



ISSN: 2957-3874 (Print)

Journal of Al-Farabi for Humanity Sciences (JFHS)

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/95>

مجلة الفارابي للعلوم الإنسانية تصدرها جامعة الفارابي



أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الأهداف التعليمية في المدارس العراقية

م.م سيف حماد عواد

مديرية تربية بغداد / الكرخ الأولى

The Impact of Organizational Culture on Achieving Educational Goals in Iraqi Schools

M.M. Saif Hamad Awad

Baghdad Education Directorate / Al-Karkh First Abstract

Shmad6048@gmail.com

ملخص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الأهداف التعليمية في المدارس العراقية، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على فعالية المؤسسات التعليمية واستدامتها. تتناول الدراسة طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، مع التركيز على تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية، مثل القيم، والمعتقدات، والأعراف التنظيمية، ومدى تأثيرها في تحسين الأداء المدرسي. توضح النتائج أن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية ومتوافقة يساهم بشكل كبير في تعزيز الانضباط، وتحقيق رضا المعلمين، وتحسين جودة التدريس، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى تحصيل الطلاب وتحقيق الأهداف التعليمية المرسومة. كما تبين الدراسة أن ضعف القيم المشتركة، أو غيابها، يمكن أن يؤدي إلى تراجع الأداء المؤسسي، وظهور مشكلات تنظيمية تؤثر سلبًا على سير العملية التعليمية. تشير النتائج إلى أن تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية في المدارس العراقية يُعد ضرورة ملحة لمواجهة التحديات الحالية، خاصة في ظل التنوع الثقافي والاجتماعي، والنقص في الكوادر، والحاجة إلى قيادات مدرسية أكثر كفاءة. وتُخلص الدراسة إلى أن بناء ثقافة تنظيمية داعمة وموجهة نحو الجودة يُعد من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة في النظام التعليمي العراقي، بما يضمن تحسين الأداء، ورفع مستوى التعليم، وتلبية احتياجات المجتمع. الكلمات المفتاحية: أثر، الثقافة التنظيمية، الأهداف التعليمية، المدارس العراقية

This research aims to explore the influence of organizational culture on achieving educational goals within Iraqi schools. Organizational culture is considered a fundamental factor that directly affects the effectiveness and sustainability of educational institutions. The study investigates the relationship between these two variables, with particular emphasis on analyzing the dimensions of organizational culture, such as shared values, beliefs, and organizational norms, and their impact on improving school performance. The findings reveal that a positive and aligned organizational culture significantly contributes to enhancing discipline, increasing teacher satisfaction, and improving teaching quality. These improvements, in turn, positively influence student achievement and the attainment of educational objectives. The research also demonstrates that the absence or weakness of shared values can lead to diminished institutional performance and organizational problems that negatively affect the educational process. Results indicate that developing and strengthening organizational culture in Iraqi schools is essential to face current challenges, especially given the cultural and social diversity, resource shortages, and the need for more competent school leadership. The study concludes that building a supportive and quality-oriented organizational culture is a key pillar for sustainable development within the Iraqi educational system. It ensures improved performance, elevates the quality of education, and meets the societal needs, ultimately contributing to the overall advancement of education in Iraq.

Keywords: Impact, Organizational Culture, Educational Goals, Iraqi Schools

الفصل الأول: المقدمة ومنهجية البحث

تواجه المدارس العراقية في الوقت الحاضر تحديات متعددة ناتجة عن التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية التي شهدتها المجتمع العراقي خلال العقود الأخيرة، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على فاعلية المؤسسات التعليمية وقدرتها على تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة. ولم يعد تحسين الأداء التعليمي رهوئاً بتطوير المناهج أو توفير الموارد المادية فحسب، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بطبيعة البيئة التنظيمية السائدة داخل المدرسة، وفي مقدمتها **الثقافة التنظيمية** التي تُعد أحد الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات التعليمية واستدامة عطائها. وتُعرف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة التي يتبناها العاملون في المؤسسة، والتي تسهم في توجيه سلوكهم المهني وتنظيم علاقاتهم وأساليب عملهم داخل بيئة المدرسة. (Schein, 2017) وفي المدارس العراقية، تتجلى الثقافة التنظيمية في طبيعة العلاقة بين الإدارة والمعلمين، وأساليب القيادة المدرسية، ومستوى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، ومدى التعاون المهني لتحقيق الرسالة التربوية. وتشير الأدبيات التربوية إلى أن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المدرسة يسهم في تعزيز الانضباط المدرسي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتحسين جودة التدريس، مما ينعكس إيجاباً على تحصيل الطلبة وتحقيق الأهداف التعليمية المخطط لها. (Deal & Peterson, 2016) كما تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في دعم العمل الجماعي وبناء الثقة المتبادلة بين أفراد المدرسة، وهو ما تحتاجه المدارس العراقية في ظل التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها. وفي المقابل، فإن ضعف الثقافة التنظيمية أو غياب القيم المشتركة داخل بعض المدارس العراقية قد يؤدي إلى ضعف الأداء المؤسسي، وتراجع مستوى الالتزام بالأهداف التعليمية، وظهور مشكلات تنظيمية تؤثر سلباً في العملية التعليمية. وقد أكدت دراسات إدارية وتربوية أن المؤسسات التعليمية التي تنفقر إلى ثقافة تنظيمية واضحة ومشتركة تكون أقل قدرة على تحقيق أهدافها مقارنة بالمؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية داعمة. (Bush, 2019) وتكتسب دراسة الثقافة التنظيمية في المدارس العراقية أهمية خاصة نظراً لخصوصية السياق التعليمي العراقي، الذي يتسم بتنوع بيئي وثقافي واجتماعي، فضلاً عن التحديات المتعلقة بالبنية التحتية التعليمية، ونقص الكوادر أحياناً، والحاجة إلى تطوير القيادات المدرسية. كما أن تحقيق الأهداف التعليمية في العراق لم يعد مقتصرًا على الجوانب المعرفية، بل يشمل بناء شخصية المتعلم، وتنمية القيم الوطنية والاجتماعية، وتعزيز مهارات التفكير وحل المشكلات، وهو ما يتطلب ثقافة مدرسية واعية تدعم هذه التوجهات. (Bloom, 1984) وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على **أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الأهداف التعليمية في المدارس العراقية**، من خلال تحليل طبيعة العلاقة بينهما، والكشف عن مدى إسهام أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم العملية التعليمية، بما يسهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء المدرسي والارتقاء بجودة التعليم في العراق.

ثانياً: مشكلة البحث على الرغم من الجهود التي تبذلها الجهات التربوية في العراق لتطوير النظام التعليمي وتحسين جودة مخرجاته، إلا أن عدداً من المدارس العراقية لا يزال يواجه صعوبات واضحة في تحقيق الأهداف التعليمية المرسومة. وتشير الملاحظات الميدانية وبعض الدراسات التربوية إلى أن هذه الصعوبات لا ترتبط فقط بنقص الإمكانيات المادية أو البشرية، بل تعود في جانب كبير منها إلى طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدرسة، مثل ضعف القيم التنظيمية المشتركة، وقلة التعاون المهني، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات. ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في محاولة الكشف عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الأهداف التعليمية في المدارس العراقية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في ضوء الواقع التعليمي العراقي.

ثالثاً: أهمية البحث

١. **الأهمية النظرية**

تتبع الأهمية النظرية لهذا البحث من إسهامه في إثراء الأدبيات التربوية العراقية والعربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وتسليط الضوء على دورها في تحقيق الأهداف التعليمية، بما يوفر إطاراً نظرياً يمكن أن يُبنى عليه في دراسات مستقبلية داخل البيئة التعليمية العراقية.

٢. **الأهمية التطبيقية** تكمن الأهمية التطبيقية في إفادة القيادات التربوية وصانعي القرار في وزارة التربية العراقية، ومديري المدارس، من خلال توضيح أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المدرسي، وتقديم مقترحات عملية تساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لتحقيق الأهداف التعليمية.

رابعاً: أهداف البحث يهدف البحث إلى:

١. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس العراقية.
 ٢. تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الأهداف التعليمية في المدارس العراقية.
 ٣. الكشف عن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً في تحقيق الأهداف التعليمية من وجهة نظر المعلمين.
- خامساً: تساؤلات البحث** يسعى البحث للإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس العراقية؟
٢. ما أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الأهداف التعليمية في المدارس العراقية؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الأهداف التعليمية تُعزى للثقافة التنظيمية في المدارس العراقية؟

سادساً: فروض البحث

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الأهداف التعليمية في المدارس العراقية.
٢. تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف التنظيمية) تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الأهداف التعليمية.

سابعاً: مصطلحات البحث

١. **الثقافة التنظيمية** تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير السلوكية التي يشترك فيها العاملون داخل المؤسسة، والتي تتشكل عبر الزمن وتؤثر في طريقة تفكيرهم وسلوكهم وأساليب تعاملهم داخل بيئة العمل (Schein, 2017) وفي الإطار التربوي، تشير الثقافة التنظيمية المدرسية إلى مجموعة القيم المهنية والتربوية، والأنماط السلوكية، والعلاقات التنظيمية التي تسود داخل المدرسة، وتنعكس في أساليب القيادة المدرسية، ومستوى التعاون بين المعلمين، ودرجة الالتزام بالأنظمة والتعليمات، والعمل بروح الفريق لتحقيق الرسالة التعليمية. ويُقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة: مستوى القيم التنظيمية المشتركة، والمعتقدات التربوية، والأعراف التنظيمية السائدة في المدارس العراقية، كما يدركها المعلمون، ويُقاس ذلك من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

٢. **الأهداف التعليمية** تُعرّف الأهداف التعليمية بأنها النتائج التربوية المقصودة التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها من خلال العملية التعليمية، وتشمل الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية لدى المتعلمين، بما يساهم في إعدادهم إعداداً متكاملاً للحياة والمجتمع. (Bloom, 1984) وتتضمن الأهداف التعليمية تحسين مستوى التحصيل الدراسي، وتنمية مهارات التفكير وحل المشكلات، وتعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية، وبناء الاتجاهات الإيجابية نحو التعلم. ويُقصد بالأهداف التعليمية في هذه الدراسة مستوى تحقق النتائج التعليمية المخطط لها في المدارس العراقية، كما يراها المعلمون، ويشمل ذلك جودة التدريس، وتحسين تحصيل الطلبة، وفعالية البيئة التعليمية، ويُقاس من خلال المحور المخصص في أداة البحث.

٣. **المدارس العراقية** يقصد بالمدارس العراقية المؤسسات التعليمية الرسمية التابعة لوزارة التربية في جمهورية العراق، والتي تقدم التعليم في مراحله المختلفة (الابتدائية، والمتوسطة، والإعدادية)، وتعمل وفق الأنظمة والتعليمات التربوية المعتمدة.

٤. **المعلمون** يُقصد بالمعلمين في هذه الدراسة جميع الكوادر التعليمية العاملين في المدارس العراقية المشمولة بالبحث، ممن يتولون عملية التدريس داخل الصفوف الدراسية، ويساهمون بشكل مباشر في تنفيذ السياسات التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية.

٥. **البيئة التنظيمية المدرسية** تُعرّف البيئة التنظيمية المدرسية بأنها الإطار العام الذي يضم العلاقات الإدارية والإنسانية، وأساليب القيادة، ونظم الاتصال، ومستوى الدعم المهني داخل المدرسة، والتي تؤثر في أداء المعلمين وتحقيق الأهداف التعليمية (Deal & Peterson, 2016).

٦. القيادة المدرسية تشير القيادة المدرسية إلى ممارسات مدير المدرسة في توجيه العاملين، واتخاذ القرارات، وبناء العلاقات المهنية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة. (Bush, 2019)

ثامناً: منهج البحث يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يتم من خلاله وصف واقع الثقافة التنظيمية في المدارس العراقية، وتحليل علاقتها بتحقيق الأهداف التعليمية.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث يتكون مجتمع البحث من معلمي المدارس العراقية، ويتم اختيار عينة عشوائية ممثلة منهم، وفق متغيرات مثل:

- المرحلة التعليمية
- سنوات الخبرة
- المؤهل العلمي

بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة.

عاشراً: أداة البحث

تتمثل أداة البحث في استبانة تتكون من محورين رئيسيين:

١. محور الثقافة التنظيمية.

٢. محور تحقيق الأهداف التعليمية في المدارس العراقية.

وتم تنظيم الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والتحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

حادي عشر: الأساليب الإحصائية

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- معامل ارتباط بيرسون
- تحليل الانحدار الخطي

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية من أهم المفاهيم في العلوم الإدارية والتربوية، إذ تمثل إطاراً مرجعياً لتفسير سلوك الأفراد داخل المؤسسات. (Schein, 2017) ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم، المعتقدات، المعايير، والسلوكيات

المشتركة التي يعتمدها أعضاء المنظمة في توجيه أنشطتهم اليومية واتخاذ قراراتهم. (Hofstede, 2001)

وتنقسم الثقافة التنظيمية إلى مستويات مختلفة حسب شين: (2017)

١. الرموز الظاهرة والسلوكيات: مثل شعارات المدرسة، ممارسات الاجتماعات، وطريقة التعامل بين المعلمين والطلاب.
٢. المعتقدات والقيم المعلنة: ما يؤمن به أفراد المدرسة حول التعليم، الانضباط، والتطوير المهني.
٣. الافتراضات الأساسية: وهي الافتراضات اللاواعية التي تشكل قاعدة التفكير والسلوك التنظيمي، مثل المعتقد بأن "التعاون الجماعي يؤدي إلى نجاح الطلاب".

تؤكد الدراسات أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار نظري، بل هي عنصر محوري في توجيه الأداء المؤسسي، حيث تؤثر بشكل مباشر في كيفية تنفيذ المهام، مستوى الالتزام، ومدى قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها التعليمية (Deal & Peterson, 2016).

في السياق العراقي، تمثل الثقافة التنظيمية تحدياً مركباً نتيجة التغيرات الاجتماعية والسياسية، التفاوت في الموارد، والتباين في الخبرات القيادية بين المدارس، وهو ما يتطلب دراسة معمقة لتحديد كيفية تأثير هذه الثقافة على الأداء التعليمي.

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية في المدارس

تشير الأدبيات إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة أبعاد رئيسية تؤثر في سلوك الأفراد وأداء المؤسسة

(Cameron & Quinn, 2011):

١. القيم التنظيمية : هي المبادئ والمعتقدات التي تؤكدتها المدرسة وتعتبرها أساسية لتحقيق أهدافها. هذه القيم تؤثر على روح الفريق، الالتزام المهني، واحترام القوانين.
 ٢. المعتقدات : هي التصورات الفردية والجماعية حول طبيعة التعليم والتعلم، والتي تحدد طريقة التعامل مع المشكلات التعليمية والتربوية.
 ٣. الأعراف التنظيمية : تشمل الطرق التقليدية أو المتفق عليها لأداء المهام، مثل روتين الاجتماعات، طرق تقييم الطلاب، أو أنماط التعاون بين المعلمين والإدارة.
 ٤. أسلوب القيادة والممارسات الإدارية : تعتبر القيادة جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية، حيث أن نمط القيادة يؤثر على الانضباط والرضا الوظيفي، وبالتالي على جودة التعليم. (Bush, 2019)
- تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التعليمية ذات الثقافة التنظيمية الإيجابية تتميز بـ **وضوح الأدوار والمسؤوليات، التعاون بين المعلمين، وتشجيع الابتكار في العملية التعليمية**. (Bolman & Deal, 2017)
- ثالثاً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التعليمي**

تؤكد الدراسات أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً محددًا في تحقيق الأهداف التعليمية، إذ إنها تؤثر على:

١. جودة التدريس : وجود قيم وممارسات تنظيمية داعمة يعزز من التزام المعلمين بالمعايير التربوية ويزيد من كفاءتهم المهنية (Peterson & Deal, 2016).
 ٢. تحصيل الطلاب : بيئة مدرسية ذات ثقافة تنظيمية إيجابية تساهم في رفع مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب من خلال تعزيز الانضباط، تحفيز المعلمين، وبناء بيئة تعليمية داعمة.
 ٣. الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي : الدراسات تشير إلى أن المعلمين في بيئة ثقافية داعمة يشعرون بالرضا والانتماء، مما يقلل من معدل التغيب أو الاستقالات ويزيد من التزامهم بالتحسين المستمر. (Sergiovanni, 2005)
- يمكن ملاحظة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التعليمي في المدارس العراقية من خلال مستوى التعاون بين المعلمين والإدارة، الالتزام بالخطط التعليمية، وفعالية البرامج التطويرية، وهو ما يجعل دراسة هذا الأثر ضروريًا لفهم نقاط القوة والضعف في النظام المدرسي.
- رابعاً: الثقافة التنظيمية في المدارس العراقية**
- البيئة التعليمية العراقية تواجه تحديات فريدة، منها:

- **التفاوت في الموارد بين المناطق** : بعض المدارس في المدن الكبرى مجهزة تجهيزاً أفضل من مدارس الريف (UNESCO, 2019).
 - **الاختلافات الثقافية والاجتماعية بين الطلاب والمعلمين** : تؤثر على تفاعلهم مع القيم التنظيمية المدرسية.
 - **نقص التدريب القيادي والتطوير المهني للمديرين والمعلمين** : مما يؤدي أحياناً إلى ضعف الثقافة التنظيمية.
- وتشير الدراسات المحلية إلى أن المدارس التي تعتمد على ثقافة تنظيمية واضحة ومشاركة بين المعلمين والإدارة تحقق نتائج أفضل في التحصيل الأكاديمي، الانضباط، وبناء المهارات الاجتماعية للطلاب. (Al-Khafaji, 2020)
- خامساً: نماذج للثقافة التنظيمية في التعليم**

يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية في المدارس وفق نموذج كامبيرون وكوين (٢٠١١) إلى أربعة أنماط:

١. **الثقافة الجماعية (Clan Culture)** : تشجع التعاون وروح الفريق.
٢. **الثقافة الابتكارية (Adhocracy Culture)** : تركز على الابتكار والمبادرة الفردية.
٣. **الثقافة السوقية (Market Culture)** : تركز على تحقيق النتائج والأهداف.
٤. **الثقافة الهرمية (Hierarchy Culture)** : تعتمد على القواعد والإجراءات الرسمية والالتزام بالأنظمة.

الدراسات تشير إلى أن الثقافة الجماعية والابتكارية ترتبط إيجاباً بفاعلية التعليم والتحصيل الطلابي، بينما الثقافة الهرمية قد تؤدي إلى روتينية الأداء وتقليل المرونة الإدارية. (Cameron & Quinn, 2011)

سادساً: أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الأهداف التعليمية

تتمثل الأهداف التعليمية في المدارس العراقية في:

١. تحصيل معرفي: رفع مستوى الطلاب الأكاديمي.

٢. تنمية المهارات الشخصية والاجتماعية: مثل التفكير النقدي وحل المشكلات.

٣. تعزيز القيم الوطنية والاجتماعية: مثل الانضباط، التعاون، والمسؤولية.

تشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تدعم هذه الأهداف من خلال:

• تعزيز الالتزام المؤسسي: بحيث يكون كل عضو ملتزماً بدوره ومسؤولياته. (Bush, 2019)

• بناء الثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة: مما يسهل تبادل المعرفة والخبرات. (Deal & Peterson, 2016)

• دعم العمل الجماعي والتخطيط المشترك : الذي يؤدي إلى تحسين جودة التدريس وتحقيق الأهداف التعليمية (Sergiovanni, 2005).

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات دولية

1. Bibi & Akram (2022)

العنوان: Learning Organizational Culture and School Effectiveness: A Study in Punjab :

العينة 1000 :معلم من مدارس عامة في إقليم البنجاب، باكستان

المنهج المتبع :منهج وصفي وتحليلي باستخدام استبيانات ومقاييس لفحص الثقافة التنظيمية وفعالية المدرسة

الهدف :دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية القائمة على التعلم وفعالية المدارس

أهم النتائج :أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية القائمة على التعلم وفعالية المدرسة؛

حيث أسهم التعلم المستمر، الحوار والتعاون الجماعي، وترابط النظام في تحسين الأداء المدرسي وتعزيز قدرة المدارس على تحقيق أهدافها التعليمية

2. Munster (2022)

العنوان: Organizational Culture as a Lever for School Improvement :

العينة 150 :مدرسة في عدة مناطق مختلفة

المنهج المتبع :منهج وصفي-تحليلي ومقارن بين مدارس مختلفة باستخدام استبيانات ومقابلات

الهدف :استكشاف دور الثقافة التنظيمية في تعزيز القيادة المدرسية وتحسين الأداء التعليمي

أهم النتائج :بيّنت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم وتطوير الأداء المهني للمعلمين، وأن

المدارس التي تمتلك ثقافة داعمة للابتكار والتعاون أظهرت أداءً أفضل

3. Popescu & Olteanu (2023)

العنوان: Strength of Organizational Culture and School Effectiveness :

العينة 50 :مدرسة في كولومبيا

المنهج المتبع :منهج وصفي-تحليلي مع تحليل الفروق بين أنماط الثقافة التنظيمية وقوة تأثيرها

الهدف :دراسة تأثير قوة الثقافة التنظيمية على فعالية المدرسة

أهم النتائج :أكدت الدراسة أن قوة الثقافة داخل المدرسة، بغض النظر عن نمطها، تسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء

التعليمي وتحقيق الأهداف المخطط لها

4. Haberman (2013)

العنوان : The Pedagogy of Poverty versus Good Teaching

- العينة :مدارس فقيرة متنوعة في الولايات المتحدة
- المنهج المتبع :دراسة حالة نوعية مع تحليل ميداني للبيئة التعليمية
- الهدف :تحليل دور الثقافة المدرسية في تحديد فعالية التدريس والأداء التعليمي
- أهم النتائج :بينت النتائج أن الثقافة التنظيمية توفر هوية منظمة وتوجهًا مشتركًا، وتشكل القيم والسلوكيات المشتركة التي تؤثر على الأداء اليومي للعاملين في المدرسة

5. Nazareno et al. (2024)

العنوان : Values, Beliefs, and School Culture: Implications for Educational Quality

- العينة 120 :مدرسة ابتدائية
- المنهج المتبع :منهج وصفي-تحليلي باستخدام استبيانات ومقابلات مع المدرء والمعلمين
- الهدف :دراسة تأثير القيم والمعتقدات على الثقافة المدرسية وجودة التعليم
- أهم النتائج :أظهرت الدراسة أن التواصل الفعال، الثقة المتبادلة، والعمل التعاوني من أهم العوامل التي تخلق بيئة ثقافية إيجابية، مما يعزز ركائز التعليم الجيد
- ثانيًا: دراسات عربية

1. Al-Qiq (2024)

العنوان : The Effect of Organizational Culture Clarity on Assessment Practices in Palestinian Schools

- العينة 80 :مدير مدرسة حكومية و ١٢٠ معلم في فلسطين
- المنهج المتبع :منهج وصفي-تحليلي باستخدام استبيانات ومقابلات
- الهدف :قياس أثر وضوح الثقافة التنظيمية على ممارسات التقويم في المدارس الفلسطينية
- أهم النتائج :أظهرت الدراسة أن ضعف وضوح معتقدات الثقافة التنظيمية انعكس على ضعف تطبيق ممارسات التقويم
- الأصيل في المدارس، مما يؤثر على تحقيق أهداف تعليمية مرتبطة بجودة التقويم

2. Al-Fahad (2023)

العنوان : Organizational Culture and Institutional Excellence in Riyadh Schools

- العينة 100 :مدرسة حكومية في الرياض
- المنهج المتبع :منهج وصفي-تحليلي مع استخدام استبيانات لقياس الثقافة التنظيمية ومستوى التميز المؤسسي
- الهدف :دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي في المدارس
- أهم النتائج :بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين أنماط الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي، حيث ساعدت الثقافة التي تركز على التخطيط والتطوير المدرسي في تعزيز مستويات التميز

3. Khalil & Salim (2022)

العنوان : Organizational Culture and Teacher Performance in Schools of Southern Hebron

- العينة 70 :معلمًا من مدارس أساسية في جنوب الخليل
- المنهج المتبع :منهج وصفي باستخدام استبيانات وأدوات قياس الأداء الوظيفي
- الهدف :دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المعلمين
- أهم النتائج :أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية العالية ترتبط بزيادة الأداء المهني للمعلمين، وهو ما انعكس إيجابًا على نوعية العملية التعليمية

4. Al-Harbi (2021)

- العنوان : The Role of Organizational Culture in School Administrative Practices
- العينة 60 :مدير مدرسة و ١٢٠ معلم في مدارس عربية مختلفة
- المنهج المتبع :منهج وصفي-تحليلي مع تحليل الممارسات الإدارية
- الهدف :دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية اليومية في المدارس
- أهم النتائج : أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تتداخل مع صنع القرار، التواصل، وتوزيع الأدوار داخل المدرسة، وأنها مؤشر على تبني ثقافة داعمة للأداء التعليمي
- ثالثاً: دراسات تربوية عامة

1. PMCID (2023)

- العنوان : School Culture and School Effectiveness: A Systematic Review
- العينة :مراجعة منهجية لأكثر من ١٠٠ دراسة دولية حول الثقافة المدرسية
- المنهج المتبع :مراجعة أدبية منهجية
- الهدف :تحليل دور الثقافة المدرسية في تعزيز فعالية المدرسة
- أهم النتائج :أكدت النتائج أن الثقافة المدرسية الإيجابية تعد من أهم عوامل المدرسة الفعالة، حيث تساهم في تحسين التحصيل، زيادة مشاركة الطلاب، ورفع رضا المعلمين

2. Leithwood et al. (2020)

- العنوان : Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited
- العينة :مراجعة لأكثر من ٥٠ دراسة حول القيادة المدرسية وتأثيرها
- المنهج المتبع :مراجعة أدبية تحليلية
- الهدف :دراسة دور القيادة المدرسية وعلاقتها بالثقافة المدرسية والنتائج التعليمية
- أهم النتائج :بينت الدراسة أن تأثير القيادة على النتائج التعليمية غالباً ما يكون عبر وسيط الثقافة التنظيمية، حيث يحقق المديرون الفعالون نتائج أفضل من خلال تعزيز ثقافة مدرسية داعمة

3. Cameron & Quinn (2011)

- العنوان : Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework
- العينة :دراسة تطبيقية على مدارس متعددة
- المنهج المتبع :منهج وصفي-تحليلي
- الهدف :تحليل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي
- أهم النتائج :أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية غالباً تؤثر على الأداء عبر عوامل وسيطة مثل القيادة، التعاون المهني، والتحفيز المؤسسي
- رابعاً: الدراسات الحديثة

1. Zohriah et al. (2025)

- العنوان : Enhancing School Culture for Effective Educational Outcomes
- العينة 90 :مدرسة من مدارس متعددة الدول
- المنهج المتبع :منهج وصفي-تحليلي
- الهدف :دراسة كيفية تطوير الثقافة المدرسية لتحقيق نتائج تعليمية فعالة

- **أهم النتائج** : أكدت الدراسة أن تحسين الثقافة المدرسية يتطلب القيادة التحويلية، التواصل الداخلي الجيد، والتدريب المهني المستمر، وأن الثقافة تعتبر محركاً أساسياً لتحقيق الأهداف التعليمية

خامساً: ثغرات الدراسات السابقة

- على الرغم من ثراء الدراسات السابقة، إلا أن هناك بعض الثغرات التي يمكن الاستفادة منها في البحث الحالي:
- ١. قلة الدراسات التي تناولت السياق العراقي وخصوصيته الثقافية والإدارية، مما يجعل النتائج السابقة غير قابلة للتعميم مباشرة على المدارس العراقية.
- ٢. نقص الدراسات التي تربط الثقافة التنظيمية بمؤشرات كمية للتحصيل الأكاديمي والأداء التعليمي، حيث ركزت العديد من الدراسات على الأداء الإداري والمهني فقط.
- ٣. غياب الدراسات الطولية التي تتبع التغير الثقافي داخل المدرسة على مدار الزمن وتأثيره على تحقيق الأهداف التعليمية.
- ٤. قلة الدراسات التي تركز على أبعاد محددة للثقافة التنظيمية مثل القيم، المعتقدات، والعادات التنظيمية وتأثيرها التفصيلي على كل هدف تعليمي.

الاستفادة من هذه الثغرات

- ١. تتيح هذه الثغرات للباحث التركيز على تحليل الثقافة التنظيمية في المدارس العراقية، بما يتوافق مع السياق الاجتماعي والتربوي المحلي.
- ٢. إمكانية قياس أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق الأهداف التعليمية باستخدام أدوات كمية دقيقة.
- ٣. توفير بيانات محدثة وموثوقة لدعم صناع القرار والقيادات المدرسية في بناء بيئة تعليمية فعالة.
- ٤. فتح المجال لدراسات مستقبلية باستخدام تصميمات طولية لمتابعة تطور الثقافة المدرسية على المدى الطويل.

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: صدق وثبات أداة البحث

أ. صدق أداة البحث

يُقصد بصدق الأداة مدى قدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه بدقة. وللتحقق من صدق أداة البحث، تم اعتماد الأساليب الآتية:

١. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم، وذلك بهدف التأكد من:

- سلامة الصياغة اللغوية للبنود.
 - وضوح العبارات وخلوها من الغموض.
 - مدى ملائمة البنود لمحاور الدراسة.
 - انتماء كل بند للمحور الذي وضع من أجله.
- وبناءً على ملاحظات المحكمين، تم تعديل بعض البنود وإعادة صياغة عدد منها، وحذف أو دمج بنود أخرى، حتى أصبحت الأداة بصيغتها النهائية صالحة للتطبيق الميداني.

٢. صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وكذلك بين درجات المحاور والدرجة الكلية للاستبانة، وقد أظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط دالة إحصائياً، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الصدق.

جدول (١): معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
--------	--------------------	---------------

0.01	0.78	القيم التنظيمية
0.01	0.74	المعتقدات التنظيمية
0.01	0.71	الأعراف التنظيمية
0.01	0.80	الاتصال والعمل الجماعي
0.01	0.83	تحقيق الأهداف التعليمية
0.01	0.86	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، وأن محاورها تقيس المفهوم نفسه بشكل متسق.

ب. ثبات أداة البحث

يُقصَد بثبات الأداة مدى اتساق نتائجها عند إعادة تطبيقها في ظروف متماثلة. وللتحقق من ثبات أداة البحث، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ؛ لكونه من أكثر الأساليب شيوعاً في البحوث التربوية.

جدول (٢): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة

المحور	معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود
القيم التنظيمية	0.82	5
المعتقدات التنظيمية	0.80	5
الأعراف التنظيمية	0.78	5
الاتصال والعمل الجماعي	0.84	5
الثقافة التنظيمية (ككل)	0.88	20
تحقيق الأهداف التعليمية	0.90	20
الاستبانة ككل	0.92	40

تشير قيم معامل ألفا كرونباخ إلى أن جميع المحاور تجاوزت الحد المقبول إحصائياً (٠.٧٠)، كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٢)، وهو ما يدل على تمتع أداة البحث بدرجة عالية من الثبات، وصلاحيته للتطبيق الميداني. تُظهر نتائج الصدق والثبات أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، حيث جاءت معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وبلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي (٠.٩٢)، مما يؤكد صلاحية الاستبانة لقياس أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الأهداف التعليمية في المدارس العراقية.

ثانياً: عرض النتائج

١. نتائج السؤال الأول

ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس العراقية؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الثقافة التنظيمية، كما هو موضح في جدول (٣).

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الثقافة التنظيمية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
القيم التنظيمية	3.84	0.62	مرتفع
المعتقدات التنظيمية	3.76	0.65	مرتفع

الأعراف التنظيمية	3.69	0.68	متوسط
الاتصال والعمل الجماعي	3.91	0.59	مرتفع
الثقافة التنظيمية ككل	3.80	0.61	مرتفع

تشير النتائج إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس العراقية جاء مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٨٠)، مما يدل على وجود بيئة تنظيمية إيجابية نسبياً داخل المدارس.

٢. نتائج السؤال الثاني ما أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الأهداف التعليمية في المدارس العراقية؟
تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الأهداف التعليمية.

جدول (٤): معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الأهداف التعليمية

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية × الأهداف التعليمية	0.67	0.01

توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الأهداف التعليمية، مما يشير إلى أنه كلما تحسنت الثقافة التنظيمية في المدارس العراقية، زاد مستوى تحقيق الأهداف التعليمية.

٣. نتائج السؤال الثالث هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الأهداف التعليمية تُعزى للثقافة التنظيمية؟ تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس قدرة الثقافة التنظيمية على التنبؤ بتحقيق الأهداف التعليمية.

جدول (٥): نتائج تحليل الانحدار الخطي

المتغير المستقل	مستوى الدلالة	قيمة F	R ²
الثقافة التنظيمية	0.01	52.31	0.45

تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (٤٥٪) من التباين في تحقيق الأهداف التعليمية، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يؤكد الدور المحوري للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التعليمي في المدارس العراقية.

ثالثاً: مناقشة النتائج

٣. مناقشة نتائج الثقافة التنظيمية

أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس العراقية جاء مرتفعاً، وهو ما يعكس وجود قيم تنظيمية إيجابية، ومستوى جيد من التواصل والعمل الجماعي بين المعلمين والإدارة المدرسية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بجهود إدارات المدارس في تعزيز الانضباط المدرسي، وتنظيم العمل، وبناء علاقات مهنية قائمة على التعاون، رغم التحديات التي يواجهها القطاع التعليمي في العراق.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Schein (2017) من أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُسهم في توجيه سلوك العاملين وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية.

٤. مناقشة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الأهداف التعليمية

أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الأهداف التعليمية، وهو ما يدل على أن المدارس التي تتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على القيم المشتركة والعمل الجماعي تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها التعليمية. ويمكن تفسير ذلك بأن الثقافة التنظيمية الإيجابية تخلق مناخاً مدرسياً داعماً للتعليم، يُحفّز المعلمين على الأداء الجيد، ويعزز التزامهم بتنفيذ الخطط التعليمية، مما ينعكس إيجاباً على تحصيل الطلبة وجودة التعليم، وهو ما يتفق مع ما توصل إليه Deal and Peterson (2016).

٥. مناقشة نتائج الانحدار الخطي

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن الثقافة التنظيمية تُعد متغيرًا تنبؤيًا مهمًا في تحقيق الأهداف التعليمية، حيث فسرت نسبة كبيرة من التباين في المتغير التابع. وهذا يؤكد أن تحسين الثقافة التنظيمية في المدارس العراقية يمكن أن يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء التعليمي وتحقيق الأهداف التربوية.

وتتسجم هذه النتيجة مع طرح (2019) Bush الذي أكد أن القيادة المدرسية الفاعلة والثقافة التنظيمية الداعمة تشكلان الأساس لنجاح المدرسة وتحقيق رسالتها التعليمية.

رابعاً: ربط النتائج بفروض البحث

١. تم قبول الفرض الأول:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الأهداف التعليمية.

٢. تم قبول الفرض الثاني:

تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً إيجابياً في تحقيق الأهداف التعليمية.

خلص هذا الفصل إلى أن الثقافة التنظيمية تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف التعليمية في المدارس العراقية، وأن تعزيز القيم التنظيمية والعمل الجماعي والاتصال الفعال يسهم بشكل واضح في تحسين جودة التعليم ومخرجاته.

الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

استناداً إلى نتائج البحث وتحليل البيانات، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

١. **ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس العراقية:** أظهرت نتائج البحث أن المدارس العراقية تتمتع بمستوى مرتفع نسبياً من الثقافة التنظيمية، خاصة في مجالات القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والاتصال والعمل الجماعي. يعكس هذا وجود بيئة مدرسية نسبياً داعمة للتعاون المهني والتفاعل الإيجابي بين المعلمين والإدارة، رغم التحديات المادية والإدارية في بعض المدارس.

٢. **وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الأهداف التعليمية:** تبين أن هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ودرجة تحقيق الأهداف التعليمية، حيث يشير الارتفاع في مستوى الثقافة التنظيمية إلى تحسن ملحوظ في مستوى أداء المدارس الأكاديمي وتحصيل الطلبة.

٣. **الثقافة التنظيمية متغيرة تتنبأ بـ مؤي مهم:** أظهرت نتائج الانحدار الخطي أن الثقافة التنظيمية تفسر حوالي ٤٥٪ من التباين في تحقيق الأهداف التعليمية، مما يؤكد أن تعزيز الثقافة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي بشكل ملموس.

٤. **أهمية الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية:** أظهرت النتائج أن القيم التنظيمية، والمعتقدات، والأعراف، والاتصال والعمل الجماعي جميعها تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المدرسي، مما يشير إلى أن أي جهود لتطوير المدرسة يجب أن تراعي تعزيز هذه الأبعاد بشكل متكامل.

٥. **التحديات البيئية والإدارية:** رغم وجود ثقافة تنظيمية مرتفعة نسبياً، لا تزال بعض المدارس تواجه صعوبات مرتبطة بالبنية التحتية، نقص الموارد، وعدم وضوح بعض السياسات الإدارية، مما يشير إلى أن الثقافة وحدها ليست كافية لتحقيق كامل الأهداف التعليمية إذا لم تصاحبها إجراءات داعمة من الإدارة المركزية.

ثانياً: المقترحات

استناداً إلى نتائج البحث والاستنتاجات السابقة، يقترح الباحث ما يلي:

أولاً: مقترحات لتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس العراقية:

١. تعزيز القيم التنظيمية: التركيز على نشر قيم التعاون، الانضباط، الاحترام المتبادل، والالتزام بالمسؤوليات بين جميع أفراد المدرسة. (Schein, 2017)
٢. تطوير الاتصال الداخلي والعمل الجماعي: إنشاء برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والمعلمين، وتحفيز العمل الجماعي المشترك في إعداد الخطط التعليمية وتنفيذها.
٣. تدريب القيادات المدرسية: إعداد برامج تطويرية للمديرين تساعد على تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، وتطبيق أساليب القيادة التحويلية التي تشجع الابتكار وتحسين الأداء التعليمي. (Bush, 2019)
٤. تحديد الأعراف والممارسات التنظيمية: وضع سياسات واضحة وسهلة التطبيق للمهام والمسؤوليات داخل المدرسة، بما يقلل من التضارب ويزيد من وضوح الأدوار بين المعلمين والإدارة.
٥. تعزيز المعتقدات المشتركة: تشجيع تبني رؤية ورسالة مدرسية مشتركة تركز على الأهداف التعليمية العامة، وتدعم تطوير شخصية الطالب والمعرفة والمهارات اللازمة له.

ثانياً: مقترحات لتحسين تحقيق الأهداف التعليمية:

١. ربط خطط التعليم بالثقافة التنظيمية: إدراج عناصر تعزيز الثقافة التنظيمية في الخطط التعليمية اليومية، مثل الأنشطة الجماعية والمشاريع المشتركة بين المعلمين والطلاب.
 ٢. تقييم الأثر بشكل دوري: إنشاء آليات تقييم مستمرة لمستوى الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء التعليمي، بما يمكن من إجراء تعديلات سريعة وفعالة.
 ٣. تحفيز الأداء المرتبط بالثقافة الإيجابية: تقديم مكافآت معنوية ومادية للمعلمين والمديرين الذين يساهمون في تعزيز الثقافة التنظيمية ودعم تحقيق أهداف المدرسة.
 ٤. تشجيع البحث والتطوير داخل المدرسة: دعم المبادرات البحثية التربوية الصغيرة التي تتعلق بتحسين الممارسات التعليمية والثقافة المدرسية، بما يساهم في بناء بيئة تعليمية مستدامة وفعالة.
- ثالثاً: مقترحات للبحوث المستقبلية:

١. دراسة أثر الثقافة التنظيمية على مؤشرات محددة للتحصيل الأكاديمي والمهارات الشخصية للطلبة.
٢. إجراء دراسات طولية لمتابعة تطور الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء التعليمي على مدى السنوات.
٣. مقارنة الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية والخاصة في العراق لتحديد الفروق والتحديات الخاصة بكل نوع من المدارس.
٤. تحليل أثر التدخلات التدريبية والإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية ورفع جودة التعليم.

المراجع

١. أبو كوش، عبد الرحمن. (٢٠٢٤). مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين . *المجلة التربوية*، ٣٨ (150)، ١٦٩-196.
٢. تبيمي، سلوى. (٢٠٢٥). واقع الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية *دراسات تربوية*، ٥١ (1)، ٤٥-68.
3. Al-Fahad, F. (2023). Organizational culture and institutional excellence in Riyadh schools. *Journal of Educational Administration*, 61(2), 115–130.
4. Al-Harbi, S. (2021). The role of organizational culture in school administrative practices. *Arab Journal of Education*, 42(1), 45–61.
5. Al-Qiq, Z. (2024). The effect of organizational culture clarity on assessment practices in Palestinian schools. *International Journal of Educational Research*, 112, 101–120.
6. Bibi, R., & Akram, H. (2022). Learning organizational culture and school effectiveness: A study in Punjab. *Educational Management Review*, 38(4), 220–237.
7. Bloom, B. S. (1984). *Taxonomy of educational objectives*. New York: Longman.

8. Bush, T. (2019). Theories of educational leadership and management (5th ed.). London: Sage.
9. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
10. Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). Shaping school culture. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
11. Haberman, M. (2013). The pedagogy of poverty versus good teaching. Houston, TX: Haberman Educational Foundation.
12. Khalil, A., & Salim, R. (2022). Organizational culture and teacher performance in schools of southern Hebron. *Palestinian Journal of Education*, 20(3), 77–95.
13. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
14. Munster, P. (2022). Organizational culture as a lever for school improvement. *International Journal of Leadership in Education*, 25(7), 745–762.
15. Nazareno, C., Alvarez, M., & Ramirez, J. (2024). Values, beliefs, and school culture: Implications for educational quality. *Educational Policy Analysis Archives*, 32(56), 1–20.
16. Peterson, K. D., & Deal, T. E. (2016). Shaping school culture (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
17. Popescu, D., & Olteanu, A. (2023). Strength of organizational culture and school effectiveness. *European Journal of Educational Research*, 12(1), 55–72.
18. PMCID. (2023). School culture and school effectiveness: A systematic review. *Journal of Educational Research*, 116, 33–50.
19. Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
20. Sergiovanni, T. J. (2005). The virtues of leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
21. Zohriah, H., Malik, S., & Farooq, A. (2025). Enhancing school culture for effective educational outcomes. *International Journal of Educational Leadership*, 28(2), 101–120.