي (3.84) وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من الاستقلالية في التطوير المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية، مما يؤكد وجود قدر عالٍ من الحرية والدافعية لدى المعلمين لاختيار البرامج والدورات التدريبية التي تتناسب مع احتياجاتهم وتوجهاتهم المهنية، بدلاً من الاعتماد فقط على البرامج التي تفرضها المؤسسات التعليمية.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستقلالية في بيئة العمل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
21	أتمتع بالحرية في إدارة الصف وفق رؤيتي التربوية.	4.20	1.02	1	مرتفع
22	أتحكم في كيفية تنظيم بيئة التعلم داخل فصلي الدراسي.	4.00	1.02	3	مرتفع
23	لديّ حرية في اختيار الأدوات والوسائل التعليمية التي أستخدمها.	3.97	1.07	4	مرتفع
24	أمارس عملي دون ضغوط خارجية تؤثر على قراراتي التربوية.	3.90	1.17	5	مرتفع
25	أتمتع بالمرونة في تطبيق سياسات المدرسة بما يتناسب مع احتياجات طلابي.	4.05	1.09	2	مرتفع
	البعد ككل	4.03	0.77	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن الاستقلالية في بيئة العمل ككل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد ككل (4.03) والانحراف المعياري (0.77)، ويتضمن هذا البُعد (5) عبارات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (21) "أتمتع بالحرية في إدارة الصف وفق رؤيتي التربوية" بمتوسط حسابي (4.20). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (25) "أتمتع بالمرونة في تطبيق سياسات المدرسة بما يتناسب مع احتياجات طلابي" بمتوسط حسابي (4.05). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (24) "أمارس عملي دون ضغوط خارجية تؤثر على قراراتي التربوية" بمتوسط حسابي (3.90) وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من الاستقلالية في بيئة العمل لدى المعلمين في المدارس الحكومية، مما يؤكد تمتع المعلمين بقدر كافٍ من الثقة والاحترام والدعم من قبل الإدارة والزملاء، بما يمكنهم من أداء مهامهم دون تدخل مباشر أو رقابة مفرطة تُفقدهم حريتهم المهنية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

الذي ينص على: **هل تُوْجَدُ علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$) **بين متوسطات أفراد عيّنة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية والاستقلالية المهنية لدى المعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؟**

استخدم الباحثون معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) لتوضيح العلاقة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (18)، وتم الحكم على قوة الارتباط بالاستعانة بالقاعدة التالية:

- يعد الارتباط ضعيفاً إذا تراوحت قيمة الارتباط ما بين (0.10- 0.29).
- يعد الارتباط متوسطاً إذا تراوحت قيمة الارتباط ما بين (0.30- 0.49).
- يعد الارتباط قوياً إذا تراوحت قيمة الارتباط ما بين (0.50- 1.00).

جدول (18)

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) للعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والاستقلالية المهنية

	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig.	اتجاه العلاقة	قوة العلاقة	التعليق
		الاستقلالية المهنية			
القيم التنظيمية	0.594**	0.000	طردي	كبيرة	دالة إحصائيًا
المعتقدات التنظيمية	0.634**	0.000	طردي	كبيرة	دالة إحصائيًا
الأعراف التنظيمية	0.627**	0.000	طردي	كبيرة	دالة إحصائيًا
التوقعات التنظيمية	0.548**	0.000	طردي	كبيرة	دالة إحصائيًا
الاتجاهات التنظيمية	0.630**	0.000	طردي	كبيرة	دالة إحصائيًا
الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	0.715**	0.000	طردي	كبيرة	دالة إحصائيًا

تشير نتائج معامل ارتباط بيرسون الواردة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الاستقلالية المهنية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط بسلطنة عُمان، سواء على مستوى الأبعاد الفرعية أو الدرجة الكلية، وأظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والاستقلالية المهنية تراوحت ما بين (0.548) و(0.634)، وجميعها ذات دلالة إحصائية.

أما الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية فقد سجّلت أعلى معامل ارتباط مع الاستقلالية المهنية بلغ (0.715)، مما يُشير إلى علاقة ارتباطية طردية كبيرة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$). وتُعَدّ هذه النتيجة مؤشرًا بنيويًا على التكامل المؤسسي بين مناخ العمل الثقافي وممارسات المعلمين المهنية، فالعلاقة الارتباطية القوية التي كشفت عنها النتيجة تعكس واقعًا مهنيًا تُشكّل فيه الثقافة التنظيمية بيئة حاضنة لتفعيل الاستقلالية. وكذلك فإن

وضوح القيم، وشيوع الأعراف، واستقرار التوقعات التنظيمية، يُسهم في تقليص الضغوط المهنية الناتجة عن الغموض أو التردد الإداري، ويمنح المعلم الثقة اللازمة لاتخاذ قراراته داخل الصف وخارجه، بعيدًا عن التقييد الإداري الصارم.

كما أن العلاقة الطردية بين الثقافة التنظيمية والاستقلالية المهنية تدعم فرضية أن المؤسسات التعليمية التي تستثمر في ترسيخ ثقافة إيجابية قائمة على التمكين والاحترام المتبادل، قادرة على بناء رأس مال بشري أكثر التزامًا ومرونة، وهو ما يتفق مع الاتجاهات الحديثة في السياسات التربوية التي ترى في المعلم شريكًا في قيادة التحول المدرسي، وليس مجرد منفذ للقرارات الإدارية.

وعلاوة على ذلك فإن هذا الارتباط يعكس فاعلية البنية الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط في إتاحة مساحات من المبادرة التربوية والمهنية، وهو ما يعزز جودة العملية التعليمية باعتبار أن المعلم حين يُمنح حرية التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، يصبح أكثر دافعية وإبداعًا، وتصبح المدرسة بيئة تعلم ونمو وليست فقط بيئة إنجاز إداري.

وكذلك يُشير هذا التفسير إلى أن العلاقة القوية بين المتغيرين لا تتوقف عند البنية التنظيمية، بل تتغلغل إلى ديناميكيات الحياة المدرسية اليومية، بدءًا من العلاقات بين الزملاء، وصولًا إلى مستوى مشاركة المعلم في اتخاذ القرار، مما يُبرهن على أن الثقافة التنظيمية ليست إطارًا رمزيًا فحسب، بل آلية تشغيل فعلية تحكم طبيعة العمل داخل المدرسة، وتؤثر بشكل مباشر في فاعلية الأداء المهني للمعلمين.

وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة Zaki (2023) التي أوضحت وجود علاقة إيجابية بين ثقافة التنظيم المهني واستقلالية المرضين، مؤكدة أن التمكين التنظيمي ينعكس على ممارسة الأدوار الوظيفية بمهنية. كما دعمتها نتائج دراسة Hwang (2017) التي كشفت عن تأثير الاستقلالية المهنية في تفعيل أدوار سلامة المرضى في المستشفيات، وأبرزت أهمية العلاقة بين التمكين التنظيمي وممارسات العمل المستقل.

ويدعم هذا الاتجاه أيضًا ما توصلت إليه دراسة Pursio et al. (2021)، التي تناولت طبيعة الاستقلالية كعنصر مركزي في البيئات المهنية الجاذبة، مؤكدة أن تعزيز استقلالية الموظفين يبدأ من بناء ثقافة تنظيمية تشاركية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. وبناء عليه فإن هذه النتيجة تمثل دعمًا تجريبيًا لفلسفة التمكين في النظم التعليمية، وتؤكد أن أحد المسارات الفعالة نحو تعزيز استقلالية المعلمين يتمثل في تقوية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، بما يتيح المزيد من المرونة، والمبادرة، والتحكم الذاتي في الأداء التربوي.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحثون بما يلي:

- تعزيز القيم التنظيمية في البيئة المدرسية من قبل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، عبر دمجها في أنشطة الإشراف التربوي والتدريب الإداري، لما لها من أثر في رفع استقلالية المعلمين وتعزيز التزامهم المهني.

- تصميم برامج تدريبية مهنية تركز على الاستقلالية في التدريس والتخطيط تشرف عليها مديريات التربية والتعليم، وتُنفّذ على مستوى المدارس الحكومية، وذلك استجابة لنتائج الدراسة التي أظهرت أن هذين البعدين يحتلان مراتب متقدمة في وعي المعلمين المهني.

- تفعيل دور القيادة المدرسية في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الحوار والثقة، عبر سياسات مدرسية مرنة تسمح بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار التربوي والإداري، تعزيزًا لبُعد "الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية".

- توجيه فرق التطوير المدرسي لاعتماد مؤشرات الثقافة التنظيمية كمحور في تقييم أداء المدرسة، مما يُمكّن من رصد التحسن في بيئة العمل ودوره في تمكين المعلم.

- مراجعة الأعراف التنظيمية غير الرسمية التي قد تعوق الاستقلالية من خلال عقد جلسات عصف ذهني وممارسات تحليل السياق داخل المدارس، وخاصة أن هذا البعد سجل متوسطًا أقل من غيره في نتائج الدراسة.

- توفير بيئة عمل داعمة للاستقلالية المهنية في أبعادها الخمسة، وخصوصًا من حيث تقليل التدخل الإداري المباشر في الشأن التربوي، مما يُمكّن المعلمين من استخدام كفاءاتهم الذاتية وتوظيفها بفعالية.

دراسات وبحوث مقترحة

من خلال نتائج الدراسة الحالية يقترح الباحثون إجراء الدراسات التالية:

- أثر القيادة التشاركية على تطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.

- أثر الثقافة المؤسسية على جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في سلطنة عُمان.

- العلاقة بين تمكين المعلمين والابتكار الإداري في المدارس الثانوية بسلطنة عُمان.

المراجع:

أبو بكر، مصطفى محمود. (2010). *دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

أبوشيبة، إبراهيم؛ الشويرف، عبدالله؛ مفتاح، زبلح؛ وعلي، حسين. (2021). دراسة العلاقة بين الاستقلالية في العمل والالتزام الوظيفي على الرضا الوظيفي للمراجع الخارجي: دراسة ميدانية على عينة من مراجعي الحسابات الخارجيين المشتغلين في مدينة مصراتة. *مجلة الباحث الاقتصادي*، *9*(1), 542-556.

أحمد، هديلي. (2015). مسؤولية المستشفيات على ضوء مبدأ الاستقلالية المهنية للأطباء موظفي الصحة العمومية. *مجلة القانون العام الجزائري والمقارن*، 1(1), 9-29.

أحمد، ماي.(2024). التحديات المهنية لمراقبي الحسابات عند الفحص لأغراض خاصة. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 25(1), 371-391.

آل حارث، فاطمة. (2019). إستراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة. *العلوم التربوية*، 27(1), 180-207.

البرواني، محمد. (2021). التطوير المنظمي في مدرسة التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وفق الاتجاهات الإدارية الحديثة. *مجلة جامعة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية* (44)،44-83.

بشير، محمد. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية إدارة الصراع التنظيمي "دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى والعليا بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي". *مجلة البحوث المالية والاقتصادية*، (4).

الترهوني، رمضان سعد وبحيح، خديجة أحمد (2016). التأثيرات المحتلمة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التننظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، *مجلة نقد وتنوير*، (4)، 180-220.

توفيق، حسام الدين. (2023). تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات. مجلة العلوم الإدارية والسياسية، 1(1) ,1-62.

جبران، علي محمد وزكي، محمد محمد (2017). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، جامعة الإمارات، 4(1)، 163-204.

جريس, مريانا؛ نادي، عبد المسيح، بطرس، بطرس؛ حسونة، أمل. (2020). برنامج تدريبي لتنمية الاستقلالية لدى أطفال الروضة ذوي صعوبات التعلم. المجلة *العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد*، 16(16), 250-313.

جرينبرج، جبرالد وبارون، روبرت. (2004). *إدارة السلوك في المنظمات*. ترجمة: إسماعيل بسيوني رفاعي، الرياض: دار المريخ للنشر.

الحبسية، رضية؛ الذهلي، ربيع. (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة مسقط بسلطنة عمان. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 8(4)، 3-20.

الحريري، رافدة عمر (2011). *إدارة التغيير في المؤسسات التربوية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

حريم، حسن. (2004). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات*. عمان: دار حامد للنشر.

درة، عمر، وباعمر، آمال، وغريب، معاذ. (2018). دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار. *مجلة الإداري*، (152)،11-37.

الدويلة، فهدي يوسف. (2007). *أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية في الكويت*. عمان: جامعة العربية للدراسات.

الروسان، ف (2017) *مقدمة في الإعاقة العقلية*، ط6. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

السعدية، حمدة. (2014). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمات بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، 15 (2) ، 1 - 16 .

سلو، شاكر أحمد (2011). *الثقافة التنظيمية الرياضية وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية في المنظمات الرياضية في إقليم كردستان*. دمشق: دار العراب ودار نور للدراسات والنشر والترجمة.

السيابية، رضية. (2011). تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي المُطبقة لنظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة السلطان قابوس.

السيد العربي، طه؛ العباسي، فادي. (2016). ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية. *مجلة كلية التربية بورسعيد*، 19(19)، 101-151.

شاين، إدجار. (2011). *الثقافة التنظيمية والقيادة*. ترجمة محمد الأصبحي ومحمد وهبي، القاهرة: معهد الإدارة العامة.

الصمادي، عبير. (2023). درجة تأثير مدونة قواعد السلوك الوظيفي على الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء قصبة المفرق في الأردن. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 39(2.3), 105-126.

الصيرفي، محمد (2005). *السلوك التنظيمي*. عمان: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

عبد الوهاب، علي محمد (2001). *زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغير ثقافة المنظمة*. جدة: مصادر للتدريب.

عبدالحكيم، سعد؛ عباس، محمد؛ حسن، الطيف. (2020). أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 3(1)، 90-123.

عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد.(2014). *البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه*. عمان: دار الفكر.

عشري، عبدالحفيظ. (2019). متطلبات ممارسة أخصائي العمل مع الجماعات لتكنيكات منظور القوة في تنمية القدرات القيادية لأعضاء الجماعات المدرسية. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، (17)، 677-722.

العطوي، رويدا.(2023). فعالية برنامج تدريبي للتأهيل المهني في تنمية الاستقلالية المهنية والقدرة على تحديد المستقبل المهني لدى طلبة الثالث الثانوي من ذوي الإعاقة العقلية البسيطة في منطقة تبوك. Dirasat: Educational Sciences, 50. 179-192. (2-S1)

العنزي، فهد؛ العوني غصاب. (2017). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 6(1)، 283 – 297.

الكنيدري، محمد. (2024). معوقات الثقافة التنظيمية. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 81(2)، 259-271.

محامي، زليخة. (2019). العوامل المؤثرة على استقلالية المراجع الخارجي (دراسة آراء عينة من ممارسي مهنة المحاسبة في ولايات المدية الجزائر وتيبازة). *مجلة نماء للإقتصاد والتجارة*، 3(1)، 89-104.

محروس، رباب الخولي. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. *المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر*، 1(1)، 50-72.

المعايطة، عبدالعزيز، والراجحي، سليمان. (2017). درجة توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عُمان. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية*، (18)، 126-145.

ناجي، عبد الفتاح. (2023، أغسطس 17). *مفهوم المنهج الوصفي الارتباطي*. متاح على الرابط التالي: https://shortlink.uk/Z8Ge.

وزناجي، بسام. (2021). محددات الثقافة التنظيمية. *سوسيولوجيون*، 2(1), 114-127.

Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management, 3*(1), 361–372.

Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production, 400*, 136666.

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society, 66*, 101635.

Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. Wiley.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice (9th ed.).* McGraw-Hill.

Hoy, W. K., & Woolfolk, A. E. (1993). Teachers' sense of efficacy and the organizational health of schools. *The Elementary School Journal*, 93(4), 355-372.

Hwang, H. J., & Lee, Y. M. (2017). Effects of professional autonomy, organizational commitment, and perceived patient safety culture on patient safety management activities of nurses in medium and small-sized hospitals. *Journal of Korean critical care nursing, 10*(1), 63-74.

Ingersoll, R. M. (2003). *Who controls teachers' work? Power and accountability in America's schools.* Harvard University Press.

Ingersoll, R. M., & Merrill, L. (2017). The changing face of the teaching force. Phi Delta Kappan, 98(8), 45–49.

Kadambande, Sadashiv, L., & Nirbhavne, Suvarna, G. (2022). Teacher autonomy and accountability. *Educational Resurgence Journal*, 5(1), 34-49.

Moomaw, W., & Pearson, L. C. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, *empowerment, and professionalism. Educational Research Quarterly*, 29(1), 38-50.

Pearson, L. C., & Moomaw, W. (2019). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*, 42(2), 36–53.

Polyvkan, M. I. (2020). Role of independent work in development of professional competence of medical specialists. *Journal of nursing management*, *20*(2), 236-239.

Pursio, K., Kankkunen, P., Sanner‐Stiehr, E., & Kvist, T. (2021). Professional autonomy in nursing: An integrative review. *Journal of nursing management*, *29*(6), 1565-1577.

Riad, S. (2005). The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration, *Organization Studies*, 26(10), 326-361.

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2014). Teacher autonomy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 36, 26-38.

Thompson, S. K. (2012). *Sampling*. Wiley Series in Probability and Statistics, 3rd Edition. USA.

Zaki, S. S., M Eldeep, N., & El Hanafy, E. (2023). Relationship between Health Care Organizational Culture and Professional Nurses' Autonomy. *Alexandria Scientific Nursing Journal*, *25* (2), 1-12.