

تصورات مشرفي التربية والتعليم في مديرية جنوب الخليل حول مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم التنمية المستدامة

Obstacles to Decision Making in School Administration Among Principals of Government Schools in the Kingdom of Saudi Arabia

محمد السلامين¹؛ سناء نجار^{2*}؛ أ.د كمال مخامرة³

¹ جامعة القدس (فلسطين) m_salamin@hotmail.com

² جامعة القدس (فلسطين) sana1987anas@gmail.com

³ جامعة القدس (فلسطين) kmakhamrah@staff.alquds.edu

تاريخ الاستلام: 2026/01/08 تاريخ القبول: 2026/07/24 تاريخ النشر: 2026/07/30

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات مشرفي التربية والتعليم في جنوب الخليل حول دور الثقافة التنظيمية في دعم التنمية المستدامة باستخدام المنهج النوعي (دراسة حالة) عبر مقابلات مع 16 مشرفاً، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الداعمة تركز على العمل الجماعي، والشفافية، والتخطيط الاستراتيجي، وتوفير مناخ إيجابي، وتسهم هذه الثقافة في دعم البعد البيئي عبر التوعية والأنشطة البيئية، والاقتصادي من خلال توفير وإعادة التدوير، والاجتماعي بتعزيز القيم والدعم النفسي، كما تبرز الممارسات القيادية في تبني القيادة التشاركية والتمكين ودعم المبادرات والشراكة المجتمعية.

تشمل العوامل الداعمة: دعم المجتمع، التدريب، النمط القيادي المناسب، وحماس المعلمين، بينما تمثلت أبرز المعوقات في مقاومة التغيير، وضعف التمويل، وضغوط العمل، وتوصي الدراسة بتعزيز العمل الجماعي وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار لترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للاستدامة. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التنمية المستدامة، الإشراف.

Abstract: The study aimed to explore the perceptions of education supervisors in South Hebron regarding the role of organizational culture in supporting sustainable development, using a qualitative approach (case study) through interviews with 16 supervisors. The results showed that a supportive organizational culture is based on teamwork, transparency, strategic planning, and providing a positive environment. This culture contributes to supporting the environmental dimension through awareness and environmental activities, the economic dimension through saving and recycling, and the social dimension by promoting values and psychological support. Leadership practices also stand out in adopting participatory and empowering leadership, supporting initiatives, and community partnerships. Supporting factors include community support, training, appropriate leadership style, and teachers' enthusiasm, while the main obstacles were resistance to change, weak funding, and work pressure. The study recommends enhancing teamwork and activating participation in decision-making to establish an organizational culture that supports sustainability.

Keywords: Organizational culture, sustainable development, supervision

* المؤلف المرسِل: سناء نجار ، الإيميل: sana1987anas@gmail.com

1. مقدمة :

تعد التنمية المستدامة حجر الزاوية في عمليات التربية والتنمية المجتمعية، إذ تعرّف على أنها عملية متكاملة تهدف إلى تحسين استغلال الموارد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يضمن تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بحق الأجيال القادمة. (Douglas, 1992; Annan, 2009) وتشير الدراسات التربوية إلى أن المؤسسات التعليمية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز مفاهيم التنمية المستدامة، من خلال تعليم الأجيال كيفية الموازنة بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة، وتنمية مهارات التفكير النقدي والوعي البيئي والاجتماعي. (Grosskurth & Rotmans, 2005)

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن التفاعل بين المعرفة النظرية والممارسات المجتمعية الفعلية يساهم في تحقيق التنمية المستدامة، ويعزز العدالة الاجتماعية والإنصاف بين مختلف الفئات (Al-Ghamdi, 2007). كما بينت دراسة سعد الدين إبراهيم (1998) أن التنمية عملية ذاتية وديناميكية تتطلب مشاركة فاعلة للأفراد والمجتمع، وأن نجاحها يعتمد على دمج المبادئ الديمقراطية والمشاركة الشعبية والمبادرة الذاتية. وفي السياق ذاته، أكدت دراسة الكفري (2007) أن التنمية الشاملة تحتاج إلى تحول متعدد الأبعاد يشمل الهياكل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، ويعتمد على قوى داخلية وليس مجرد استجابة لمطالب خارجية.

كما أشارت الدراسات الحديثة إلى أهمية دمج برامج تعليمية تعزز الوعي البيئي والاجتماعي، وتوفير المعرفة والمهارات اللازمة لتمكين المتعلمين من المشاركة الفاعلة في تطوير مجتمعاتهم، ودعم المبادرات المدرسية والأنشطة العملية المرتبطة بالبيئة والمجتمع والاقتصاد (Grosskurth & Rotmans, 2005). وبالرغم من هذه الدراسات، تبين أن هناك قلة دراسات تناولت دور التعليم في المؤسسات التربوية الفلسطينية في تعزيز مفاهيم التنمية المستدامة بشكل متكامل، مع التركيز على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وربطها بالواقع الميداني للطلاب والمعلمين، ما يوضح الحاجة إلى دراسة موضوعية تتناول هذا الجانب بشكل شامل.

على صعيد آخر، تعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل المحورية في نجاح المؤسسات التعليمية، إذ تُشكل الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك العاملين ويمنح المنظمة هويتها المميزة. وقد عرّف الباحثون الثقافة التنظيمية بتعدد الخلفيات الفكرية، لكنها جميعًا تتفق على كونها منظومة قيمية وسلوكية مشتركة. فمثلاً، عرف تايلور الثقافة بأنها ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن

والأخلاق والقانون والعادات، وكل ما يكتسبه الإنسان كعضو في المجتمع (العميان، 2002). بينما يرى كباتريك أنها تشمل كل ما أنتجه الإنسان بعقله ويده من أفكار ومظاهر تسهم في تشكيل البيئة الاجتماعية (همشري، 2001). ويشير كيرت ليون إلى الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والمعايير المشتركة بين أفراد المنظمة (حريم، 2004). كما عرفها جرينبرج وبارون بأنها إطار معرفي يتكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة (جرينبرج وبارون، 2004)، فيما وصفها شيرمرهورن بأنها نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تنمو داخل التنظيم الواحد، ووسّع الهواري مفهوم الثقافة ليشمل أنماط التفكير والسلوك والعادات والطقوس والرموز وقصص البطولة والمحظورات التي تشكّل الحياة اليومية داخل المنظمة (الهواري، 2002). وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات المتعلقة بالجوانب الإنسانية داخل المنظمة، تسهم في تحديد معايير السلوك المهني، وتُعد من أهم المكونات الفكرية والمعنوية المؤثرة في أداء المؤسسات التربوية.

تكتسب الثقافة التنظيمية أهميتها من كونها تعزز شعور العاملين بالانتماء، وتزيد ارتباطهم برسالة المنظمة وأهدافها، كما تسهم في اندماج الأعضاء الجدد وتكيفهم مع بيئة العمل، بما يضمن الاستقرار والاستمرارية داخل المنظمة (جواد، 2000؛ جرينبرج وبارون، 2004). وتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر مترابطة، أهمها: القيم التنظيمية التي تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب داخل المنظمة (المدهون والجزراوي، 1995)، والمعتقدات التنظيمية التي تؤثر في السلوك التنظيمي (جواد، 2000)، والتوقعات التنظيمية التي تمثل العقد النفسي غير المكتوب بين الفرد والمنظمة (العميان، 2002)، والأعراف التنظيمية التي تحكم السلوك داخل المنظمة (العميان، 2002). وتشمل مستويات الثقافة التنظيمية المستوى الظاهر من السلوكيات والممارسات، والمستوى القيمي الذي يتضمن القيم والمعتقدات، والمستوى العميق الذي يضم الافتراضات غير الواعية المؤثرة في جوهر الثقافة التنظيمية (الهواري، 2002).

وبالرّبط بين المفهومين، يتضح أن الثقافة التنظيمية الفاعلة تشكل عنصراً رئيسياً في دعم أهداف التنمية المستدامة داخل المؤسسات التعليمية، إذ توفر البيئة المناسبة لتعزيز القيم والسلوكيات التي تتوافق مع الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في التركيز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتنمية المستدامة في السياق الفلسطيني، وضرورة

التعرف إلى كيفية استثمار عناصر الثقافة التنظيمية لتعزيز الاستدامة في المدارس، وتمكين المعلمين والطلاب من المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف مجتمعاتهم.

2- مشكلة الدراسة وأسئلتها

تشير الدراسات السابقة إلى الدور المهم للثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحفيز الإبداع والولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، كما أبرزت الدراسات أهمية التعليم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تعزيز الوعي وبناء القدرات والممارسات البيئية والاقتصادية والاجتماعية (مصالحه والشمران، 2024؛ الشمراني، 2022؛ مواسي وآخرون، 2025؛ Velepini، 2025؛ باحمدان والديب، 2022؛ Elmassah et al، 2021). ورغم ذلك، فإن معظم الدراسات ركزت على مديري المدارس أو المعلمين أو قائدات المدارس، ولم تتناول بشكل مباشر وجهة نظر المشرفين التربويين بوصفهم حلقة وصل بين السياسات التربوية والممارسة المدرسية، خاصة في السياق الفلسطيني.

وبالإضافة إلى ذلك، تناولت العديد من الدراسات الثقافة التنظيمية والتنمية المستدامة بشكل منفصل، ولم تسلط الضوء على العلاقة المباشرة بين تصورات المشرفين التربويين للثقافة التنظيمية ودورها في دعم أبعاد التنمية المستدامة داخل المدارس، وهو جانب مهم لفهم كيفية توظيف الممارسات الإدارية والقيادية في تعزيز استراتيجيات التعليم المستدام. ومن هنا، يظهر أن هناك قلة دراسات سابقة تبحث في تصورات المشرفين التربويين في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل حول مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم التنمية المستدامة، رغم خبرة الباحث العملية كمشرف تربوي لمدة ثلاث سنوات، والتي تمنحه رؤية مباشرة لمعوقات وداعي تطبيق الثقافة التنظيمية في الميدان التربوي.

- 1- ما تصورات مشرفي التربية والتعليم حول مكونات الثقافة التنظيمية لدعم التنمية المستدامة في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل؟
- 2- كيف يقيم مشرفو التربية والتعليم دور الثقافة التنظيمية في دعم ابعاد التنمية المستدامة (البيئية والاقتصادية والاجتماعية) في مدارس مديرية جنوب الخليل؟
- 3- ما هي الممارسات الإدارية والقيادية التي تعزز مفهوم التنمية المستدامة في الثقافة التنظيمية في مدارس مديرية جنوب الخليل؟

3-أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى تصورات مشرفي التربية والتعليم حول مكونات الثقافة التنظيمية لدعم التنمية المستدامة في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.
- 2- استكشاف كيفية تقييم مشرفو التربية والتعليم لدور الثقافة التنظيمية في دعم أبعاد التنمية المستدامة (البيئية والاقتصادية والاجتماعية) في مدارس مديرية جنوب الخليل.
- 3- التعرف إلى الممارسات الإدارية والقيادية التي تعزز مفهوم التنمية المستدامة في الثقافة التنظيمية في مدارس مديرية جنوب الخليل.
- 4- التعرف إلى العوامل المعيقة والعوامل الداعمة للثقافة التنظيمية في تحقيق التنمية المستدامة في مدارس مديرية جنوب الخليل.

4-أهمية الدراسة

1.4 الأهمية النظرية: تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من إسهامها في إثراء الأدب التربوي المتعلق بمفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في دعم التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية، ولا سيما من وجهة نظر مشرفي التربية والتعليم، وهم فاعلون رئيسيون في تطوير الأداء المدرسي. وتسعى الدراسة إلى توضيح تصورات المشرفين حول مكونات الثقافة التنظيمية الداعمة للتنمية المستدامة، مما يساهم في بناء إطار مفاهيمي يربط بين الثقافة التنظيمية وأبعاد التنمية المستدامة (البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية) في السياق التربوي.

كما تقدم الدراسة معالجة علمية للممارسات الإدارية والقيادية التي تعزز مفهوم التنمية المستدامة داخل المدارس، وتكشف عن العوامل المعيقة والداعمة لتحقيقها، الأمر الذي يساهم في سد فجوة بحثية في الدراسات العربية والفلسطينية التي تناولت الثقافة التنظيمية والتنمية المستدامة بشكل متكامل، خاصة في مديريات التربية والتعليم.

2.4 الأهمية التطبيقية: تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في نتائجها التي يمكن أن تساهم في تطوير السياسات والممارسات التربوية في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، من خلال تقديم صورة واقعية عن دور الثقافة التنظيمية في دعم التنمية المستدامة من منظور المشرفين التربويين. كما تفيد نتائج الدراسة صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في تحديد الممارسات الإدارية والقيادية الفاعلة التي تعزز ثقافة تنظيمية داعمة للتنمية المستدامة، والعمل على معالجة العوامل المعيقة وتعزيز العوامل الداعمة.

وتوفر الدراسة مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في إعداد برامج تدريبية وتأهيلية للمشرفين ومديري المدارس، بما يعزز الوعي بأبعاد التنمية المستدامة ويدمجها في الثقافة التنظيمية المدرسية. إضافة إلى ذلك، قد تشكل نتائج الدراسة مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة التربوية، وتسهم في توجيه دراسات مستقبلية تتناول موضوع الثقافة التنظيمية والتنمية المستدامة في البيئات التعليمية المختلفة.

5-حدود الدراسة

تجرى هذه الدراسة في المجالات التالية:

1.5.المجال الجغرافي: تجري هذه الدراسة على مديرية جنوب الخليل في فلسطين.

2.5. المجال الزمني: تجري الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2025/2026 م

3.5. المجال البشري: تجري الدراسة على المشرفين والمشرفات التربويين في مديرية التربية والتعليم

جنوب الخليل

6-مصطلحات الدراسة الاجرائية

1.6 الإشراف التربوي: ويعرّف إجرائياً في هذه الدراسة على أنه عملية فنية منظمة تؤديها قيادات لها خبرات متنوعة (من مختلف التخصصات) لمساعدة من هم في موقع العمل خاصة مديري المدارس، رغبة في تمكينهم من تطوير الأداء المدرسي، وكل ما من شأنه أن يرفع مستوى عمليتي التعليم والتعلم.

2.6 المشرف التربوي: الشخص الذي عُيّن من قبل وزارة التربية والتعليم العالي للإشراف على المعلمين والمعلمات في إطار تخصصه العلمي، ويؤثر في أداء المعلم نحو الأفضل.

3.6 مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل: هي الجهة الرسمية الموكلة بإدارة شؤون التعليم العام في مدارس منطقة جنوب الخليل، والتي تشمل المناطق الآتية: دورا، إذنا، الظاهرية، السموع، الريحية، الفوار.

7-أدبيات الدراسة-الإطار النظري

مفهوم الثقافة التنظيمية: تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية بتعدد الخلفيات الفكرية للباحثين، إلا أنها تشترك جميعاً في التأكيد على كونها منظومة قيمية وسلوكية مشتركة. فقد عرّف

"تايلور" الثقافة بأنها ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات، وكل ما يكتسبه الإنسان كعضو في المجتمع (العميان، 2002).

ويرى "كباتريك" أن الثقافة تشمل كل ما أنتجه الإنسان بعقله ويده من أفكار ومظاهر تسهم في تشكيل البيئة الاجتماعية (همشري، 2001). أما "كيرت ليون" فقد نظر إلى الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة (حريم، 2004).

وفي السياق ذاته، عرّف "ويلن" الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والتوقعات والاعتقادات المشتركة بين أعضاء التنظيم، بينما أشار جيبسون وزملاؤه إلى أنها تشبه ثقافة المجتمع، إذ تتضمن القيم والمدرجات والافتراضات وأنماط السلوك التي ينتجها الإنسان داخل المنظمة (حريم، 2004).

كما عرّفها جرينبرج وبارون بأنها إطار معرفي يتكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة (جرينبرج وبارون، 2004)، في حين وصفها شيرمرهورن بأنها نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تنمو داخل التنظيم الواحد. ووسّع الهواري مفهوم الثقافة التنظيمية ليشمل أنماط التفكير والسلوك والعادات والطقوس والرموز وقصص البطولة والمحظورات التي تشكّل الحياة اليومية داخل المنظمة (الهواري، 2002).

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات المتعلقة بالجوانب الإنسانية داخل المنظمة، تسهم في تحديد معايير السلوك المهني، وتُعد من أهم المكونات الفكرية والمعنوية المؤثرة في أداء المؤسسات التربوية

• أهمية الثقافة التنظيمية

تكتسب الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة لكونها الإطار المرجعي الذي يوجّه سلوك العاملين ويمنح المنظمة هويتها المميزة. فقد أشار جرينبرج وبارون (2004) إلى أن الثقافة التنظيمية تعزز شعور العاملين بالانتماء، وتزيد من ارتباطهم برسالة المنظمة وأهدافها.

كما أكد جواد (2000) أن الثقافة التنظيمية تسهم في تسهيل اندماج الأعضاء الجدد، وتساعدتهم على التكيف مع بيئة العمل، بما يضمن الاستقرار والاستمرارية داخل المنظمة. وقد أبرزت دراسات

بيترز وواترمان (Peters & Waterman, 1982) ودليل وكينيدي (Deal & Kennedy, 1982) الدور الحيوي للقيم الثقافية في تحقيق النجاح المؤسسي والفاعلية التنظيمية.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية كذلك في كونها أداة لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، إذ تؤثر في طريقة تفكير الأفراد، وتساعد في تفسير الأحداث، والتنبؤ بأنماط السلوك الفردي والجماعي، فضلاً عن دورها في مقاومة السلوكيات المخالفة لقيم المنظمة (العميان، 2002).

• عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر المتداخلة، من أبرزها:

1. القيم التنظيمية: وهي معايير مشتركة تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب داخل المنظمة، وتوجه سلوك العاملين، مثل العدالة، واحترام الوقت، وتقدير الأداء، والعمل الجماعي (المدهون والجزراوي، 1995).
2. المعتقدات التنظيمية: وتتمثل في الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل وكيفية إنجازه، مثل الإيمان بأهمية المشاركة في صنع القرار، والتعاون بين العاملين، وهي معتقدات تؤثر بصورة مباشرة في السلوك التنظيمي (جواد، 2000).
3. التوقعات التنظيمية: وتعتبر عن العقد النفسي غير المكتوب بين الفرد والمنظمة، وتشمل توقعات الاحترام والتقدير المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة تلبي الاحتياجات النفسية والاقتصادية للعاملين (العميان، 2002).
4. الأعراف التنظيمية: وهي قواعد غير مكتوبة تحكم السلوك داخل المنظمة، ويتوقع من العاملين الالتزام بها باعتبارها ضرورية للحفاظ على استقرار النظام التنظيمي (العميان، 2002).

• مستويات الثقافة التنظيمية

أشار الهواري (2002) إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة مستويات مترابطة، هي:

1. المستوى الظاهر: ويشمل السلوكيات والممارسات والمظاهر الخارجية التي يمكن ملاحظتها.
2. المستوى القيمي: ويتضمن القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد وتوجه سلوكهم.

3. المستوى العميق (المسلمات الأساسية): يضم الافتراضات غير الواعية التي تشكل جوهر الثقافة، وتُعد الأكثر تأثيرًا واستمرارية.

ثانيًا: التنمية المستدامة

تُعد التنمية من المفاهيم الأساسية في الدراسات الاجتماعية والتربوية، إذ تشير إلى عملية تغيير مقصود ومخطط تهدف إلى الاستغلال الأمثل لموارد المجتمع البشرية والمادية، بما يسهم في إحداث تحولات إيجابية في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وترتبط التنمية ارتباطاً وثيقاً بوعي المجتمع، ومشاركته الفاعلة، وقدرته على المبادرة، والاعتماد على الذات، وتقليص مظاهر التبعية الداخلية والخارجية، بما يحقق التقدم الشامل والمتوازن (United Nations, 1955).

وقد عرّفت الأمم المتحدة التنمية بأنها مجموعة من الجهود المشتركة التي توحد بين طاقات المجتمع المحلي والسلطات العامة، بهدف تحسين مستوى الحياة اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، وإدماج المجتمعات في مسار التقدم الوطني. (United Nations, 1955) ويُستفاد من هذا التعريف أن التنمية عملية تشاركية تقوم على ركيزتين أساسيتين: مشاركة الأفراد والمجتمع في جهود التنمية، وتوفير الدعم الفني والمادي من المؤسسات الحكومية والدولية.

وفي السياق ذاته، يرى سعد الدين إبراهيم (1998) أن التنمية تمثل عملية انبثاق ونمو للإمكانات الكامنة لدى الفرد أو المجتمع بصورة شاملة ومتوازنة، وهي عملية ذاتية وديناميكية مستمرة، لا تسير في اتجاه واحد، بل تتعدد مساراتها تبعاً لاختلاف السياقات والقدرات. ويؤكد هذا التصور الحديث أن التنمية لم تعد تقتصر على الجانب الاقتصادي فحسب، بل تشمل مختلف أبعاد الحياة الإنسانية.

• طبيعة عملية التنمية

اختلفت وجهات النظر حول طبيعة التنمية، فذهب اتجاه إلى اعتبارها عملية شاملة تهدف إلى إحداث تغييرات بنوية ووظيفية في المجتمع، مع التركيز على تعظيم استثمار الموارد لتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي. في حين نظر اتجاه آخر إلى التنمية بوصفها عملية اقتصادية في الأساس، يأتي البعد الاجتماعي فيها كنتاج تابع. بينما يرى اتجاه ثالث أن التنمية عملية ذات هدف اجتماعي

بالدرجة الأولى، وأن التنمية الاقتصادية ما هي إلا وسيلة لتحقيق هذا الهدف (سعد الدين إبراهيم، 1998؛ الكفري، 2007).

وانطلاقاً من المنظور التربوي الحديث، تُفهم التنمية باعتبارها عملية إنسانية شاملة يكون الإنسان محوراً وغايتها، وتسعى إلى تحسين نوعية حياته وتنمية قدراته، بما يعزز دوره في بناء المجتمع والمشاركة في تقدمه. (United Nations, 1955)

● التنمية الاقتصادية

تشير التنمية الاقتصادية إلى عملية مستمرة تهدف إلى رفع مستوى الدخل القومي الحقيقي، وزيادة متوسط نصيب الفرد منه، بما ينعكس إيجاباً على مستوى المعيشة. إلا أن المؤشرات الكمية وحدها لا تكفي للحكم على تحقق التنمية الاقتصادية، إذ قد يحدث ارتفاع في الدخل دون أن يصاحبه تحسن فعلي في نوعية الحياة أو عدالة في توزيع الموارد (الكفري، 2007).

وعليه، فإن التنمية الاقتصادية الحقيقية تُعد عملية حضارية شاملة تهدف إلى إحداث تحول نوعي في البنى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتعتمد بدرجة كبيرة على الإنسان بوصفه العنصر الأساسي في الإنتاج والتنمية. ومن أبرز أهدافها: زيادة الناتج القومي، والحد من الفقر، ورفع مستوى المعيشة، وتحقيق التوزيع العادل للدخل، وتطوير البنية التحتية، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد (الكفري، 2007).

● مفهوم التنمية المستدامة

برز مفهوم التنمية المستدامة في ثمانينيات القرن الماضي، وتحديداً في تقرير لجنة برونتلاند عام 1987 (World Commission on Environment and Development, 1987)، ثم حظي باهتمام عالمي واسع عقب مؤتمر قمة الأرض في ريو دي جانيرو عام 1992. (United Nations, 1992) ويُقصد بالتنمية المستدامة تلك العملية التنموية التي تلبى احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها (World Commission on Environment and Development, 1987).

ويركز هذا المفهوم على تحقيق التوازن بين متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وحماية البيئة والموارد الطبيعية من جهة أخرى، بما يضمن استمرارية التنمية عبر الأجيال. وقد أكدت منظمات دولية، مثل الأمم المتحدة ومنظمة الأغذية والزراعة، أن التنمية المستدامة تقوم على إدارة رشيدة للموارد، وتنمية رأس المال البشري، والحد من التلوث، وتعزيز العدالة الاجتماعية (United Nations, 1992).

• أبعاد التنمية المستدامة

تستند التنمية المستدامة إلى ثلاثة أبعاد رئيسة متكاملة، هي:

1. البعد الاقتصادي: يهتم بتحقيق النمو الاقتصادي، وزيادة فرص العمل، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وضمان الاستقرار الاقتصادي.
2. البعد الاجتماعي: ويركز على تحقيق العدالة الاجتماعية، وتحسين مستويات التعليم والصحة والرفاه، وتمكين الأفراد من المشاركة في صنع القرار.
3. البعد البيئي: ويعنى بحماية الموارد الطبيعية، والحد من التلوث، وضمان الاستخدام الرشيد والمستدام للبيئة.

وتكمن أهمية التنمية المستدامة في تفاعل هذه الأبعاد وتكاملها، إذ لا يمكن تحقيق تنمية حقيقية من خلال التركيز على بعد واحد بمعزل عن الآخرين (World Commission on Environment and Development, 1987; United Nations, 1992).

• مبادئ التنمية المستدامة

ترتكز التنمية المستدامة على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أبرزها:

- الإنصاف والعدالة في توزيع الموارد والثروات.
- التمكين والمشاركة في صنع القرار.
- الحوكمة الرشيدة والمساءلة لضمان الشفافية ومكافحة الفساد.
- التضامن بين الأجيال من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية وعدم تحميل الأجيال القادمة أعباء الحاضر. (United Nations, 1992)

• أهمية التنمية المستدامة في المجال التربوي

تعد التنمية المستدامة من أبرز التحديات التي تواجه النظم التعليمية المعاصرة، إذ يُنظر إلى الإنسان بوصفه أداة التنمية وغايتها في آن واحد. ويؤدي التعليم دورًا محوريًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال بناء المعرفة، وتنمية المهارات، وتعزيز القيم الداعمة للاستدامة (United Nations, 1992).

كما تسهم التنمية المستدامة في ربط التعليم بقضايا المجتمع واحتياجاته، وتعزيز البحث العلمي، وتقليل الفجوة التنموية، وتحقيق الاستقلال الذاتي للدول، بما ينعكس إيجابًا على مستوى المعيشة وجودة الحياة. (World Commission on Environment and Development, 1987)

8- الدراسات السابقة:

1.8 الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

هدفت دراسة مصالحة (2024) إلى التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (387) مديرًا ومعلمًا من مجتمع قوامه (1600). وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية في الدرجة الكلية وجميع المجالات، وارتفاع مستوى تنمية السلوك الإبداعي، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.

هدفت دراسة الشمراني (2022) إلى الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية قوامها (357) معلمة. بينت النتائج توافر مهارات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، حيث جاءت الأصالة بدرجة كبيرة، تلتها الحساسية للمشكلات بدرجة متوسطة، ثم المرونة بدرجة ضعيفة، في حين كانت الطلاقة والمخاطرة بدرجة ضعيفة جدًا. كما أظهرت النتائج توافر أبعاد الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة، مع تفوق

بعد الأعراف، ووجود علاقة ارتباط طردية بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية، وعدم وجود فروق دالة تبعاً للمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لسنوات الخبرة لصالح الأكثر خبرة.

سعت دراسة Cetinkanat و Ciftgul (2021) إلى الكشف عن أثر أنماط القيادة (التشاركية، الداعمة، التوجيهية) لدى مديري المدارس الابتدائية في الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. اعتمدت الدراسة المنهج المسحي، وجمعت البيانات من (448) معلمًا باستخدام مقاييس القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية. أظهرت النتائج اعتماد المديرين بدرجة أكبر على القيادة التشاركية والداعمة، وأن لهما أثرًا إيجابيًا في تعزيز الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما كان أثر القيادة التوجيهية محدودًا.

هدفت دراسة مواسي وآخرين (2025) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر لأبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن العلاقة بينهما. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (200) معلمًا ومعلمة. أظهرت النتائج ارتفاع درجة ممارسة أبعاد الثقافة التنظيمية وارتفاع مستوى الولاء الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بينهما.

هدفت دراسة تركستاني (2025) إلى قياس أثر الإبداع الإداري في ترسيخ الثقافة التنظيمية في المدارس الأهلية بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر القادة والموظفين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة طبقية بلغت (87). أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية، ووجود أثر إيجابي للإبداع الإداري والقيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية، مع فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

2.8 الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة:

هدفت دراسة فيليمبيني (Velempini, 2025) إلى تقييم دور ممارسات التعليم البيئي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030. استخدمت الدراسة المنهج المختلط (مقابلات واستبانة ومراجعة مصادر ثانوية). أظهرت النتائج أن التعليم البيئي يسهم بفاعلية في تعزيز الوعي البيئي وبناء مسارات مستدامة للمستقبل.

هدفت دراسة ييلوباييفا وآخرين (Yelubayeva et al., 2023) إلى استكشاف تحديات التعليم في كازاخستان من أجل التنمية المستدامة واقتراح استراتيجيات لمواجهتها. استخدمت الدراسة المنهج النوعي بالاعتماد على المقابلات مع عينة قوامها (186) طالبًا من أربع جامعات. أظهرت النتائج أهمية الحفاظ على دور التعليم في تعزيز المجتمع المستدام، مع الحاجة إلى دعم حكومي أقوى وتكامل أفضل لمبادئ الاستدامة في المناهج.

هدفت دراسة توتو (2021) إلى تشخيص واقع التنمية المستدامة في السودان والتحديات التي تواجهها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدب التربوي والمؤشرات المتاحة. أظهرت النتائج حاجة مؤشرات التنمية المستدامة إلى التحديث، مع وجود ضعف في الجانب الإشرافي والمتابعة للمؤسسات المنفذة.

أهدفت دراسة السحاتي (2024) إلى بيان دور التعليم التطبيقي في تحقيق التنمية المستدامة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن التعليم التطبيقي المرتبط بتكنولوجيا المعلومات يساهم بفاعلية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال رفع الوعي الاجتماعي والاقتصادي والبيئي.

هدفت دراسة الديب وباحمدان (2022) إلى التعرف إلى دور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالاعتماد على منهجتي أردل وتودا ياماماتو وأظهرت النتائج إسهام التعليم في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

سعت دراسة إلماساه وآخرين (Elmassah et al., 2021) إلى الكشف عن دور التعليم العالي في التنمية المستدامة في ألمانيا واليابان ومصر. استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مقابلات شبه منظمة وتحليل الوثائق. أظهرت النتائج تبني الجامعات ممارسات رائدة لسد الفجوات في أدوارها التنموية وتحقيق أهداف الاستدامة.

هدفت دراسة النعيمي (2023) إلى التعرف إلى دور التعليم في خدمة التنمية المستدامة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أهمية التعاون بين المؤسسات التربوية والمجتمعات المحلية وتوظيف التقنيات الحديثة.

هدفت دراسة سنقرط (2024) إلى الكشف عن دور الإبداع والتربية في تحقيق التنمية المستدامة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن التربية تساهم في تنمية المهارات الإبداعية وتقديم حلول مبتكرة للتحديات المستدامة.

هدفت دراسة بدوي وآخرين (2022) إلى بيان دور التعليم في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج الدور المحوري للتعليم في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

هدفت دراسة فيشر وآخرين (Fischer et al., 2022) إلى التعرف إلى متطلبات تأهيل المعلمين من أجل التنمية المستدامة. استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مراجعة أدبية منهجية شملت (158) دراسة. أظهرت النتائج ضرورة تعزيز الروابط بين إعداد المعلم ومتطلبات التنمية المستدامة، مع التركيز على الكفايات والمعارف والقيم المرتبطة بالاستدامة.

3.8 التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التأكيد على الدور المحوري للثقافة التنظيمية في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التربوية والتنموية. فقد أجمعت دراسات الثقافة التنظيمية مثل مصالحة والشرمان (2024)، والشمراي (2022)، ومواسي وآخرين (2025) على وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وكل من السلوك الإبداعي، والولاء الوظيفي، والإبداع الإداري، وهو ما ينسجم مع منطلقات الدراسة الحالية التي تنظر إلى الثقافة التنظيمية بوصفها مدخلاً داعمًا للتنمية المستدامة في المؤسسات التربوية. كما تتفق نتائج دراسات التنمية المستدامة مثل (Vealempini 2025)، والديب وباحمدان (2022)، و Elmassah وآخرين (2021) على أن التعليم بمختلف مستوياته يُعد ركيزة أساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال تعزيز الوعي، وبناء القدرات، وتكامل الأدوار بين المؤسسات التعليمية والمجتمع. وتتوافق الدراسة الحالية كذلك مع عدد من الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي أو النوعي في تناول قضايا الثقافة التنظيمية والتنمية المستدامة، وفي استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات، بما يعزز موثوقية المقارنة بين نتائجها ونتائج الدراسات السابقة.

تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة من حيث طبيعة العينة، إذ ركزت أغلب الدراسات السابقة على مديري المدارس، أو المعلمين، أو قائدات المدارس، في حين تنفرد الدراسة الحالية باستهداف مشرفي التربية والتعليم، بوصفهم حلقة وصل بين السياسات التربوية والممارسات المدرسية. كما تختلف من حيث المجال المكاني، حيث تركز الدراسة الحالية على مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل، وهو سياق فلسطيني له خصوصيته السياسية والاجتماعية والتنظيمية، مقارنة بالدراسات التي أجريت داخل الخط الأخضر، أو في السعودية، أو في سياقات دولية مختلفة.

كما يلاحظ أن عددًا من الدراسات السابقة تناول الثقافة التنظيمية أو التنمية المستدامة كلٌّ على حدة، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى الربط بين المتغيرين معًا، من خلال استقصاء تصورات

المشرفين حول مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم أبعاد التنمية المستدامة، وهو ما لم يحظَ بتركيز مباشر في أغلب الدراسات السابقة.

تتميز الدراسة الحالية بكونها دراسة نوعية في توجهها التحليلي، تسعى إلى فهم معمق لتصورات مشرفي التربية والتعليم حول الثقافة التنظيمية ودورها في دعم التنمية المستدامة، وليس مجرد قياس مستويات أو درجات. كما تبرز أهميتها في معالجتها موضوعاً معاصراً يجمع بين الثقافة التنظيمية والتنمية المستدامة في السياق التربوي الفلسطيني، وهو مجال ما زال يعاني من محدودية الدراسات، خاصة من وجهة نظر الإشراف التربوي.

كما تسهم الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية من خلال تقديم تصور علمي يمكن أن يفيد صانعي القرار التربوي في مديريات التربية والتعليم، ويساعد في تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتنمية المستدامة، بما ينسجم مع التحديات المحلية ومتطلبات التطوير التربوي المعاصر.

9- إجراءات الدراسة

1.9 منهج الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي الذي يمثل منهجية رئيسة في البحث، وتهدف إلى تطبيق أساليب بحثية كيفية بهدف الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من فهم الظاهرة المدروسة، من خلال دراسة أبعادها الكامنة، والعوامل المؤثرة في استمرارها وتطورها، وتعتمد هذه الدراسة على فكرة أساسية وهي دراسة الحالة التي تتم فيها دراسة حالة واحدة (أو عدد من الحالات) بشكل دقيق ومفصل من خلال كافة الوسائل المناسبة.

2.9 مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع مشرفي التربية والتعليم في مديرية جنوب الخليل للعام الدراسي 2024 / 2025م.

3.9 عينة الدراسة.

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصدية- عينات نمط الحالات (الحالات الخاصة) تبعاً لتصميم البحث النوعي لدراسة الحالة، وتكونت من (8) ذكور و(9) إناث، اختيروا بناء على عدة معايير، وهي:

- مشرف تربوي في مديرية التربية والتعليم في جنوب

- خبرة لا تزيد عن (10) سنوات

• الموافقة على إجراء المقابلة

4.9 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداة المقابلة شبه المقننة لجمع البيانات، حيث بدأ الباحثان تطبيقها يوم السبت الموافق 2025/10/11م، واستمرت لمدة شهر، تم إعداد المقابلة بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة والتجارب الميدانية ذات الصلة بالثقافة التنظيمية في دعم التنمية المستدامة، وصيغت (4) أسئلة، خضعت للتحكيم من قبل خمسة محكمين متخصصين في الإدارة التربوية. وبناءً على ملاحظاتهم، أُجريت التعديلات المقترحة

5.9 موثوقية الدراسة: قام الباحثان بتحقيق مصداقية الدراسة عن طريق استخدام أداة المقابلة، وإضافة اقتباسات المشاركات في كل موضوع في النتائج، كما أن الاعتمادية تحققت عن طريق رصد إجراءات الدراسة وتوثيقها في متن الدراسة، وتحقق الانتقالية من قدرة الباحثين من الاستفادة من نقل سياقات الدراسة الحالية لسياقات أخرى بالاعتماد على الوصف التفصيلي في دراسة (تصورات مشرفي التربية والتعليم في مديرية جنوب الخليل حول مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم التنمية المستدامة)، مع ضرورة مراعاة اختلاف البيئة وعينة الدراسة، وكون الدراسة الحالية طبقت في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

9.10 الاعتبارات الأخلاقية: طبق الباحثان الاعتبارات الأخلاقية عن طريق الحفاظ على سرية معلومات المشاركين بتقييم مشاركتهم (1-16) وعدم ذكر أسماؤهم، واستخدام بياناتهم، مما ترتب على ذلك تجنب المخاطر للمشاركين، وارتباط أسئلة الدراسة بعنوانها (تصورات مشرفي التربية والتعليم في مديرية جنوب الخليل حول مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم التنمية المستدامة)، كذلك تم تجنب الخداع بالالتزام بالوقت المحدد للمقابلات من قبل المشاركين، ودونت المقابلات كتابياً، ثم الإشارة للاقتباسات المباشرة عند كل موضوع لتأكيد النتائج.

10- عرض ومناقشة النتائج

سيتم عرض النتائج التي حصلت على أعلى درجات الترميز وفق ترتيب تنازلي، ومن ثم مناقشتها وتحليلها في ضوء الأدبيات التربوية والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

ينص السؤال على: "ما تصورات مشرفي التربية والتعليم حول مكونات الثقافة التنظيمية لدعم التنمية المستدامة في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل؟

كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات وترميزها عن أربع موضوعات رئيسية نتجت عن محور تصورات مشرفي التربية والتعليم حول مكونات الثقافة التنظيمية لدعم التنمية المستدامة، هي: قيم العمل الجماعي، والمساءلة والشفافية في إدارة الموارد، والتخطيط الاستراتيجي، والمناخ الإيجابي، كما هو موضح في جدول (1)

دول(1): نتائج تحليل أداة المقابلة لمحور تصورات مشرفي التربية والتعليم حول مكونات الثقافة التنظيمية لدعم

التنمية المستدامة

الرقم	الموضوع الرئيسي	التكرار
	قيم العمل الجماعي	14
	المساءلة والشفافية في إدارة الموارد	12
	التخطيط الاستراتيجي	10
	المناخ الإيجابي	10

قد تعود هذه النتيجة إلى إدراك المشرفين التربويين لطبيعة الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية بوصفها الإطار الناظم للعمل التربوي، إذ يرون أن وضوح القيم التنظيمية، وتشارك الرؤية، وسيادة روح التعاون والمسؤولية، تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الإبداع والولاء الوظيفي، وهو ما يدعم تحقيق الأهداف التربوية والتنموية على حد سواء. ويؤكد المشرفون أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُعد من أهم الأدوات غير الملموسة التي تؤثر في سلوك العاملين، وتوجه ممارساتهم نحو الاستدامة، خاصة في ظل التحديات التربوية المتسارعة.

كما يفسر المشرفون هذا الاتفاق بكونهم يمارسون دورًا إشرافيًا يتجاوز المتابعة الإدارية إلى دعم التطوير المهني، وبناء الوعي، وتعزيز التكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وهي عناصر تتقاطع جوهريًا مع أهداف التنمية المستدامة. ومن هذا المنطلق، ينظر المشرفون إلى التعليم باعتباره رافعة أساسية لبناء الإنسان القادر على التفكير المستدام، واتخاذ قرارات مسؤولة بيئيًا واجتماعيًا واقتصاديًا، وهو ما يتسق مع ما أكدته الدراسات السابقة في هذا المجال.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مصالحة والشرمان (2024) ومواسي وآخرين (2025) في ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية وأثرها الإيجابي في المناخ المدرسي، واختلفت عن دراسة مصالحة والشرمان(2024) في تركيزها على تطبيقات الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية داخل المدرسة.

ينص السؤال على: "كيف يقيم مشرفو التربية والتعليم دور الثقافة التنظيمية في دعم أبعاد التنمية المستدامة (البيئية والاقتصادية والاجتماعية) في مدارس مديرية جنوب الخليل؟" كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات وترميزها عن ثلاث موضوعات رئيسية نتجت عن محور دور الثقافة التنظيمية في دعم أبعاد التنمية المستدامة (البيئية والاقتصادية والاجتماعية) في مدارس مديرية جنوب الخليل، هي: البعد البيئي (توعية الطلبة بالحفاظ على البيئة، و تطبيق أنشطة مدرسية بيئية)، البعد الاقتصادي (ثقافة التوفير وإعادة التدوير، والمبادرات الاقتصادية)، والبعد الاجتماعي (تعزيز القيم الاجتماعية، والدعم النفسي للطلبة)، كما هو موضح في جدول (2) جدول (2): نتائج تحليل أداة المقابلة لمحور الممارسات القيادية لتعزيز العدالة الاجتماعية في التعليم الجامعي

الرقم	الموضوع الرئيسي	التكرار
1	البعد الاجتماعي (تعزيز القيم الاجتماعية، والدعم النفسي للطلبة)	11
2	البعد البيئي (توعية الطلبة بالحفاظ على البيئة، و تطبيق أنشطة مدرسية بيئية)	9
3	البعد الاقتصادي (ثقافة التوفير وإعادة التدوير، والمبادرات الاقتصادية)	8

وقد تعود هذه النتيجة إلى وضوح دور الثقافة التنظيمية في توجيه الممارسات التربوية داخل المدارس وحرص القيادات التربوية على ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للاستدامة من خلال الأنشطة المدرسية والممارسات اللاصفية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشمري وآخرون (2023) في ان الثقافة التنظيمية لا تزال تقليدية ولا تسهم في تعزيز الوعي البيئي والاقتصادي.

ينص السؤال على: "ما هي الممارسات الإدارية والقيادية التي تعزز مفهوم التنمية المستدامة في الثقافة التنظيمية في مدارس مديرية جنوب الخليل؟"

كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات وترميزها عن ثلاث موضوعات رئيسية نتجت عن دور الممارسات الإدارية والقيادية التي تعزز مفهوم التنمية المستدامة في الثقافة التنظيمية، هي: النمط القيادي المناسب (القيادة التمكينية، والقيادة التشاركية)، الاحتفاء بالمبادرات الناجحة، دعم المجتمع المحلي لمشاريع المدرسة الخضراء، كما هو موضح في جدول (3)

جدول (3): نتائج تحليل أداة المقابلة لمحور الممارسات الإدارية والقيادية التي تعزز مفهوم التنمية المستدامة في

الثقافة التنظيمية

الرقم	الموضوع الرئيسي	التكرار
	النمط القيادي المناسب (القيادة التمكينية، والقيادة التشاركية)	13
	الاحتفاء بالمبادرات الناجحة	12
	دعم المجتمع المحلي لمشاريع المدرسة الخضراء	10

وقد تعود هذه النتيجة إلى تبني المدارس لممارسات إدارية رشيدة ودعمها للمبادرات المدرسية الناجحة والمشاريع الخضراء، وأن المشرفين ينظرون إلى الاستدامة كعملية تكاملية تتطلب قيادة فعالة، تحفيز داخلي، وتعاون خارجي لضمان استمرارية المبادرات وتحويلها إلى ثقافة راسخة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Veilempini, 2025) والديب وباحمدان (2022) والنعيبي (2023) في أهمية التعليم البيئي والتقنيات الحديثة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، واختلفت عن دراسة وآخرين (Elmassah et al., 2021) في تناولها معوقات التنفيذ داخل المدارس مثل مقاومة التغيير ومحدودية التمويل.

ينص السؤال على: "ما العوامل المعيقة والعوامل الداعمة للثقافة التنظيمية في تحقيق التنمية المستدامة في مدارس مديرية جنوب الخليل؟"

كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات وترميزها عن موضوعين رئيسيين نتجت عن العوامل المعيقة والعوامل الداعمة للثقافة التنظيمية في تحقيق التنمية المستدامة، هي: العوامل الداعمة (الدعم المجتمعي، برامج التدريب، النمط القيادي المناسب، الطاقم التعليمي المتحمس)، والعوامل المعيقة (مقاومة التغيير، ومحدودية التمويل، ضغوط العمل)، كما هو موضح في جدول (4)

جدول (4): نتائج تحليل أداة المقابلة لمحور العوامل المعيقة والعوامل الداعمة للثقافة التنظيمية في تحقيق التنمية المستدامة

الرقم	الموضوع الرئيسي	التكرار
1	والعوامل المعيقة (مقاومة التغيير، ومحدودية التمويل، ضغوط العمل)	12
2	العوامل الداعمة (الدعم المجتمعي، برامج التدريب، النمط القيادي المناسب، الطاقم التعليمي المتحمس)	9

وقد تعود هذه النتيجة إلى التوازن بين العوامل الداعمة والمعيقة للثقافة التنظيمية حيث تلعب الإدارة الفعالة دوراً محورياً في تعزيز السلوكيات الإيجابية وتخفيف أثر العوامل المعيقة مما يؤدي إلى تطوير بيئة مؤسسية مستدامة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة وآخرين (Fischer et al., 2022) في أهمية القيادة التمكينية وبرامج التدريب كعوامل داعمة، واختلفت عن معظم الدراسات السابقة في إبراز معوقات عملية مثل ضغوط العمل ومحدودية التمويل.

10- التوصيات:

في ضوء نتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، يوصي الباحثان بما يلي:

1. تعزيز قيم العمل الجماعي داخل المدارس من خلال تبني آليات تشاركية في اتخاذ القرار، وتفعيل فرق العمل المدرسية بما يساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للاستدامة.
2. تشجيع تبني أنماط قيادية تمكينية وتشاركية لدى مديري المدارس، من خلال برامج تدريبية متخصصة تستهدف القيادات التربوية، وتدعم نشر ثقافة الاستدامة في البيئة المدرسية.
3. دعم وتنظيم المبادرات المدرسية الناجحة في مجال التعليم الأخضر والمدارس الخضراء، والاحتفاء بها على مستوى المديريات التعليمية، لما لذلك من أثر في تعميم الممارسات المستدامة وتحفيز المدارس الأخرى.
4. تعزيز الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة، لدعم المشاريع البيئية والاقتصادية المدرسية، والمساهمة في توفير الموارد اللازمة لاستدامتها.
5. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة للمعلمين والمشرفين التربويين حول مفاهيم الثقافة التنظيمية والتنمية المستدامة، وربطها بالممارسات الصفية والأنشطة اللامنهجية.
6. العمل على الحد من معوقات تحقيق التنمية المستدامة في المدارس، من خلال إدارة التغيير بصورة تدريجية تشاركية، والتخفيف من ضغوط العمل، والسعي لتوفير مصادر تمويل بديلة لدعم المبادرات المستدامة

11-المقترحات:

يقترح الباحثان إجراء دراسات حول:

- 1- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتنمية المستدامة البيئية في المدارس
- 2- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتنمية المهنية للمعلمين في مجال التعليم الأخضر

12-المراجع:

- بديوي، رزق منصور، الصبري، محمد عبدالوهاب حامد إبراهيم، وسالم، أحمد محمد عبدالعزيز. (2022). دور التعليم في تلبية متطلبات التنمية المستدامة: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، 36(10)، 84-18.
- تركستاني، غالية حبيب الله. (2024). أثر الإبداع الإداري في ترسيخ الثقافة التنظيمية من وجهة نظر القيادات في المدارس الأهلية بالعاصمة المقدسة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(11)، 53-37.

- توتو، فيصل محمد عبد الباري. (2021). التنمية المستدامة في السودان: الواقع والتحديات. مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث، 2. (5): 10-32.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2023). متطلبات التنمية المستدامة والمتكاملة من المؤشرات الإحصائية. رام الله، فلسطين.
- جواد، شوقي ناجي. (2000). إدارة الأعمال: منظور كلي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع
- حريم، حسين. (2020). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- باحمدان، محمد سعيد، والديب، خالد زكي. (2022). دور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، (42)، 167-192.
- السحاتي، مراجعي (2024). التعليم التطبيقي ودوره في التنمية المستدامة. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة، 5(2)، 229-308.
- الشمراي، م. (2022). الإبداع الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة: دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات. مجلة كلية التربية، 86(2)، 297-338.
- الشمري، شيماء سعيد، مسلم، محمود عطا محمد علي، حميد، مسلم محمد علي. (2023). المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت: دراسة تحليلية. دراسات تربوية ونفسية، (126): 125-167.
- سنقرط، نسرین صالح. (2024). الإبداع والتربية من أجل التنمية المستدامة: قراءة تحليلية في المفهوم والمتطلبات. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للأدب والدراسات التربوية والنفسية، 4(11): 68-84.
- العميان، محمود سلمان. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد علي. (1995). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيًا وإداريًا للعاملين والجمهور. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.

محمد، إبراهيم (2015) المناهج الكمية وملاءمتها لقضايا كيفية في دراسات علم الاجتماع: دراسة تطبيقية على موضوع القيم في الرسائل العلمية بقسم الدراسات الاجتماعية بجامعة الملك سعود نموذجاً. مجلة الآداب، جامعة الملك سعود ، 27(2) ، 139-179

مصالحه، محمد أحمد، والشرمان، منيرة محمود. (2024). مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين. *المجلة التربوية الأردنية*، 9(1)، ملحق (1)، 76-101

مواسي، وائل حسن، و عتوم، محمد عبد الله. (2025). درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر لأبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الولاء الوظيفي للمعلمين. *المجلة التربوية الأردنية*، 10(1)، 265-288.

النعيمي، علي جبر الحيجي. (2023). التعليم في خدمة التنمية المستدامة. *مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية*، 55(5): 336-349.

الهوراي، سيد. (1982). *الإدارة: الأصول والأسس العلمية*. مكتبة جامعة عين شمس

Ciftgul, R., & Cetinkanat, A. (2021). The impact of school principals on teachers' organizational culture perceptions and organizational citizenship behaviors. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 72, 123–145.

Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.

Douglas, F (1992). *Principles of sustainable development*. St. Lucie Press.

Elmassah, S., Biltagy, M., & Gamal, D. (2021). Framing the role of higher education in sustainable development: A case study analysis. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 23(2), 320-355. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-05-2020-0164>

Fischer, D., King, J., Rieckmann, M., Barth, M., Büssing, A., Hemmer, I., & Lindau-Bank, D. (2022). Teacher education for sustainable development: A review of an emerging research field. *Journal of Teacher Education*, 73(5), 509-524. <https://doi.org/10.1177/00224871221105784>

Grosskurth, J., & Rotmans, J. (2005). The SCENE model: Getting a grip on sustainable development in policy making. *Environment, Development and Sustainability*, 7(1), 135–151.

<https://doi.org/10.1007/s10668-003-4810-0>

Dahlgard-Park, S. & Dahlgard, J. (2006). *In search of excellence: Past, present and future*. In H. Schnauber (Ed.), *Kreativ und konsequent* (pp. 57-84). Carl Hanser Verlag.

United Nations. (1955). *Social progress through community development*. United Nations Bureau of Social Affairs.

United Nations. (1992). *Rio Declaration on Environment and Development*. United Nations Conference on Environment and Development.

Velempini, K. (2025). Assessing the role of environmental education practices towards the attainment of the 2030 Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 17(5), 20-43.
<https://doi.org/10.3390/su17052043>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Yelubayeva, P., Tashkyn, E., & Berkinbayeva, G. (2023). *Addressing challenges in Kazakh education for sustainable development*. *Sustainability*, 15(19), Article 14311.
<https://doi.org/10.3390/su151914311>

13- الملاحق:

ملحق (1): أداة المقابلة

أداة المقابلة أسئلة المقابلة

عزيزي/ تي المشرف/ة التربوي/ة

تحية طيبة، وبعد...

يقوم الباحث بدراسة هدفها التعرف إلى "تصورات مشرفي التربية والتعليم في مديرية جنوب الخليل حول مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم التنمية المستدامة": لذا أضع بين أيديكم أسئلة المقابلة الخاصة بالدراسة: فأرجو منكم المشاركة؛ لثقتي المطلقة بكم؛ كي تتحقق الأهداف المرجوة من الدراسة: علماً أن نتائجها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
أشكر حسن تعاونكم،

الباحثان: أ. محمد السلامين وأ. سناء نجار وأ.د. كمال مخامرة

أسئلة المقابلة:

1- ما تصورات مشرفي التربية والتعليم حول مكونات الثقافة التنظيمية لدعم التنمية المستدامة في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل؟

2- كيف يقيم مشرفو التربية والتعليم دور الثقافة التنظيمية في دعم أبعاد التنمية المستدامة (البيئية والاقتصادية والاجتماعية) في مدارس مديرية جنوب الخليل؟

3-ما هي الممارسات الإدارية والقيادية التي تعزز مفهوم التنمية المستدامة في الثقافة التنظيمية في مدارس مديرية جنوب الخليل؟

4-ما العوامل المعيقة والعوامل الداعمة للثقافة التنظيمية في تحقيق التنمية المستدامة في مدارس مديرية جنوب الخليل؟

شاكرًا لكم حسن تعاونكم
مع فائق الاحترام والتقدير،