

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Abdulla Hassan Hamad, Ibrahim Hoshmand Rafiq & Hamad Ameen Saman Sidqi. The Role of Organizational Culture in Enhancing Administrative Performance among School Principals (An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Private School Principals in Erbil). *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16 (2):168-181.

The Role of Organizational Culture in Enhancing Administrative Performance among School Principals

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Private School Principals in Erbil

Hassan Hamad Abdulla ¹, Hoshmand Rafiq Ibrahim ², Saman Sidqi Hamad Ameen ³

¹ Central Education Directorate/Ministry of Education/Kurdistan Regional Government, Kurdistan, Iraq

² College of Administration and Economics Salahaddin University, Erbil, Iraq

³ Erbil Technical Administrative College-Erbil Polytechnic University, Erbil, Iraq

hassanandeky@gmail.com ¹, hoshmand.ibrahim@su.edu.krd ², saman.hamadameen@epu.edu.iq ³

Abstract: This study aims to determine the role of organizational culture in enhancing administrative performance among private school principals in Erbil. Organizational culture serves as the independent variable through three dimensions: teamwork, norms and laws, innovation and creativity. Administrative performance serves as the dependent variable through three dimensions: decision-making, guidance and control, planning and organization. These dimensions directly influence how principals make decisions and how they interact with teachers and students. The study relied on a descriptive analytical approach by collecting and analyzing the opinions of a sample of private school principals. The variables were described, and the relationships and impact between them were analyzed. The field of study comprised private schools in Erbil city center. The study sample consisted of (81) respondents out of a total of (110) school principals. The hypotheses were tested using statistical methods using the computer program (SPSS V.24). The study leads to a set of main conclusions that there is a critical and spiritual relationship between the dimensions of organizational culture and the dimensions of managerial performance Private schools in Erbil. The study includes a collection of recommendations to encourage principals to identify the type of positive culture in their schools and work on developing it as a culture that supports creativity and collective action. and the issue, and the initiative.

Keywords: Organizational Culture, Administrative Performance, School Principals, Private Schools, Erbil City.

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الإداري لدى مديري المدارس
دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين مدارس الخاصة في مدينة أربيل

م.م. حسن حمد عبدالله ¹، م.د. هوشمند رفيق ابراهيم ²، م.د. سامان صدقي حمدامين ³

¹ مديريّة التربية المركز/وزارة التربية/حكومة إقليم كردستان، إقليم كردستان، العراق
² كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة التسويق/جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق
³ كلية التقنية الإدارية-أربيل/قسم التسويق واللغات الدولية-جامعة بوليتكنك، أربيل، العراق

hassanandeky@gmail.com¹, hoshmand.ibrahim@su.edu.krd², saman.hamadameen@epu.edu.iq³

المستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة أربيل، تمثل الثقافة التنظيمية كالمغير المستقل وذلك من خلال ثلاثة أبعاد وهي (العمل بالفريق، الاعراف والقوانين، الابتكار والابداع)، الأداء الإداري كالمغير التابع من خلال ثلاثة أبعاد وهي (اتخاذ القرار، التوجيه الرقابة، التخطيط والتنظيم)، التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية اتخاذ المديرين للقرارات، وكيفية تفاعلهم مع المعلمين والطلاب. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي من خلال جمع وتحليل آراء عينة من مديري المدارس الخاصة، حيث تم وصف المتغيرات، وكذلك تم تحليل العلاقات والأثر بين المتغيرات، تمثل ميدان الدراسة من المدارس الخاصة في مركز مدينة أربيل ويتكون عينة الدراسة من (81) المستجيب من مجموع الكلي (110) من مديري المدارس. تم اختبار الفرضيات من خلال تطبيق الأساليب الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.24). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الأداء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة أربيل. واوصت الدراسة مجموعة من التوصيات تشجع المديرين على تحديد نوع الثقافة السائدة في مدارسهم والعمل على تطويرها نحو ثقافة داعمة للإبداع، والعمل الجماعي، والمساءلة، والمبادرة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الاداء الاداري، مديري المدارس، مدارس الخاصة، مدينة أربيل.

Corresponding Author: E-mail: hassanandeky@gmail.com

المقدمة

تعدّ المؤسسات التعليمية من أهم ركائز التنمية المجتمعية، ويقع على عاتقها مسؤولية إعداد جيل واع وقادر على مواكبة التغيرات المتسارعة. في هذا السياق، أصبح الأداء الإداري لمديري المدارس عنصراً حيوياً في تحديد جودة المخرجات التعليمية والتربوية. فكلما كان المدير أكثر فعالية وكفاءة في إدارة شؤون مدرسته، انعكس ذلك إيجاباً على أداء المعلمين والطلاب. على الرغم من أهمية العوامل المادية والتقنية، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الثقافة التنظيمية تُعدّ المحرك الخفي لنجاح المؤسسات. فهي تشكل الإطار القيمي والسلوكي الذي يحكم تصرفات الأفراد داخل المنظمة، وتؤثر بشكل مباشر في مستوى التزامهم، إنتاجيتهم، ورضاهم الوظيفي. في بيئة العمل التعليمي، تُترجم الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة حول كيفية تحقيق الأهداف، وكيفية التعامل مع التحديات، وكيفية تشكيل العلاقات بين أفراد الكادر التعليمي والإداري. تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية وضرورة الثقافة التنظيمية وتأثيره في تعزيز الاداء الاداري لدى مديري المدارس الخاصة مدينة أربيل بإقليم كردستان-العراق.

المبحث الأول: الاطار العام للبحث ومنهجيته:

يستعرض هذا البحث الاطار العام للبحث ومنهجيته والادوات الاحصائية المعتمدة لتحليل البيانات واختبارات الفرضيات ومجتمع البحث وعينته وعلى النحو الآتي:

اولاً: مشكلة البحث

نظراً على الرغم من الأهمية المتزايدة للثقافة التنظيمية، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه تحديات في تطبيقه بفعالية، مما يؤثر على جودة ادائها الإداري. تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو الدور الذي يلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز الاداء الاداري في المدارس الخاصة؟ ويتفرع من هذا السؤال أسئلة الآتية:

- ما هو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الخاصة بمدينة أربيل من وجهة نظر المديرين؟
 - ما هو مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الخاصة في مدينة أربيل؟
 - ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة أربيل؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، المؤهل العلمي) للمديرين؟
- نظراً لأهمية الذكاء الاقتصادي بشكل عام وأهميه موضوع اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل خاص تبرز الحاجة الى معالجة هذه القضية، ويسعى البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما طبيعة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة والاداء الاداري؟
2. ما اثر ابعاد الثقافة التنظيمية على الاداء الاداري؟

ثانياً: هدف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحليل العلاقة النظرية والتطبيقية بين الثقافة التنظيمية والاداء الاداري.
٢. تحديد مدى إدراك مديري المدارس الخاصة لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها في بيئة العمل.
٣. تشخيص أبرز ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الخاصة بمدينة أربيل، مثل قيم العمل، أنماط التواصل، وأنظمة المكافآت.
٤. تحليل أثر الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية على الأداء الإداري لمديري المدارس، بهدف تحديد أي الجوانب الثقافية تؤثر إيجاباً أو سلباً على أدائهم.
٥. تقديم توصيات عملية للمساهمة في تطوير الثقافة التنظيمية في هذه المدارس، بما يدعم ويحسن من الأداء الإداري للمديرين ويؤدي في النهاية إلى تحسين جودة التعليم.

ثالثاً: فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث كما يلي:

- الفرضية الأولى: الفرضية العدمية (H0):** لا توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين (الثقافة التنظيمية والأداء الإداري) عند مستوى معنوي (٠,٠٥)
- الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين (الثقافة التنظيمية والأداء الإداري) عند مستوى معنوي (٠,٠٥)
- الفرضية الثانية: الفرضية العدمية (H0):** لا توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد (الثقافة التنظيمية والأداء الإداري) عند مستوى معنوي (٠,٠٥)
- الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد (الثقافة التنظيمية والأداء الإداري) عند مستوى معنوي (٠,٠٥)
- الفرضية الثالثة: الفرضية العدمية (H0):** لا تؤثر (الثقافة التنظيمية) تأثيراً ايجابياً معنوياً في (الأداء الإداري) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).
- الفرضية البديلة (H1):** تؤثر (الثقافة التنظيمية) تأثيراً ايجابياً معنوياً في (الأداء الإداري) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).
- الفرضية الرابعة: الفرضية العدمية (H0):** لا تؤثر ابعاد (الثقافة التنظيمية) تأثيراً ايجابياً معنوياً في (الأداء الإداري) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).
- الفرضية البديلة (H1):** لتؤثر ابعاد (الثقافة التنظيمية) تأثيراً ايجابياً معنوياً في (الأداء الإداري) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

رابعاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من دراسة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الإداري لدى مديري المدارس ضمن مدارس الخاصة في مدينة أربيل اقليم كردستان- العراق. يعد البحث إضافة نوعية تسهم في إثراء المعرفة للباحثين الآخرين في مجال الثقافة التنظيمية والاداء الاداري..

- **الأهمية العلمية:** تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والاداء الاداري، وتقدم رؤى جديدة حول العلاقة بينهما.

الأهمية النظرية: تساهم الدراسة الحالية في التآطر النظري لفهم دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الإداري لدى مديري المدارس مع التركيز على المدارس الخاصة في مدينة أربيل اقليم كردستان- العراق. وكذلك تهدف الدراسة الى إثراء المكتبات العراقية والكوردستانية والعربية بدراسات إضافية حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الإداري لدى مديري المدارس على المدارس الخاصة في مدينة أربيل اقليم كردستان- العراق.

خامساً: نطاق البحث:

- حددت الدراسة بعدد المحددات الزمانية، والمكانية، والبشرية، والمعرفية وكما يلي:
- **النطاق الزمني:** الفترة التي سيتم فيها جمع البيانات وتحليلها لإنجاز هذه الدراسة ما بين (2025/4/1) حتى (2025/11/1).
 - **النطاق المكاني:** مدارس الخاصة في مدينة أربيل إقليم كردستان - العراق .
 - **النطاق البشري:** عينة من المديرين مدارس الخاصة في مدينة أربيل.
- النطاق المعرفي (الموضوعي) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الإداري لدى مديري المدارس.

سادساً: منهجية البحث:

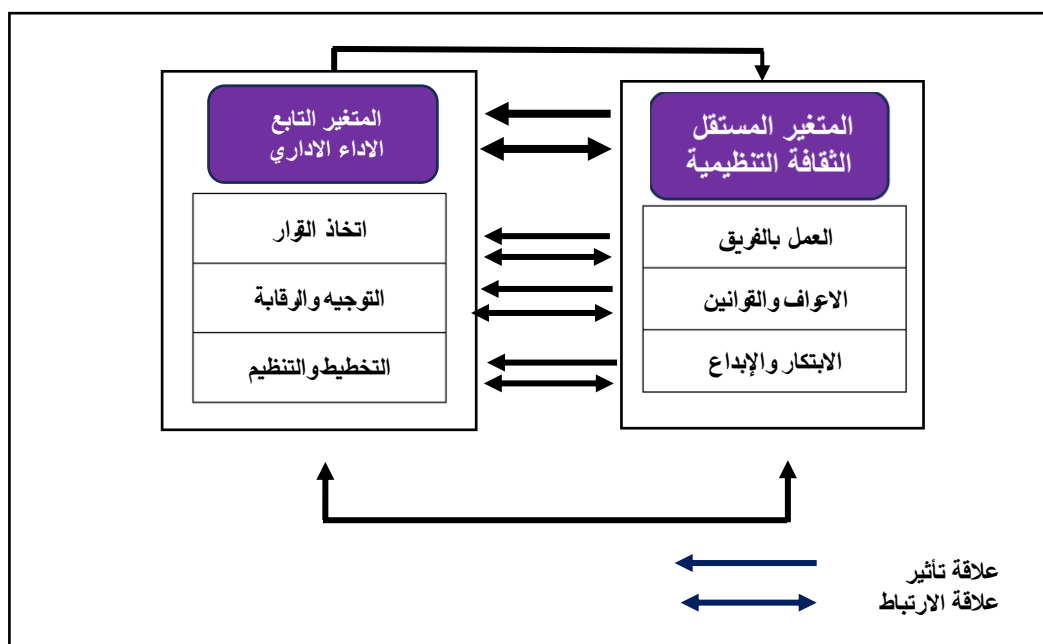
- اعتمد البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي بهدف قياس تأثير القيادة الاستراتيجية على الاستدامة الاقتصادية.
- **الأساليب المستخدمة:** تحليل البيانات الكمية والكيفية. باستخدام برامج مثل SPSS لتحليل الاستبيانات واختبار الفرضيات.
 - **أدوات جمع البيانات:** الاستبيانات، والمراجعات الأدبية.
 - **مجتمع البحث:** مدارس الخاصة في مدينة أربيل اقليم كردستان- العراق.
 - **حجم العينة:** (81) مشارك من مديري مدارس الخاصة في مدينة أربيل.

سابعاً: مصادر البحث لجمع البيانات:

يتم جمع المعلومات والبيانات اللازمة للبحث من المصادر الأولية والثانوية، وشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت). والمصادر المكتبية مدارس الخاصة في مدينة أربيل حوالي (110) مدارس مسجلة من وزارة التربية / حكومة إقليم كردستان- العراق.

ثامناً: نموذج البحث

تم بناء نموذج افتراضي يوضح امكانية توفير بيئة مناسبة للمدارس الخاصة في مدينة اربيل اقليم كردستان- العراق، وذلك من خلال ثلاثة ابعاد الثقافة التنظيمية وهي (العمل بالفريق، الاعراف والقوانين، الابتكار والابداع)، وثلاثة ابعاد للأداء الاداري وهي (اتخاذ القرار، التوجيه والرقابة، التخطيط والتنظيم)، وبيان مدى تأثيرها بين متغيري البحث ويعبر عن مدى اتساقهما المتغير مع بيئة العمل في المدارس الخاصة كما هو موضح في الشكل رقم (1):



الشكل (٢): نموذج البحث

المصدر: اعداد الباحثين

تاسعاً: دراسات سابقة:

تم استخدام الدراسات التالية كالدراسات سابقة، مع إعادة ترتيبها زمنياً:
١. عدد الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية:

الجدول (١): الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية

ت	الباحث/ الباحثة/ السنة	عنوان البحث	هدف الدراسة	أهم الاستنتاجات
1	مصالحة والشهران، 2024	مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين.	التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين.	مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، جاء بدرجة مرتفعة في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات.
2	احمد وابوحسين، 2022	أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الإلكترونية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن.	بيان أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الالتزام الاستمراري، والالتزام العاطفي، والالتزام المعياري) على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية المتمثلة في أبعادها (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) بتوسط التعلم التنظيمي بين المتغيرين في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن.	وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$ للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) على جودة الخدمات الإلكترونية بأبعاده (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن.

3	بن حسن البي، 2008	الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة	توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.	درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
4	فاضل، 2023	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتنظيم الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين	تعرف علاقة الثقافة التنظيمية بالتنظيم الإداري لدى مديري مدارس الحكومية في محافظة ديالى من وجهة نظر المعلمين.	وجود علاقة ايجابية ودالة احصائياً للثقافة التنظيمية على التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ديالى.

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد المصادر الاعلاه

٢. عدد دراسات السابقة المتعلقة بمتغير الاداء الإداري:

الجدول (٢): دراسات السابقة المتعلقة بمتغير الاداء الإداري

ت	الباحث/ الباحثة/ السنة	عنوان البحث	هدف الدراسة	أهم الاستنتاجات
1	حيدر، 2024	رؤية تربوية مقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي زليتن	التوصل إلى وضع رؤية تربوية مقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي بمدينة زليتن، وذلك للخروج بنتائج حول إمكانية وكيفية توفير وتطبيق وسائل وأدوات حديثة بهدف تسهيل العملية الإدارية.	ضرورة تبني تطوير الإدارة التربوية والمدرسية نظراً لإمكانية تطبيق الكثير من الوسائل المقترحة المساعدة مثل: التعليم المستمر، والحوكمة، وتأهيل المعلمين.
2	بحيص، 2022	دور الرقابة الإدارية في تطوير الاداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم.	التعرف على دور الرقابة الإدارية في تطوير الاداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل، وتحديد أثر متغيرات: الجنس، سنوات الخدمة الإدارية، المؤهل العلمي، والمديرية في وجهات نظر العينة لدور الرقابة الإدارية في تطوير الاداء الإداري.	عدم وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في دور الرقابة الإدارية في تطوير الاداء الإداري لمديري المدارس.
3	صلاح، 2024	قياس وتقييم الاداء الإداري للمدارس والمؤسسات التعليمية الفلسطينية (الحكومية والخاصة) في ضوء النموذج (CITA) للاعتماد المدرسي وضمان الجودة، من وجهة نظر مدراء المدارس ونوابهم (دراسة حالة محافظة نابلس)	القياس وتقييم الاداء الإداري للمدارس والمؤسسات التعليمية الفلسطينية (الحكومية والخاصة) في ضوء النموذج (CITA) للاعتماد المدرسي وضمان الجودة، من وجهة نظر مدراء المدارس ونوابهم (دراسة حالة محافظة نابلس).	وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات إدارات المدارس لدرجة تطبيقهم لمعايير الاعتماد المدرسي في مدارس محافظة نابلس.
4	المريخي، 2023	تحسين الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء متطلبات الذكاء الاصطناعي.	تحديد واقع الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء متطلبات الذكاء الاصطناعي، والكشف عن أثر متغيرات (التخصص، المؤهل، نوع المدرسة، الخبرة)، في إجابات المديرات.	حصل واقع الأداء الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن على متوسط كلي بتقدير عالي.

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد المصادر الاعلاه

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

ويعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي تناولتها كتب الإدارة ويتضمن هذا المفهوم المعرفة والافكار والقيم التي تظهر لدى افراد مجتمع ما (العتيبي، 2014، 13).
تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات والعادات التي يمارسها مديرو المدارس، والتي تنظم علاقتهم ووظائفهم ومعاملاتهم وانجازاتهم في المنظومة التعليمية، وتم قياسها من خلال استجابة المعلمين على الاستبانة الخاصة بالثقافة التنظيمية (المرقطن، 2020، 11)
وقد انتقل مفهوم الثقافة التنظيمية إلى المجال التربوي والتعميمي وخاصةً المدارس بوصفها تنظيمًا اجتماعياً ذو شخصية خاصة تميزه عن غيره، فمكل مدرسة ثقافتها الخاصة ذات نسق معين من القيم المعقدة التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد كالعادات والقوانين التي يُعبر من خلالها عن أخلاقيات العمل. وتتبع أهمية هذا المفهوم من كونه الإطار المرجعي الذي يعمد عمى تحديد سموك العاممين، ونماذج السموك والعلاقات التي ينبغي اتباعها والاسترشاد بها (مقابله، 2022، 181)
يعرفها (ابوكوش، 2024، 174) بالقيم السائدة التي يساهم مدراء المدارس في تشكيلها من خلال التفاعل مع المجتمع المدرسي وهي العمل الجماعي، وإرساء علاقات انسانية في المجتمع المدرسي وتشجيع الابتكار والتجديد وتحقيق العدالة بين منسوبي المدرسة.
ويعرف الباحثين للثقافة التنظيمية بأنه الثقافة التنظيمية هي الروح التي تُحيي المدرسة وتُحدد طبيعة العمل فيها، ويُعتبر المدير هو المهندس الأساسي لهذه الثقافة.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية على جميع جوانب الاعمال، وخاصة في مجال ادارة التربية والتعليم. ويختصر كل من (الشمري والعزري، 2022، 183) اهمية الثقافة التنظيمية في عدد من النقاط على النحو الآتي:

- تحقق المؤسسة الهوية وتجمع بين اعضائها وتميزهم عن سواهم.
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التعرف على الأولويات الادارية.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الادارية في المواقف الصعبة والازمات.
- تعزيز الادوار القيادية والارشادية المرغوبة.
- توفير اداة رقابية ذاتية للسلوك وانماط الاتجاهات المرغوبة.
- تهيئة إطار مرجعي للمعلمين يساعدهم على فهم اتجاهات وانشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب.

ثالثاً: أنواع الثقافات التنظيمية

اختلف الباحثون والكتاب المختصون في مجال الثقافة التنظيمية في تحديد أنواع محدد لها حيث اعتمدوا على مجموعة من التقسيمات والتصنيفات والتي التطرق لأهمها: مثل تصنيف هاريسون الذي قام بتقسيم الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع (عباس، 2022، 12)

١. **ثقافة القوة:** إن ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، ومن هذا المصادر النشر وظيفة متخصصة لأجل السيطرة والتأثير في جميع جوانب المنظمة (نسيج العنكبوت) وتعتمد هذه الثقافية التحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد العاملين، وعلى الاتصالات الفردية الشخصية، وهناك توزيع محدود للقوة في هذه الثقافة، مع وجود شعورا قويا بين المنظمة والأفراد للعمل معا لبلوغ الأهداف النهائية ويكون هذا النوع سائدا في المنظمات صغيرة الحجم والحديثة نسبيا.
 ٢. **ثقافة الدور:** تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية، وينظر إلى ثقافة الدور المجموعة من الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين بحيث تسيطر القوانين والإجراءات على البيئة الداخلية وتكون أكثر نجاحا في البيئة المستقرة ويمكن ملاحظة هذا النوع في المنظمات البيروقراطية.
 ٣. **ثقافة الناس:** تقوم على المساهمة العامة للأفراد في صنع القرار حيث تعطي الأولوية للأفراد وكذلك لا يسيطر احد الأفراد على الباقي ويمكن ملاحظتها في المنظمات التقنية صغيرة الحجم.
 ٤. **ثقافة المهمة:** تركز على انجاز المهمة، وتكون القوة موزعة ومنتشرة حيث تقوم على الخبرة أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي، وعادة تنمو وتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة، حيث يتم تخصيص فرق عمل لإنجاز تلك المشاريع، حيث تميز بالمرونة والمرونة والتوافق والاستقلالية النسبية لفرق العمل في اتخاذ القرارات والمسؤوليات الملقاة عليها.
- أشار (حبشي، 2024، 30) إلى أن الثقافة التنظيمية قد تكون إما قوية وإما ضعيفة، ففي الثقافة القوية يتبنى العاملون نفس المعتقدات والمبادئ والقيم التي تهتم بها المنظمة، اول منظمة التي تسودها الثقافة القوية تحقق نجاحا كبيرا لأن الثقافة التنظيمية القوية تعزز تنسيق الأهداف في المنظمة، تسهم في الاستقرار والالتزام والمشاركة العالية للموظفين وتؤدي إلى انخفاض معدل دوران العاملين في المنظمة.

رابعاً: الثقافة التنظيمية في مجال ممارسات الادارية:

تعد الممارسات الإدارية الأعمال والواجبات التي يمارسها المدير داخل المدرسة، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمدرسة، بأفضل الوسائل الإدارية التربوية، ومن المهام والوظائف الإدارية التي يمارسها المدير في المدرسة، التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والإشراف، والرقابة، والتقييم (عليان، 2012، 31)

لقد أشار (احبيل واخرون، 2022، 30) إلى أن من بين المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً التعرف إلى كل الكفاءات التربوية والإدارية الموجودة في المدرسة، وتوزيع الاختصاصات عليها كل حسب استعداداته وقدراته، مع وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والعمل على رفع المستوى المهني والفني لكل العاملين معه، وتشجيعهم على الإطلاع والتدريب والنمو الذاتي ومواصلة التجريب والبحث والابتكار للقيام بواجبهم على أفضل وجه، مع التخطيط للمواقف التعليمية الناجحة والتجارب التربوية الجادة وتنفيذها بما يعود بالفائدة على الطلاب والبيئة المحيطة.

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في تعزيز الأداء الإداري لمديري المدارس الخاصة من خلال توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة. فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم، والمعتقدات، والمبادئ، والسلوكيات المشتركة التي تحدد طريقة عمل الأفراد وتفاعلهم داخل المدرسة. عندما تكون هذه الثقافة قوية وإيجابية، فإنها تساهم في تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية بكفاءة وفعالية.

خامساً: مفهوم الاداء الاداري

قب ان نسلط مفهوم الاداري يُعرف الأداء بأنه: تعبير عن درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة ل أهداف المخططة بكفاءة وفاعلية" (الاحمدي، 2018، 434) هو تلك المسؤوليات والواجبات والمهام التي يجب يقوم بها الفرد من خلال موقعه الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها (العاكوري، 2024، 462)

ويرى عدد من المهتمين بالعمل الاداري، ان الاداء الاداري من المتغيرات الادارية التي لها أثرها في الجانب المعنوي للمدير وللعاملين معه، وينبغي ان تكون هناك جهات نظر مشتركة عن بين المدير والعاملين معه في المدرسة عن المهام المتوقع انجازها، فضلاً عن تحديد الاهداف المدرسية (التعليمية/ التربوية)، ودعم المدير لكل من في المدرسة من طلبة وتدرسيين و عاملين، من اجل دعم نهم وتحفيزهم للقيام بأدوارهم (كامل، 2029، 44)

سادساً: اهداف تعزيز الاداء الاداري

لكل عملية تعزيز أهدافها الخاصة غير ان الهدف العام لاي عملية تعزيز هو تحسين الاداء وقد ذكر كل من (العقاد والنجار، 2022، 41، ان من اهداف تعزيز مديري المدارس نا يأتي:
- تحسين مخرجات التعليم وللطلاب من خلال تحسين جودة التدريس والقيادة.
- تكامل السياسات والممارسات والمعايير والاجراءات تربط الاهداف والغايات الخاصة بالمدرسة.
- وضع توقعات للأداء متفق عليها وعمليات قياس الاداء في ضوء هذه التوقعات.
- التركيز على التنمية المهنية لكل مدرسة.

سابعاً: معوقات تعزيز الاداء الاداري لمديري المدارس

ذكر من (حسانين والآخرين، 2022، 1023) هناك عديد من المعوقات التي تواجه الادارات المدرسية والتي تعوق تطوير الاداء الاداري لمديري المدارس كالآتي:

1. الفنية: يقصد بها المعوقات المرتبطة بالعملية التعليمية وتشمل انخفاض مستوى اداء بعض المعلمين والذي يعزي لأسباب مهنية او شخصية او نفسية مما يؤثر على فاعلية المدرسة ومخرجاتها بشكل سلبي. وكذلك النقص في إعداد المعلمين المهني ومستوى تأهيلهم، مما يضطر المدير الاستعانة بغير المتخصص او غير المؤهلين للقيام ببعض الاعمال او تحميل بعض المعلمين ممن يتق المدير بمؤهلاتهم وقدراته.
2. الادارية: يقصد بالمعوقات الادارية تلك المعوقات التي ترتبط بالجانب الاداري وتشمل:
- عدم توثر الامكانيات المادية اللازمة للقيام بالمهام والمسؤوليات التي يجب ان يضطلع بها مدير المدرسة.
- قلة توافر الابنية المدرسية والمرافق اللازمة او عدم صلاحيتها.
- ضعف الدارية الادارية او انعدامها لبعض وكلاء المدارس.
- اكتظاظ الفصول بإعداد من الطلاب الذين تجاوزوا سن القبول المعقولة بالمدرسة.

المبحث الثالث: الإحصاء الوصفي واختبارات جودة البيانات

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. فقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء المشاركين، فيما تم توزيع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل البيانات بشكل وصفي. كما تم اعتماد اختبار كرونباخ ألفا لضمان موثوقية أداة الاستبيان، إضافة إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لدراسة طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل البحث.

أولاً: اختبار الثبات الداخلي للاستبانة (الاتساق):

بعد فحص الثبات خطوة أساسية لضمان موثوقية النتائج التي يتم التوصل إليها في أي دراسة تعتمد على الاستبيانات، إذ يعبر الثبات عن قدرة أداة القياس على إعطاء نتائج متشابهة ومستقرة عند إعادة تطبيقها على نفس الأفراد وفي ظروف متقاربة. ومن أبرز الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا المجال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، الذي يعد من أهم مؤشرات الاتساق الداخلي. تتراوح قيمة هذا المعامل بين (0-1)، حيث تشير القيم الأقل من (0,60) إلى ضعف في الاتساق الداخلي، بينما تعكس القيم الواقعة بين (0,60-0,80) مستوى مقبولاً إلى جيداً من الثبات، أما القيم التي تزيد عن (0,80) فهي تدل على مستوى عالٍ من الموثوقية والاعتمادية، في حين تمثل القيمة (1) حالة الثبات التام للمقياس، كما أوضح كرونباخ (1951).
لتحديد مدى كفاءة أداة البحث المستخدمة في هذه الدراسة، تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لكل من المتغيرين، بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي للاستبيان. وقد قدمت هذه النتائج بتفصيل في الجدول (2)، موضحة قيم المعامل لكل متغير وعدد البنود المكونة له. وتعد هذه الخطوة ضرورية لضمان صلاحية الاستبيان للاستخدام، والتأكد من أن جميع فقراته تقيس المفاهيم المستهدفة بدقة وباتساق.

جدول (٢): اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	فقرات الاستبانة
12	0.801	الثقافة التنظيمية
12	0.769	الاداء الاداري

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

يبين الجدول (2) أن معامل كرونباخ ألفا لاستبانة قياس الثقافة التنظيمية بلغ (0,801) وعدد فقراتها ١٢ فقرة، بينما بلغ معامل كرونباخ ألفا لاستبانة قياس الأداء الإداري (0.769) وعدد فقراتها ١٢ فقرة أيضاً. وتشير هذه القيم إلى أن كلا الاستبيانين يتمتعان بثبات جيد إلى ممتاز، مما يعكس موثوقية عالية للأداة في جمع البيانات وأنها قادرة على إنتاج نتائج متسقة عند تطبيقها على نفس العينة في ظروف مماثلة.

ثانياً: الوصف الإحصائي للخصائص الشخصية:

يمكن تمثيل الخصائص الشخصية للمبحوثين الذين شملهم الاستطلاع كما يلي:

الجدول (٣): التوزيع التكراري حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئات الجنس
41.3	33	ذكر
58.8	47	انثى
100.0	80	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

يوضح الجدول (3) أن أغلبية أفراد العينة من مديري المدارس الخاصة في مدينة أربيل هم من الإناث بنسبة (58,8٪)، في حين شكّل الذكور (41,3٪) من مجموع العينة البالغ (80) مشاركاً. وهذا يشير إلى أن العنصر النسوي يمثل نسبة أكبر ضمن عينة الدراسة، مما يعكس مشاركة واضحة للمرأة في المناصب الإدارية في المدارس الخاصة داخل المدينة.

الجدول (٤): التوزيع التكراري حسب الفئات العمر

النسبة	التكرار	الفئات العمر
10.0	8	أقل من ٣٠ سنة
51.3	41	31-40
23.8	19	41-50
15.0	12	اكتر من ٥٠ سنة
100.0	80	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

يبين الجدول (٤) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً بين مديري المدارس الخاصة في مدينة أربيل هي فئة (٣١-٤٠ سنة) بنسبة (51,3٪) من مجموع العينة، تليها الفئة (٤١-٥٠ سنة) بنسبة (23,8٪)، ثم الفئة الأكبر من (٥٠ سنة) بنسبة (15,0٪)، في حين كانت الفئة الأقل تمثيلاً هي فئة من هم دون (٣٠ سنة) بنسبة (10,0٪). وهذا يدل على أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، وهي مرحلة يتوقع فيها الجمع بين الخبرة العملية والقدرة على ممارسة الدور الإداري بفاعلية.

الجدول (٥): التوزيع التكراري حسب تحصيل العلمي

النسبة	التكرار	الفئات المؤهل العلمي
1.3	1	دبلوم
82.5	66	بكالوريوس
2.5	2	دبلوم العالي
12.5	10	ماجستير
1.3	1	دكتوراه
100.0	80	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

يوضح الجدول (٥) أن الغالبية العظمى من مديري المدارس الخاصة في مدينة أربيل يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (٨٢,٥٪)، تليها نسبة حملة شهادة الماجستير (١٢,٥٪)، ثم شهادة الدبلوم العالي بنسبة (٢,٥٪)، في حين كانت نسب حملة شهادة الدكتوراه والدبلوم متساوية ومنخفضة (١,٣٪) لكل منهما. ويشير ذلك إلى أن المؤهل العلمي الأكثر شيوعاً بين أفراد العينة هو البكالوريوس، مع وجود نسبة محدودة من ذوي الدراسات العليا.

الجدول (٦): التوزيع التكراري حسب سنوات الخبرة الإدارية في المدرسة

النسبة	التكرار	الفئات سنوات الخبرة الإدارية
20.0	16	أقل من ٥ سنوات
57.5	46	5-10 سنوات
11.3	9	11-15 سنوات
11.3	9	أكثر من ١٥ سنوات
100.0	80	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

يبين الجدول (6) أن غالبية مديري المدارس الخاصة في مدينة أربيل يمتلكون خبرة إدارية تتراوح بين (٥-١٠ سنوات) بنسبة (٥٧,٥٪) من إجمالي العينة، تليها فئة من لديهم خبرة أقل من (٥ سنوات) بنسبة (٢٠,٠٪)، في حين توزعت النسب المتبقية بشكل متساوٍ بين فئتي (١١-١٥ سنة) و(أكثر من ١٥ سنة) بواقع (١١,٣٪) لكل منهما. ويظهر من ذلك أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة متوسطة المدة في المجال الإداري، وهو ما قد يسهم في تحقيق توازن بين التجربة العملية والقدرة على مواكبة متطلبات العمل التربوي والإداري.

الجدول (٧): التوزيع التكراري حسب سنوات الخبرة في مجال التربية والتعليم

النسبة	التكرار	فئات سنوات الخبرة في مجال تربية والتعليم
11.3	9	أقل من ٥ سنوات
26.3	21	5-10 سنوات
30.0	24	11-15 سنوات
12.5	10	16-20 سنوات
8.8	7	21-25 سنوات
11.3	9	أكثر من ٢١ سنوات
100.0	80	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

يوضح الجدول (7) أن الفئة الأكثر تمثيلاً من مديري المدارس الخاصة في مدينة أربيل من حيث سنوات الخبرة في مجال التربية والتعليم هي فئة (١١-١٥ سنة) بنسبة (٣٠,٠٪)، تليها فئة (٥-١٠ سنوات) بنسبة (٢٦,٣٪)، ثم فئة (١٦-٢٠ سنة) بنسبة (١٢,٥٪). أما الفئات الأقل تمثيلاً فكانت فئة (٢١-٢٥ سنة) بنسبة (٨,٨٪)، في حين توزعت نسب متماثلة بين فئة أقل من (٥ سنوات) وفئة أكثر من (٢١ سنة) بواقع (١١,٣٪) لكل منهما. ويظهر من ذلك أن معظم المشاركين يمتلكون خبرة تعليمية متوسطة إلى طويلة، وهو ما يعكس رسوخ خبراتهم في المجال التربوي وقدرتهم على ممارسة مهامهم الإدارية بكفاءة.

ثالثاً: تحليل محاور وفرضيات الدراسة:

قدم البحث دراسة تحليلية متكاملة لمحاور الدراسة بهدف التعرف على واقعها داخل مجتمع البحث المستهدف. فيما يلي عرض مفصل للنتائج، يوضح المحاور الأساسية والفرضيات التي استندت إليها الدراسة، ويبين مدى ملاءمتها للمجتمع قيد الدراسة والعلاقات الموجودة بينها. سيتم تقديم أهم المؤشرات الإحصائية والتحليلية المستخلصة، والتي تعكس صورة دقيقة للظاهرة موضوع البحث، إلى جانب تقييم صحة الفرضيات الموضوعية مسبقاً، وتفسير النتائج المستخرجة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

الفرضية الأولى: الفرضية العدمية (H0): لا توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين (الثقافة التنظيمية والأداء الإداري) عند مستوى معنوي (٠,٠٥)

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين (الثقافة التنظيمية والأداء الإداري) عند مستوى معنوي (٠,٠٥) يبين الجدول (8) وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٥٧٧**) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥). ويدل ذلك على أن العلاقة بين المتغيرين معنوية إحصائياً. وبناءً على هذه النتيجة، يتم رفض الفرضية العدمية (H0) التي تنص على عدم وجود علاقة، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة أربيل.

الجدول (٨): معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين

المتغيرات	الثقافة التنظيمية	الاداء الاداري
الثقافة التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون	.577**
	قيمة-p	0.000
الاداء الاداري	معامل ارتباط بيرسون	.577**
	قيمة-p	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

الفرضية الثانية: الفرضية العدمية: (H0) لا توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد (الثقافة التنظيمية والأداء الإداري) عند مستوى معنوي (٠,٠٥)

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد (الثقافة التنظيمية والأداء الإداري) عند مستوى معنوي (٠,٠٥)

يبين الجدول (9) وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الأداء الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين العمل بالفريق واتخاذ القرار (0.306**) عند مستوى دلالة (Sig = 0.006)، وبين الأعراف والقوانين والتوجيه والرقابة (0.353**) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000). كما ظهر ارتباط قوي نسبياً بين الابتكار والإبداع والتخطيط والتنظيم (0.638**) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000). ونظراً لأن جميع قيم (Sig) أقل من (٠,٠٥)، فإن العلاقات بين الأبعاد معنوية إحصائياً.

وبناء على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية (H0) التي تنص على عدم وجود علاقة، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الأداء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة أربيل.

الجدول (٩): معامل ارتباط بيرسون بين الابعاد المتغيرين

قيمة-p	معامل ارتباط بيرسون	ارتباط بين المتغيرين
٦0.00	.306**	العمل بالفريق - اتخاذ القرار
٠٠0.0	.353**	الاعراف والقوانين - التوجيه والرقابة
0.000	.638**	الابتكار والإبداع - التخطيط والتنظيم

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

الفرضية الثالثة: الفرضية العدمية: (H0) لا تؤثر (الثقافة التنظيمية) تأثيراً إيجابياً معنوياً في (الأداء الإداري) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

الفرضية البديلة (H1): تؤثر (الثقافة التنظيمية) تأثيراً إيجابياً معنوياً في (الأداء الإداري) عند مستوى معنوي (٠,٠٥). يوضح الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) في الأداء الإداري (المتغير التابع). وقد أظهرت النتائج أن معامل الانحدار للثقافة التنظيمية بلغ (٠,٦٤٣) وبقية (t = 6.233) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهو أقل من (٠,٠٥)، مما يشير إلى أن تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الإداري معنوي وإيجابي. كما بلغت قيمة (F = 38.855) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، مما يؤكد قوة النموذج الإحصائية. أما معامل التحديد (R²) فبلغ (٠,٣٣٣)، أي أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (٣٣,٣٪) من التغيرات الحاصلة في الأداء الإداري، في حين تعزى النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

وبناء على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية (H0) والقبول بالفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في الأداء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة أربيل.

الجدول (١٠): نماذج تأثير متغير مستقل على متغير تابع

المتغير التابع: الاداء الاداري	معاملات الانحدار	قيم-t	قيم-p	F	قيمة-p	معامل التحديد
القيمة الثابتة	١,٣٢٦	٢,٨٤٦	0.006	38.855	٠,٠٠٠	0.333
الثقافة التنظيمية	٠,٦٤٣	٦,٢٣٣	٠,٠٠٠			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

الفرضية الرابعة: الفرضية العدمية: (H0) لا تؤثر ابعاد (الثقافة التنظيمية) تأثيرا ايجابيا معنويا في (الأداء الإداري) عند مستوى معنوي (0,05).

الفرضية البديلة (H1): تؤثر ابعاد (الثقافة التنظيمية) تأثيرا ايجابيا معنويا في (الأداء الإداري) عند مستوى معنوي (0,05).
يبين الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري. وقد أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد الثلاثة لها تأثير إيجابي ومعنوي في الأداء الإداري عند مستوى دلالة (0.05).

• بعد العمل بالفريق حقق معامل انحدار (0,427) وبقية (t = 4.456, Sig = 0.000) ، مع معامل تحديد (R² = 0.203) ، أي أنه يفسر نحو (20,3%) من التغيير في الأداء الإداري.

• بعد الأعراف والقوانين حقق معامل انحدار (0,390) وبقية (t = 3.894, Sig = 0.000) ، ومعامل تحديد (R² = 0.163) ، أي أنه يفسر (16,3%) من التغيير.

• بعد الابتكار والإبداع حقق أعلى تأثير، حيث بلغ معامل الانحدار (0,451) وبقية (t = 5.778, Sig = 0.000) ، ومعامل تحديد (R² = 0.300) ، أي أنه يفسر (30,0%) من التغيير في الأداء الإداري.

هذه النتائج توضح أن جميع الأبعاد الثلاثة تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الأداء الإداري، إلا أن بعد الابتكار والإبداع كان الأكثر تأثيرا مقارنة ببقية الأبعاد. وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيرا ايجابيا معنويا في الأداء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة أربيل.

الجدول (11): نماذج تأثير ابعاد متغير مستقل على متغير تابع

المتغير التابع: الاداء الاداري	معاملات الانحدار	قيم-t	قيم-p	F	قيمة-p	معامل التحديد
القيمة الثابتة	2.279	5.213	0.000	19.858	0,000	0.203
العمل بالفريق	0.427	4.456	0,000			
القيمة الثابتة	2.487	5.565	0.000	15.163	0,000	0.163
الأعراف والقوانين	0.390	3.894	0,000			
القيمة الثابتة	2.182	6.150	0.000	33.382	0,000	0.300
الابتكار والإبداع	0.451	5.778	0,000			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد البرامج الاحصائية SPSS

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أن العنصر النسوي يمثل نسبة أكبر ضمن عينة الدراسة، مما يعكس مشاركة واضحة للمرأة في المناصب الإدارية في المدارس الخاصة داخل المدينة.
2. غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، وهي مرحلة يتوقع فيها الجمع بين الخبرة العملية والقدرة على ممارسة الدور الإداري بفاعلية.
3. أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة متوسطة المدة في المجال الإداري، وهو ما قد يساهم في تحقيق توازن بين التجربة العملية والقدرة على مواكبة متطلبات العمل التربوي والإداري.
4. معظم المشاركين يمتلكون خبرة تعليمية متوسطة إلى طويلة، وهو ما يعكس رسوخ خبراتهم في المجال التربوي وقدرتهم على ممارسة مهامهم الإدارية بكفاءة.
5. وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة أربيل.
6. وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الأداء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة أربيل.
7. أن أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيرا ايجابيا معنويا في الأداء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة أربيل.

ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج، نوصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة العمل على نشر الوعي والمعرفة بين المديرين والعاملين بأهمية الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة، وكيف تؤثر بشكل مباشر على الأداء الإداري والنتائج التعليمية.
2. تشجيع المديرين على تحديد نوع الثقافة السائدة في مدارسهم والعمل على تطويرها نحو ثقافة داعمة للإبداع، والعمل الجماعي، والمساءلة، والمبادرة.
3. عقد دورات تدريبية وورش عمل متخصصة ومستمرة لمديري المدارس تركز على كيفية بناء وإدارة ثقافة تنظيمية إيجابية وفعالة.

٤. تشجيع اللامركزية الإدارية داخل المدارس وتعزيز مشاركة المعلمين والإداريين في صناعة القرار (وخاصة القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية)؛ مما يرسخ ثقافة الثقة والملكية ويحفز الأداء.
٥. توفير منصة للحوار المفتوح داخل المدرسة لتبادل الأفكار وقبول الاختلاف في الرأي كأحد مقومات الثقافة التنظيمية الصحية.
٦. وضع نظام حوافز ومكافآت (مادية ومعنوية) يربط بشكل واضح ومباشر بين الأداء الإداري المتميز للمدير والمعلمين وبين الثقافة التنظيمية الإيجابية التي ينجحون في بنائها.
٧. تبني آليات واضحة لعمل فرق العمل داخل المدارس في معالجة المشكلات وتطوير المناهج، مما يعزز ثقافة التعاون والمسؤولية المشتركة بدلاً من الثقافة الفردية أو البيروقراطية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- ابوكوش، عبدالعزيز رزق، (2024)، مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالنقب من وجهة نظر المعلمين فيها، مجلة التربوية، المجلد (38)، العدد (150)، ص 169-196.
- ٢- احبيل، عبدالحفيظ رحيل، وابوقاسم، منذر احسين، والصادق، والصادق محمد (2022)، الثقافة التنظيمية علاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية، رسالة الليسانس، منشورة، جامعة سبها كلية الآداب- قسم التخطيط والإدارة التربوية.
- ٣- احمد، علاء روجي، وابوحسين، الحارث محمد، (2022)، أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الإلكترونية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (6)، ص 89-115.
- ٤- الاحمدي، فؤاد لافي مسفر، (2018)، استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير منشورة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (19)، ص 428-454.
- ٥- بحيص، جمال محمد، (2022)، دور الرقابة الإدارية في تطوير الاداء الاداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (6)، العدد (48)، ص 52-74.
- ٦- بن حسن الليثي، محمد بن علي، (2008)، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة الماجستير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط مملكة العربية السعودية.
- ٧- حبشي، نجديّة موسى عمر، (2024)، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الإعدادية والثانوية العربية في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بممارستهم العنف نحو الطلبة: فحص الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط، اطروحة الدكتوراه، المنشورة، الجامعة العربية الأمريكية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم التربوية، فلسطين.
- ٨- حسانين، نجوي ابراهيم الدسوقي رمضان، وعبد الرسول، محمود ابو النور، وعيد، محمود عمر احمد، تطوير الاداء الاداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي على ضوء احد المعايير الدولية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (16)، العدد (9)، ص 1010-1049.
- ٩- حيدر، ريماء عطية، (2024)، رؤية تربوية مقترحة لتطوير الاداء الاداري بمدارس التعليم الاساسي زليتن، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية - الجامعة الاسمرية الإسلامية، المجلد (5)، العدد (1)، ص 502-518.
- ١٠- الشمري، عادل بن عابد، والعنزي، حلوة بنت علي، (2022)، الثقافة التنظيمية علاقتها بالسلوك التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية للبنات بحفر الباطن، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (14)، العدد (4)، ص 179-203.
- ١١- صلاح، ماهر طاهر محمد، (2024)، قياس وتقييم الاداء الاداري للمدارس والمؤسسات التعليمية الفلسطينية (الحكومية والخاصة) في ضوء نموذج (CITA) للاعتماد المدرسي وضمان الجودة، من وجهة نظر مدراء المدارس ونوابهم (دراسة حالة محافظة نابلس)، مجلة الفنون والاداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، المجلد (113)، العدد (113)، ص 128-156.
- ١٢- العاكوري، سعاد عبدالله، (2024)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاداء الاداري لمديري مدارس التعليم المستوط في مدينة قصر بن غشير من وجهة نظرهم ونظر مساعديهم، مجلة العلوم التربوية، الجامعة الاسمرية الإسلامية، كلية التربية، المجلد (5)، العدد (1)، ص 457-481.
- ١٣- عباس، مها فيصل ذياب، (2022)، أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات اداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في سائل والدورة لتجارة الحبوب - بغداد، مشروع البحث التخرج المنشورة، جامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، العراق.
- ١٤- العتيبي، سلمان ماجد، (2014)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، عمان، الاردن.
- ١٥- العفاد، عبدالله علي هادي، والنجار، عبدالله علي صالح، (2022)، متطلبات تطوير الاداء الاداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الابداع الاداري، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (9)، العدد (52)، ص 34-68.
- ١٦- عليان، ديمة عبد علي، (2012)، الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة"، رسالة ماجستير المنشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.
- ١٧- فاضل، علي عباس، (2023)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتنظيم الاداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم البدنية والرياضية، المجلد (14)، العدد (27)، ص 391-401.
- ١٨- كامل، جنان حاتم، (2019)، واقع الاداء الاداري على وفق معيار هالينجر وعلاقته بالتميز الاداري لدى مديري المدارس الثانوية، مجلة الاستاذ للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع، ص 39-74.
- ١٩- مرقطن، محمد موسى، (2020)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، عمان، الاردن.
- ٢٠- المريخي، مشاعل بنت هزاع، (2023)، تحسين الاداء الاداري لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء متطلبات الذكاء الاصطناعي، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية، المجلد (2)، العدد (17)، ص 66-95.
- ٢١- مصالحة، احمد محمد، والشمران، منيرة محمود، (2024)، مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بتنمية السلوك الابداعي لدى المعلمين، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلد (9)، العدد (1)، ص 76-101.
- ٢٢- مقابلة، رشا محمد خالد محمد، (2022)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، مجلة البحوث والنشر العلمي، جامعة سيوط، كلية التربية، المجلد (38)، العدد (9)، ص 197-212.

- 1- Abbas, M. F. D. (2022). The impact of organizational culture on human resource performance practices: A field study in Sayl and Al-Dawra grain trade company – Baghdad. Graduation research project, Iraqi University, College of Administration and Economics, Department of Business Administration, Iraq.
- 2- Abukush, A. R. (2024). The level of organizational culture prevailing in primary schools in the Negev from the teachers' perspective. *Educational Journal*, 38(150), 169–196.
- 3- Ahbail, A. R., Abuqasim, M. A., & Al-Sadiq, S. M. (2022). Organizational culture and its relationship with administrative practices among secondary education directors from teachers' perspective: A field study. Unpublished bachelor thesis, Sebha University, Faculty of Arts, Department of Educational Planning and Management.
- 4- Ahmed, A. R., & Abu Hussein, H. M. (2022). The impact of organizational commitment on the quality of electronic services with organizational learning as a mediating variable among foreign commercial banks operating in Jordan. *Arab Journal for Scientific Publishing: Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(6), 89–115.
- 5- Al-Afad, A. A. H., & Al-Najjar, A. A. S. (2022). Requirements for developing administrative performance of secondary school principals in Sana'a in light of administrative creativity. *Andalus Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(52), 34–68.
- 6- Al-Ahmadi, F. L. M. (2018). Performance management strategies for primary school principals in Medina. *Journal of Scientific Research in Education*, (19), 428–454.
- 7- Al-Akouri, S. A. (2024). The role of information technology in improving administrative performance of middle school principals in Qasr Bin Ghashir from their perspective and their assistants' perspective. *Journal of Educational Sciences*, Al-Asmariya Islamic University, College of Education, 5(1), 457–481.
- 8- Al-Muraykhi, M. H. (2023). Improving administrative performance of secondary school principals in Hafar Al-Batin in light of artificial intelligence requirements. *Arab Center Journal for Educational and Human Research*, 2(17), 66–95.
- 9- Al-Otaibi, S. M. (2014). Organizational culture and its relationship with the value system of secondary school principals in Kuwait from teachers' perspective. Master's thesis, Middle East University, College of Educational Sciences, Department of Administration and Curriculum, Amman, Jordan.
- 10- Al-Shammari, A. B. A., & Al-Anzi, H. B. A. (2022). Organizational culture and its relationship with organizational behavior among female secondary school teachers in Hafar Al-Batin. *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 14(4), 179–203.
- 11- Alyan, D. A. (2012). Organizational culture and administrative practices of public school principals and their relationship from teachers' perspective in Jerusalem, Ramallah, and Al-Bireh. Master's thesis, An-Najah National University, Palestine.
- 12- Bahis, J. M. (2022). The role of administrative control in developing administrative performance of public school principals in South Hebron from their perspective. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(48), 52–74.
- 13- Bin Hassan Al-Lithi, M. A. (2008). Organizational culture of school principals and its role in administrative creativity from the perspective of primary school principals in Makkah. Master's thesis, Umm Al-Qura University, College of Education, Department of Educational Administration and Planning, Saudi Arabia.
- 14- Fadel, A. A. (2023). Organizational culture and its relationship with administrative organization of school principals from teachers' perspective. *University of Anbar Journal of Physical Education and Sports Sciences*, 14(27), 391–401.
- 15- Habashi, N. M. O. (2024). The prevailing organizational culture in Arab preparatory and secondary schools inside the Green Line from teachers' perspective and its relationship with violence against students: Burnout as a mediating variable. Doctoral dissertation, Arab American University, College of Graduate Studies, Department of Educational Sciences, Palestine.
- 16- Haider, R. A. (2024). A proposed educational vision to develop administrative performance in basic education schools in Zliten. *Journal of Educational Sciences*, Al-Asmariya Islamic University, College of Education, 5(1), 502–518.
- 17- Hassanein, N. I. D. R., Abdelrasoul, M. A. N., & Eid, M. O. A. (2024). Developing administrative performance of principals of basic education schools in light of international standards. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 16(9), 1010–1049.
- 18- Kamel, J. H. (2019). The reality of administrative performance according to Hallinger's standard and its relationship with administrative excellence among secondary school principals. *Al-Ustadh Journal for Human and Social Sciences*, Special Issue of the 7th Scientific Conference, 39–74.
- 19- Marqatan, M. M. (2020). Ethical leadership and its relationship with organizational culture among secondary school principals in Zarqa Governorate from teachers' perspective. Master's thesis, Middle East University, College of Educational Sciences, Department of Administration and Curriculum, Jordan.
- 20- Masalha, A. M., & Al-Sharman, M. M. (2024). The level of organizational culture among primary school principals inside the Green Line and its relationship with developing teachers' creative behavior. *Jordanian Educational Journal*, 9(1), 76–101.

- 21-Muqabala, R. M. K. (2022). Organizational culture and its relationship with administrative practices of school principals from teachers' perspective. *Journal of Research and Scientific Publishing*, Assiut University, Faculty of Education, 38(9), 197–212.
- 22-Salah, M. T. M. (2024). Measuring and evaluating administrative performance in Palestinian educational institutions (public and private) in light of the CITA accreditation model from school principals' perspective: A case study of Nablus Governorate. *Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 113, 128–156.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Ahmed, S. J., & Ibrahim, H. R. (2022). Towards Directing Agricultural Graduates to Small Agricultural Projects. *Journal of historical & cultural studies an academic magazin*, 13(56).
- 2- Delan R. T. Hoshmand.R.Ibrahim, (2024).The Impact of the Digital Economy on the Development of Tourism Companies for the year 2024 in the City of Erbil, *Journal Of the Iraqia University*, (4)72, pp.313-329.
- 3- Ibrahim, H. R. & Ahmed, H. I., 2025. Economic Violence against Women and its Impact on Family Disintegration (An analytical study of the opinions of a sample of women in women's shelter centers - Erbil). *ZANCO Journal of Human Sciences*, 29(2), pp. 56-80.
- 4- Ibrahim, H. R. (2025). Between Policy and Practice: Understanding University Leadership Decision-Making in Politically Shared Systems in the Kurdistan Region–Iraq. *University of Kirkuk Journal for Administrative and Economic Science*, 15(3), 220-237.
- 5- Ibrahim, H. R. (2026). Ranking Pressures and Strategic Responses: Examining the Influence of Global University Rankings on Higher Education Governance. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(1), 19-23.
- 6- Ibrahim, H. R., & Omer, T. Q. (2024). The Role of Air Transportation in Importing Gold for the Year 2024 in the City of Erbil. *Zanco Journal of Human Sciences*, 28(5).
- 7- Ibrahim, H.R. and Ahmed, H.I., 2023. The Role of Civilization Management in Social Life-Analytical Research (Economic, Administration and Cultural) in Erbil City. *Iraqi Journal of Humanitarian, Social and Scientific Research*, 3(8S).
- 8- Ibrahim, H.R. and Wali, A.I., 2022. The Role of Knowledge Economy in Achieving Strategic Success: Analytical study of the opinions of department heads in a sample of Colleges of Salahaddin University-Erbil. *Zanco Journal of Human Sciences*, 26(4), pp.178-194.
- 9- Kamal, A. Y., Hoshmand, R. I., & Vian, F. M. (2025). Financial Rights of the Kurdistan Region in Federal Iraq An Analytical Study in Light of the Constitution and the Federal Financial Management Law. *Journal of Legal and Political Studies*, 13(0), 125–140
- 10-Mazin T. Aga.hoahmand R.ibrahim. Tavga Q.Omer. (2025). An applied study on the airlines of Erbil city to demonstrate the role of Corona virus in the management of passenger airlines for the year 2020, *Journal Of the Iraqia University*, (4)73, pp.235-249.
- 11-Sadeq, Y.I., Omer, T.Q. and Ibrahim, H.R., 2025 ,The impact of information technology on solid waste treatment in Erbil city, *Zanco Journal of Human Sciences* ,(5)29, pp.85-101.
- 12-Salh.D.M.Ibrahim.H.R.Jameel.D.I. (2018). Use six Sigma technique to configure the plate ratio of defective units for quality control and compare them with plate ratio of defective units using three Sigma with the application. *Qalaai Zanist Journal*, 3(4), 756-772.
- 13-Wali, P.D.A.I. and Ibrahim, H.R., 2022. The Role of Knowledge Economy Indicators in Achieving Entrepreneurial Performance Analytical of the opinions of a sample of small project managers in Erbil City. *JOURNAL OF HISTORICAL & CULTURAL STUDIES an academic magazine*, 13(53/1)