



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمو المهني  
للمرأة السعودية في المراكز القيادية التابعة  
لوزارة التربية والتعليم**

إعداد

**أ/ إيمان عبد الملك حسين راوه**

ماجستير في الإدارة التربوية

المملكة العربية السعودية

﴿ المجلد الرابع والثلاثون - العدد الثالث - جزء ثانى - مارس ٢٠١٨ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية، وتحصن علاقتها بالنمو المهني للمرأة السعودية من خلال دراسة تصورات القيادات والمدبرات العاملات ضمن إدارات وقطاعات وزارة التربية والتعليم السعودية ممن تولين وظائف قيادية. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

تكونت عينة الدراسة من ٢٥٠ فرداً، مقسمين إلى ٧٨ مديرية (قيادات عليا) و ١٧٢ مشرفة (قيادات وسطى) من القيادات التربويات (مدبرات، مشرفات، رؤساء أقسام) في الإدارات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على أداة جيرت هوفستد (Hofsted, 1991) المستخدمة في دراسة (الرشيد، ٢٠٠٢)، كأساس لتطوير أداة الدراسة الخاصة بقياس الأبعاد الثقافية السائدة، كما اعتمدت الدراسة على أداة بيرغمان وهالبيرغ (Bergman & Hallberg, 2003)، كأساس لتطوير أداة الدراسة الخاصة بقياس النمو المهني.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارات والقطاعات التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات: البعد الذي يركز على الرقابة المحكمة، ثم البعد الذي يركز على النتائج، ثم البعد الذي يركز على السلوك الواقعي، البعد الذي يركز على النسق الإداري المغلق، ثم البعد الذي يركز على الوظيفة، وأخيراً البعد الذي يركز على المهنية (الأداء). كما توصلت الدراسة إلى أن درجة النمو المهني لدى القيادات العاملات في الإدارات والقطاعات التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية مرتبة تنازلياً كالتالي: الإنجاز، ثم بيئة العمل، ثم فرص الترقية. كما توصلت الدراسة إلى أن إن الأبعاد الثقافية السائدة في الإدارات والقطاعات التابعة لوزارة التربية والتعليم بالنمو المهني من وجهة نظر القيادات هي علاقة إيجابية دالة احصائياً باستثناء البعد الذي يركز على الرقابة المحكمة حيث كانت العلاقة سلبية مع النمو المهني.

قدمت الباحثة عدة توصيات من أهمها: إجراء الدراسات للثقافة السائدة، في الوزارة في المجال المعني، للاسترشاد بها، في صياغة أهدافها، واستراتيجيات تنفيذها، وفي متابعة تقييم فعاليتها تنفيذها، وضرورة إيلاء البعد الإنساني اهتماماً أعلى، ضمن الممارسات التنظيمية الخاصة باستراتيجية تعزيز الحاكمية، والإدارة والقيادة الرشيدة، لتحقيق حياة نوعية، وضرورة إيلاء اهتمام أكبر لإدارات التربية والتعليم، من خلال التوسع في توزيع السلطة، واعتماد اللامركزية، مع التأكيد على الشفافية لضمان سلامة استخدامها. والتوسع في مشاركة موظفاتها، بالقرارات الخاصة بهن، وفي رعاية مصالحهن الشخصية، وفي فتح قنوات الاتصال معهن.

## المقدمة:

إن أهمية الاستثمار في عملية التنمية البشرية وإعداد القوى المدربة والمؤهلة فنياً وعلمياً أمر في غاية الأهمية تسعى إليه المجتمعات الدولية كافة للوصول إلى التعايش الفاعل ومواكبة مستجدات عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكل ثقة واقتدار، حيث أن هذا الاستثمار يعد المكون الأساسي لمؤسسات وقطاعات التعليم المختلفة وهو الأداة التي يمكن من خلالها تحقيق مخرجات ذات تنافسية عالية النوعية قادرة على الاستمرار في خضم هذه المنافسة العالمية.

إن هذه التطلعات تستدعي من مؤسسات وقطاعات التعليم المختلفة بالمملكة العربية السعودية بذل جهودها في توزيع المنافع والأدوار بين فئات القطاعات التعليمية والاستثمار في مواردها البشرية من خلال إعدادها وتطويرها بالتعليم والتدريب، وتمكينها من امتلاك القدرات والمهارات اللازمة، وإتاحة فرص العمل المناسبة لتحقيق بذلك التنمية المهنية المنشودة لأفراد المنظمات التربوية والتعليمية، (تقرير التنمية الإنسانية العربية، ٢٠٠٣).

إن حال وضع التنمية في المملكة العربية السعودية، يواجه تحديات كبيرة للوقوف أمام هذه التطلعات المستقبلية، كحال العديد من دول العالم النامي، وتحديدًا فيما يخص التنمية البشرية التي أصبحت التطلع الأمثل لنمو الدول والمجتمعات البشرية. وقد بذلت المملكة العربية السعودية جهوداً كبيرة للاهتمام بتنمية المرأة وتحسين أوضاعها وإدماجها في عملية تنمية المجتمعات وتقدمها وعلى كافة المستويات من خلال رفع مستوى مشاركتها في العمل. علاوة على اهتمام الدولة بمختلف جوانب تنمية النساء، وتمكينهن من النواحي التعليمية والصحية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ورفع مستوى مشاركتهن في مراكز صنع القرار خاصة في السنوات العشر الأخيرة. إن جُل ذلك ما ظهر مؤخراً في الإنجازات المتحققة للمرأة السعودية في مجالات التعليم المختلفة، حيث أن التعليم هو المدخل الحقيقي للرفي الاجتماعي والاقتصادي، (تقرير التنمية الإنسانية العربية، ٢٠٠٥).

إلا أن نسبة تواجد المرأة السعودية ومشاركتها للسلطة في مراكز صنع واتخاذ القرار بقيت محدودة جداً داخل الإدارات التعليمية إرجاء إلى ثقافات التنظيم المختلفة التي تواجه المرأة السعودية، مما دعا عدد من الباحثين والمهتمين إلى القيام بإجراء دراسات وبحوث تتقصى أبعاد وأنماط الثقافات التنظيمية المختلفة التي من شأنها أن تتعكس سلباً أو إيجاباً على أفرادها، (اليونيفيم، ٢٠٠٤).

وباعتبار أن الثقافة التنظيمية متأثرة بدرجة كبيرة بثقافة المجتمع، حيث أن الأفراد العاملون يدخلون إلى العمل ويحملون معهم الموروثات الثقافية السائدة في مجتمعهم، فهم يكيفون

الموروثات الثقافية هذه وفق ما يجدونه داخل المؤسسة من سياسات وإجراءات تنظيمية للعمل، وفي الوقت ذاته يكيّفون سياسات وإجراءات تنظيم العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها وفق الموروثات الثقافية التي يحملونها فيما إذا أصبحوا من مجموعة أصحاب القرار ومنظمي العمل، (الرشيد، ٢٠٠٢: ٦١).

### مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية دور الثقافة التنظيمية في عملية تحقيق النمو المهني للمرأة السعودية لتمكينها من القيادة أو لتمكينها من أن تتنصب المناصب القيادية بالتبع أيضاً، تنشأ الحاجة إلى أهمية وضرورة دراسة الثقافة التنظيمية في مجال العمل وباعتبار أن التعليم بكافة قطاعاته وإدارته التابعة لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية هو المجال الأكثر جاذبية لعمل المرأة السعودية فقد رأت الباحثة ضرورة إبراز هذا الموضوع في قطاع التربية والتعليم.

وسوف تقوم هذه الدراسة بدراسة الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية، وتخص علاقتها بالنمو المهني للمرأة السعودية من خلال دراسة تصورات القياديات والمديرات العاملات ضمن إدارات وقطاعات وزارة التربية والتعليم السعودية ممن تولين وظائف قيادية.

### أسئلة الدراسة:

وفي ضوء ما ذكر يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة كما يلي:

هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والتنمية المهنية للمرأة السعودية في المراكز القيادية التابعة لوزارة التربية والتعليم؟ ويتطلب ذلك الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الأول:** ما درجة أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارات والقطاعات التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القياديات؟

**السؤال الثاني:** ما درجة النمو المهني لدى القياديات العاملات في الإدارات والقطاعات التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية؟

**السؤال الثالث:** ما علاقة الأبعاد الثقافية السائدة في الإدارات والقطاعات التابعة لوزارة التربية والتعليم بالنمو المهني من وجهة نظر القياديات؟

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. الكشف عن أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة، في الإدارات والقطاعات التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
٢. التعرف على درجة النمو المهني لدى القيادات العاملات في الإدارات والقطاعات التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
٣. الكشف عن علاقة الأبعاد الثقافية السائدة في وزارة التربية والتعليم بالنمو المهني للقيادات السعوديات.

### أهمية الدراسة:

ساعدت هذه الدراسة وما أسفرت عنه من نتائج في:

١. أن تحل قضية التنمية المهنية للقيادات واجهة القضايا المعاصرة في استراتيجيات وخطط إدارات و قطاعات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
٢. أن يتم في ضوئها إعادة النظر في أوضاع القيادات السعوديات من خلال تبني الإدارات والقطاعات التربوية للأبعاد التنظيمية الهادفة والتي من شأنها أن تحقق لهن النمو المهني المنظور.
٣. الكشف عن الأبعاد الثقافية المختلفة والتي تؤدي دورا مهما في تنمية القيادات السعوديات اللواتي يعملن تحت مظلة وزارة التربية والتعليم للمحاولة في الإسهام في تقديم رؤى ومقترحات من شأنها أن تدفع بالقيادات التربويات لتمكينهن من المراكز القيادية العليا من خلال ثقافة تنظيمية تعمل في ضوء التنمية المهنية المرجوة للمرأة السعودية.

### حدود الدراسة:

#### الحدود الموضوعية:

أولاً: الثقافة التنظيمية وتمثل ستة أبعاد، تعبر عنها الممارسات التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم والمستخدمة في دراسة (الرشيد، ٢٠٠٢)، وهي كالتالي :

- البُعد الذي يركز على النتائج.
- البُعد الذي يركز على الوظيفة.
- البُعد الذي يركز على المهنية (الأداء).
- البُعد الذي يركز على النسق الإداري المغلق.
- البُعد الذي يركز على الرقابة المحكمة.
- البُعد الذي يركز على السلوك الواقعي.

ثانياً: التنمية المهنية والتي تم توزيعها على ثلاثة محاور رئيسية:

- الإنجاز.

▪ فرص الترقية.

▪ بيئة العمل.

### الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني لعام (١٤٣١-١٤٣٢هـ).

### مصطلحات الدراسة:

## الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

عرفها كلا من ديل وكينيدي (Deal & Kennedy, 2003: 66) بأنها " نظام تشاركي لمجموعة من النظم والمعايير والرموز والقيم لتعبر عن المعنى المجازي الكلي، الذي يستخدم في التعبير عن حقيقة المؤسسة كعملية وفقا للمعاني الثابتة والمعاني المتغيرة التي توضح عمليات ورموز التفاعل، ويتم إعادة بنائها ونقلها للآخرين، كما يتم من خلالها وضع مجموعة متكاملة من الأبعاد أو الخصائص وكل ما له علاقة بهذه المكونات".

كما عرفها السعودي (٢٠٠٥: ٧٨) بأنها امتزاج لثقافات أفراد المؤسسة، هذه الثقافات تتشكل أساسا من القيم والمعتقدات وطرق التفكير والحضارات وتاريخ المؤسسة، مضاف إليها كل تصرفات الأفراد واتجاهاتهم.

### حيث أن مكونات الثقافة التنظيمية ما يلي:

- القيم: وهي كل شيء يسعى الفرد لاكتسابه يعبر عن نواحي الحب والكره، ووجهات النظر والتحيزات، كالقيم الدينية.
- الاتجاهات: أي الاستعداد الذهني نحو الأشياء، وردود الفعل، وغير ذلك.
- العادات والتقاليد: كل ما ورثه الفرد من عشيرته من طقوس وغيرها.
- الحقوق والواجبات: تعتبر من أهم محددات ثقافة الفرد كونها تحدد سلوكه تجاه المنظمة.
- تاريخ المنظمة: يعبر عن مجمل الأحداث التي مرت بها المنظمة منذ إنشائها إلى تاريخ دخول الفرد فيها.
- اللغة والتكلم واللهجات: هي أيضا من مكونات الثقافة لأنها تعبر عن قناة اتصال يستعملها الفرد للتواصل بالآخرين .
- الرموز: وهي تلك الإشارات التي تستخدم في منطقة دون أخرى لهدف معين، لا يفهمه إلا القاطنون هناك.
- الحدود: وهي تلك المناطق التي لا يمكن لفرد معين أن يتجاوزها في أمور معينة.

- **القوانين:** هي أيضا من مكونات الثقافة التنظيمية كونها تحدد سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.
- **الشخصية والطباع:** التي تحدد ميولات الفرد.
- **التنشئة الاجتماعية للفرد:** " تعرف على أنها كل ما يتحصل عليه الفرد طيلة أيام حياته من المجتمع، أي أنها مجمل ما قيل أعلاه".

### التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية: Organizational Culture

هي الصيغ الرسمية المحددة بنظم ومعايير وأهداف ومعتقدات وإجراءات وقوانين المنظمة لضبط تعاملات وتفاعلات الخصائص البشرية ضمن أبعاد المنظمة المنعكسة على سلوكيات أفرادها بالسلب أو الإيجاب.

### تعريف التنمية المهنية (Professional Development)

كما عرفها جرو (37: 2000) (Growe) بأنها العملية التي تستهدف تحقيق أهداف رئيسية محددة: كإضافة معارف مهنية جديدة للتمكن من تحقيق نجاح مهني وتطوير ذاتي يهدف الى زيادة فاعلية الفرد في المنظمة.

### التعريف الإجرائي للتنمية المهنية:

هي مجموع المعارف والتطبيقات والدراسات النظرية والعملية التي يهدف الفرد أو المنظمة إلى الحصول عليها من خلال أفراد المنظمة ذاتها لتحقيق تطورا مهنيا أو ترفيقه مهنية أو خبرة معرفية وعملية.

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

### مجتمع الدراسة:

تم تطبيق الدراسة الميدانية على القياديات التربويات (مديرات، مشرفات، رؤساء أقسام) في الإدارات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية (مركز الإشراف التربوي- شمال، إدارة تعليم جدة- شمال، إدارة التوجيه والإرشاد، إدارة التخطيط والتطوير التربوي)، حيث أن مجتمع الدراسة يتكون من ٤٥ مديرة و١٥ مساعدة مديرة (وحدة- إدارة- مركز) و٨٢٣ مشرفة تربوية. وعينة الدراسة تكونت من ٢٥٠ فردا، مقسمين الى ٧٨ مديرة (قيادات عليا) و١٧٢ مشرفة (قيادات وسطى).

### أدوات الدراسة:

- اعتمدت الدراسة على أداة جبرت هوفستد (Hofsted, 1991) المستخدمة في دراسة (الرشيد، ٢٠٠٢)، كأساس لتطوير أداة الدراسة الخاصة بقياس الأبعاد الثقافية السائدة في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وفق تصورات القيادات في الإدارات والقطاعات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
- اعتماد الدراسة على أداة بيرغمان وهالبيرغ (Bergman & Hallberg, 2003)، كأساس لتطوير أداة الدراسة الخاصة بقياس النمو المهني.

### إجراءات الدراسة:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة ومن ثم عينة الدراسة.
- أخذ الموافقة من إدارة التخطيط والتطوير - جدة - المملكة العربية السعودية.
- تطوير أداة الدراسة.
- تطبيق المقياس على عينة الدراسة من خلال توزيع الاستبانات بطريقة عشوائية على عينة الدراسة.
- جمع الاستبانات واستبعاد التالف منها.
- إجراء المعالجة الإحصائية المناسبة وتحليلها للتوصل لأهم النتائج.
- مناقشة نتائج الدراسة.
- استخلاص التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.
- اقتراح الدراسات المستقبلية ذات العلاقة بنتائج الدراسة.

### المعالجات الإحصائية:

لتحليل وتفسير بيانات الدراسة، فقد تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للأبعاد والأداة و للتأكد من ثبات مقياس النمو المهني فقد تم حساب معامل الثبات بطريقة الإتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للأبعاد والأداة ككل وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون لحساب أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة وحساب درجة النمو المهني لدى القيادات في الإدارات والقطاعات التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات.

### نتائج الدراسة:



توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التالية:

١. إن أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارات والقطاعات التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات جاءت مرتبة تنازليا على النحو التالي:

- البعد الذي يركز على الرقابة المحكمة.
- البعد الذي يركز على النتائج.
- البعد الذي يركز على السلوك الواقعي.
- البعد الذي يركز على النسق الإداري المغلق.
- البعد الذي يركز على الوظيفة.
- البعد الذي يركز على المهنية (الأداء).

٢. إن درجة النمو المهني لدى القيادات العاملات في الإدارات والقطاعات التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية مرتبة تنازليا كالآتي :

- الإنجاز
- بيئة العمل
- فرص الترقية

٣. إن علاقة الأبعاد الثقافية السائدة في الإدارات والقطاعات التابعة لوزارة التربية والتعليم بالنمو المهني من وجهة نظر القيادات هي علاقة ايجابية دالة احصائيا باستثناء البعد الذي يركز على الرقابة المحكمة حيث كانت العلاقة سلبية مع النمو المهني.

## ثانياً: التوصيات

إن الباحثة توصي بما يلي:

- **أولاً:** نظراً لما للثقافة التنظيمية من دور فعال في قياس مدى فاعلية خطط التطوير التربوي، بكافة مجالاتها، وفي متابعة تقييم مراحل تطبيقها المختلفة، فمن الأهمية إجراء الدراسات للثقافة السائدة، في الوزارة في المجال المعني، للاسترشاد بها، في صياغة أهدافها، واستراتيجيات تنفيذها، وفي متابعة تقييم فاعلية تنفيذها.
- **ثانياً:** نظراً لأهمية البعد الثقافي السائد في الوزارة، فمن الضروري إيلاء البُعد الإنساني اهتماماً أعلى، ضمن الممارسات التنظيمية الخاصة باستراتيجية تعزيز الحاكمية، والإدارة والقيادة الرشيدة، لتحقيق حياة نوعية.
- **ثالثاً:** ضرورة إيلاء اهتمام أكبر لإدارات التربية والتعليم، من خلال التوسع في توزيع السلطة، واعتماد اللامركزية، مع التأكيد على الشفافية لضمان سلامة استخدامها. والتوسع في مشاركة موظفاتها، بالقرارات الخاصة بهن، وفي رعاية مصالحهن الشخصية، وفي فتح قنوات الاتصال معهن.
- **رابعاً:** نظراً لما للقيادة الأنثوية من خصائص فاعلة في عملية التطوير عامة، والتربوي خاصة، ونظراً لأهمية تحقيق التوازن في تمثيل النوع الاجتماعي، في المراكز القيادية العليا، ونظراً لما لعامل حياة العمل داخل الوزارة، من أهمية في الكشف عن فجوة النوع الاجتماعي في المراكز الإدارية والقيادية العليا، فمن الأهمية الالتزام بتطبيق التشريعات التنظيمية الخاصة بالوزارة، والتي هي على جانب كبير من الصحة، والحرص على متابعة تطبيقها بشفافية عالية، ضمن الإجراءات والممارسات الفعلية، تحقيقاً للرسالة الاستراتيجية للوزارة.
- **خامساً:** أهمية التسريع بإنجاز الوصف الوظيفي، للمراكز الإدارية والقيادية العليا كافة، وتوصيف الحد الأدنى للشروط اللازم توفرها في شاغلي هذه المراكز، والالتزام بها في اجراءات التعيين والتدريب، والاختيار لشاغليها، وربط برامج التدريب الإداري بالمهارات اللازمة لهذه المراكز.
- **سادساً:** انسجاماً مع جهود وزارة التربية والتعليم، التي تسعى إليها، ضمن برامجها ضرورة استنادها على الاهتمام بكل من:
- ضمان سلامة الشفافية في تطبيق سياسات وبرامج الدعم المقدم للمقيدات لديها، تحقيقاً لموثوقية النساء وزيادة حافزيتهن، لتحمل مسؤوليات العمل.

- الاستناد في اختيار القيادات النسائية، على أساس الكفاءة والجدارة، والتأكيد على النماذج التأثيرية، كي تتمكن القيادات النسائية، من تحقيق تأثير إيجابي لزيادة تقبل التنوع في الأدوار القيادية العليا. وتجنب الترفيات العلاجية، لرفع نسبة مشاركة النساء في المراكز القيادية، في المقابل، تحسبا للارتدادات السلبية المحتملة، التي قد تهدم احترام الروابط الاجتماعية بين القياديات الأقل دورا.
- **سابعاً:** تفعيلًا لجهود الحكومة المبذولة، في رفع نسبة مشاركة المرأة في المراكز القيادية، فإن الباحثة، توصي الجهات الحكومية العليا، بإنشاء "هيئة حكومية عليا" تخول بمسؤولية مراقبة الأداء الحكومي، في الوزارات و الحكومية المختلفة، ضمن هذا المجال، وإصدار تقارير سنوية، بالإنجازات المتحققة للإدارات داخل هذه الهيئات الرسمية، والعمل على اعتمادها، ضمن مواصفات الأداء الإداري المتميز مواكبة مسيرة التنمية الشاملة اولا والمستدامة لاحقاً.
- **ثامناً:** تفعيلًا لجهود النساء وخاصة القياديات، أهمية انشاء شبكات دعم للنساء العاملات، وتحفيز النساء على الاستمرار في عضويتها، تتولى فيها نساء من ذوات الخبرة، تقديم النصح والإرشاد للأعضاء، حول قضايا العمل التربوي.
- **تاسعاً:** ضرورة الاهتمام ببيئة العمل المادية لتحفيز عمل القياديات.
- **عاشراً:** فتح مجالات الترقية للقياديات وتيسير المعوقات التي تحول بينهن لتحقيق قدر كافي من التنمية المهنية التي من شأنها أن ترقى بإدارات التربية والتعليم.

## المراجع:

## أولا : المراجع العربية

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٤): تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٣، ترجمة: غسان غصن وآخرون. المكتب الإقليمي للدول العربية، عمان، الأردن.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٦): تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٥، نحو نهوض المرأة في الوطن العربي، المكتب الإقليمي للدول العربية.
- حلباوي، يوسف (٢٠٠٦): التنمية في الوطن العربي مفهومها وتحدياتها، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- الحنيطي، سالم محمد (٢٠٠٣): الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، ٩ (٣)، ١٢-٥٨.
- دهان، سالم بن عيد (٢٠١٠): الدور المأمول للجمعيات العلمية التربوية في تنمية الكفايات العلمية و المهنية والثقافية للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير - جامعة أم القرى - مكة المكرمة.
- الرشيد، عادل و أبو دولة، حسن (٢٠٠٢): العوامل المؤثرة في اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفيا واستراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال الأردنية، رسالة ماجستير سلسلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ٢٩ (١)، ٤٨ - ٧٢.
- السعودي، موسى أحمد (٢٠٠٥): العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، سلسلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ٣٢ (١)، ١٠٠-١١٤.
- الشريف، علي بن فهيد (٢٠٠٨) الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشمدين، ماجد بن محمد (٢٠١٠)، دور عمداء الكليات في تنمية كفاءة اعضاء هيئة التدريس مهنيا في جامعة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.

- الشمري، فيصل خالد (٢٠٠٥): التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر في ضوء مدخل ادارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة قطر.
- الشنبري، صالح محمد (٢٠١٠): أثر الثقافة التنظيمية على أداء موظفات إدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، دراسة ميداني، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى مكة المكرمة.
- صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة - اليونيفيم (٢٠٠٤)، تقرير أوضاع المرأة العربية: الديموغرافية، المشاركة الاقتصادية، المشاركة السياسية، والعنف ضد المرأة، المكتب الإقليمي للدول العربية، عمان، الأردن.
- عبد السميع، محمد و حوالة، جابر (٢٠٠٧)، إعداد المعلم تنميته وتدريبه، الأردن، عمان، دار الفكر.
- عبدالعزيز، صفاء وعبدالعظيم، سلامة (٢٠٠٧)، إدارة الفصل وتنمية المعلم . مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- عبدالسلام، عبدالسلام مصطفى (٢٠٠٧)، أساسيات التدريس والتطوير المهني للمعلم، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- العتيبي، أمل عابد (٢٠٠٦): سمات القيادة الإدارية للمرأة السعودية العاملة في القطاع الخاص بمحافظة جدة، مجلة العلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، ٥ (٣)، ١٥-٢٢.
- علي، عادل سيد (٢٠٠٨)، التنمية المهنية لمعلمي التعليم الصناعي، مصر، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الغامدي، حمدان بن أحمد (٢٠٠٩)، الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، رسالة دكتوراه جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود.
- الفرخان، أمل حمد (٢٠٠٣): الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام الأردني " دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية، ٦ (١)، ١٥-٣٨.
- الليثي، محمد بن علي (٢٠٠٨) الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير - جامعة أم القرى- مكة المكرمة.

- الليثي، محمود جابر (٢٠٠٨): الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى مكة المكرمة.
- المشيخ، عبدالرحمن صالح (٢٠٠٢)، رؤى في تأهيل معلم القرن الجديد، المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود كلية التربية - قسم التربية.
- نوح، نجلاء بنت مفرح (٢٠٠٧)، ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام الثانوي بمدينة مكة المكرمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى - مكة المكرمة.

### ثانيا : المراجع الأجنبية

- Bergman, B. (2003). The Validation of the Women Workplace Culture Questionnaire: gender related stress and health for Swedish working women. Sex Roles: A journal of Research, sept, 2003. Retrived Nov. 28, 2004. From: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m2294](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294)
- Bergman, B. Halberg, L. R-M. (2002). Women in male-dominated industry: Factor analysis of a Women Workplace Culture Questionnaire based on a grounded theory model. Sex Roles: A Journal of Research, May, 2002. Retrived Mar. 14, 2004. From: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m2294](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294)
- Hofstede, G., 1991. Culture and Organizations: Software of the mind, McGraw- Hill, 1991. ERIC Digest. ED464521. Retrived Oct. 16, 2007.
- Growe, R. & Montgomery, P. (2000). Women And the Leadership Paradigm: Bridging The Gender Gap. National FORUM Journals Home Page. NEASJ Table of Contents. And at Advancing Women in Leadership Journal. Pp. 410-422