

## رؤية مستقبلية لأبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي

د/ إيناس السيد محمد سليمان

دكتور باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

قسم أصول التربية والتخطيط التربوي

[enassolyman@gmail.com](mailto:enassolyman@gmail.com)

### مستخلص البحث

هدف البحث تعرّف الأسس النظرية لأبستمولوجيا المهارات القيادية لمراحل التعليم قبل الجامعي، والكشف عن الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية، والتوصل إلى واقع أبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية، وتقديم الرؤية المستقبلية لأبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي، واستخدام البحث المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة الإلكترونية بتطبيقها على عينة من مديري التعليم ما قبل الجامعي بلغت 190 فرد، وأسفرت نتائج البحث عن قصور التدريب لدعم مهارات التعلم الذاتي، وقصور تصميم بيئة تنظيمية تساعد على تنمية قدرات القيادات، وغياب وجود مناخ يدعم الابتكار من أجل تحقيق الإنجازات، وقصور وجود تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب أداء العمل، وضعف مراعاة تحسين الصورة الذهنية للقيادات عن أنفسهم، وتدهور التعامل مع التحديات لتحسين أداء العاملين، وقصور الاستفادة من نقاط الضعف لإدراك التوجهات الأفضل في العمل، وقصور وجود تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب أداء العمل، وضعف تخطيط أداء القيادات، وخلص البحث إلى وضع رؤية مستقبلية لأبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي.

الكلمات الدالة: الأبستمولوجيا، المهارات القيادية، الثقافة التنظيمية.

## **A future vision for the epistemology of leadership skills to support organizational culture in Pre-university Educational Stages**

**Dr. Enas El-Sayed Mohamed Soleiman**

*Research Doctor at the National Center for Educational Research and Development  
Department of Fundamentals of Education and Educational Planning*

### **Abstract**

This study aimed to identify the theoretical foundations of epistemology of leadership skills for pre-university educational stages, reveal the conceptual framework for organizational culture, to reach the reality of epistemology for leadership skills to support organization culture, and present a future vision for epistemology for leadership skills for support organization culture in pre-university educational stages, this study used the descriptive approach and used Online Questionnaire applied to a sample of 190 pre-university People, the results this study the lack of training to support self-learning skills, and the inadequacy of designing an organizational environment that helps develop leadership capabilities, the absence of an environment that supports innovation in order to achieve achievements, and the lack of clear instructions And specific about the method of work performance, and the lack of consideration for improving the mental image of leaders about themselves, The deterioration of dealing with challenges to improve the performance of employees, the failure to take advantage of weaknesses to realize the best directions at work, the lack of clear and specific instructions about the method of work performance, and the weakness of leadership performance planning,, and the study concluded with the development of a future vision for the epistemology of leadership skills to support the organizational culture in the pre-university educational stages.

**Key Words:** Epistemology, leadership skills, organizational culture

## مقدمة

تسهم مؤسسات التعليم قبل الجامعي في تعزيز امتلاك أفرادها مهارات وقدرات تساعدهم على التأقلم مع ما يواجه العملية التعليمية من تغيرات لمواكبة نظام التعليم المصري الجديد (2.0)، يستدعي ذلك الأمر تعليم مهارات جديدة لاستخدامها في المواقف التعليمية، بما يفيد القيادات في صناعة القرارات البناءة، التي تصب في صالح النظام التعليمي في إطار معايير الجودة، وبالتالي تحقيق أهداف التعليم.

وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المؤسسات، فتعرف على أنها نسق القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة؛ حيث تسهم في تعزيز المناخ التنظيمي، وتوفر بيئة داعمة للإبداع، وهذا من شأنه يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم بما يحقق الرضا الوظيفي للقيادات، من خلال إكسابهم مجموعة من المهارات القيادية عبر برامج تدريبية متخصصة، بقصد التأثير فيهم وتشجيعهم على إنجاز مهامهم (Bamidele, 2022, 109-122)، وللرؤية الاستراتيجية المصرية للتعليم قبل الجامعي عام 2030م؛ والتي دعت لتوفير نظام مؤسسي وتربوي وإداري كفاء وعادل، من خلال السعي نحو التدريب المستدام للقيادات، بالتركيز على مرونة التفكير وتمكينهم فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، سعياً نحو بناء القائد المعترف بذاته، والمستنير، والمبدع، والمسئول للتغلب على غياب القدرة على استخدام الأساليب العلمية (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2016، ص138).

وهذا يتطلب تحسين معتقدات القيادات وتوجيهها للتعامل مع المفاهيم العلمية من خلال الاستمولوجيا؛ التي تُعد من الموجهات الأساسية باعتبارها، نظاماً يسهم في تحسين معتقدات القيادات حول طبيعة العلم، وتتبع أهميتها من كونها تمثل البنية المعرفية العميقة لتفكير الفرد نحو طبيعة المعرفة وطبيعة التعلم، التي تشكل نواة الرؤى، والاتجاهات؛ حيث تعمل العوامل التنظيمية على ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية، وتسهم في وضع برامج قابلة للتنفيذ، وتشجيع القادة في وضع رؤية للمستقبل، وترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات البيئية (الرشدي، 2021، 143-170).

ومن هنا تظهر الحاجة إلى وضع رؤية مستقبلية لتطبيق ابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتوظيف البعد ابستمولوجي

للتعلم؛ لتعزيز البنية الذهنية للقيادات، وتوجيه مهاراتهم لمواكبة نظام التعليم المصري الجديد (2.0).

### مشكلة البحث وأسئلته:

تواجه مؤسسات التعليم قبل الجامعي تحديات مواكبة نظام التعليم المصري الجديد (2.0)، لذا على قياداتها اللجوء إلى قواعد التخطيط الاستراتيجي لصياغة رؤاها المستقبلية في ظل البيئة المعقدة والمتغيرات المليئة بالصعوبات والتحديات وشدة المنافسة.

وتعد الاستمولوجيا من المتغيرات، التي لم تلقِ الاهتمام الكافي رغم أهميتها وتأثيرها المباشر على الأداء الأكاديمي خلال المراحل التعليمية المختلفة؛ حيث إنه يمكن تفسير كثير من مظاهر السلوك الإنساني في ضوء معتقدات الفرد ودافعيته، نظرًا لأن أداء الفرد ومثابرتة في المهام المختلفة يتوقف على ما لديه من معتقدات حول الأشياء وطبيعتها المختلفة (جابر، 2012، 390-405)، فتواجه القيادات عدة صعوبات أثناء أدائهم لمهامهم؛ بعضها يتعلق بظروف أدائهم لعملهم، وأخرى تتعلق بطبيعة نظام التعليم (القنون، 2022، 57-80)، وهو ما يُعرف بالمعوقات الاستمولوجية.

وعلى الرغم من الجهود المتميزة المبذولة في تطوير أداء قيادات التعليم قبل الجامعي إلا أن هناك شواهد على وجود اختلالات عميقة بشأنها، لعل أهمها التراجع الواضح في مهارات وقدرات القيادات التربوية، وضعف البرامج التدريبية المقدمة إليهم، وتشير الدراسة أن هناك ضعفًا في الإمكانيات، التي يتم توافرها للقيادات التربوية، وقلة الاهتمام ببناء قدرات القيادات لممارسة أدوارهم المستحدثة للتحويل إلى مجتمع المعرفة، والافتقار إلى الثقافة التنظيمية، التي تدعم القيم

الإيجابية في بيئة العمل مثل التعاون والتخطيط والثقة والتواصل (زاهر، وأحمد، 2019، 163-212).

وهذا ما أكدت عليه الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر 2014-2030 حيث أشارت إلى عدم كفاءة وفاعلية القيادة المدرسية لتفي بمتطلبات الإصلاح، والافتقار إلى السلطة المتاحة للقيادة المدرسية لتمكينها من إصلاح العملية التعليمية على مستوى المدرسة (وزارة التربية والتعليم، 2014، 3).

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن التدريب لا يتضمن المتطلبات الاستراتيجية القيادية المتعلقة بالمتغيرات العالمية المعاصرة وبالظروف البيئية الجديدة، ولا يأخذ في اعتباره متطلبات

القيادة المتعلقة بالفعالية الشخصية والتغيير الذاتي، وكذلك المهارات الجديدة المطلوبة للتمييز والتوازن والتجديد، الأمر الذي ينتج عنه تراجع واضح في مهارات وقدرات القيادات التربوية المتخرجة من تلك البرامج التدريبية، كذلك تهافت حصيلة الأداءات الممارسة في مجالات الإدارة التربوية ككل، وبرامج التدريب المستدامة، وهناك ضعف في برامج التدريب أثناء الخدمة، كما أنه يغلب على أهدافها الاهتمام بالجانب النظري على حساب الجوانب التطبيقية، التي تحقق تحسين المهارات والرضا الوظيفي (أبو جمعة، 2017، 409-424).

كما أشارت بعض الدراسات إلى جمود الأنظمة واللوائح، وضعف القدرة على توظيف التكنولوجيا (العمارين، 2019، 357-366)، وقلة توفر الوعي لدى القيادات بأهمية المهارات القيادية، وافتقاد النظرة المستقبلية لقيادة المؤسسات التعليمية (رضوان، وعمرى، 2020، 1129-1176)، ومحدودية الصلاحيات التي تحتاجها القيادة المدرسية للقيام بالأعمال الإدارية والفنية داخل المدرسة، وغياب المناخ المدرسي الداعم للإبداع والابتكار لدى العاملين (حسين، 2020، 92-115)

كما أكدت بعض الدراسات على أن هناك سلبية وتجاهلاً من بعض القيادات لحل العديد من المشكلات التعليمية، وضعف الاهتمام بالتجديد والإبداع، وغياب الثقافة التنظيمية التي تسمح للعاملين بالمشاركة في الإدارة وصنع القرارات المدرسية، وقلة توافر القيادة المبدعة القادرة على الخروج من القوالب النمطية في التفكير، وتغلغل البيروقراطية في البيئة التربوية، وغياب الرؤية المستقبلية عند التخطيط لتسيير شئون المدرسة (مغاوري، 2017، 535-556).

### أسئلة البحث:

- ويمكن صياغة السؤال الرئيس للبحث في الأسئلة الفرعية التالية:
1. ما الإطار الفكري والفلسفي لابتستولوجيا المهارات القيادية لمراحل التعليم قبل الجامعي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
  2. ما الإطار الفكري والفلسفي للثقافة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
  3. ما واقع ابستولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم قبل الجامعي؟

4. ما الرؤية المستقبلية لابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي؟

### أهداف البحث:

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لابستمولوجيا المهارات القيادية لمراحل التعليم قبل الجامعي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
2. التعرف على الإطار الفكري والفلسفي للثقافة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
3. الكشف عن واقع ابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم قبل الجامعي.
4. التوصل إلى وضع رؤية مستقبلية لابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي.

### أهمية البحث:

استمد البحث أهميته مما يلي:

1. اتجاه العديد من الدول وخاصة مصر؛ للتعامل بفاعلية مع القيادات لضمان ديمومة نظام التعليم المصري الجديد (2.0).
2. وضع توجهات استراتيجية مقترحة قد تسهم في إلقاء الضوء على أهمية ابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي.
3. تأتي أهمية هذه الدراسة من قلة الدراسات العربية، التي تناولت موضوع ابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي بالتعليم المصري، كما أنها قد تضيف للمكتبة العربية والمصرية.
4. توجه الجهات المسؤولة عن التعليم نحو تعزيز ابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي.

**حدود البحث:**

اقتصر حدود البحث على ما يلي:

1. حدود بشرية: اقتصر تطبيق البحث الميداني بواسطة الاستبانات الإلكترونية على عينة عشوائية من مديري مدارس التعليم قبل الجامعي.
3. حدود مكانية: اقتصر البحث على عينة من مدارس التعليم قبل الجامعي.
4. حدود زمانية: طبق البحث بين شهري مارس، وأبريل 2022.

**منهج البحث وأداته:**

لتحقيق أهداف البحث أُستخدِم المنهج الوصفي المعتمد على أخذ الملاحظات الدقيقة، والتوثيق التفصيلي للظاهرة موضع البحث، وجمع معلومات عن ابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي، وتم تحقيق ذلك من خلال الدراسات السابقة والتطبيق الميداني، واستخدم البحث الاستبانات الإلكترونية؛ حيث تم إرسال الاستبانة عن طريق البريد الإلكتروني لبحث واقع ابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي.

**مصطلحات البحث:**

1. الابستمولوجيا Epistemology : لغة: كلمة إغريقية مركبة من إبستيمي (Episteme)

وتعني المعرفة، ولوغوس (Logos) وتعني الخطاب العقلي، واصطلاحاً يعني المعرفة العلمية، فهي الدراسة النقدية للعلوم لتكوين المعرفة العلمية وفق الظروف المختلفة (طعمة، 2017، 13).

كما تُعرف بأنها التصورات المنسقة، التي تهدف إلى الربط بين مقدمات المعرفة ونتائجها، والبحث في طبيعة المعرفة وأصلها وقيمتها ووسائلها وحدودها، كما تُعرف بأنها مجموعة الأفكار والمعتقدات والقناعات، التي يمتلكها الفرد لتنمية تفاعله المستمر مع المعرفة وإدراكه لطبيعتها وطرق الحصول عليها وطرق اكتسابها، وكيفية الحكم عليها وتقويمها بما يسهم في تحسين وتطوير تلك المعرفة وطرق تعليمها (Boon, Van Baalen, 2019, 18-42).

وتُعرف المهارات القيادية بأنها عبارة عن مجموعة القدرات التي يمتلكها مديرو المدارس وتمكنهم من ممارسة دورهم القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية،

وتتضمن استخدام السلطة والقوة في التأثير في عملية إدارة الموارد المتاحة في المدرسة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل المهارة الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، بالإضافة إلى المهارات الإدارية (Mduwile, Komariah, 2021, 10-16).

وإجرائياً تُعرف ابستمولوجيا المهارات القيادية بأنها مجموعة التصورات الفكرية، وتستهدف تقديم صورة متكاملة عن المعرفة من خلال سلسلة الممارسات القيادية كالمهارات الذاتية، والإنسانية، والفنية والإدراكية، والإدارية بقصد تشجيعهم على إنجاز مهامهم بكل دقة لمواكبة التغيير في عملية التعلم والتعليم.

## 2. الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

اصطلاحاً تُعرف الثقافة التنظيمية على أنها كافة الأعراف الاجتماعية، والتغيرات التي تطرأ، وتحدث التوافق والتكيف المناسب بين المؤسسة ومحيطها الاجتماعي، لا سيما وأن الثقافة التنظيمية تهتم بقيم المجتمع وحاجاته، وتتصف ثقافة المؤسسة بالتغير والديناميكية؛ حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات، التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (Bamidele, 2022, 284-292).

وإجرائياً يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها الافتراضات والقيم الأساسية، التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، فهي تسهم في إيجاد المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وتطوير القيم والاتجاهات والسلوكيات التي تعمل بدورها على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي.

## الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع البحث، وتنقسم إلى المحور الأول: الابستمولوجيا، والمحور الثاني: الثقافة التنظيمية.

المحور الأول: دراسات تناولت الابستمولوجيا، رتبت من الأحدث إلى الأقدم كالتالي:

1. "الابستمولوجيا ومدى علاقتها بالتطبيقات الصفية القائمة على التكنولوجيا الحديثة، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية (2019)" (العمارين، نضال زكي، 2019، 357-366).

هدف البحث تعرف الابدستمولوجيا وعلاقتها بالتطبيقات الصفية في عصر التكنولوجيا الحديثة بغرض تحديد مدى هذه العلاقة، وتعرف مدى احتياج مؤسسات التعليم إلى معلمين جاهزين لتبني التعليم بمساعدة الحاسوب وإدخال أجهزة التكنولوجيا في التعليم، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها دمج التكنولوجيا بالتعليم بما يمثل تحدياً، فالطلبة ربما يتقبلون التغييرات الناجمة عن ذلك، في حين يتردد معظم المعلمين في التخلي عن طرقهم وأساليبهم التقليدية، التي اعتادوا عليها، ولمواجهة هذا التحدي تتجه المدارس لطرح مواد تعليمية في علم الحاسوب بشكل خاص وفي تكنولوجيا المعلومات بشكل عام، كما أن الاستراتيجيات التعليمية الحديثة مصممة لتحسين تطبيقات الحاسوب في غرفة الصف بصفتها تكنولوجيا جديدة نحو جسر الفجوة بين المعلمين والطلبة بحيث يوافق الطرفان على استخدام التكنولوجيا في عملية التعليم والتعلم.

2. "إمكانية ربط الابدستمولوجيا بنظريات القيادة (2019)" (Morales, 2019,1-517)

هدف البحث دراسة إمكانية ربط نظريات القيادة باستراتيجية الابدستمولوجيا، كما هدف تعرف طرق التعامل مع المعرفة المتغيرة، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها استكشاف الهوية الاجتماعية وكيفية تفاعلها مع العوامل البيئية الاجتماعية، والربط بين بنيات المعارف وتعدد التخصصات المعرفية لمواجهة التحديات المعرفية، والسعي لربط التعليم والمعرفة من خلال تعزيز التدريب الذاتي.

3. "المدرسة كما تتصورها نظرية المعرفة" (2018) (النوح، مساعد عبد الله، 2018، 193-238)

هدف البحث تعرف نظرية المعرفة (الابدستمولوجيا)، وتحديد ملامح الصورة الذهنية المدركة للمدرسة في ضوء موجهاات نظرية المعرفة ومقابلتها بصورتها في الواقع المدرسي، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل إلى نتائج منها أن نظرية المعرفة تُعرف بأنها مجموعة الجهود الرامية من قبل فرد أو أكثر لدراسة موضوعات ترتبط بالمعرفة بهدف فهمها وتفسيرها وتوظيفها، والهدف من نظرية المعرفة يتمثل في الوعي بتقدم نمو المعرفة لدى القيادات ولا سيما المعرفة العلمية من أجل الوصول إلى اليقين والحقيقة، وتعتبر نظرية المعرفة مصدرًا لتزويد القيادات بجميع أنواع المعارف الإنسانية، وتسهم في تقديم المهارات والاتجاهات والقيم، ومن ثم تفعيلها في المواقف

التي تواجههم، ومواجهة الصعوبات التي تعرقلهم، وهذا يتطلب توافر المناخ التربوي أو البيئة التربوية الفعّالة، كما توصلت إلى مجموعة من التوصيات منها عمل دراسة ميدانية عن نظرية المعرفة وتوضيح أبرز ملامح التطبيقات في الميدان المدرسي، وعمل دليل لأدوار عناصر النظام المدرسي وتوزيعه على الممارسين لتوجيه التطبيقات المدرسية.

#### 4. "الابستمولوجيا القيادية (2016)" (Bogenschneider, 2016, 24-37)

هدف البحث تحديد النظرية السببية للقيادة، والكشف عن قدرة الابستمولوجيا في التمييز بين أفكار المتنافسين على القيادة، واستخدام المنهج الوصفي، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها قدرة الابستمولوجيا على التمييز بين أفكار المتنافسين حول القيادة، وقيام الابستمولوجيا على السببية وليس الصفات الوصفية في الظروف، التي لا يكون فيها فهم السببية هو الهدف المركزي لمجال أكاديمي.

#### 5. "المعتقدات المعرفية وعلاقتها بمتغيري الجنس والفرقة الدراسية لدى عينة من طلبة كلية

التربية ببورسعيد (2017)" (قاسم، 2017، 407-436)

هدف البحث تعرف المعتقدات المعرفية لطلبة كلية التربية بجامعة بور سعيد، والكشف عن التفاعل المشترك بين الجنس والفرقة الدراسية، واستخدام المنهج الوصفي، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها عدم وجود تأثيرات دالة إحصائية لمتغير النوع (ذكور - إناث) ومتغير الفرقة الدراسية، وهناك تفاعلات مشتركة بينهما على أبعاد المعتقدات المعرفية لدى طلبة عينة الدراسة الحالية.

#### 6. "فاعلية استراتيجية PDEODE " القائمة على مبادئ النظرية البنائية في تنمية التحصيل

في مادة الأحياء ومهارات ما وراء المعرفة والمعتقدات الابستمولوجية لدى طلاب الصف الأول الثانوي" (2015). (هانى، 2015، 151-218).

يهدف البحث تعرف فاعلية استخدام استراتيجية البيداغوجيا البنائية في تنمية التحصيل في الأحياء لطلاب الصف الأول الثانوي، وتعرف فاعلية استخدام استراتيجية البيداغوجيا البنائية في تنمية مهارات ما وراء المعرفة لطلاب الصف الأول الثانوي، والكشف عن فاعلية استخدام استراتيجية البيداغوجيا البنائية في تنمية المعتقدات الابستمولوجية لطلاب الصف الأول الثانوي، واستخدام المنهج الوصفي، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها إعداد دليل معلم يهتم بالتعرف

على مهارات ما وراء المعرفة والمعتقدات الاستمولوجية اللازم تتميتها، وتعرف دور كل من المعلم والطالب أثناء استخدام استراتيجية الاستمولوجيا، وتوصل إلى توصيات منها استخدام استراتيجية البيداغوجيا لتنمية المعتقدات الاستمولوجية، وتدريب الطلاب المعلمين على التدريس باستخدام استراتيجية البيداغوجيا لفاعليتها في التدريس، وتضمن المناهج أسئلة تحفزهم على بناء مهارات ما وراء المعرفة والمعتقدات الاستمولوجية بدلاً من الحفظ والاسترجاع.

7. "الاستمولوجيا التنظيمية والنظرية الاجتماعية والتعليم (2007)"-Hartley, 2007, 195 (208)

هدف البحث تعرف الاستمولوجيا من أجل إدارة نظم المعرفة والابتكار، والكشف عن تطبيق رؤية الاستمولوجيا على المؤسسة التعليمية، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها أن على الرغم من أهمية الاستمولوجيا إلا أنها لم تُطبق حتى الآن إلا على عدد قليل من المدارس، وبيان أهمية الاستمولوجيا لإدارة التغيير، وتوصل إلى توصيات منها ضرورة دراسة العلاقة بين المعرفة التنظيمية والأبستمولوجيا.

8. "دراسة العلاقة بين المعتقدات الاستمولوجية والمعتقدات المعرفية لمعلمي رياض الأطفال (2005)"(Tickle& Others, 2005, 1-24)

هدف البحث دراسة العلاقة بين المعتقدات الاستمولوجية والمعتقدات المعرفية في عمل المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها أن هناك ضرورة لتغيير معتقدات المعلمين لتعزيز بيئة عمل وفق التغييرات، كما توصل إلى أن المعتقدات والسلوكيات المعرفية يتم تعزيزها من خلال تشجيع القادة لضمان مواكبة العاملين للتغييرات، وهناك أهمية لتعزيز سلوك القادة باعتبارهم ميسرين لعملية التعلم، وتوصلت إلى توصيات منها تحديد ابستمولوجيا القيادة لتأسيس المعتقدات المعرفية بما يسهم في تطوير القيم والمعتقدات، ودعم التدخلات التدريبية التي تستهدف تطوير معتقدات القيادات.

**المحور الثاني:** دراسات تناولت الثقافة التنظيمية رتبت من الأحدث إلى الأقدم كالتالي:

1. "تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر:

تصور مقترح (2021)" (نصر، وبغدادى، 2021، 87-200)

هدف البحث الوقوف على التحول الرقمي وأهدافه وفوائده ومتطلبات تحقيقه بالمدارس، وتعرف الثقافة التنظيمية من حيث مفهومها ووظائفها والعناصر، التي تشكل هذه الثقافة وأبعادها، وأساليب تحسينها، وعلاقة الثقافة التنظيمية بدعم وإنجاح التحول الرقمي بالمدارس، إلى جانب استكشاف واقع التحول الرقمي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، والتعرف على الوضع الراهن للثقافة التنظيمية بها، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، مع الاستعانة بالمجموعة البؤرية، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها وضع تصور مقترح يساعد على تحسين الثقافة التنظيمية بالمدرسة الثانوية لدعم التحول الرقمي بها.

2. "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة (2021)" (نهار، وآخرين، 2021، 376-399)

هدف البحث معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها ضعف التدريب بشأن اكتساب العاملين للمهارات الجديدة، وأن إدارة المؤسسات لا تهتم بتحديد الأهداف التدريبية والتطويرية طويلة الأجل لتوفير برامج تدريبية متخصصة لاكتساب القدرات مهارات متميزة ومعارف متخصصة وقدرات جديدة.

3. "الثقافة التنظيمية والابتكارات التربوية في التعليم العالي التركي: تصورات وردود فعل الطلاب (2020)" (Chang & Aysun, 2020, 20-39)

هدف البحث تعرف علاقة الثقافة التنظيمية بالتطورات العلمية والتكنولوجية، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها تأثير الثقافة التنظيمية على القيم والافتراضات والمعتقدات، كما أن هناك علاقة بين تصورات الطلاب عن الثقافة التنظيمية والتعلم التعاوني واستخدام التقنيات التعليمية المبتكرة، كما توصل إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة دراسة دور الثقافة التنظيمية لتعزيز الابتكارات التعليمية.

4. "الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي والدعم التنظيمي الملحوظ في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية (2018)" (Santos. & Goncalves, 2018, 38-45)

هدف البحث اعتماد بعض الممارسات الإدارية في المؤسسات العامة في ضوء التغيرات المفروضة، وتعرف تأثير الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي على الدعم التنظيمي لموظفي

مؤسسات التعليم العالي، واستخدام المنهج الوصفي، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها أن الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي يسهمان في شرح الدعم التنظيمي من خلال نموذج المعادلة الهيكلية، وتطوير ثقافة دعم تصورات العاملين لتعزيز التعلم التنظيمي باستخدام التسويق الداخلي لتوصيل الدعم المقدم بشكل مناسب لتزويدهم بالمعلومات، مما يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، كما توصل إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة إجراء مزيد من الدراسات عن مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز البيئات التنافسية بالمؤسسات التعليمية.

5. "أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي- دراسة تطبيقية على قطاع التعليم في مدينة دمشق (2017) (mouaz & abd el Hamid, Khalil, 2017,2222-6990) "

هدف البحث تعرف أثر الثقافة التنظيمية في ضوء تطور العلم والتكنولوجيا وتوسيع البيئات التعليمية، والكشف عن نماذج جديدة لبقاء الجامعات في ظل البيئة التنافسية، واستخدام المنهج الوصفي، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها أن للثقافة التنظيمية تأثيراً على قيم ومعتقدات العاملين، مما يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للجامعة، كما توصل إلى توصيات منها توحيد جهود مديري الجامعات في تطوير الثقافة التنظيمية من خلال تحفيز أعضاء الجامعات لحضور المؤتمرات الوطنية والدولية بانتظام والمشاركة في اللجان والمبادرات، وعلى صانعي القرار في الجامعات تعزيز توزيع المعرفة داخل الجامعات.

#### تعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها، والتي تكونت من دراسات عربية وأخرى أجنبية، قلة الدراسات التي بحثت في الموضوعين معاً، مما يفضي على البحث الحالي نوعاً من التميز والحدثة، وبالنظر إلى الدراسات السابقة تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، والتركيز على تعرف مدى احتياج مؤسسات التعليم إلى أفراد جاهزين لتبني التعليم بمساعدة الحاسوب، وإدخال أجهزة التكنولوجيا في التعليم لمواجهة التحديات المعرفية، والوعي بنمو المعرفة لدى القيادات ولا سيما المعرفة العلمية من أجل الوصول إلى اليقين والحقيقة، واعتبار نظرية المعرفة مصدراً لتزويد القيادات بجميع أنواع المعارف الإنسانية، وتعزيز الاهتمام بتحديد الأهداف التدريبية والتطويرية طويلة الأجل لتوفير برامج تدريبية متخصصة لاكتساب القيادات مهارات متميزة ومعارف متخصصة وقدرات جديدة، واختلفت في العينة والأداة

المستخدمة، والبعد المكاني والزمني، والفئة المستهدفة، واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في ضرورة توفر إدارة تربوية مجددة قادرة على قيادة التغيير، وتوفير التكامل والمرونة والتعاون والاعتماد على الذات لدى القيادات، وتميز البحث الحالي بمعالجة الفجوة في تعزيز المهارات القيادية، وإحداث تغيير في الثقافة الإدارية لمواكبة نظام التعليم الجديد، وتطوير أداء القيادات لتعزيز تنافسية المؤسسة التعليمية.

### في ضوء ما تقدم فإن البحث سار وفق الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تم تحديد الإطار العام للبحث من حيث المقدمة، ومشكلة البحث وأسئلتها، وأهدافها وأهميتها، وحدودها، ومنهجها وأداتها، كذلك مصطلحات البحث والدراسات السابقة.
- **الخطوة الثانية:** تحديد الإطار النظري للبحث؛ حيث شمل تحديد الأسس النظرية لابستمولوجيا المهارات القيادية من خلال الأدبيات.
- **الخطوة الثالثة:** تمثلت في دراسة الإطار المفاهيمي لدعم الثقافة التنظيمية من خلال الأدبيات.
- **الخطوة الرابعة:** تمثلت في إجراءات البحث الميدانية، وتفسير النتائج للتعرف على واقع تطبيق ابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي، بتطبيق أداة الاستبانة الإلكترونية، وتوزيعها على عدد من القيادات، ثم جمعها وتحليلها باستخدام التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل إلى النتائج الكمية.
- **الخطوة الخامسة:** تمثلت في تقديم رؤية مستقبلية لابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي.

### الإطار النظري للبحث:

#### أولاً: الأسس النظرية لابستمولوجيا المهارات القيادية:

تعد الابستمولوجيا مصطلحاً يركز على تصورات القيادات المتصلة بطبيعة المفاهيم العلمية، وبآلية وتقويم تعلمها، وبدور القيادات في تعليمها (الرشيدى، 2021، 143-170)، فهذا التأثير المتبادل يجعل هذه العلاقة تتطور مع نمو وعي القيادات من خلال ممارستهم العملية (مرعب، والمرعبي، 2018، 30-58)، وهي كما يلي:

#### 1. التعريف بابستمولوجيا المهارات القيادية:

مجموعة الأفكار التي تحاول أن تفسر التصورات المعرفية للأفراد (باشلار، 1998، 1)، أي أن مصطلح الابستمولوجيا بحكم أصله الاشتقاقي ليست العلم بل هي أوسع من ذلك؛ فتعني نظرية

المعرفة العلمية؛ لأن الاستمولوجيا تدرس بشكل تحليلي مبادئ كافة أنواع العلوم من خلال التركيز على طبيعة المعرفة (Rescher, 2003, 13)، و (البدراي، 2018-3-7).

كما أنها تعني الطرق الممكنة للتوصل للمعرفة ومصادرها وقيمتها، والتي لها دور في التأثير على المعتقدات لمواكبة التغيرات المتسارعة، عن طريق دراسة العمليات العقلية التي تسهم في استخدام الذهن للوصول إلى إدراك العلاقات بين التغيرات التكنولوجية وتطور المفاهيم العلمية وربطها بالمهارات الأكاديمية (Ababneh, 2020, 75-91).

والمهارات تعني القدرات، والمهارات القيادية تُعرف بأنها القدرة المكتسبة من خلال المعارف والخبرات التي تميز الشخصية القيادية ويكتسبها عبر التدريب وفق برامج تدريبية متخصصة تسهم في التطوير المهني للقيادات، وتعزز أداءهم الأكاديمي، بحيث تأخذ من العلوم الأسس وتحولها إلى ممارسات تنفيذ قيادات العمل التربوي في صناعة القرارات، كما أنها تسهم في تحسين المنظومة التعليمية وتعزز استدامتها (Kapur, 2020, 1-20).

يتضح مما سبق أن استمولوجيا المهارات القيادية هي منظومة فكرية تهتم بتطوير معرفة القيادات، مما يتطلب أن يكون لديهم رؤية استمولوجية تساعدهم في التعامل مع التقنيات المستحدثة المستخدمة في عمليتي التعليم والتعلم.

## 2. أهمية استمولوجيا المهارات القيادية:

تعتبر الاستمولوجيا عن المهارة التي يمكن اكتسابها وتطويرها، وهناك عدة عوامل تساعد على نجاحها كالمهارات الادارية فنجاح القائد يعتمد علي ما يتمتع به من مهارات تُسهم في التقدم والاستدامة، وتكمن الأهمية فيما يلي (الترتوري، ٢٠١٩، 45)، و (الخزيم، 2020، 401-456)، و (لعجال، 2017، 343-354)، (Bogensneider, 2016, 1-14):

- المساعدة على إحداث تغييرات إيجابية في عملية التعليم والتعلم: يأتي الاهتمام بها من فكرتين هما: أن الاستمولوجيا يمكن أن تؤثر في تعلم القيادات، وأن تعزيز الاستمولوجيا للعلم يسهم في مواكبة القيادات لمستحدثات العلوم المختلفة، وبالتالي تعزيز ممارساتهم العملية بما يضمن تقدمهم واستدامة مؤسساتهم.

- مساعدة القيادات على تصميم المعرفة وفهم كيفية التعامل معها: التصورات الاستمولوجية هي مؤشر مهم للتنبؤ بتعلم القيادات، ولقد امتد الاهتمام بالمفاهيم في البرامج التدريبية

ليشمل نظرية المعلومات والذكاء الاصطناعي والعلم المعرفي، لتعزيز تمكين المعرفة عند القيادات.

- تطوير وتوجيه الممارسات التعليمية: من خلال تعليم القيادات المعارف الحديثة بما يسهم في فهم سلوك وأفكار العاملين ليصبحوا شركاء في الموقف التعليمي، وتوظيف تلك المهارات في تصميم البرامج التدريبية.

ومما سبق يتضح أن الاستمولوجيا تمثل بعداً مهماً في تغيير البنية الذهنية للقيادات، بما يسهم في تكوين رؤية واتجاهات استمولوجية لدى القيادات نحو العلوم الحديثة لمواكبة التطورات ومصادرها حتى تساعدهم في اكتسابها وتوظيفها في ممارساتهم لضمان ريادة واستدامة المؤسسة التعليمية.

### 3. أهداف استمولوجيا المهارات القيادية:

يمثل وجود القادة في أية مؤسسة البنين الأساسي للنجاح وتحقيق الأهداف، وتقدر بمدى بناء وتقوية فريق العمل، بالإضافة إلى المساهمة في دفع عجلة التنمية بما يضمن دعم وولاء العاملين بالمؤسسة التعليمية، لذا فإن اكتساب المهارات القيادية يسهم في جعل كل موظف قائداً في مهمته، ومن خلالها يتمكن رئيس العمل من تنظيم الفريق ودعمه وإدارته، وتنفيذ المهام حتى يتمكن الفريق من الوصول إلى هدف المؤسسة التعليمية في الوقت المحدد وفق الخطة الموضوعية، وبالتالي المساعدة في تحقيق الأهداف التعليمية عبر إكساب القيادات مجموعة من المهارات المتكاملة وليست مهارة عقلية واحدة، ويمكن عرض أهداف استمولوجيا المهارات القيادية كما يلي (القادري، 2009، 27-291)، و(مصطفى، 2018، 667-703)، و(بلقيدوم، 2015، 11-28)، (Sandoval, 2015, 1-11):

- الاهتمام بنمو ووعي القيادات من خلال إكسابهم المهارات المختلفة، وفي مقدمتها المهارات العلمية.
- تزويد القيادات بالحقائق التي تساعدهم على فهم بعض الظواهر التربوية.
- تجميع الأساليب التقنية التي تهدف إلى وضع معايير لمراقبة إجراءات عملية نقل المعرفة.
- تكشف للتربويين الموضوعات التي يحتاج إليها القيادات في تعزيز مهاراتهم الحالية.
- إعطاء تغذية راجعة لجدوى البرامج التعليمية والتدريبية.

#### 4. أنواع ابستمولوجيا المهارات القيادية:

التصورات الابستمولوجية هي مجموعة المفاهيم والمعتقدات، التي يكتسبها القيادات بالتدريب الذاتي وفق تنوع سماتهم الشخصية في ضوء خبراتهم، بما يسهم في تعزيز مهاراتهم، وتتمثل فيما يلي (خوش، 2014، 1-12)، و (فاتح، 2011، 335-351)، و (فتاحين، 2015، 215-226)، و (Aitchison, 2019, 1-8):

- الفلسفية: تعكس مدى تكيف القيادي مع أي تغيرات، مع الاستفادة من الفرص في الوقت المناسب، وألا يمانع في تعلم ما لا يعلمه بالإضافة إلى اكتساب الخبرات والمهارات متى أتاحت له.
  - الحديثة: وهي مرحلة تدريب القيادات على المعارف الحديثة، يتطلب ذلك توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية، التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، من خلال الدراسة والخبرة والتدريب.
  - الحسية: وهي نوع من المعارف تعتمد على التجربة لاكتساب المعرفة، وقدرة القيادات على إدارة ذاتهم وتغيير استراتيجيات العمل للحصول على نتيجة أفضل، وفق رؤية وقراءة جيدة للمستقبل.
  - عامة: تطوير مهارات تواصل القيادات مع العاملين من أجل زيادة الفاعلية التعليمية.
  - شخصية: تتناول أفكار القيادات وتصوراتهم لطبيعة معرفتهم، وتشمل التحمل، والصبر، والتضحية.
  - الإدراكية التصورية: تعرف بأنها قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه.
- مما سبق يتضح أن أنواع ابستمولوجيا المهارات القيادية تركز على قدرة القائد على ابتكار الأفكار، التي تدفع المؤسسة التعليمية إلى التطور والتجديد وفق الإطار العام لسياسة التعليم، وهي ضرورية للقائد التربوي في تخطيط عمله وتوجيهه، وترتيب الأولويات وتوقع الأمور، التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

### 5. أبعاد ابستمولوجيا المهارات القيادية:

- تتباين المعتقدات الابستمولوجية لدى القيادات، فمنهم من يملك معتقدات ابستمولوجية ترى أن المعرفة تتطور بشكل مستمر، ومنهم من يرى أن المعرفة مكونة من معلومات صغيرة غير مترابطة، وأن القدرة على التعلم محددة بقدرة الفرد منذ الميلاد، لكن العلاقات الارتباطية للمعتقدات المعرفية بناءً على تعددية أبعادها، وتتمثل الأبعاد فيما يلي (مريزقي، 2020، 788-802)، و(عبد الرضا، 2016، 103-129)، و(Al-Ababneh, 2020, 75-91):
- المعرفة البسيطة: تتمثل في مجموعة من الحقائق الفردية، أو هي عبارة عن مفاهيم مترابطة مع بعضها.
  - المعرفة اليقينية: تمثل تفاهماً مشتركاً في بيئة العمل؛ إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين بتعزيز المساواة بينهم، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء.
  - القدرة الفطرية: تنطلق من الاعتقاد أن القدرة على التعلم ثابتة منذ الميلاد، إلى الاعتقاد بأن القدرة على التعلم يمكن أن تتغير بمرور الوقت، فمن لديه معارف دقيقة وماهرة يمكن تعلم العلم والمعرفة تدريجياً من خلال عمليات التفكير العقلي المنطقي.
  - التعلم السريع: القياديون الذين يعتقدون في التعلم السريع يجدون من الصعب الاستمرار في أداء المهام.
  - التعاون: يشجع المؤسسة على العمل بروح الفريق الواحد.
  - الإبداع والابتكار: وهو القدرة على استخدام أساليب التفكير الحديثة لابتكار طرائق وأساليب جديدة للعمل لم تكن معروفة من قبل، وتكون أكثر كفاءة وفعالية في رفع كفاءة المؤسسات وتجويد العمل فيها.
  - المشاركة التنظيمية: المؤسسات المبدعة تتميز بإمكانية تمكين أفرادها بتطوير قدراتهم المعرفية ومهاراتهم.
- في ضوء ما سبق يتضح أن أبعاد ابستمولوجيا المهارات القيادية تستند إلى الوسائل الرئيسية المتوافرة لتعلم القيادات هي حواسه، وفيها يتفاعل الفرد بما يملكه من خبرات مع البيئة المحيطة به، ويقوم ببناء صورة للعالم المحيط به، والاعتقاد أن المعرفة يتم بناؤها من خلال الخبرة والتفكير المنطقي.

## 6. أشكال ابستمولوجيا المهارات القيادية:

- تتحدد وفق مهارات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، كما يلي (غزوان، 2018 ، 1-22)، و (Rysiew, 2020, 1-94):
- اتخاذ القرارات: تعتمد على توافر المعلومات، والقدرة على تحمل نتيجة القرار في الوقت المناسب، ويمكن تقوية وتنمية هذه المهارة عن طريق اكتساب الخبرات من بيئة العمل.
  - النزاهة: تعتمد على الصدق في المعاملة والشفافية، بما يسهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة التعليمية.
  - الإشراف والتعليم: من خلالها يتمكن القائد من تعليم غيره ومساعدة مَنْ حوله على النمو والتطور في وظائفهم المختلفة.
  - الاستقلالية: يجب أن يكون القائد معتمداً على ذاته، ليتمكن من التغلب على جميع مشكلات العمل.
  - حل المشكلات: يجب أن يكون القائد جاهزاً لاستقبال أية مشكلة في أي وقت، ووضع حلول لها.
  - التواصل وتكوين علاقات: وتظهر في تعامل القائد مع العاملين، وقدرته على تكوين علاقات طيبة معهم.
- ومما سبق يتضح أن الابستمولوجيا تعمل على تطوير القيادات بفضل المكتشفات العلمية الجديدة في سياق التقنيات المستخدمة في عملية التعليم والتعلم، أي إنها تساعد على النمو والتفكير، كما يتعلم القيادات مفاهيم ومبادئ وقوانين واتجاهات وقيم وأدوار النظام الاجتماعي الذي يعيشون فيه.

## 7. دور ابستمولوجيا المهارات القيادية :

تعبّر عن شعور داخلي لدى القيادات حول طبيعة المعرفة العلمية، وتصبح مواقف يصدرها، كما أنها تؤثر على مهاراته الأكاديمية ونظريته حول ذاته في الجوانب العلمية والأكاديمية التي يمارسها، فتركز على مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها، لكونها إدراكات ذاتية تساعد في تحديد ما يقوم به من أنشطة وواجبات استناداً إلى معرفتهم ومهاراتهم التي يمتلكونها، والتي تؤثر على قدرتهم على التحدي ومواجهة المهام، وكيفية اجتياز الصعوبات واختيار المهام،

وهي كما يلي (إبراهيم، 2021، 189-213)، و(النذير، وإيفان، 2019، 68-90)، و(سليمان، 2020، 307-328)، (Jikamshi, 2016, 165-172):

- تحمل المسؤولية: تساعد في تنمية المهارات القيادية في ضوء ما يتوافق مع قدراتهم.
  - توزيع المهام وتفويض الصلاحيات: من خلال تقبل جميع وجهات النظر، وتقدير وجهة نظر العاملين.
  - تطوير الوعي: من خلال البحث عن المشكلات ووضع حلول لها، واستغلال الفرص في ضوء الخطط والمشروعات ووضع لها رؤية مستقبلية، ودراسة مستويات وإمكانات العاملين، والاهتمام بالمعرفة العلمية والتركيز على السلوك المعرفي.
  - مشاركة الآخرين: بالمشاركة في حضور ورش العمل التي تشجع القيادات على اكتساب المهارات القيادية، والبحث عن الدورات التدريبية المجانية أو منصات التواصل، والتسجيل فيها، والحصول على المزيد من التدريبات العملية لاختبار القدرات بشكل مستمر.
- ومما سبق يتضح أن ابستمولوجيا المهارات تؤدي دورًا كبيرًا للقيادات من حيث بث الثقة في أنفسهم، وفهمهم لعملية التعلم وكيفية الحصول على المعرفة، كما أنها تتيح اكتساب المهارات القيادية من خلال التدريب على مجموعة من المهارات وتنميتها، بما يمكنهم من تطوير المسيرة المهنية والأكاديمية.

#### 8. معوقات ابستمولوجيا المهارات القيادية :

- تُعدّ ابستمولوجيا عملية تتضمن شروطاً نفسية تترك بصماتها على القيادات، والعائق الإبستمولوجي هو رصد مصدر المعرفة العلمية، فالأمر ليس في اعتبار عوائق خارجية مثل تعقد الظواهر وسرعة زوالها، ولا باتهام الحواس والفكر البشري بالضعف والقصور، بينما يشير العائق الإبستمولوجي إلى تلك المظاهر المتعلقة بالركود والنكوص، الذي يميز المعرفة العلمية في مرحلة من مراحلها، فتطور العلوم وتباطؤها، وانبعاثها من جديد تظهر في صورة عوائق تعترض القيادات في اكتساب المعارف، وقد تخفق قيادة المدرسة عن القيام بأدوارها، ويمكن تحديد العوامل المسؤولة عن الإخفاق في ضوء الابستمولوجيا كما يلي (شرقاوي، 2012، 1-344)، و (حمود، 2016، 103-129)، و (لزنك، وعبد الرازق، 2021، 614-629)، و (Prihandhika, 2020, 1-6):
- عوائق المعرفة عامة: نتيجة التراكم المعرفي للمعلومات.

- العائق الجوهري: والذي يتسبب في ضياع جهود العلماء بحثاً عن جواهر الأشياء بدلاً من ظواهرها.
- التعليم المتسرع والسهل: يساعد في تقدم العلم، وفي فهم، لكنه قد يتحول إلى عائق ابستمولوجي، يؤثر سلباً في المعرفة، وتدعونا اليقظة الفكرية إلى تجنب كل تعليم متسرع وسهل؛ لأنه يحجب حقيقة الظواهر.
- العائق اللغوي: حالة تشكل فيها صورة واحدة وحتى كلمة واحدة، التفسير برمته؛ لأن الروح العلمية من شروطها تجاوزها هذا العائق؛ لأن لغة العلم لغة متخصصة لا يفهمها إلا المتخصصون.

لذا من الأهمية أن يمتلك القيادات تصورات ابستمولوجية حول المعرفة المفاهيمية وكيفية بناء المفاهيم بفهم ووعي؛ حيث تساعدهم على تطوير الممارسات من خلال تعليم المفاهيم وتحليل الممارسات، ويتعلمون بأنفسهم ما يمارسون ويعيدون النظر حول تلك الممارسات.

### ثانياً: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية:

#### 1. تعريف الثقافة التنظيمية (Organization Culture)

تعددت التعريفات فقليل بأنها البرمجة الفكرية التي تختص بفئة اجتماعية معينة داخل بيئة معينة تهدف إلى خلق التلاؤم بين القيادات والبيئة المحيطة (الفضلي، 2021 ، 161-200)، (ومحمد، وإبراهيم، 2021، 167-211).

كما عُرِفَتْ بأنها نظام مشترك يتألف من قيم ومعتقدات مشتركة، يهدف إلى التحكم في سلوك الأفراد وإيجاد بيئة عمل مميزة داخل المؤسسة عبر وصف خبراتهم ومعتقداتهم (الغضوري، 2020 ، 577-625).

مما سبق يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها منظومة الأفكار والعادات والتقاليد، التي تجمع القادة، والتي من شأنها أن تؤثر في سلوكياتهم، وتتحكم في خبراتهم، وترتبط بصفة أساسية بالتوجهات الاستراتيجية، وكذلك تتصل بطبيعة القدرات الإدارية.

#### 2. أهمية الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة، فنجاح وفشل المؤسسات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها، وحيث إن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها

التي تتكون من القيم والافتراضات والمعتقدات، التي يكتسبها القيادات من ممارسة عملهم بمؤسساتهم، لذا تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي (الزامل، 2021 ، 9-52)، و(العجمي، 2020 ، 281-320)، و(بن حجوبة، 2021 ، 121-139)، و(الصقري، 2021 ، 345-428)، و(Sentrine, 2011, 1-63):

- تسهل مهمة الإدارة لتحقيق أهدافها، وتخفف من تطبيق القانون وتوقيع الجزاءات.
- تؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية حولها.
- تعتبر دليلاً للإدارة والعاملين، فتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات، التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تسهم في الحث على الابتكار في العمل وتجنب الروتين.
- توجيه القيادات بالعمل على تنظيم أعمالهم، وإنجازاتهم وعلاقاتهم ببعضهم البعض.
- استقطاب العاملين الطموحين والمبدعين والمطلوبين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد السلوك الوظيفي المتوقع من القيادات العاملين في المؤسسة.
- أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات.
- تساعد على التكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة، التي تتعرض لها المؤسسة.

ومما سبق يتضح أهمية الثقافة التنظيمية حيث إنها تؤدي دوراً رئيسياً في إيجاد المناخ الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم، وذلك من خلال دعمها وتبنيها لمقومات الأداء المتميز.

### 3. أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواع مختلفة نذكر منها(فروم، وكعوان، 2021 ، 159-174)، و(عبدالحسين، و مدلول، 2020 ، 177-214)، و (الأثري، 2021 ، 1-23)، و (Coman, 2016,1-33):

- الثقافة القوية: في ضوء الثقافة القوية للمؤسسة يدرك الأعضاء أن القواعد والسياسات والإجراءات والأهداف، التي وضعها المديرون في الإدارة العليا للمؤسسة تعتبر مهمة،

ويجب أن تؤثر على سلوك العاملين فيها؛ لغرض تحقيق التفوق التنافسي، فلقد أصبحت الثقافة التنظيمية القوية معايير سلوكية تستند إلى قيم أخلاقية تعد بمثابة الهوية، التي يشعر من خلالها أعضاء المؤسسة بالانتماء.

- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي تكون غير مدركة من قبل العاملين في المؤسسة، فضلاً عن أنها لا تحظى بالثقة والقبول وبصورة واسعة من أغلب القيادات، يترتب عليه صعوبة في التوافق بين المؤسسة وأعضائها، وعدم فهم أهدافها وقيمها، ويتحتم على المؤسسة إصدار توجيهات للعاملين فضلاً عن الحاجة إلى القوانين واللوائح والتعليمات المكتوبة بشكل رسمي في تعامل المؤسسة مع أعضائها، وبسبب هذا النمط من التعامل، يكون هناك انخفاض في إنتاجية العاملين والرضا الوظيفي، بالإضافة لذلك ستتولد الفجوة في العلاقة بين العاملين في المؤسسة والثقافة والمجتمع.
  - الثقافة البيروقراطية: تقوم هذه الثقافة على الحكم والالتزام حيث تتحدد المسؤوليات والسلطات ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي والعمل يكون منظماً ومنسقاً بين الوحدات.
  - الثقافة الإبداعية: تقوم هذه الثقافة على توفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ليس بالتركيز على التحسينات الممكنة إضافتها للمؤسسة فقط، بل التركيز على المؤسسات المتعلمة، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات لمواجهة التحديات لإيجاد طريقة عمل جديدة تنقل المؤسسة لحالة التنافسية.
  - الثقافة المساندة: تركز على العلاقات الاجتماعية وبيئة عمل تتميز بأجواء الألفة والتعاون.
  - ثقافة العمليات: ويكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج.
  - ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الأهداف، وتحاول استخدام الموارد من أجل تحقيق أفضل.
  - ثقافة الدور: تركز على نوع التخصص الوظيفي وتهتم بالقواعد والأنظمة.
- يتضح من العرض السابق أن الثقافة التنظيمية تتمثل في مجموعة القيم المشتركة بين العاملين، وتمثل توقعات متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وفقاً للعمليات، التي يمارسونها داخل المدرسة والمتضمنة السمات الأساسية للمدرسة وأسلوب القيادة.

#### 4. أبعاد الثقافة التنظيمية:

- هناك مجموعة أبعاد، تحدد ملامح متغيرات الثقافة التنظيمية في المؤسسات، وتتمثل فيما يلي (منصور، 2021، 52-72)، و(رشيد، 2021، 190-205)، و(السباعي، 2020، 66-113)، و (Zeqiri, Alija, 2016, 20-31) :
- البعد الاستراتيجي: يركز علي القيم والمعتقدات التي تشتمل على التغيير، والتي توجه استراتيجية المؤسسة من خلال وضع إطار للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس، كما تحدد مستقبل وآلية تنفيذ الأعمال ومراحلها.
  - البعد الإداري: يعالج عمليات الترقى إلى المناصب الأعلى وفق معيار الكفاءة والجدارة الوظيفية، كذلك أسلوب الضبط الداخلي، فلا يتم العمل إلا من خلال لوائح تنظيمية، تتم على أساس دوري، وكذلك سنوي، ولا بد أن يكون على أساس موضوعي وشفاف، على أن توفر المؤسسة فرص التدريب واكتساب المهارات، وتحسين مستوى العمل الفردي والجماعي.
  - البعد التغييرى: من خلال إدارة العمليات التي تسهم في حل كافة المشكلات في إطار من تحقيق رضا العاملين مع المؤسسة، على أن تضع الإدارة العُلْيَا إطارًا للعمل المؤسسي، وتعمل على تقديم الحلول.
  - البعد التحفيزي: يركز على توظيف التحفيز المعنوي لتحقيق التغيير المرغوب في سلوكياتهم وتوجيههم، وإدارة العلاقات بين العاملين على أساس المساواة بين العاملين.
  - البعد التنافسي: يهتم بتشكيل الطريقة التي يفكر ويتصرف بها العاملون بالمؤسسة، من خلال إدارة بيئة العمل بهندسة العامل نفسه كأهم موجودات بيئة المؤسسة من خلال إثارة جو التنافس المرتكز على الموضوعية، مما يعكس شعور الفخر لدى كافة العاملين بالانتماء إلى المؤسسة.
- مما سبق يتضح أن التوظيف الجيد لأبعاد الثقافة التنظيمية يساعد على مواكبة التغيرات الحديثة بالمؤسسات؛ حيث تعمل هذه الأبعاد بشكل تكاملي وليس منفصلاً، من أجل تغيير السلوكيات غير المرغوب فيها، والمعارضة لأساليب وأطر العمل التقني، مما يمكن العاملين من إطلاق قدراتهم الابتكارية.

## 5. وظائف الثقافة التنظيمية:

- الثقافة التنظيمية للمؤسسة تتشكل من الأعراف والمعتقدات، والتي بدورها توفر رؤى حول الأولويات وطريقة العمل، ويمكن القول إن هذه الثقافة منوطة بالعديد من الوظائف، ويمكن إجمالها في الآتي (مسراتي، و دريوش، 2020 ، 323-340)، (حسين، وآخرين ، 2022 ، 67-84)، و(أبو زيد، 2021، 1-34) ، (Belias, Koustelios, 2014, 132-149):
- تشكيل معايير وأنماط سلوك العاملين بالمدرسة، وتدعيم صنع القرار التعاوني، وتهيئة المشاعر التي تحقق انتماء العاملين إلى المؤسسة، وتعزيز التوجه دوماً نحو الإنجاز.
  - تكريس الجهود لتحقيق رؤية المؤسسة في التوجه نحو المستقبل، وتحديد نمط القيادة الملائم وطرق وأساليب التواصل والاتصال بين العاملين بالمؤسسة.
  - تعزيز التزام القيادات برسالة المؤسسة، والمساعدة في وصول المؤسسات إلى الاستقرار الداخلي.
  - منح الثقة للعاملين بما يُشبع الحاجات البيولوجية لديهم، وتطوير حاجات العاملين، وترتيب تلك الاحتياجات وفق الأفضلية لديهم.
- ومما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية تسهم في المساعدة في وصول المؤسسات إلى الاستقرار الداخلي، من خلال اشتراك العاملين في القيم والمعايير، وتشمل الثقافة رؤية المؤسسة وقيمتها؛ إذ تعتمد المؤسسات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين.

## 6. عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية:

- وجود الثقافة التنظيمية في المؤسسة له دور وتأثير مهم على سياسة ونظام إدارة الموارد البشرية، وسيقود ذلك إلى بناء علاقات وترابط بين العاملين في المؤسسة فضلاً عن القدرة التنافسية، فالثقافة التنظيمية يمكن أن تعكس العديد من الأعمال لتقييم الجوانب الثقافية والمخرجات القيمة للمؤسسة، وتتمثل العوامل فيما يلي (القعيد، 2020 ، 387-411)، و(لواتي ، و شعباني، 2021 ، 72-91)، و(حجازي 2021 ، 690-709)، و(خرموش، وبحري، 2021 ، 117-138)، و (Prieto, 2021, 1-30):

- طريقة اختيار العاملين: من خلال عملية الاختيار، وفيها يتم اكتشاف الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات لدى القيادات، والتي ترى المؤسسات أنها تتناسب مع ثقافتها.
  - الممارسات الإدارية: توضح السلوكيات وتعتبر مؤشرات واضحة لدى العاملين.
  - التنشئة والتطبيع: إذ أن ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين يحتاج إلى أن تهتم المؤسسات بتدريب العاملين بعد تعيينهم، فمن خلال التدريب الذي غالبًا ما يكون تدريبيًا موجهاً، يتمكن العاملون من تعلم الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمها.
  - القيم السائدة والتي تحكم المؤسسة وتعكس نمط الإدارة بها: القواعد التنظيمية الحاكمة لعمل المؤسسة.
  - الممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المؤسسة في دعم وتحفيز العاملين: المعتقدات السائدة في المؤسسة والتي تشكل هوية هذه المؤسسة، والتي يتم ترسيخها من خلال فرص التنمية المهنية المتاحة للعاملين.
  - توظيف الاتصال الثقافي والإداري: النمط القيادي السائد في المؤسسة وقدرته على دعم التغييرات الحادثة بها، وموضوعية ومرونة عملية التقييم والرقابة على العاملين.
- مما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية تشتمل على طرق تنظيم عمل العاملين، وطبيعة قيادتهم، ونظم مكافآتهم وتقييمهم، فهي كل ما يتعلق بالبيئة الفيزيائية للعمل والبيئة السيكلوجية، كما تشمل كل ما هو إيجابي بداخلها من سلوكيات ومعتقدات وقيم تسهم في بلورة وتطوير السلوك التنظيمي للفرد من خلال التأثير في مستوى أداء القيادات في المؤسسة.
- 7. خصائص الثقافة التنظيمية:**

- هناك مجموعة من الخصائص للثقافة التنظيمية، تكمن فيما يلي (زهرة، وآخرين، 2021، 322-340)، و(محيسن، وآخرين، 2021، 60-82)، و (عبد العزيز، والزعبي، 2021، 211-264)، و(القباطي، والأعجم، 2020، 57-88)
- إعطاء العاملين حرية التصرف وتحمل المسؤولية.
  - تقبل المجازفة وتشجيع العاملين على خوض تجارب جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم.
  - تسهم في وضوح الأهداف المراد تحقيقها، وما هو متوقع من العاملين.
  - تتيح التكامل التنظيمي بين كافة الوحدات المختلفة داخل المؤسسة.

- تعزز الرقابة ومفهومها بالنسبة إلى المؤسسة، من خلال ما تقوم به من إجراءات وتعليمات على القيادات داخل المؤسسة، أو الرقابة الذاتية التي يتحلّى بها العاملون.
- تعزيز مستوى ولاء العاملين والقيادات لوحداتهم الفرعية داخل المؤسسة.
- منح القيادات والعاملين تصوراً واضحاً حول مؤسساتهم فيما يتعلق بأبعادها.
- تقديم الدعم والإسناد من خلال تفعيل التواصل والتفاعل بين العاملين.
- منح القادة القدرة على تفسير المواقف والحالات، التي قد تواجهها المؤسسة بشكل يمكنها من التغلب واستثمار الفرص واستغلالها بما يخدم واقع عمل المؤسسة.
- تعكس المعايير والقيم السائدة بين العاملين بما يضمن استثمارها وتكريسها لصالح المؤسسة والعاملين.

يتضح من ذلك أن الثقافة التنظيمية التي يتم تهيئتها في المؤسسات، هي ثقافة يستلزم أن تتم وفق خطة استراتيجية تأخذ في الحسبان التغيرات المستقبلية، بما تشتمل عليه من قيم وعادات واتجاهات ومعتقدات يكتسبها أفرادها سواء أكانت إيجابية أم سلبية، حيث تسهم في إيجاد المناخ الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال.

#### ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير النتائج:

يمكن تحديد متطلبات أبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري ومعلمي التعليم قبل الجامعي، وشملت الدراسة عدد (190) وتم استبعاد (30) استبانة لعدم صلاحيتها، والتطبيق على عدد (160) استبانة صالحة.

وقد تم تقنين أداة الدراسة (صدق وثبات الاستبانة)، وحساب معاملات الارتباط، واتضح من صدق الاستبانة الالكترونية الموجهة أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)؛ وهو ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بالتجانس الداخلي؛ أي أنها صادقة وصالحة للقياس، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين: (0,49-0,53).

واتضح من حساب ثبات أدوات الدراسة الموجهة إلى مديري المدارس بطريقة ألفا كرونباخ؛ أن جميع قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ سواء للأبعاد الفرعية أو للاستبانة ككل مرتفعة (0,905)، وهو ما يشير إلى أن الاستبانة على درجة مقبولة من الثبات.

وفيه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> (577,962)، بدرجات حرية (2)، وكانت قيمة الدلالة الاحصائية (0,001) وهي أقل من مستوى (0,005)، مما يشير إلى دلالتها الاحصائية مما نستنتج معه رفض الفرض الصفري ونقبل بالفرض البديل، أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس والمتوقع منهم نحو تطبيق أستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي .

وتم تصميم الاستبانة الالكترونية، بحيث تكونت من ثلاث محاور كالتالي:

1. واقع أستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي، مكون من (12) عبارة.
2. متطلبات أستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي، مكون من (11) عبارة.
3. صعوبات أستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي، مكون من (12) عبارة.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للتعبير عن استجابات أفراد العينة حول مضمون الاستبانة، حيث أعطيت درجات (3-2-1) للاستجابات (دائماً- أحياناً- نادراً)، بحيث يضع المستجيب علامة (√) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأيه، وفي نهاية عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك على النحو التالي:

1. حساب النسبة المئوية للتكرارات، وذلك للتعرف على توزيع استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الالكترونية.
2. حساب الوزن النسبي: لتحديد مستوى الموافقة عن كل عبارة من العبارات، وترتيب كل منها.
3. اختبار مربع كاي (كا<sup>2</sup>) (Chi Square): لبيان دلالة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة من حيث درجة توافرها في الواقع الفعلي.
4. استخدام التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية للتعرف على واقع أستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي، وصنفت تقديرات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث مستويات، حيث إذا كان الوزن النسبي بين (2,34 إلى 3) يعتبر مرتفعاً،

ومن (1,67 إلى 2,33) يعتبر متوسطاً، وبين (1 إلى 1,66) يعتبر منخفضاً؛ حيث أن طول الفترة المستخدمة (3/2) أي قرابة (0,66). وقد حسبت معيار الحكم على قيم الأوزان وفق المعيار الثلاثي، وتعرض نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي:

جدول (1) واقع أبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي

الرقم	العبارة	الاستجابات						الترتيب	القيمة
		نادراً		أحياناً		دائماً			
		%	ك	%	ك	%	ك		
1	يتاح التدريب لدعم مهارات التعلم الذاتي	61.9	99	62.5	52	5.6	9	75.98**	
2	تحرص المؤسسة علي إقامة الدورات وفق احتياجات القيادات	52.5	84	43.8	70	3.8	6	64.85**	
3	تحرص على التعامل مع التحديات لتحسين أداء العاملين	49.4	79	45.6	73	5.0	8	58.13**	
4	تتوفر رؤية واضحة لدي القيادات	48.8	78	47.5	76	3.8	6	63.05**	
5	تتوفر القدرة للتعامل مع التقنيات لإنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة	46.3	74	50.6	81	3.1	5	66.16**	
6	يتوفر التوافق بين أهداف المؤسسة والمهارات الشخصية	50.6	81	46.3	74	3.1	5	66.16**	
7	يتوفر فريق عمل لبناء ثقافة داعمة	48.8	78	48.1	77	3.1	5	65.71**	
8	يحرص القيادات علي مساعدة العاملين	41.3	66	53.1	85	5.6	9	58.66**	
9	يراعي الشعور بالأمان النفسي والرضا الوظيفي للقيادات	48.8	78	46.3	74	5.0	8	57.95**	
10	يشترك كافة أعضاء المؤسسة بالقيم التنظيمية	35.0	56	61.3	98	3.8	6	79.55**	
11	يتوفر فرص التشجيع علي الابتكار	46.9	75	48.8	78	4.4	7	60.46**	
12	تتوفر استراتيجيات واضحة لدي القيادات تبين القيم الجوهرية	41.3	66	55.0	88	3.8	6	67.55**	
	المجموع								
	منخفض	1.5	7						

\*\* دال عند مستوى 0,01

أظهرت النتائج أن محور واقع أبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي بشكل عام بمستوى منخفض، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (1,57) وهو مستوى منخفض، حيث اشتمل على (12) عبارة تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1,00) و (2,00)، أعلاها العبارة (12) ونصها "تتوفر استراتيجيات واضحة لدي القيادات تبين القيم الجوهرية" بوزن نسبي (2,00) وهي ذات مستوى متوسط في المرتبة الأولى ويرجع ذلك إلى تأثير الثقافة التنظيمية على القيم والافتراضات والمعتقدات، كما أن هناك علاقة بين التصورات عن الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التعليم واستخدام التقنيات التعليمية المبتكرة (Aysun& Chang, 2020)، وأهمية تعزيز المعتقدات والسلوكيات المعرفية من خلال تشجيع

القادة لضمان مواكبة العاملين للتغيرات (Tickle & Others, 2005)، وأقلها العبارة (1) ونصها "يتاح التدريب لدعم مهارات التعلم الذاتي" بوزن نسبي (1,00) وهي ذات مستوى منخفض في المرتبة الثانية عشر على كافة البنود، ويرجع ذلك إلى ضعف التدريب بشأن اكتساب العاملين للمهارات الجديدة، وأن إدارة المؤسسات لا تهتم بتحديد الأهداف التدريبية والتطويرية طويلة الأجل لتوفير برامج تدريبية متخصصة لاكتساب القادات مهارات متميزة ومعارف متخصصة وقدرات جديدة مما يؤثر على احتلال القادات لمكانة هامة تحقق لهم ولمؤسساتهم التنافس والريادة (نهار، وآخرين، 2021)، وهناك ضرورة لربط التعليم والمعرفة من خلال تعزيز التدريب الذاتي (Tickle & Others).

جدول (2) متطلبات أبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي

الترتيب	العبارة	الاستجابات						النسبة المئوية	الترتيب	النسبة المئوية	الترتيب	النسبة المئوية
		نادرا		أحيانا		دائما						
		%	ك	%	ك	%	ك					
1	يتوفر الدعم لتنمية المهارات الشخصية لدى القادات	50.0	80	43.8	70	6.3	10	1.56	1.00	منخفض	11	
2	يتوفر الدعم لتنمية القدرات لدى القادات	43.1	69	52.5	84	4.4	7	1.61	1.09	منخفض	10	
3	تعزيز ثقافة التدريب الذاتي بين القادات	53.5	85	42.5	68	4.4	7	1.51	1.18	منخفض	9	
4	يتاح الاستفادة من نقاط الضعف لإدراك التوجهات الأفضل في العمل	38.1	61	58.8	94	3.1	5	1.65	1.27	منخفض	8	
5	يتوفر التحفيز للقادات المتميزين	43.1	69	51.9	83	5.0	8	1.62	1.36	منخفض	7	
6	تتميز العلاقة بين القادات والعاملين بالود والاحترام المتبادل	45.0	72	48.8	78	6.3	10	1.61	1.45	منخفض	6	
7	تسهم معتقدات القادات في تحقيق الرضا الوظيفي	39.4	63	55.0	88	5.6	9	1.66	1.55	منخفض	5	
8	يملك القادات مهارات تمكنهم من إنجاز المهام الوظيفية بالكفاءة المطلوبة	41.9	67	53.8	86	4.4	7	1.63	1.64	منخفض	4	
9	تتاح المعلومات للتعامل مع التقنيات الحديثة	45.0	72	50.0	80	5.0	8	1.60	1.73	متوسط	3	
10	تحرص القادات على تسهيل عملية التواصل بين العاملين ومشاركة المعرفة بينهما	42.5	68	52.5	84	5.0	8	1.62	1.82	متوسط	2	
11	تتوفر الدورات التي تسهم في تغيير معتقدات القادات	36.3	58	57.5	92	6.3	10	1.70	2.00	متوسط	1	
	المجموع								1.62	منخفض		

\*\* دال عند مستوى 0,01

يرى أفراد العينة أن محور متطلبات أبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي بشكل عام بمستوى منخفض، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (1,62) وهو مستوى منخفض، حيث اشتمل على (11) عبارة تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1,00) و (2,00)، أعلاها العبارات (11) ونصها "تتوفر الدورات التي تسهم في تغيير معتقدات القادات" بوزن نسبي (2,00) وهي ذات مستوى متوسط في المرتبة الأولى على كافة البنود، ويرجع ذلك إلى الحاجة إلى تطوير ثقافة دعم تصورات العاملين لتعزيز

التعلم التنظيمي لتزويدهم بالمعلومات الجديدة مما يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي, Santos. & Goncalves, 2018, (38-45)، وأقلها العبارات (1) ونصها "يتوفر الدعم لتنمية المهارات الشخصية لدى القيادات"، ويرجع ذلك إلى هناك ضرورة لتغيير معتقدات المعلمين لتعزيز بيئة عمل وفق التغييرات (Bogensneider, 2016).

### جدول (3) صعوبات أبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي

العبارة	العبارة	الاستجابات						المتوسط	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب	ك <sup>2</sup>
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
1	ضعف وجود توجه استراتيجي واضح يبين اتجاهات أداء العمل	6	3.8	93	58.1	61	38.1	1.66	منخفض	12	**72.61	
2	تغير الوعي استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة	16	10.0	84	52.5	60	37.5	1.73	منخفض	11	**44.60	
3	غياب ارتباط معتقدات القيادات والتغيير	49	30.6	99	61.9	12	7.5	2.23	منخفض	10	**71.48	
4	تناسب الصلاحيات مع حجم المسؤوليات	67	41.9	84	52.5	9	5.6	2.36	متوسط	9	**57.98	
5	قصور التدريب الذاتي في تحقيق الكفاءة الإدارية	69	43.1	80	50.0	11	6.9	2.36	متوسط	8	**51.53	
6	تغير الوعي بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات	40	25.0	72	45.0	48	30.0	1.95	متوسط	7	**10.40	
7	قصور التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي	71	44.4	81	50.6	8	5.0	2.39	متوسط	6	**58.73	
8	قصور تصميم بيئة تنظيمية تساعد على تنمية قدرات القيادات	86	53.8	66	41.3	8	5.0	2.49	متوسط	5	**61.55	
9	غياب وجود مناخ يدعم الابتكار من أجل تحقيق الإنجازات	76	47.5	76	47.5	8	5.0	2.43	متوسط	4	**57.80	
10	قصور وجود تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب أداء العمل	84	52.5	70	43.8	6	3.8	2.49	متوسط	3	**64.58	
11	ضعف تخطيط أداء القيادات	79	49.4	72	45.0	9	5.6	2.44	متوسط	2	**55.73	
12	يراعي تحسين الصورة الذهنية للقيادات عن أنفسهم	11	6.9	81	50.6	68	42.5	1.64	متوسط	1	**51.98	
	المجموع							2.18	متوسط			

\*\* دال عند مستوى 0,01

كما أظهرت نتائج العينة أن محور صعوبات أبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي بشكل عام بمستوى متوسط، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (2,33) وهو مستوى متوسط، حيث اشتمل على (12) عبارة تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1,00) و (2,33)، أعلاها العبارة (12) ونصها "يراعي تحسين الصورة الذهنية للقيادات عن أنفسهم" بوزن نسبي (2,33) وهي ذات مستوى متوسط في المرتبة الأولى على كافة البنود ويرجع ذلك إلى ضعف الوعي بتقديم نمو المعرفة لدي القيادات ولا سيما المعرفة العلمية من أجل الوصول إلى تقدم المهارات والاتجاهات والقيم، ومن ثم تفعيلها في المواقف التي تواجههم، ومواجهة الصعوبات التي تعرقلهم، وهذا يتطلب توافر المناخ التربوي أو البيئة التربوية الفعالة (النوح، مساعد عبد الله، 2018)، وأقلها العبارة (1) ونصها "ضعف وجود توجه استراتيجي واضح يبين اتجاهات أداء العمل" ويرجع ذلك إلى الاستراتيجيات التعليمية الحديثة مصممة لتحسين تطبيقات الحاسوب في غرفة الصف بصفتها تكنولوجيا جديدة نحو جسر الفجوة بين المعلمين والطلبة بحيث يوافق الطرفان على استخدام التكنولوجيا في عملية التعليم والتعلم، كما أن دمج

التكنولوجيا بالتعليم بما يمثل تحدياً فالطلبة ربما يتقبلون التغييرات الناجمة عن ذلك، في حين يتردد معظم القيادات والمعلمين في التخلي عن طرقهم وأساليبهم التقليدية التي اعتادوا عليها (المعارين، نضال زكي، 2019).

## **رابعاً: الرؤية المستقبلية لأبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي:**

هناك عدة عوامل تساعد على النجاح في المؤسسة التعليمية تتوقف على القدرات، وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية والقيم والمعتقدات، فنجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد على أداء العمل بسرعة ودقة وإتقان، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارسته، وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار.

أ. مرجعيات الرؤية المستقبلية: تعتمد الرؤية على المرجعيات التالية:

1 - الرؤية الاستراتيجية المصرية للتعليم قبل الجامعي عام 2030م؛ والتي دعت لتوفير نظام مؤسسي وتربوي وإداري كفاء وعادل، من خلال السعي نحو التدريب المستدام للقيادات، بالتركيز على مرونة التفكير وتمكينهم فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، سعياً نحو بناء القائد المعترف بذاته، والمستنير، والمبدع، والمسئول للتغلب على غياب القدرة على استخدام الأساليب العلمية.

2- أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، وقد تمثلت فيما يلي:

- قصور التدريب لدعم مهارات التعلم الذاتي .
- ضعف إقامة الدورات وفق احتياجات القيادات.
- تدهور التعامل مع التحديات لتحسين أداء العاملين.
- غياب الدعم لتنمية المهارات الشخصية لدى القيادات.
- قصور الاستفادة من نقاط الضعف لإدراك التوجهات الأفضل في العمل.
- قصور تصميم بيئة تنظيمية تساعد على تنمية قدرات القيادات.
- غياب وجود مناخ يدعم الابتكار من أجل تحقيق الإنجازات.
- قصور وجود تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب أداء العمل.
- ضعف تخطيط أداء القيادات.

- ضعف مراعاة تحسين الصورة الذهنية للقيادات عن أنفسهم.
- ب. محاور الرؤية المستقبلية: وتتمثل في المحاور التالية:
  - واقع أبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي.
  - متطلبات أبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي.
  - صعوبات أبستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي.
- ج. آليات تنفيذ الرؤية المقترحة :
  - التركيز على الارتقاء بجودة القيادات، بحيث يسمح لهم بالمنافسة في العصر التكنولوجي ونظام التعليم المصري الجديد، ورفع كفاءاتهم بما يسهم في تعزيز قدرة مؤسساتهم للوصول للاستدامة.
  - توفير بيئة طبيعية مُحفزة لنظام التعليم المصري الجديد، وللتعامل مع العصر التكنولوجي قائمة على تغيير تصور القيادات.
  - تعزيز مستويات المهارة المهنية للقيادات حتى تواكب المستويات العالمية، بما يُسهم في تغيير نظرة المجتمع عن التعليم، والاستمرار في تطوير برامج التعليم المهني، وتضمينها مفاهيم حديثة تربط برامج التدريب التقليدية ببرامج تدريبية وفق احتياجات القيادات في ضوء ما يستجد من توجهات عالمية في التعليم.
  - معالجة النقص في مهارات القيادات برؤية جديدة تساعد على المحافظة على البيئة باستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة، التي تدعم الابتكار، وتعزز أداءهم لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة.
  - استخدام استراتيجيات لربط البيئة، وبناء المهارات والقيم والمعتقدات لبناء قائد مواكب لأحدث نظم التعليم.
  - استخدام المستحدثات التكنولوجية والتقنيات والأساليب والطرق التعليمية، التي تركز على الشبكة العنكبوتية للمعلومات والمعارف، والتي تمكن القيادات من استخدام أجهزتهم الشخصية دون الحاجة لمعامل الحاسب الآلي والمعامل الافتراضية.
  - تدريب القيادات على تحقيق أهداف التعليم المصري الجديد، انطلاقاً من تطبيق مفهوم الاستدامة داخل المنظومة التعليمية خاصة في ظل انتشار المنصات التعليمية.

- التركيز على بيئات التعليم الافتراضية والمعززة، بحيث يشعر القيادات بوجودهم داخل الخبرات التربوية مباشرة.

3. تحليل الفجوة: بعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة والدراسة الميدانية، وتحديد الأسباب الرئيسية والفرعية يمكن إيضاحها كالتالي:

#### جدول (4)

الأسباب الفرعية	الأسباب الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف توفر خطط استراتيجية تتبنى تغيير الصورة الذهنية للقيادات.</li> <li>- ضعف توفر خطط استراتيجية تتبنى علاقة معتقدات القيادات وتأثيرها على نمو المهارات .</li> <li>- غياب خطة تربط احتياجات القيادات ومتطلبات بيئة التعليم الجديدة.</li> <li>- ضعف توظيف أدوات التعليم في تنمية وعي القيادات بمفاهيم التعليم الجديدة مما يعوق تلبية متطلباتهم.</li> <li>- ضعف الدافعية في الجمع بين التكنولوجيا، والاتحاق بالبرامج التدريبية والتفاعل مع محتوياتها.</li> </ul>	<p><b>التخطيط لتغيير الصورة الذهنية لدى القيادات:</b> الصورة الذهنية لها التأثير بالخلفية الثقافية والعوامل الديموغرافية، وتمثل المعتقدات فيها أهمية؛ لأنها تؤثر على الخبرة وتسهم في تقييم جودة القيادات، لذا فهي بحاجة لمهارة تساعدهم في التمكن من إنجاز المهام بكيفية محددة وبدقة متناهية، وسرعة في التنفيذ بدرجة إجابة، ويليه مباشرة فهم العلاقة بين العمل والاستراتيجية التنظيمية باستخدام أفضل ممارسات التواصل والعلاقات الاجتماعية لبناء التعاون بين الفرق والإدارات، وذلك بقياس التوقعات المستقبلية والالتزام بناءً على توقعات التجارب المستقبلية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الثقافة التنظيمية السائدة باعتبارها حاضنة للإبداع التنظيمي قد تكون عاملاً مثبطاً للدافعية مما يقلل أداء الفرد، ويجعله لا يؤدي ما هو مكلف به أو يؤديه بنسبة غير مقبولة من ناحية الأداء.</li> <li>- الاستخدام غير المتكافئ للتكنولوجيا.</li> <li>- الثقافة التنظيمية محصلة لمجموعة من القيم والمعتقدات الأعراف التنظيمية التي تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المؤسسة، من خلال كونها تحاول تجسيد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، واهتمام قادة المؤسسة بالثقافة التنظيمية بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على غرسها في مكونات التنظيم من خلال العمل على اتجاهات الأفراد العاملين نحو هذه الثقافة التنظيمية، وتقبل العاملين لها.</li> <li>- قصور إتاحة الوصول لمعلومات التكنولوجيا الرقمية دون التقيد بالزمان أو المكان.</li> <li>- تأثير الثقافة التنظيمية على تصور القيادات لبناء مستقبل أفضل للمؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها وخططها كون التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن يتم بدون الأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية وتأثيراتها المختلفة على الخطط المستقبلية، التي يتم برمجتها من قبل القائمين على التخطيط الاستراتيجي.</li> </ul>	<p><b>توظيف الثقافة التنظيمية:</b> باعتبارها مدخلاً لتعزيز سلوك القيادات؛ لأنها تشكل هويتهم من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات القيادات كالاهتمام بتغيير صورتهم الذهنية عن أنفسهم، فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية لتعزيز العمل الجماعي، واحترام الوقت، والإخلاص في العمل، والإحساس المشترك بوحدة الرؤية والهدف، والمساهمة في تعزيز استقرار النظم، وتعميق معاني الولاء التنظيمي، ومساعدة كل قائد علي فهم دوره.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف مراعاة الفروق الفردية يتسبب في ظهور آثار سلبية في البنية الداخلية لهم، مما يؤثر علي تقدمهم وتفاعلهم مع النظام التعليمي الجديد.</li> <li>- تعثر القيادات رغم محاولاتهم لإتقان طريقة التعامل مع المستجدات العلمية.</li> </ul>	<p><b>مراعاة الفروق الفردية بين القيادات :</b> للثقافة التنظيمية تأثير على إدراكات الأفراد وتصوراتهم إذ يمثل عامل الفروق الفردية دوراً مهماً في تحديد الإطار المرجعي للثقافة التنظيمية، ذلك أن التأثيرات المحتمل إحداثها على سلوك الأفراد لا ترتبط فقط بطبيعة الثقافة التنظيمية، فعملية بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية تقع على عاتق القيادات من أجل ضمان تطوير المؤسسة التعليمية وتحقيقها لأهدافها.</p>

<p>- قصور وجود دليل إرشادي للقيادات حول كيفية التعامل مع التطبيقات والتقنيات التكنولوجية.</p> <p>- تأثير القيم التنظيمية على الرضا عن بيئة العمل، مما يؤثر على نشاطات القيادات وقدرتهم على أداء عملهم بكفاءة وفاعلية.</p> <p>- قصور تصميم طرق جذابة في الدورات العلمية تهتم بتغيير الصورة الذهنية للقيادات.</p>	<p><b>توفير بيئة تفاعلية :</b></p> <p>التعرف على معوقات توفير بيئة تدريبية تفاعلية جاذبة لمواكبة النظام التعليمي الجديد وما يواجهه من تحديات تتعلق بالتغيير وبتأثير البيئة المحيطة بجائحة كوفيد-19.</p>
---	---

الأسباب الرئيسة والفرعية للرؤية المستقبلية لابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية  
بمراحل التعليم قبل الجامعي تتمثل فيما يلي:

**لذا عند تحديد الفرص للرؤية المستقبلية لابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة  
التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي، يتضح ما يلي:**

— على المدى القصير، توفير خدمات لتغيير الصورة الذهنية للقيادات عبر منصات التدريب الذاتي للمساهمة في تعزيز مستواهم التعليمي وتعزيز مهاراتهم، ورفع الوعي لديهم للحفاظ على استدامة مؤسساتهم التعليمية.

— على المدى المتوسط، إعادة تهيئة البنية التحتية، وتبني برنامج شامل لتدريب القيادات على مستجدات النظام التعليمي الجديد، وتسهيل حصول القيادات على المعلومات الخاصة بالتجديد، وتغيير معتقدات القيادات لتعزيز قدراتهم لمسايرة الأهداف الخاصة بالتعليم والتوافق معها لتحقيق الجودة والتميز.

— على المدى البعيد، إعداد استراتيجية شاملة للتحويل نحو تعزيز ابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي بمشاركة القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وبأهداف محددة وواضحة ومؤشرات قابلة للقياس، والاهتمام بتخطيط أداء القيادات من خلال التنسيق بين المؤسسات التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين والمراكز البحثية للوصول للاحتياجات الفعلية للقيادات والتدريب عليها، ووضع خطة لتعزيز قيم واتجاهات القيادات في ضوء المستجدات.

## 4. الأهداف الاستراتيجية: يمكن تحديدها كالتالي:

## جدول (5)

الأهداف الاستراتيجية للرؤية المستقبلية لابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم

## قبل الجامعي

الهدف	البرامج والأنشطة والوسائل
تعزيز مهارات وقيم القيادات لمواكبة التحديات ونظم التعليم الجديدة	إتاحة التدريب وفق الاحتياجات عبر المنصات الإلكترونية، وتقديم بيئة تدعم التعامل مع المستجدات.
إحداث التغيرات في اتجاهات القيادات وكل الأفكار والقيم والمفاهيم المرتبطة، بتأمين قاعدة من القيادات تواكب التطور السريع في التكنولوجيا والعلوم التقنية.	معالجة نقاط القصور لتنمية وعي القيادات بالقضايا التعليمية الجديدة، وإكسابهم المهارات، التي تمكنهم من التعامل بجدية وبوعي مسنول مع التحديات، وزيادة الشعور بالمسئولية والانتماء إلى المؤسسة، وإعداد القيادات ليتعلموا آلية التعامل مع الأجهزة والشبكات خلال المنصات الإلكترونية- تأصيل فكرة ومفهوم الاحتياج لتغيير معتقدات القيادات - تنوع البرامج وربطها بقدرات واحتياجات واستعدادات القيادات.
تنمية قدرات التفكير الإبداعي وحل المشكلات	باكساب القيادات الاتجاهات وطرق التفكير التي تساعدهم على زيادة قدراتهم وإمكاناتهم، وتسهيل اختيارهم لنظم التدريب وإحاقهم ببرامج تدريبية تساعدهم على مواكبة التطور السريع في التكنولوجيا والعلوم التقنية، وإشراكهم في حلقات نقاش العصف الذهني لضمان استدامة المؤسسات، من خلال اتباع مجموعة من الإجراءات، والظروف التمكينية، وإعطائهم الكفايات، والمهارات، والضوابط التي تحكم عمليات التدريب الذاتي، والتركيز على جودة الحياة بتحقيق الموازنة ما بين الأبعاد الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية لتحقيق التوازن بينها، وتشجيع المنافسة.
التركيز على الجودة من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية	بتهيئة بيئة محفزة باستخدام أسلوب تعليمي مبتكر للأدوات والتقنيات الرقمية يحقق اتصالاً فورياً بينهم وبين الطلاب والمعلمين، ويتيح فرصة استكشاف التقنيات الرقمية وتصميم طرق جذابة في الدورات لتعزيز الأداء الوظيفي.

## 5. الأهداف الاستراتيجية الفرعية: من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية يمكن استنباط الأهداف الفرعية

## كالتالي:

## جدول (6)

الأهداف الاستراتيجية الفرعية للرؤية المستقبلية لابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة التنظيمية بمراحل التعليم

## قبل الجامعي

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الفرعية
الوعي بابستمولوجيا المهارات القيادية	انتهاج بعض الطرق والخطوات وتطوير برامج التدريب لتحسين إعداد القيادات - تدريب القيادات على اختيار البرامج التدريبية التي تسهم في استخدام المنصات التعليمية، والاعتماد على نظم التعليم الرقمي المعتمدة على الحوسبة السحابية من خلال تكييف الجوانب المستدامة لتكنولوجيا المعلومات وتأثيرها الكبير على نظم التعليم الجديدة.
تأمين قيادات تحقق مطالب نظم التعليم الجديد والتحديات البيئية	تأهيل القيادات ليصبح لديهم القدرة والجاهزية والتفاعلية لمواكبة التطور، ومواكبة التطور التكنولوجي بالمؤسسات، بتوفير بيانات عن نظم التعليم الجديد والتحديات.
إحداث التغيرات في اتجاهات القيادات	تحسين كفاءة القيادات - وتوفير التعليم الذاتي عن طريق إتاحة الإرشادات عبر المنصات الإلكترونية- تعزيز وعي القيادات.
تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار	تشجيع القيادات على استخدام المنصات الإلكترونية - وبناء رؤية واضحة حول ماهية الاستراتيجية المتبعة في التخطيط لتعزيز

## مهارات القيادات.

6. مرحلة إعداد الخطة الزمنية للتنفيذ: يمكن تحديد مرحلة إعداد الخطة الزمنية من تحليل أهداف الاستراتيجية، كالتالي:

## جدول (8) مرحلة إعداد الخطة الزمنية للتنفيذ

البرنامج	وقت التنفيذ	مدة التنفيذ	المتطلبات	الجهة المسؤولة	الجهة المستفيدة	مؤشرات الأداء
ورشة عمل: إكساب القيادات الاتجاهات وطرق التفكير، وإشراكهم في حلقات نقاش العصف الذهني.	رفع المادة التدريبية على المنصات الإلكترونية	6 أيام	شبكة داخلية وخارجية	الأكاديمية المهنية للمعلمين	القيادات	متوسط عدد ساعات التدريب 18 ساعة
ورشة عمل: الوعي بنظام التعليم الجديد والتحديات التكنولوجية والبيئية.	رفع المادة التدريبية على المنصات الإلكترونية	6 أيام	شبكة داخلية وخارجية	مركز التدريب بالتعاون مع المراكز البحثية	القيادات	متوسط عدد ساعات التدريب 18 ساعة
تأمين قيادات تحقق مطالب سوق العمل	رفع المادة التدريبية على المنصات الإلكترونية	6 أيام	شبكة داخلية وخارجية	مركز التدريب	القيادات	متوسط عدد ساعات التدريب 18 ساعة

## 7. مرحلة التنفيذ:

تعد عملية تطبيق الرؤية المستقبلية من المراحل المهمة للبدء في ترجمة الرؤية والرسالة والأهداف إلى واقع عملي.

## 8. مرحلة متابعة وتقييم الأداء:

- تتمثل في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب: والكشف عن وجود فجوات بين الأداء الفعلي من خلال:

- تحديد الإطار الزمني لإنجاز الأهداف، والتعديل في الأهداف.

- القيام بإعادة توزيع الموارد لضمان تحقيق تلك الأهداف، والحصول على موارد إضافية.

## 9. المعوقات المتوقعة وكيفية مواجهتها:

توجد عدد من المعوقات أمام الرؤية المقترحة لابستمولوجيا المهارات القيادية لدعم الثقافة

التنظيمية بمراحل التعليم قبل الجامعي ؛ تمثلت فيما يلي:

- قلة اقتناع القيادات بأهمية التغيير.

- نقص القيادات المؤهلة والمدرية التي تسهم في تمكين القيادات من مواكبة نظام التعليم

الجديد والمتغيرات والمستحدثات البيئية، مما يؤثر على تعزيز استدامة المدارس محلياً

وعالمياً.

- الافتقار إلى المناخ التنظيمي والاجتماعي الملائم للتكيف مع تنافسية المدارس المحلية والعالمية.
  - غياب الحوافز المادية والمعنوية للقيادات.
  - عشوائية التخطيط في تنفيذ الخطة الموضوعية وفق الرؤية المقترحة.
- وتتمثل سبل التغلب على تلك المعوقات فيما يلي:**
- إنشاء قاعدة بيانات ونظام معلومات يساعد القيادات في التدريب الذاتي، بالإضافة إلى توفير معلومات.
  - ضرورة تبنى المعايير المهنية، لتعزيز قيم واتجاهات القيادات وتدريبهم للتكيف مع البيئة المحيطة.
  - توفير معلومات حول ضرورة تغيير الصورة الذهنية للقيادات.
  - توفير منصة اتصال مباشر بين القيادات.
  - تعزيز جاهزية البنية التحتية لمباني ومرافق المدارس، وتوفير المعامل التدريبية اللازمة لتقديم البرنامج التدريبي وفق احتياجات القيادات الفعلية لممارسة عملهم بكفاءة.

## المراجع

- أبو جمعة، عادل إبراهيم محمد (2017). التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع18، ج5، 409-424.
- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج (12)، ع (1)، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، 1-34.
- إبراهيم، وليد محمد ميلاد (2021). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في المنظمة: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج (12)، ع (1)، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، 189-213.
- الأثري، أحمد صالح أحمد (2021). تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات من أجل تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج (12)، ع (4)، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، 1-23.
- البدراني، فاطمة محمد (2018). *الابستمولوجيا ... نظريات في تنمية الفهم والمعتقدات المعرفية*، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- الترتوري، محمد عوض (2019). الاتجاهات الإستمولوجية السائدة لدى طلبة السنة الأولى المشتركة في جامعة الملك سعود، *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، ع (182)، ج (1)، أبريل، 45-90.
- الخرزيم، محمد حمد معتق (2020). التصورات الابستمولوجية لمعلمي الرياضيات حول المعرفة المفاهيمية في مراحل التعليم العام بمدينة حائل، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، مج (3)، ع (2)، 401-456.
- الزامل، مها عثمان (2021). دور الثقافة التنظيمية في تعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في ضوء رؤية المملكة 2030، *مجلة العلم التربوية النفسية*، مج (22)، ع (2)، يونيو، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، 9-52.

- الرشيدى، شيخة ثارى النفعي (2021). الإتجاهات الإستمولوجية وعلاقتها بمفهوم الذات الأكاديمية لدى طالبات كلية التربية بجامعة حائل، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع (140)، ديسمبر، رابطة التربويين العرب، 143-170.
- السباعي، إبراهيم أحمد عبدالوهاب (2020). دور الثقافة التنظيمية في جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الوادي الجديد، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع (54)، ج (1)، سبتمبر، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، 66-113.
- الصقري، عواطف إبراهيم علي (2021). مجتمعات تعلم الهيئة التدريسية مدخل للتطوير المهني: أسسها، ومقوماتها وأساليبها، الثقافة والتنمية، س (20)، ع (162)، مارس، جمعية الثقافة من أجل التنمية، 345-428.
- العجمي، جازي محمد عبيد (2020). الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، مج (31)، ع (122)، أبريل، كلية التربية، جامعة بنها، 281-320.
- العمارين، نضال زكي (2019). الاستمولوجيا ومدى علاقتها بالتطبيقات الصفية القائمة علي التكنولوجيا الحديثة، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية س 14 ، ع 2، أغسطس، كلية التربية، جامعة طيبة، 357-366.
- الغضوري، العنود سالم عوض (2020). دور الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، مج (77)، ع (1)، يناير، كلية التربية، جامعة طنطا، 577-625.
- الفضلي، منى عبدالمحسن عبدالرحمن (2021). ممارسة الثقافة التنظيمية لقيم التطور الحضاري لدى طالبات كلية التربية بجامعة جدة، المجلة التربوية، مج (35)، ع (140)، سبتمبر، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 161-200.
- القادري، سليمان أحمد (2012). التصورات الاستمولوجية لتعلم المفاهيم الفيزيائية لدي أعضاء هيئة التدريس وطلبة قسم الفيزياء بجامعة آل البيت في الأردن، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ع (31)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 1-30.

- \_\_\_\_\_ (2009). أثر دراسة طلبة برنامج " معلم صف "في جامعة آل البيت لمساق " مناهج العلوم وأساليب تدريسها "في تصوراتهم الإستمولوجية لتعلم المفاهيم العلمية، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، مج (5)، ع(3)، 277-291.
- القباطي، ماجد عبدالوكيل فضل، والأعجم، علي صالح علي (2020). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، **مجلة الدراسات الاجتماعية**، مج (26)، ع (3)، سبتمبر، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 57-88.
- القعيد، مرزوق عايد (2020). الثقافة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل: دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم بمدينة عمان، **مجلة المنارة للبحوث والدراسات**، مج (26)، ع (2)، يوليو، عمادة البحث العلمي، جامعة آل البيت، 387-411.
- القنون ، منيرة عبدالمحسن (2022). القيادة الالكترونية ودورها في المؤسسات التعليمية ، **المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات**، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، مصر، ع(3)، مج (6)، 57 - 80.
- الذير، عبد الله ثاني محمد، وإيفان، لوريندا (2019). ابستمولوجيا علوم الإعلام والاتصال - مقارنة نسقية مفاهيمية، **المجلة العربية للعلوم الانسانية**، مج (37)، ع (147)، يوليو، جامعة الكويت، الكويت، 68-90.
- النوح، مساعد عبد الله (2018). المدرسة كما تتصورها نظرية المعرفة، مستقبل التربية العربية، **المركز العربي للتعليم والتنمية**، مج (25)، ع (110)، 193-238.
- باشلار، جاستون، ترجمة: الحلوجي، درويش (1998). ابستمولوجيا - نصوص مختارة في ابستمولوجيا العلوم، **دار المستقبل العربي**، المكتبة العالمية، مصر.
- بن حجوبة، حميد (2021). الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وعلاقتها بتمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، **مجلة الاقتصاد والبيئة**، مج (4)، ع (2)، أكتوبر، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - مخبر استراتيجية التحول الى اقتصاد أخضر، 121-139.

بلفيديم، بلفاسم (2015). مساهمة نقدية لاستعمالات مصطلح الكفاءات في المجال التربوي من الناحية النظرية والابستمولوجية، *مجلة العلوم الاجتماعية*، ع (21)، ديسمبر، 11-28.

جابر، مليكة (2012). اسهام الابستمولوجيا في تعليم علم الاجتماع، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج (4)، ع (8)، 390-405.

حجازي، جولتان حسن، و قشوع، شادي خالد حسين (2021). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مج (9)، ع (2)، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، 690-709.

حسين، بانقا طه الزبير حسين ، وآخرين (2022). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحلية بحري، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ع (21)، يناير، دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة تعز فرع التربية، 67-84.

حسين، زين العابدين وحيد حسن (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية 2014-2030م :دراسة ميدانية، *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، جامعة أسيوط - كلية التربية - مركز تعليم الكبار، مج 2، ع 4، أكتوبر، 92-115.

حمود، حمود رزاق (2016). المعتقدات المعرفية لدى طلبة المدارس الثانوية للمتميزين، *مجلة التربية*، ع (48)، الجامعة المستنصرية، العراق، 103-129.

خرموش، منى، وبحرى، صابر (2021). الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، *مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية*، مج (5)، ع (1)، يوليو، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 117-138.

خوش، علال (2014). علوم التربية واشكالاتها الابستمولوجية، *مجلة علوم التربية*، ع (58)، المغرب، 1-12.

- رشيد، بلال كامل عودة (2021). إسهامات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتعزيز الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية في القطاع التربوي العراقي، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج (13)، ع (3)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، 190-205.
- رضوان، وائل وفيق، وعمري، عاشور أحمد (2020). المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، *المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية*، ج 74، يونيو، 1129-1176.
- زاهر، ضياء الدين، وأحمد، علا حمدي (2019). سيناريوهات مقترحة لتطوير إعداد القيادات التربوية في ضوء توجهات التنمية المستدامة: مصر نموذجا، *مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية*، مج 26، ع 117، مارس، 163-212.
- زهرة، نرمين علي محمد فهيم، وآخرين (2021). إطار مقترح لدور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونظام تخطيط التعاقب القيادي: دراسة تطبيقية على وزارة المالية بحث مقدم لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع (2)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 322-340.
- سليمان، إيمان حسن محمد (2020). الأبيستمولوجيا عند كارل مانهايم، *المجلة العلمية لكلية الآداب، ملحق، أبريل، كلية الآداب، جامعة أسيوط*، 307-328.
- شراقوي، عبود (2012). علاقة البنية المعرفية الافتراضية بالبنية المعرفية الملاحظة دراسة تحليلية في ضوء نظرية بياجيه لدي عينة من طلبة المتوسطات الثانوية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 1-344.
- طعمة، عبد الرحمن محمد (2017). الأبيستمولوجيا التكوينية للعلوم - مقارنة بينية للنموذج الإنساني المعاصر، *اللغة العربية*، ع (38)، ج (43)، مصر.
- عبدالحسين، عبدالمحسن جواد، و مدلول، كزار محمد (2020). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة طريق الأفق للسفر والسياحة في النجف الأشرف، *مجلة كلية التربية للبنات*، مج (14)، ع (26)، جامعة الكوفة، 177-214.

عبد العزيز، غرام علي محمد، والزعبي، خالد (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج (36)، ع (3)، مؤتم للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، 211-264.

فاتح، دبله (2011). الأسس الفكرية والابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، ع (23)، نوفمبر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 335-351.

عبد الرضا، سهيلة، وحمود، همام رازق (2016). المعتقدات المعرفية لدى طلبة المدارس الثانوية للمتميزين، مجلة التربية، ع (48)، الجامعة المستنصرية، 103-129.  
غزوان، نور الدين (2018). باراديجم إعادة الإنتاج بالجامعة: الأسس الإبستمولوجية والمعرفية، ع (43)، يونيو، مجلة جيل البحث العلمي، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، 1-22.

فتاحين، موسي (2015). نحو آليات إبستمولوجية منطقية لتعزيز المناهج التعليمية والتربوية في العصر الرقمي: الواقع العربي الإسلامي نموذجا، مجلة نقد وتنوير، ع (3)، ديسمبر، الجزائر، 215-226.

فروم، صفية، وكعوان، محمد (2021). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، مج (32)، ع (2)، يوليو، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 159-174.

قاسم، إيمان محمد عثمان محمد (2017). المعتقدات المعرفية وعلاقتها بمتغيري الجنس والفرقة الدراسية لدى عينة من طلبة كلية التربية ببورسعيد، مجلة كلية التربية، ع (22)، يونيو، جامعة بورسعيد، 407-436.

لزنك، وأحمد، وعبد الرازق، توميات (2021). إبستمولوجيا الأنشطة البدنية الرياضية دراسة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، مج (21)، ع (1)، 614-629.

لعجال، سعيدة (2017). الإبستمولوجيا من منظور سيكولوجي -الإبستمولوجيا التكوينية لـ"جون بياجيه" نموذجا، ع (10)، ديسمبر، مجلة تاريخ العلوم، جامعة المسيلة، 343-354.

لواتي، خاتمة، و شعباني، مجيد، رجم، خالد (2021). أثر الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة كهرباء تارفة ( SKT ) بعين تموشنت، مج (21)، ع (2)، دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، 72-91.

مرعب، خالد مصطفي، والمرعبي، ندي محمد (2018). إبستمولوجيا العلوم الإنسانية ودورها في حل أزمة الثقافة العربية، قراءات في إبستمولوجيا العلوم الإنسانية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 30-58.

مريزقي، مسعودة (2020). علوم التربية والإبستمولوجيا، المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، مج (1)، ع (7)، جامعة البصرة ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، 788-802.

مسراتي، خولة، و دريوش، نور الهدي (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على الإتصال التنظيمي في إدارات مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة إدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البليدة ، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج (5)، ع (1)، يوليو، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 323-340.

محمد، نزار محمد فكري، وإبراهيم، لمياء عيد عطا (2021). دور الثقافات التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (12)، ع (2)، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، 167-211.

محيسن، عون عوض، وآخرين (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، يناير، مجلة الجامعة

- الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، -شئون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، يناير، 60-82.
- مصطفى، دعاء حمدي محمود (2018). إشكالية التجديد التربوي في ضوء نظرية المعرفة العلمية (الابستمولوجيا) رؤية تنظيرية لإنجاح الآليات التطبيقية للتجديد التربوي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مجلد (101)، ع (2)، يناير، مصر، 667-703.
- مغاوري، هالة أمين (2017). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع 18 ج6، 535-556.
- منصور، منصور عبدالقادر محمد (2021). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي : EFQM دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر بغزة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج (5)، ع (1)، يوليو، جامعة عباس لغرور خنشة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 52-72.
- نصر، عزة جلال مصطفى، ويغدادى، منار محمد إسماعيل (2021). تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر :تصور مقترح، مجلة كلية التربية، مج (18)، ع (106)، يوليو، كلية التربية، جامعة بني سويف، 87-200.
- نهار، محمد عمير، وآخرين (2021). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية :دراسة ميدانية مقارنة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (12)، ع (2)، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، 376-399.
- هانى، مرفت حامد محمد (2015). فاعلية استراتيجية " PDEODE " القائمة على مبادئ النظرية البنائية في تنمية التحصيل في مادة الأحياء ومهارات ما وراء المعرفة والمعتقدات الابستمولوجية لدى طلاب الصف الأول الثانوي، المجلة المصرية للتربية العلمية، مج 18، ع 1، يناير، الجمعية المصرية للتربية العلمية، 151-218.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2016). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030 (محور التعليم والتدريب)، تقرير، 17 مايو، وزارة التخطيط، القاهرة، مصر.

وزارة التربية والتعليم (2014). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، القاهرة، مطابع وزارة التربية والتعليم، مصر.

### المراجع الأجنبية

- Aitchison, Darren (2019). **Epistemology Categories**, national louis university, 1-8.
- Al-Ababneh, Mukhles M. (2020). Linking Ontology, **Epistemology and Research Methodology**, AlAbabneh2020LinkingOE, EduRN eJournals, Vol. 8, no.1,75-91.
- Aysun, Caliskan & Zhu, Chang (2020). Organizational Culture and Educational Innovations in Turkish Higher Education: Perceptions and Reactions of Students, **EDUCATIONAL SCIENCES: THEORY & PRACTICE**, January, vol. 20, no.1, Department of Educational Sciences, Vrije Universiteit Brussel, Belgium.20-39.
- Bamidele, RASAK (2022). ORGANIZATIONAL CULTURE, **Industrial Sociology**, Industrial Relations and Human Resource Management. Fab Educational Books, Fab Anieh House, Awka, Anambra State Nigeria. pp. 109-122.
- Belias, Dimitrios & Koustelios, Athanasios (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review, **International Review of Management and Marketing**, vol.4, no.2, March, 132-149.
- Bogenschneider, Bret N. (2016). Leadership epistemology, **Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership** Vol. 2, No. 2, November 2016 Creighton University,roman, pp. 24 – 37.

- Boon, Mieke, Van Baalen, Sophie (2019). Epistemology for interdisciplinary research – shifting philosophical paradigms of science. **European Journal for Philosophy of Science**, 9, 16 .
- Coman, Adela & Bonciu, Catalina (2016). Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best, **European Journal of Social Sciences Education and Research**, January–April 2016 Vol. 3, Iss. 1, The University of Bucharest, Romania, 1–33.
- Hartley ,David (2007). Organizational Epistemology, **Education and Social Theory**, British Journal of Sociology of Education, Vol. 28, No. 2 ,Mar, 195–208 .
- Jikamshi, Mahmud Haruna (2016). Dimensions of Epistemological Beliefs, Learning Goal Orientation, as Predictors of Deep Knowledge Acquisition Approach among Pre–Service Teachers in Nigeria, **Mediterranean Journal of Social Sciences** 7(4), July,MC SER Publishing, Rome–Italy, 165–172.
- Rescher, Nicholas Epistemology. An Introduction to the Theory of Knowledge SUNY series in Philosophy George R. Lucas Jr., editor, State University of New York Press, Albany .
- Tickle, Emma & Others (2005). Personal epistemological beliefs and transformational leadership behaviours, School of Early Childhood Education Queensland University of Technology Victoria Park Road Kelvin Grove Q 4059 AUSTRALIA, **The Journal of management Development** Vol. 24

- Rysiew, Patrick (2020). Naturalism in Epistemology, *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Edward N. Zalta (ed.), pp. 1–94.
- Kapur, radhika (2020). Leadership skills: fundamental in leading to effective functioning, of **the organizations**, *jour*, 1–20.
- Mduwile, Peter lameck & Komariah, Aan (2021). Leadership and Administrative Skills: A Panacea for Administrative Challenges in Schools, · February, Social Science, **Education and Humanities Research**, volume 526 Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management, Atlantis Press SARL.
- mouaz, Alsabbagh& abd el Hamid, Khalil (2017). the impact of organization culture on organizational learning (an empirical study on the education sector in Damascus city), **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** 2017, Vol. 7, No. 4, 2222–6990.
- Morales, Carolyn J. (2019). Intersectionality: Engaging the Epistemology of Leadership Theory, **PhD Dissertation**, June, Organizational Epistemology, Education and Social Theory ,Vol. 28, No. 2 (Mar., 2007), pp. 195–208 .
- Prieto, Ana Belén Tulcanaza– & Others (2021). Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment. **Administrative Sciences**, MDPI stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations, vol.11, no. 132, 1–30

- Prihandhika, Aditya (2020). Epistemological Obstacles: An Overview of Thinking Process on Derivative Concepts by APOS Theory and Clinical Interview, **International conference on mathematics and science education, Journal of Physics Conference Series** , vol. 1521, no.3, April, Universitas Pendidikan Indonesia, , Indonesia, 1-6.
- Santos, Vieira-dos, J. & Goncalves, G. (2018). Organizational culture, internal marketing and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. **Journal of Work and Organizational Psychology**, 34, 38-45.
- Sandoval, William (2015). Epistemic goals, **Encyclopedia of Science Education**, April, University of California, Los Angeles, 1-11.
- Sentrine, nasima (2011). Organizational culture, leader – member exchange, organizational commitment and quality education– the case of public universities in uganda, **master dissertation**, human resource management degree of makerere university, 1-63.
- Zeqiri, Jusuf & Alija, Shpresa (2016). The Organizational Culture Dimensions – The Case of an Independent Private University in Macedonia, **Studia Universitatis Babe-Bolyai Oeconomica**, vol. 61, no. (3), December, Tetovo, Macedonia , 20-31.