

## درجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات

ختام فؤاد خليلية (\*)

الأستاذ الدكتور صالح ناصر عليجات (\*\*\*) الأستاذ الدكتور عماد توفيق السعدي (\*\*\*)

تاريخ الإرسال تاريخ القبول

2023/10/9

2023/8/24

### الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات (الجنس، والتخصص، والخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تكونت من (32) فقرة موزعة بالتساوي إلى أربع مجالات، (التمكين، والتنمية المهنية، والتقبل والاعتراف بالإنجازات، وحل المشكلات واتخاذ القرار)، وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها، حيث تم تطبيقها على عينة متيسرة تكونت من (354) معلماً. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري (التخصص، والخبرة)، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. أوصت الدراسة بتخفيف الأعباء التدريسية على المعلمين، بما يمكن المديرين من وضع خطط تدريبية داخلية لهم، وأن يرفع مديرو المدارس من مستوى الدعم الإداري المقدم للإناث، من جهة التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** الدعم الإداري، مديرو المدارس، المعلمون، المدارس الإعدادية، الخط الأخضر.

(\*) جامعة اليرموك

(\*\*) جامعة اليرموك

(\*\*\*) جامعة اليرموك

## The Degree of Practicing Administrative Support by Preparatory School Principals in the North District within the Green Line From the Teachers' Perspectives Considering Some Variables

### Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing administrative support by preparatory school principals in the North District within the Green Line from the teachers' perspectives considering the variables (gender, specialization, and experience). The descriptive survey approach was used, in addition to a questionnaire consisting of (32) items distributed evenly into four dimensions (empowerment, professional development, acceptance and recognition of achievements, problem-solving and decision-making). After ensuring its validity and reliability, the questionnaire was applied to an available sample consisting of (354) teachers. The results showed that the degree of practicing administrative support was high, in the absence of statistically significant differences due to the variables (specialization and experience), and the existence of statistically significant differences due to the gender variable in favor of males. The study recommended reducing the teaching burden on teachers, enabling principals to develop in-site training plans for them, and raising the level of administrative support provided to females, in terms of empowerment and participation in decision-making.

**Keywords:** administrative support, school principals, teachers, preparatory schools, the green line.

### مقدمة

تشهد إدارة المؤسسات سلسلة من التحديات التي تتطلب سرعة الاستجابة للمستجدات والمتغيرات العالمية، مما أوجب عليها زيادة الاهتمام بالموارد البشرية، لكونه يمتلك المقدرة على التطوير والابتكار، والمهارات المتميزة للتكيف مع التغيرات والتحديات، والارتقاء بالأداء، وتحقيق الأهداف بفاعلية، وبالتالي فإن نجاح المؤسسات يرتبط بأداء مواردها البشرية، الذي يرتبط بدوره بمستوى دعم تلك المؤسسات وقياداتها له.

وقد تزايد اهتمام المؤسسات بمواردها البشرية، إذ يؤكد براون وروloff (Brown & Roloff, 2015) على أن نجاح المؤسسات وتطورها يعتمدان على توافر قيادات مؤهلة، وفاعلة وداعمة، تساند المرؤوسين وتحفزهم نحو تقديم أداء عالي المستوى، من خلال تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية. كما أكدت عيد (2020) على الدور الفعال والمؤثر للقائد، وعلى أن القيادة علاقة تبادلية بين قائد يستطيع بمقدراته ومهاراته التأثير في نشاطات تابعيه وسلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة.

وتعدّ المؤسسات التربوية محوراً مهماً في عملية التغيير والتطوير في المجتمعات، وينبع ذلك من آثارها وانعكاسات نتائجها على كافة فئات المجتمع، مما يجعل العملية التربوية في مكانة متقدمة بين وسائط الإصلاح والتقدم، ونتائج هذه العملية متعلقة إلى حدٍ كبير بإدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها، ومستوى ونوعية الدعم الذي تقدمه تلك القيادة لمروسيها، وآثار ذلك الدعم عليهم (شحادة، 2020). ويعد الدعم الإداري من المفاهيم المهمة في علم الإدارة، والذي انبثق أساساً من الدراسات التي تناولت العلاقات الإنسانية، التي تقوم على أساس أن لكل فرد شخصيته المستقلة، وبالتالي لا يمكن التنبؤ بسلوكه، لذا لا بد من التعرف على دوافعه الشخصية، كما أن طريقة تفكير الفرد، وتصرفه في العمل لا تتأثر فقط بالقواعد والإجراءات، والمتطلبات التي تفرضها الإدارة؛ فالاهتمام، والاحترام، والعلاقات الاجتماعية بينهم في بيئة العمل مسألة مهمة لسير العمل وتحقيق الأهداف، إذ إن هذا النوع من التفاعلات البشرية يثير حساً عاطفياً لدى الفرد (Thamasseri, 2016).

ويُعرف الدعم الإداري بأنه "درجة المساندة، والرعاية، والعناية التي يتلقاها العامل من رئيسه الحالي في المؤسسة" (Ahmad & Yekta, 2010, 169). كما تم تعريفه على أنه "تصورات الموظفين حول درجة اهتمام المؤسسة بهم، من خلال علاقة تبادلية بين الموظفين ورؤساء العمل" (Uymaz, 2014, 126). وعُرف كذلك بأنه "قيام القائد بإيجاد بيئة عمل تُعزز فيها العلاقات الإنسانية، مثل الاحترام، والثقة، والتعاون، والدعم العاطفي، والاهتمام بمتطلبات المرؤوسين المهنية والنفسية، بما يعود بالفائدة على المرؤوسين والمؤسسة" (الحارثي، 2023، 202).

ويُستنتج من التعريفات السابقة بأن مفهوم الدعم الإداري يشير إلى العلاقة التبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين، والذي يعبر عن اهتمام الإدارة بموردها البشري، من خلال بث الثقافة الملائمة، والمتوازنة مع أهداف المؤسسة، وتوفير بيئة عمل يسودها الانسجام والعلاقات الطيبة، بما يضمن تحقيق المؤسسة أهدافها، ومن ثم ضمان استمراريتها.

ويُشكل الدعم الإداري بُعداً مهماً من أبعاد الدعم التنظيمي المدرك؛ الذي يعبر بدوره عن شعور عام لدى العاملين، يرتبط بالمدى الذي تكون فيه المؤسسة معنية برضايتهم، وداعمة ومساندة لهم، في حين يعبر الدعم الإداري عما يتلقاه العامل من رئيسه المباشر من دعم ومساندة، إذ يفسر المرؤوسون في الغالب طبيعة علاقتهم بمؤسستهم من خلال أسلوب قادتها في التعامل معهم، وليس إلى دوافع القائد الشخصية (Eisenberger et al., 2016).

ويؤكد تشين وآخرون (Chen et al., 2009) على أن الموظفين الذين لديهم مستويات عالية من

الحكم على الدعم المقدم لهم من قيادتهم يرتبطون عاطفياً بوظائفهم، ويظهر ذلك في زيادة الرضا الوظيفي، وإيجابية الحالة المزاجية والنفسية، والالتزام التنظيمي، وفعالية الأداء، وانخفاض معدل نية ترك العمل. كما يؤكد جين وماثور (Jain & Mathur, 2015) على أن الشعور بالرضا الوظيفي يعود إلى شعور الموظفين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه من خلال توضيح مهمات العمل، وتقديم العون والمساعدة والحوافز للمرؤوسين، والتأثير الإيجابي فيهم.

وتظهر أهمية الدعم الإداري في إسهامه بإيجاد مناخ من الصداقة الإيجابية، وخلق إحساس لدى المرؤوس بمكانته في مؤسسته، وفي خفض مستوى الإجهاد الوظيفي لديه (Lu et al., 2016). كما أن الدعم الإداري يدعم اتجاهات المرؤوسين نحو العمل الإبداعي والابتكار (Osborne & Hammoud, 2017). وفي المدارس، تظهر أهمية الدعم الإداري في أنه يزيد من دافعية المعلمين نحو بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المدرسة، من خلال المشاركة في الأنشطة المدرسية، وتبني أساليب إبداعية في التدريس، وتحسين مخرجات العملية التعليمية، ويسهم في تعزيز قيم التواصل بين إدارة المدرسة والمعلمين (العنزي والقرني، 2018).

كما أن الدعم الذي يتلقاه معلمو المدارس يسهم في تحقيق التنمية الذاتية لهم، ويوحد جهودهم نحو تحقيق أهداف المدرسة، ويوحد الرؤية المشتركة بين المعلمين تجاه تطوير الأداء والتميز في العملية التعليمية، ويسهم في تحسين صورة المدرسة أمام الآخرين، من خلال أداء المعلمين سلوكيات إيجابية أمام الزائرين، وأمام مؤسسات المجتمع المحلي، والجهات الداعمة، ويسهم في تحسين الدور المجتمعي للمدرسة (المطيري، 2020). ويستنتج الباحثون مما سبق أن الدعم الإداري الذي يقدمه قادة المدارس، محرك رئيس لتطورها، ومقدرتها على تحقيق أهدافها، وممارسات المدير الداعمة للمعلمين، تؤدي دوراً مهماً في تعزيز رضاهم الوظيفي، وتوجد لديهم مشاعر الولاء لمدرستهم، وتدخلهم في حالة من الانغماس الوظيفي بمهنتهم، وتعمق ارتباطهم وجدانياً بها، بحيث تصبح مصدر فخر لهم، وجزءاً من كينونتهم.

وللدعم الإداري الذي يقدمه مديرو المدارس أبعاداً متعددة، وقد ارتأى الباحثون بأنه يمكن تحقيق أهداف الدراسة الحالية من خلال تبني الأبعاد الآتية:

- **العدالة التنظيمية:** وهي تعبر تصورات المعلمين عن مدى عدالة مدير المدرسة في تعامله معهم، والتي ينتج عنها مشاعر إيجابية لديهم، مثل الالتزام، والارتياح، والرضا. بالإضافة إلى الثقة التي يكتسبونها من خلال إحساسهم بعدالة مدير المدرسة. وتتمثل العدالة التي يدركها المعلمون في التقييم، والترقيات، والمكافآت، والتوزيع العادل للمهام، وتطبيق اللوائح والقوانين (عويضة، 2021).

وتكتسب العدالة التنظيمية في المدارس من خلال تأثيرها في الولاء والالتزام التنظيمي لدى المعلم، والذي يتمثل في رغبته بالاستمرار في مهنته، واستعداده لبذل أقصى جهوده لصالحها (Akar & Çelik, 2019).

وتؤثر العدالة التنظيمية كذلك في الرضا الوظيفي للمعلم، حيث أشار فروم (Vroom) في نظرية التوقع (Expectancy theory)، والتي تعد إحدى النظريات التي فسرت العدالة التنظيمية، إلى أن رضا الفرد عن عمله مبني على توقعاته بشأن عوائد ذلك العمل، فعندما لا تتحقق تلك العوائد، فإنه يشعر بعدم الرضا الوظيفي، والشعور بالعدالة التنظيمية يُشعر الفرد بأن توقعاته من عمله قد تحققت (Krishnan & Yunus, 2018). وهي تؤثر كذلك في الثقة التنظيمية، من خلال توقع الفرد بأن القرارات والإجراءات التي تأتي من صانع القرار تصب في مصلحته، وتحقق له العوائد التي يتوقعها، مما يزيد من التواصل والتعاون والعمل بروح الفريق بين أفراد المؤسسة (Rodriguez, 2019).

- التحفيز والإلهام: إذ إن مدير المدرسة الفعال هو الذي يتعرف احتياجات المعلمين، ويعمل على تحفيزهم وفقاً لتلك الاحتياجات، إذ إن أثر الحوافز المادية والمعنوية على المعلمين يتفاوت وفقاً لاحتياجاتهم، كما أن بعض المعلمين يمكن حفزهم من خلال تكليفهم بمهام تتضمن تحدياً أو إبداعاً، وبالتالي يشعرون بالفخر عندما يؤديون أعمالاً تسهم في تطوير طلبتهم، وفي إعلاء شأن مدرستهم (Tran & Dou, 2019).
- التمكين: ومن خلاله يعمل مدير المدرسة على نقل السلطات الكافية للمعلمين حتى يستطيعوا أداء المهام الموكولة إليهم بحرية، مع توفير الدعم المباشر لقدراتهم ومهاراتهم، من خلال توفير الموارد الكافية، والمناخ المناسب، والثقة فيهم، وتقييم أدائهم وفقاً لإنجازهم للمهام والأهداف المنشودة (الأضم، 2021).
- التنمية المهنية: إذ تعد التنمية المهنية للمعلمين عنصراً فاعلاً يسهم في إحداث تغيير في البيئة المدرسية نحو الأفضل، وينفذ الاستراتيجيات الموضوعية، وهو يتطلب من مدير المدرسة أن يكون متعاوناً وقادراً على العمل من خلال الآخرين، وأن يسهم في تهيئة المناخ الملائم الذي يدعم الشعور بالانتماء، وتحقيق رؤية ورسالة المدرسة، وذلك من خلال المشاركة بالعمل الجماعي، والاطلاع على كل ما هو جديد في مجال العمل (سعدي، 2019).

- وفي المدارس، تظهر مظاهر الدعم الإداري من خلال ما أشار إليه بعض الباحثين على النحو الآتي: منح المعلمين هامشاً من التمكين والاستقلالية، ويُعبر عن مدى الحرية التي يشعر بها المعلم في القيام بعمله بالطريقة المناسبة له، وحسب أولوياته، وهو ما يمنحه شعوراً بالقوة والمكانة، والثقة في قدرته على تحمل المسؤولية (Bibi et al., 2019).

- تخفيف ضغوط العمل، وحل المشكلات التي تواجه المعلمين في أثناء أداء مهماتهم، والتي قد تشكل عوائق تحول دون إتمام تلك المهمات بالشكل الأمثل (Johnson, 2022).
- إثراء المعلمين وظيفياً، من خلال توفير مناخ عمل أفضل للمعلمين، يتسم بالعمل الجماعي، واستخدام التكنولوجيا، وتحسين وتطوير إجراءات ومحتوى العملية التدريسية (Na-Nan et al., 2018).
- تقدير أداء المعلمين، والاعتراف بإنجازاتهم، وبذل الجهود لمساعدتهم على تحسين أدائهم، وتعرف نقاط ضعفهم، وأسبابها، ومعالجتها، وتحويلها إلى فرص التحسين (Kurtessis et al., 2017).
- الاهتمام بمقدرات المعلمين الشخصية والمهنية، والأخذ بالحسبان ظروفهم الخاصة والشخصية، وإيجاد بيئة عمل قائمة على الثقة والعلاقات القوية بين إدارة المدرسة وبينهم (Na-Nan et al., 2018).
- إيجاد فرص الترقيات والمكافآت للمعلمين، واعتماد الكفاءة والإنجاز معياراً للتقدم والترقي وظيفياً، وتهيئتهم ليكونوا قادة في مواقعهم (Bibi et al., 2019).
- الاهتمام بأراء المعلمين وملاحظاتهم، وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات، ودعم مشاركتهم في اتخاذ قرارات العمل، ومنحهم الفرص الكافية لتحقيق ذواتهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع (Johnson, 2022).

ويرى الباحثون بأن العلاقة التبادلية بين مدير المدرسة والمعلمين لا تقوم بشكل أساس على الأجر، لكون الأجور خارج نطاق صلاحيات مدير المدرسة، ولا تقوم كذلك على المعلومات والخدمات فقط، وإنما على الموارد الاجتماعية المتعلقة بالجوانب الإنسانية، كالدعم، والاحترام، والتقدير، والتوافق.

ويتطلب توفير الدعم الإداري الفعال أن تتوفر في القائد مجموعة من السمات، أوجزت سليم (2019) بعضاً منها في المقدرة على التركيز في المواقف ذات الأهمية التي يتعرض لها، والانتباه إلى كل ما يقوله الآخرون، وتحديد الأولويات والإجراءات التي يمكن القيام بها، وثقة القائد بنفسه وبالآخرين بحيث تكون العلاقة التي تنشأ بين القائد وبين المرؤوسين علاقة قائمة على الثقة المتبادلة، والمقدرة على التواصل مع الآخرين بشكل فعال، والمقدرة على تحمل المخاطر، والدفاع عن القرارات، والرؤية المستقبلية للمدى المثالي الذي يريد أن تبلغه الإدارة أو المؤسسة، والمقدرة على تنمية معرفة ومهارات المرؤوسين، والمقدرة على طرح البدائل التي تتناسب مع القيم، والتوقعات، والواقع الراهن.

ويرى الباحثون بأن الدعم الإداري للمعلمين يتطلب امتلاك مدير المدرسة لقيم الصدق والقنوة الحسنة، لكي يزرع في نفوس المعلمين الثقة بقراراته، وهو ما يوسع دائرة تأثيره عليهم، ويسهم في امتلاكه المقدرة على بث روح المبادرة بين المعلمين، وإثارة حماسهم، إضافة إلى الحرص على توظيف قدراتهم الشخصية في حل

مشكلات المدرسة، وعلى مشاركتهم الفعالة في الخطط الاستراتيجية للمدرسة.

### الدراسات السابقة

نال الدعم الإداري اهتماماً وافراً من قبل الباحثين؛ فقد أجرى العازمي (2019) دراسة هدفت تعرف مستوى المناخ التنظيمي السائد في كليات جامعة الكويت وأثره في الدعم القيادي، وذلك باستخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات. حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغ قوامها (103) عضو هيئة تدريس. وقد أشارت النتائج إلى أن تصورات أفراد العينة لمستوى الدعم القيادي بكليات جامعة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة. وأجرى تران وداو (Tran & Dou, 2019) دراسة هدفت التعرف إلى دور الدعم الإداري في استمرارية معلمي المدارس الريفية في كارولينا الجنوبية (South Carolina) بأمريكا. استخدم المنهج الوصفي المسحي من خلال الاستبانة والمقابلات، وتكونت عينة الدراسة من (28) معلماً في المدارس الريفية تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وأظهرت النتائج أن أكثر ممارسات الدعم الإداري تأثيراً في استمرار المعلمين في وظائفهم هي: التواصل المفتوح بين المديرين والمعلمين، وتوفير الإرشاد والمشورة، والحوافز المالية، وشفافية المعلومات، وتوفير مناخ العمل الإيجابي.

وأجرى ستانلي (Stanley, 2021) دراسة هدفت الكشف عن دور الدعم الإداري لدى مديري المدارس في توجهات ترك الوظيفة لدى المعلمات ذوات البشرة السوداء في مدارس كارولينا الشمالية (North Carolina) بالولايات المتحدة الأمريكية. استخدم منهج دراسة الحالة، والمقابلات أداة للدراسة، حيث تمت مقابلة (5) معلمات من ذوات البشرة السوداء، تم اختيارهن بالطريقة القصدية. أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد الدعم الإداري تأثيراً في عدم ترك المعلمات لوظائفهن كانت على الترتيب: العدالة الإجرائية، ومقدرة المديرين على ضبط بيئة العمل الاجتماعية، والعلاقة مع المديرين.

وأجرى نيو وآخرون (Niu et al., 2022) دراسة هدفت التعرف إلى نوع الدعم الإداري الذي قدمه مديرو المدارس في الولايات المتحدة والصين من وجهة نظر المعلمين. استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، والمقابلات أدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (16) معلماً في المرحلة الثانوية، توزعوا بالتساوي بين مدارس الولايات المتحدة والصين، واستخدم في اختيار العينة أسلوب كرة الثلج (Snowball Sampling). أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر أنواع الدعم الإداري الذي تلقاه المعلمون من مديريهم كان في مجالي التمكين، والتطوير المهني.

وهدف دراسة كراوفورد وآخرون (Crawford et al., 2022) التعرف إلى مستوى الدعم الإداري لدى

مديري المدارس الابتدائية في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر المعلمين خلال جائحة كورونا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توظيف مجموعات التركيز (Focus groups) لجمع البيانات، حيث تكونت العينة التطوعية للدراسة من (15) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن مستوى الدعم الإداري لدى مديري المدارس جاء منخفضاً، حيث اقتصر على توفير الأدوات اللازمة لعملية التدريس عن بعد. ويُلاحظ من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن الدعم الإداري قد تم بحثه في مجتمعات عدة، كما تم بحث العلاقة بينه وبين بعض المتغيرات التي تتعلق بالموارد البشري كأحد أهم عناصر أية مؤسسة. وتشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي، في حين تنوعت الدراسات السابقة من حيث استخدام وسائل جمع البيانات بين الاستبانات والمقابلات ومجموعات التركيز، كما تنوعت في أسلوب اختيار العينة بين أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وبين العينة التطوعية، وعينة كرة الثلج. وتميزت الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات في تناولها متغير الدعم الإداري في مدارس الخط الأخضر.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن ما تعانيه الكثير من المؤسسات التربوية من مشكلات وسلبيات يرجع إلى تدني مستوى دعم الإدارة للعاملين فيها، مما يقلل من دافعيتهم نحو أداء واجباتهم وما هو مطلوب منهم، بالإضافة إلى عدم إيجاد أساليب تتناسب مع ما يمتلكه العاملون من إمكانيات وقدرات، وما يقابل ذلك من تحديات (شحادة، 2020). وفي المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، ونتيجة للظروف الاستثنائية التي تعيشها تلك المدارس، في ظل سيطرة جهاز التعليم الإسرائيلي على كامل المنظومة التعليمية، مما أوجد فجوة كبيرة بين المدارس العربية ونظيرتها اليهودية، في الإمكانيات المادية، والتسهيلات الممنوحة، وأعداد الطلبة في الصفوف، والبنية التحتية، فإن المديرين يبذلون جهوداً كبيرة في سبيل تقديم الدعم الإداري للمعلمين، إلا أن الظروف الخارجة عن إرادة المديرين تفرض نفسها وبقوة في بعض الأحيان، الأمر الذي قد ينعكس في تصورات بعض المعلمين حول الدعم الإداري المقدم من المديرين. ومن هنا فقد جاءت فكرة إجراء هذه الدراسة التي بحثت في درجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر

من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة

الدراسة لدرجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والخبرة)؟

### أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

- التعرف إلى درجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- التعرف إلى الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة الوسيطة.

### أهمية الدراسة

للدراسة الحالية أهميتها، نظرية وتطبيقية:

#### الأهمية النظرية:

اكتسبت الدراسة أهميتها النظرية من أهمية المورد البشري في المؤسسات التربوية، والتعرف إلى العوامل التي تسهم في تشكيل سلوكياته الوظيفية، وكذلك الوسائل، والتقنيات التي تحفزها، وتدعمها، بوصفه أبرز مدخلات العملية التعليمية، وأكثر العوامل المؤثرة فيها، وكذلك من حاجة المعلمين في المدارس إلى الدعم الإداري من قبل المديرين، بهدف تحسين مخرجات العملية التربوية، ويؤمل أن تُشكل إضافة جديدة للمكتبة العربية من جهة إثرائها بأدب نظري جديد.

#### الأهمية التطبيقية:

اكتسبت الدراسة أهمية تطبيقية من جهة النتائج التي كشفت عنها، وكذلك إعداد أدواتها، والتوصيات التي وضعت اعتماداً على نتائجها، ويؤمل أن يستفيد من نتائجها وتوصياتها واضعو السياسات التربوية في وزارة التربية والتعليم في تعزيز مستوى الدعم الإداري المقدم من مديري المدارس، ومديرو المدارس من جهة تعرف مستوى دعمهم الإداري للمعلمين في مدارسهم، والباحثون، وطلبة الدراسات العليا والمهتمون بإجراء مزيد من الدراسات على مجتمعات أخرى.

### التعريفات المفاهيمية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلح الآتي:

**الدعم الإداري:** "مدى المساندة والتأييد الذي يشعر به الفرد أو يدرکه من رئيسه المباشر، والذي يتضح في الإجراءات التي يستخدمها الرئيس لدعم المرؤوسين، وتحفيزهم وإرشادهم، وتوجيههم، ومعاملتهم بحيادية، وموضوعية، وتقدير إسهاماتهم في إنجاز أهداف المؤسسة" (سعد، 2016، 243).

وءرف الأءم الإءاری إءرائیاً بأنه ما یءمه مءیر المءرسة الإءاءاءة فى لواء الشمال ءاءل ءء الأءضر للمعلمین من تسهیلاء ومسانءة، من أءل تسهیل مهماءهم وءءسین أءائهم الوءیفى، وءلك من ءلال تمكینهم، وءنمیتهم مهنیاً، وءقبلهم والاعءراف بإنءازاءهم، وءل مشكلاءهم وإءراكمهم فى اءءاء القراءاء، وقیس بالءرءة الكلیة لءقءیراء عینة الءرسة على الأءاة الءى تم إءءاءها لهذا العرض.

### ءءوء الءرسة

اقتصرء الءرسة الءالیه على الءءوء الآئیة:

- الءء الموضوعى: ءرءة ممارسة الأءم الإءاری لءى مءیرى المءارس.
- الءء البءرى: معلمو المءارس.
- الءء الزمنى: الفصل الءانى من العام الءراسى (2022-2023).
- الءء المكانى: المءارس الإءاءاءة فى لواء الشمال ءاءل الءء الأءضر.

### منهءیة الءرسة

اعءءء الءرسة الءالیه المنهء الوصفى المسءى نظراً لملاءمءه طبعیة الءرسة وأءءافها.

### مءءم الءرسة

ءكون مءءم الءرسة من ءمیع معلمى المءارس الإءاءاءة فى لواء الشمال ءاءل الءء الأءضر، وبالبع ءءءهم (3920) معلماً ومعلمة (وزارة الءربیة والءعلیم، 2022).

### عینة الءرسة

ءرص الباءءون على ألا ءقل عینة الءرسة عن (351) مءیراً ومعلماً، وءلك اعءماءاً على الءءول العیناء الإءصائیه الوارء فى كرىءسى ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، وعلىه تم ءوزیع (550) اسءبائة إلكءرونیه بالطریقة المءیسرة على مءءم الءرسة، من ءلال الءنسیق مع مءیرى المءارس، وءلك سعياً للوصول إلى ءءم العینة المءلوب، ءیء وءع فى الءسبان ألا یسءءیب كافة المعلمین الءین ءوزع إلیهم أءاة الءرسة، وكان عءء الرءوء المسءلمة (354) رءاً، بنسبة (9%) ءقریباً من مءءم الءرسة، وكانء ءمیع الرءوء صالءة للءللیل، لكون الأءاة تمء صیاءءها من ءلال نماءء ءوغل (Google forms) وكانء الإءابة عن ءمیع الفقراء إءباریه لءبول تسلیم النماءء، ویبین الءءول (1) ءوزع أفراء عینة الءرسة وفقاً لمءءیراء الءرسة الوسیطة (الءنس، والءءصص، والءءبرة).

الءءول (1): ءوزع أفراء العینة وفقاً للمءءیراء الوسیطة

المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	125	35.3 %
	أنثى	229	64.7 %
التخصص	الكلية	354	100 %
	علمي	211	59.6 %
	أدبي	143	40.4 %
	الكلية	354	100 %
الخبرة	أقل من عشر سنوات	100	28.2 %
	عشر سنوات فأكثر	254	71.8 %
	الكلية	354	100 %

#### أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، مثل دراسة العازمي (2019)، ودراسة المطيري (2020)، تم بناء استبانة لقياس درجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وتكوّنت في صورتها النهائية من (32) فقرة موزعة بالتساوي إلى أربعة مجالات، (التمكين، والتنمية المهنية، والتقبل والاعتراف بالإنجازات، وحل المشكلات واتخاذ القرار)، وذلك بعد عرضها على مجموعة من المحكمين للتحقق من الصدق الظاهري، والأخذ بملاحظات المحكمين التي تمثلت في تعديل الصياغة اللغوية لخمس فقرات.

#### صدق أداة الدراسة

تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من (50) معلم، تم استثنائهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات الارتباط (Pearson) لعلاقة الفقرات بمجالاتها، وكذلك للأداة ككل، ومعاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بالأداة ككل، ويبين الجدول (2) مؤشرات صدق بناء أداة الدراسة.

الجدول (2): مؤشرات صدق بناء محور الدعم الإداري

المجال	الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بمجالها	معامل الفقرة بالأداة	معامل الارتباط المصحح بين الفقرة ومجالها
التمكين	1	.73**	.68**	.62
	2	.73**	.59**	.62
	3	.50**	.45**	.41
	4	.70**	.61**	.58
	5	.71**	.55**	.61
	6	.80**	.82**	.72
	7	.75**	.68**	.64
	8	.70**	.59**	.60
التنمية المهنية	9	.82**	.79**	.76
	10	.80**	.71**	.75
	11	.89**	.78**	.85
	12	.75**	.64**	.68
	13	.84**	.71**	.78
	14	.77**	.81**	.69
	15	.83**	.68**	.77
	16	.79**	.83**	.71
التقبل والاعتراف بالإنجازات	17	.84**	.82**	.79
	18	.86**	.84**	.81
	19	.87**	.80**	.82
	20	.89**	.83**	.86
	21	.80**	.80**	.76
	22	.83**	.78**	.77
	23	.76**	.72**	.67
	24	.78**	.78**	.71
حل المشكلات واتخاذ القرار	25	.88**	.84**	.84
	26	.87**	.81**	.84
	27	.87**	.79**	.83
	28	.83**	.76**	.77
	29	.90**	.82**	.87
	30	.89**	.78**	.86
	31	.87**	.77**	.83
	32	.89**	.84**	.85

\*\* ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha=0.01$ )

أظهرت نتائج الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت

بين (0.80-0.50) لمجال التمكين، وبين (0.89-0.75) لمجال التنمية المهنية، وبين (0.89-0.76) لمجال التقبل والاعتراف بالإنجازات، وبين (0.90-0.83) لمجال حل المشكلات واتخاذ القرار، وتراوحت معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرة والمقياس بين (0.84-0.45).

كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.72-0.41) لمجال التمكين، وبين (0.85-0.68) لمجال التنمية المهنية، وبين (0.86-0.67) لمجال التقبل والاعتراف بالإنجازات، وبين (0.87-0.77) لمجال حل المشكلات واتخاذ القرار، وتعد هذه القيم مؤشراً على صدق بناء الاستبانة وفقاً لما ورد في ليتش وآخرون (Leech et al., 2011).

وحسبت معاملات الارتباط (Pearson) بين الدرجة الكلية للمجال وللأداة، كما في الجدول (3).

**الجدول (3):** معاملات الارتباط بين درجة المجال والدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط	المجال
.88**	التمكين
.92**	التنمية المهنية
.96**	التقبل والاعتراف بالإنجازات
.92**	حل المشكلات واتخاذ القرار

\*\* ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha=0.01$ )

كما يُلاحظ من الجدول (3)، تراوحت معاملات الارتباط بين (0.96-0.88)؛ مما يدعم صدق بناء أداة الدراسة.

#### ثبات أداة الدراسة

تم إعادة تطبيق الأداة على عينة الدراسة الاستطلاعية بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وحساب معاملات الاتساق الداخلي لمجالات الأداة، ومعامل ثبات الإعادة، والجدول (4) يبيّن ذلك.

**الجدول (4):** مؤشرات ثبات المجالات الفرعية لأداة الدراسة

ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي	المجال
0.79	0.85	التمكين
0.81	0.93	التنمية المهنية
0.82	0.93	التقبل والاعتراف بالإنجازات
0.87	0.96	حل المشكلات واتخاذ القرار
0.88	0.97	الكلي

أظهرت نتائج الجدول (4) أن قيم الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.85-0.96)، وتراوحت قيم ثبات الإعادة بين (0.79-0.87)، و(0.88) للمحور ككل، وعليه تتمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

### تصحيح أداة الدراسة

للإجابة على فقرات أداة الدراسة، استخدم تدرج ليكرت الخماسي، ودرجاته: (كبيرة جداً وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (5)، كبيرة وتعطى درجة قيمتها (4)، متوسطة وتعطى درجة قيمتها (3)، قليلة وتعطى درجة قيمتها (2)، قليلة جداً وتعطى درجة قيمتها (1)).

ولأغراض تقييم استجابات أفراد عينة الدراسة، تم تصنيف المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث درجات، وذلك باستخدام مُعادلة طول الفئة لتدرج ليكرت ذي الفئات الخمس التي تنص على:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد أحكام مفاقنة النتائج}} = \frac{\text{التصريح الأعلى - التصريح الأدنى}}{\text{عدد أحكام مفاقنة النتائج}} = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} = 1.33$$

وعليه، فقد تم تقييم استجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة مستويات هي: [1.00-2.33 (منخفض)، 2.34-3.67 (متوسط)، 3.68-5.00 (مرتفع)].

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

#### أولاً: المتغير الرئيس

- درجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

#### ثانياً: المتغيرات الوسيطة

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- التخصص: وله فئتان: (علمي، أدبي).
- الخبرة: ولها مستويان: (أقل من عشرة سنوات، عشرة سنوات فأكثر).

### إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة وفقاً للإجراءات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة.

- التحقق من دلالات صدق المحتوى والثبات لأداة الدراسة للخروج بالصورة النهائية لها.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة.
- جمع البيانات، وتدقيقها، ومعالجتها إحصائياً للخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء النتائج.

### المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وفقاً للمتغيرات الوسيطة، وتحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (Three-Way MANOVA)، وتحليل التباين الثلاثي (Follow up Three-way ANOVA).

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.
- أولاً: عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟"
- للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والجدول (5) يُبين ذلك.
- الجدول (5):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المعلمين

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
التنمية المهنية	3.83	.76	1	كبيرة
التمكين	3.75	.72	2	كبيرة
التقبل والاعتراف بالإنجازات	3.72	.85	3	كبيرة
حل المشكلات واتخاذ القرار	3.61	.87	4	متوسطة
الكلي	3.73	.76		كبيرة

كما يتبين من الجدول (5)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة الدعم الإداري (3.73)، وبدرجة كبيرة. وجاء أولاً مجال "التنمية المهنية" بمتوسط حسابي (3.83)، ودرجة كبيرة، وجاء مجال "التمكين"

ثانياً، بمتوسط حسابي (3.75)، ودرجة كبيرة، وجاء مجال "التقبل والاعتراف بالإنجازات" ثالثاً، بمتوسط حسابي (3.72)، ودرجة كبيرة، وجاء أخيراً مجال "حل المشكلات واتخاذ القرار"، بمتوسط حسابي (3.61) ودرجة متوسطة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العازمي (2019) التي أظهرت أن مستوى الدعم القيادي بكليات جامعة الكويت جاءت بدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المديرين بتنمية المعلمين مهنيًا، تنفيذًا لرسالة التعليم التي تقوم على تربية وتعليم أبناء المجتمع، لإعدادهم وتهيئتهم للمستقبل، وليكونوا مؤهلين لتحمل المسؤوليات نحو مجتمعهم وأعمالهم التي سيعملون بها، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال جيل متعلم قادر على مواجهة التحديات. وحيث إن أساليب التعليم التقليدية لم تعد مواكبة للعصر الحديث الذي انتشر فيه استخدام التكنولوجيا، وأصبحت أساساً يعتمد عليه في إنجاز مهام المعلمين، فقد أدرك مديرو المدارس أهمية تنمية المعلمين مهنيًا لرفع مستوى التعليم؛ فمن خلال تنمية المعلمين مهنيًا، يمكن للمديرين ضمان مواكبة المعلمين لأحدث الممارسات والابتكارات في مجال التعليم، مما يسهم في تحسين جودة التعليم وتلبية احتياجات الطلبة بشكل أفضل؛ لأن تزويد المعلمين بالأساليب والأدوات التعليمية الحديثة يمكنهم من تحسين جودة التعليم، وتحقيق نتائج أفضل، وتلبية احتياجات الطلبة، وتوفير بيئة تعليمية محفزة ومثيرة للاهتمام، وبالتالي، يتحسن معدل تحصيل الطلبة وقدرتهم على التعلم والتطور. كما أن شعور المعلمين بدعم واهتمام المديرين بتنميتهم وتطويرهم مهنيًا يجعلهم أكثر رغبة في البقاء في الوظيفة، وتقديم أفضل أداء، ويعزز رضاهم عن العمل.

أما مجيء مجال "حل المشكلات واتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى وعي المديرين بأن إشراك المعلمين في اتخاذ القرار يربط عليهم الالتزام به وتنفيذه على أكمل وجه، لكن بعض المديرين ربما يعتبرون أن اتخاذ القرارات وحل المشكلات مسؤولية خاصة بهم، إضافة إلى أن العديد من القرارات والمشكلات قد لا تعني جميع المعلمين، وهنا يستشير المدير المعلمين المعنيين فقط، وبالتالي جاءت تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال متوسطة.

كما حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة الدعم الإداري كل على حدة، والجداول (6-9) تبين ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنمية المهنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
15	يمنح المدير الفرصة للمعلمين للمشاركة في المؤتمرات وورش العمل.	4.08	.88	1	كبيرة
14	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بمقدرتهم على تحمل المسؤولية.	4.02	.90	2	كبيرة
9	يهتم مدير المدرسة بتنمية قيم العاملين واتجاهاتهم المهنية.	3.92	.86	3	كبيرة
10	يوفر مدير المدرسة للمعلمين احتياجاتهم المهنية.	3.90	.81	4	كبيرة
16	يوازن مدير المدرسة بين مقدرات المعلمين والمهام الموكلة لهم.	3.71	.98	5	كبيرة
12	يوفر مدير المدرسة للمعلمين أوعية المعلومات الخارجية.	3.70	.86	6	كبيرة
13	يتبنى مدير المدرسة دوراً إشرافياً وتوجيهياً في مجال تطوير المعلمين مهنيًا.	3.65	.96	7	متوسطة
11	يضع مدير المدرسة خطة تدريبية واضحة لتنمية المعلمين.	3.62	.97	8	متوسطة
	الكلية	3.83	.76		كبيرة

كما يلاحظ من الجدول (6)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال التنمية المهنية (3.83)، وبدرجة كبيرة، وجاءت أولاً الفقرة (15) ونصها "يمنح المدير الفرصة للمعلمين للمشاركة في المؤتمرات وورش العمل"، بمتوسط حسابي (4.08)، ودرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (11) ونصها "يضع مدير المدرسة خطة تدريبية واضحة لتنمية المعلمين" أخيراً، بمتوسط حسابي (3.62)، ودرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ المديرين يدركون الأثر الإيجابي لمشاركة المعلمين في المؤتمرات وورش العمل على تحسين وتنويع طرق التدريس التي يتبعونها، وتعزيز نموهم وتطويرهم المهني، وخصوصاً ما يتعلق بالأساليب التعليمية أو التكنولوجيا أو احتياجات الطلبة.

كما أنّ تنمية الشعور لدى المعلمين بمقدرتهم على تحمل المسؤولية وتوفير احتياجاتهم المهنية يشعروهم بالثقة بأنفسهم، ويرفع مستوى رضاهم الوظيفي، وانتفاءهم للمهنة والمدرسة على حدٍ سواء، وهو ما ينعكس إيجاباً على شعورهم بالاستقرار الوظيفي، والرغبة في الاستمرار في المدرسة، ويسهم في تحسين جودة التعليم، وفي الاحتفاظ بالمعلمين المميزين.

وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتائج دراسة ستانلي (Stanley, 2021) التي أشارت إلى دور

إيجابي للدعم الإداري في الاستمرار الوظيفي لدى المعلمات.

أما مجيء الفقرة (13) في المرتبة قبل الأخيرة، وبدرجة متوسطة، فقد يعزى إلى إدراك مدير المدرسة لأهمية دوره الإشرافي والتوجيهي، وأثره الإيجابي في تعزيز جودة العملية التعليمية، وإسهامه في دعم المعلمين وتوجيههم نحو تطوير مهاراتهم، وتحسين أساليب التدريس، وبناء ثقافة العمل الجماعي، وتشجيع تبادل الخبرات والمعرفة، والتعلم المشترك بين المعلمين. إلا أن كثرة الأعباء الوظيفية، وربما وجود ضعف في المقدرات الإشرافية لدى البعض منهم، يسهم في التقليل من الممارسات الإشرافية لدى المديرين، ويوجد لدى المعلمين حاجة إلى مستوى أكبر من الاستفادة من خبرات المديرين، وهو ما جعل تقديرات هذه الفقرة متوسطة.

وقد جاءت هذه النتيجة متسقة مع نتيجة دراسة تران وداو (Tran & Dou, 2019) التي أشارت إلى

أهمية التواصل المفتوح بين المديرين والمعلمين، وتوفير الإرشاد والمشورة للمعلمين.

أما مجيء الفقرة (11) في المرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة، فقد يعزى إلى أن محدودية الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وإلى أن خطط وبرامج التنمية والتطوير المهني هي شأن أقسام التدريب في مديريات التربية والتعليم، وأن دور المديرين فيها دور تنفيذي يقتصر على تسهيل فرصة مشاركة المعلمين في تلك البرامج. يضاف إلى ذلك كثرة الأعباء التدريسية على المعلمين، وهي ما يؤثر سلباً في وضع خطط تدريب داخلية في المدارس.

### ب. مجال التمكين

#### الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التمكين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
3	يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية اختيار أساليب التدريس والوسائل التعليمية.	4.19	.75	1	كبيرة
6	يمنح مدير المدرسة المعلمين فرصة إثبات مقدراتهم على التغيير.	3.87	.94	2	كبيرة
5	يمنح مدير المدرسة للمعلمين فرصة ترجمة أفكارهم إلى واقع عملي داخل المدرسة.	3.80	.86	3	كبيرة
1	يتيح مدير المدرسة للمعلمين فرصة ممارسة بعض المهام القيادية.	3.73	.89	4	كبيرة
2	يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية اختيار أساليب التقويم.	3.73	.97	4	كبيرة
8	يعمل مدير المدرسة على إزالة المعوقات أمام الأفكار والمقترحات الجديدة.	3.60	.92	6	متوسطة
7	يمنح مدير المدرسة للمعلم فرصة أخرى في حال اتخذ قراراً خاطئاً.	3.56	1.01	7	متوسطة
4	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع اللوائح الداخلية للمدرسة.	3.50	1.06	8	متوسطة
	الكلية	3.75	.72		كبيرة

كما يُلاحظ من الجدول (7)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال التمكين (3.75)، وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (3) ونصها "يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية اختيار أساليب التدريس والوسائل التعليمية" أولاً، بمتوسط حسابي (4.19)، ودرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (4) ونصها "يُشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع اللوائح الداخلية للمدرسة" أخيراً، بمتوسط حسابي (3.50)، ودرجة متوسطة.

وقد يعزى مجيء الفقرة (3) بالمرتبة الأولى إلى أنّ المديرين يدركون بأن المعلمين هم الأكثر مقدرة على تحديد ما يلائمهم من أساليب تدريس ووسائل تعليمية تتناسب مع المواد الدراسية وفقاً لتخصصاتهم الأكاديمية، وأنهم كذلك الأكثر مقدرة على تقييم طلبتهم، وما يتناسب مع مستوياتهم الإدراكية لاستيعاب المادة الدراسية؛ ولذلك يمنح مديرو المدارس المعلمين حرية اختيار أساليب التدريس والوسائل التعليمية، سعياً نحو تحسين مستويات تحصيل الطلبة، حيث إن كفاءة المدرسة تقاس في معظم الأحيان بمستوى تحصيل طلبتها. وقد يُفسر مجيء الفقرتين (8، 7) بدرجة متوسطة إلى التبعية الإدارية للمدارس للوزارة، وهو ما يُحتّم على المديرين التردد في تقديم مقترحات قد لا تتوافق مع توجهات الوزارة، أو تجنب اتخاذ قرارات قد تكون خاطئة، وبالتالي قد تؤثر سلباً على المدرسة أو على تقييم المدير من المستويات الأعلى.

أما مجيء الفقرة (4) بالمرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة، فقد يعزى إلى أن بعض المديرين ما زالوا يمارسون أنماطاً تقليدية في إدارة مدارسهم، ويعدون وضع اللوائح الداخلية واتخاذ القرارات شؤوناً تخص المديرين، وأن على الجميع الالتزام بها، إضافة إلى وجود تعليمات وزارية تكون مفروضة على مدير المدرسة، وتحد من قدرته على إشراك المعلمين في وضع اللوائح الداخلية واتخاذ القرارات، ومن هنا فإن مجال مشاركة المعلمين يكون مقتصرًا على مسائل ثانوية، لا تحقق المستوى المأمول الذي يطمح إليه المعلمون، والذي من شأنه أن يرفع من مستوى شعورهم بالكفاءة الذاتية.

## الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التقبل والاعتراف بالإنجازات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
18	يُبرز مدير المدرسة إنجازات المعلمين أمام زملائهم.	3.83	.97	1	كبيرة
21	يتبنى مدير المدرسة الأفكار الإيجابية التي يقدمها المعلمون.	3.81	.90	2	كبيرة
22	يحترم مدير المدرسة آراء المعلمين واقتراحاتهم.	3.80	.93	3	كبيرة
20	يُهيئ مدير المدرسة مناخاً داعماً للإبداع والإنجاز.	3.78	1.03	4	كبيرة
24	يوجد مدير المدرسة قوات اتصال فعالة بينه وبين المعلمين.	3.71	1.02	5	كبيرة
17	يصعد مدير المدرسة إنجازات المعلمين إلى المستويات الإدارية الأعلى.	3.66	.99	6	متوسطة
23	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بشفاافية.	3.61	1.08	7	متوسطة
19	يكافئ مدير المدرسة المعلمين على جهودهم وإنجازاتهم الإضافية.	3.54	1.03	8	متوسطة
	الكلية	3.72	.85		كبيرة

كما يلاحظ من الجدول (8)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال التقبل والاعتراف بالإنجازات (3.72)، وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (18) ونصها "يُبرز مدير المدرسة إنجازات المعلمين أمام زملائهم" أولاً، بمتوسط حسابي (3.83)، ودرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (19) ونصها "يكافئ مدير المدرسة المعلمين على جهودهم وإنجازاتهم الإضافية" أخيراً بمتوسط حسابي (3.54)، ودرجة متوسطة.

وقد يُعزى مجيء الفقرة (18) بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة إلى إدراك المديرين بأن إبراز إنجازات المعلمين أمام زملائهم من شأنه أن يُشعرهم بأن عملهم مُلاحظ ومُقدَّر، مما يعزِّز روحهم المعنوية ويحفِّزهم لتقديم أداء أفضل، ويشجعهم على العمل الجاد والتفاني في مهنتهم. كما أن له دور في إلهام المعلمين الآخرين، ويدفعهم للاستفادة من خبرات زملائهم، مما يُحسِّن مستوى التعليم في المدرسة بشكل عام، ويعزز الروح الجماعية والتعاون بين المعلمين.

كما أنّ تبني مدير المدرسة الأفكار الإيجابية التي يقدمها المعلمون يعزز التفاعل والتواصل الإيجابي، ويُبرز اهتمامه بمساهماتهم، مما يشجعهم على مشاركة المزيد من الأفكار والابتكارات، ويزيد من شعورهم بالانتماء إلى المدرسة، وبأنهم جزء مهم من عملية صنع القرار.

أما مجيء الفقرة (19) في المرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى حرص المديرين على مكافأة المعلمين على جهودهم وإنجازاتهم الإضافية، لكن تقييد المكافآت وأوجه انفاق الموازنات من قبل الوزارة قد يكون عاملاً في الحدِّ من قدرة المديرين مكافأة المعلمين، ولذلك جاءت تقديرات عينة الدراسة حولها بدرجة متوسطة.

## د. مجال حل المشكلات واتخاذ القرار

## الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات مجال حل المشكلات واتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
28	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تحمل مسؤولية قراراتهم.	3.84	.88	1	كبيرة
27	يدعم مدير المدرسة العمل بتبادل الخبرات والعمل بروح الفريق.	3.77	.99	2	كبيرة
25	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في إيجاد طرق جديدة لإنجاز مهمات العمل.	3.69	.93	3	كبيرة
26	يضع مدير المدرسة للعاملين أهدافاً تتسم بالتحدي.	3.64	.94	4	متوسطة
29	يمنح مدير المدرسة المعلمين المتأثرين بالقرار الفرصة لطرح استفساراتهم.	3.59	.95	5	متوسطة
30	يناقش مدير المدرسة البدائل الممكنة مع المعلمين المتأثرين بالقرار.	3.49	1.00	6	متوسطة
32	يوفر مدير المدرسة للمعلمين المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.45	1.02	7	متوسطة
31	يتبع مدير المدرسة أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على حيثيات القرار.	3.40	1.07	8	متوسطة
	الكلية	3.61	.87		متوسطة

كما يلاحظ من الجدول (9)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال حل المشكلات واتخاذ القرار لمجال حل المشكلات واتخاذ القرار (3.61)، وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (28) ونصها "يشجع مدير المدرسة المعلمين على تحمل مسؤولية قراراتهم" أولاً، بمتوسط حسابي (3.84)، ودرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (31) ونصها "يتبع مدير المدرسة أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على حيثيات القرار" أخيراً، بمتوسط حسابي (3.40)، ودرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى محدودية القرارات غير الصادرة من المستويات الإدارية الأعلى من المدرسة، إذ يقتصر دور المدرسة في الكثير من الأحيان على تنفيذ القرارات كما وردت، وبالتالي فإن هامش الحرية في القرارات المدرسية ضيق.

كما قد يعزى مجيء الفقرة (28) بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة إلى وعي المديرين بأهمية تشجيع المعلمين على تحمل مسؤولية قراراتهم، حيث إن ذلك له دور كبير في تعزيز شعورهم بالثقة والكفاءة والاحترام والتقدير، وتعزيز مقدراتهم القيادية، ويجعلهم أكثر تركيزاً والتزاماً بتحقيق النتائج المرجوة، من قراراتهم ويحفّزهم

على تحسين أدائهم الشخصي والتعليمي.

أما مجيء الفقرة (31) في المرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى حرص المديرين على إيجاد تواصل أكثر شفافية، يعزز الثقة والتعاون في المدرسة، ويسهم في اتخاذ قرارات أكثر سلامة وفاعلية، نتيجة إيجاد مساحة أكبر لتقييم البدائل الممكنة، وربما أن اعتماد الأنماط التقليدية لدى بعض المديرين، واحتفاظهم بصلاحيات اتخاذ القرار، وفرضه على المعلمين، جعل التقديرات حول هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والخبرة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الدعم الإداري وفقاً للمتغيرات الوسيطة (الجنس، والتخصص، والخبرة)، والجدول (10) يبين ذلك.

**الجدول (10):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لممارسة الدعم الإداري وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكور	3.90	.68
	إناث	3.63	.78
التخصص	الكلية	3.73	.76
	أدبي	3.67	.84
	علمي	3.75	.72
	الكلية	3.73	.76
الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.67	.84
	عشر سنوات فأكثر	3.75	.72
	الكلية	3.73	.76

أظهرت نتائج الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الوسيطة، ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية، استخدم تحليل التباين الثلاثي (Three-Way ANOVA) بدون

تفاعل، كما هو مبين في الجدول (11).

**الجدول (11):** نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق في تقديرات الدرجة الكلية لممارسة الدعم الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F الإحصائي	الدلالة الإحصائية
الجنس	5.726	1	5.726	10.277	.001
التخصص	.827	1	.827	1.485	.224
الخبرة	.066	1	.066	.119	.730
الخطأ	195.013	350	.557		
الكلية المعدل	202.102	353			

أظهرت نتائج الجدول (11) وجود فرق دال إحصائياً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري التخصص والخبرة. كما حسبت المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة الدعم الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية كل على حدة وفقاً للمتغيرات الوسيطة، والجدول (12) يبين ذلك.

**الجدول (12):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ممارسة الدعم الإداري كل على حدة وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المجال	المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمكين	الجنس	ذكور	3.90	.66
		إناث	3.67	.74
	التخصص	أدبي	3.69	.75
		علمي	3.84	.66
التنمية المهنية	الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.73	.76
		10 سنوات فأكثر	3.76	.70
	الجنس	ذكور	3.96	.70
		إناث	3.75	.78
التقبل والاعتراف بالإنجازات	التخصص	أدبي	3.80	.81
		علمي	3.86	.68
	الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.79	.86
		10 سنوات فأكثر	3.84	.72
التقبل والاعتراف بالإنجازات	الجنس	ذكور	3.93	.77
		إناث	3.61	.87
	التخصص	أدبي	3.68	.87
		علمي	3.78	.81
الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.61	.92	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير الوسيط	المتغير الوسيط	المجال
.82	3.76	10 سنوات فأكثر		
.78	3.83	ذكور	الجنس	
.90	3.49	إناث		
.92	3.55	أدبي	التخصص	حل المشكلات
.80	3.70	علمي		واتخاذ القرار
.96	3.56	أقل من 10 سنوات	الخبرة	
.84	3.63	10 سنوات فأكثر		

أظهرت نتائج الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات الوسيطة، ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية استخدم تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (Three-Way MANOVA) بدون تفاعل، من خلال استخدام اختبار (Hotelling's Trace)، والجدول (13) يبيّن ذلك.

**الجدول (13):** نتائج تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات للتحقق من الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الدعم الإداري

المتغير	القيمة	قيمة F	درجة الحرية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية
الجنس	.038	3.306	4.000	347.000	.011
التخصص	.022	1.924	4.000	347.000	.106
الخبرة	.026	2.290	4.000	347.000	.059

أظهرت نتائج الجدول (13) وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الجنس في مجالات ممارسة الدعم الإداري، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغيري التخصص والخبرة.

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات الأربعة كل على حدة، استخدم تحليل التباين الثلاثي (Follow up Three -way ANOVA)، والجدول (14) يبيّن ذلك.

**الجدول (14):** نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق في مجالات درجة ممارسة الدعم الإداري كل على حدة وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	F الإحصائي	الدلالة الإحصائية
--------	----------------	----------------	--------------	--------------	------------	-------------------

.004	8.316	4.207	1	4.207	التمكين	
.014	6.152	3.509	1	3.509	التمتية المهنية	الجنس
.001	10.523	7.375	1	7.375	التقبل والاعتراف بالإنجازات	
.001	11.601	8.595	1	8.595	حل المشكلات واتخاذ القرار	
.080	3.091	1.564	1	1.564	التمكين	
.545	.368	.210	1	.210	التمتية المهنية	التخصص
.458	.553	.388	1	.388	التقبل والاعتراف بالإنجازات	
.130	2.305	1.708	1	1.708	حل المشكلات واتخاذ القرار	
.814	.056	.028	1	.028	التمكين	
.862	.030	.017	1	.017	التمتية المهنية	الخبرة
.261	1.267	.888	1	.888	التقبل والاعتراف بالإنجازات	
.886	.021	.015	1	.015	حل المشكلات واتخاذ القرار	
		.506	350	177.061	التمكين	
		.570	350	199.640	التمتية المهنية	الخطأ
		.701	350	245.283	التقبل والاعتراف بالإنجازات	
		.741	350	259.315	حل المشكلات واتخاذ القرار	
			353	183.031	التمكين	
			353	203.569	التمتية المهنية	الكلية المعدل
			353	254.915	التقبل والاعتراف بالإنجازات	
			353	270.219	حل المشكلات واتخاذ القرار	

أظهرت نتائج الجدول (14) وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين الذكور ربما يسعون إلى المناصب الإدارية أكثر من المعلمات الإناث، وذلك أملاً منهم في تحقيق مكاسب على الصعيد المالي، والاجتماعي، خصوصاً في ضوء وجود دور لمجالس المجتمع المحلي في اختيار مديري المدارس، والتي بدورها (المجالس المحلية) تميل إلى تفضيل الذكور على الإناث في المناصب الإدارية، وبالتالي، فهم أكثر اهتماماً وإدراكاً للممارسات الداعمة التي يقدمها المديرون، من جهة التمكين والتطوير المهني، وهو ما ينعكس كذلك في ما يبديه المديرون من اعتراف وتقدير للإنجازات. وعلى الجانب الآخر، تكفي الإناث بما حققن لاهتمامهن وانشغالهن برعاية وتربية أبنائهن مما يجعل أوقاتهم مشغولة بتلك المسؤوليات، وبالتالي يجدن من طموحهن وسعيهن نحو المناصب الإدارية، وبالتالي من تقديرهن للدعم الإداري الذي يقدمه المديرون.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العازمي (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير

الجنس.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين لا يفرقون بين معلميهم وفقاً لتخصصاتهم، وأنهم يتعاملون بعدالة مع معلميهم في دعمهم إدارياً، وإلى أن المعلمين لديهم تصورات متشابهة حول الدعم الإداري المقدم لهم من قبل مديريهم، وبالتالي لم تظهر فروق في تقديراتهم.

وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين لا يفرقون بين معلميهم وفقاً لعدد الخبرة، وأنهم يتعاملون بعدالة مع معلميهم في دعمهم إدارياً، وإلى أن المعلمين لديهم تصورات متشابهة حول الدعم الإداري المقدم لهم من قبل مديريهم، كما أن المسؤوليات التي تناط بهم متشابهة، وبالتالي لم تظهر فروق في تقديراتهم. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العازمي (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة.

#### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، تم وضع التوصيات الآتية:

- تخفيف الأعباء التدريسية على المعلمين، بما يمكن المديرين من وضع خططٍ تدريبية داخلية لهم.
- منح المدارس مخصصات مالية يقتصر إنفاقها على منح المكافآت والحوافز للمعلمين، بحيث يتمكن المديرين من مكافأة المعلمين المتميزين.
- أن يرفع مديرو المدارس من مستوى الدعم الإداري المقدم للإناث، من جهة التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- حثُّ المديرين على إشراك المعلمين والتشاور معهم عند اتخاذ القرارات.

#### المراجع العربية

- الأضم، مروة. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 1(3)، 993-1024.
- الحارثي، أميرة. (2023). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية. المجلة العربية للنشر العلمي، 6(52)، 198-227.
- سعد، السيدة. (2016). الدعم القيادي وعلاقته بسلوك الدور الإضافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الإسكندرية والملك خالد: نموذج مقترح. مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف، 1(10)، 233-329.

- سعيد، صفية. (2019). دور الإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية بالمدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(24)، 26-45.
- سليم، أسماء. (2019). دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، 20(2)، 213-229.
- شحادة، يوسف. (2020). الدعم الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4(15)، 37-48.
- الغازمي، مزن. (2019). مستوى المناخ التنظيمي وتأثيره في الدعم القيادي بكليات جامعة الكويت: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، 33(131)، 13-57.
- العنزي، حجي والقرني، صالح. (2018). مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(1)، 49-73.
- عويضة، منال. (2021). العدالة التنظيمية مدخلاً لتفعيل المناخ التربوي بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة. مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف، 18(106)، 650-744.
- عيد، هالة. (2020). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 3(1)، 339-385.
- المطيري، عبد الله. (2020). الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بضغط العمل لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة المهدي. مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، 226(2)، 63-94.
- وزارة التربية والتعليم. (2022). الكتاب الإحصائي السنوي. فلسطين.

## المراجع الأجنبية

- Ahmad, Z. & Yekta, Z. (2010). Relationship between Perceived Organizational Support, Leadership Behavior, and Job Satisfaction: An Empirical Study in Iran, *Intangible Capital*, 6(2), 162-184.
- Akar, H. & Çelik, O. (2019). Organizational Justice and Cynicism: A Mixed Method Study at Schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(1), 189-200.
- Bibi, A., Khalid, M. & Hussain, A. (2019). Perceived organizational support and organizational commitment among special education teachers in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 848-859.
- Brown, I. & Roloff, M. (2015). Organizational Citizenship Behavior, Organizational Communication, and Burnout: The Buffering Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contracts, *Communication Quarterly*, 63(4), 384-404.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. & Sucharski, I. (2009). Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which? *The Journal of Social Psychology*,

- 149(1), 119:124.
- Crawford, K., Wells, P., McBrayer, J., Dickens, K. & Fallon, K. (2022). School Leadership Support: Understanding the Experiences of Elementary-Level Teachers During a Global Health Pandemic. *School Leadership Review*, 16(2), Article 3.
- Eisenberger, R., Malone, G., & Presson, W. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Jain, M. & Mathur, G. (2015). Effect of Organization Justice and Employee Engagement on Job satisfaction. *International Journal Of Core Engineering & Management (IJCEM)* 2(3), 194-203.
- Johnson, J. (2022). Teacher self-efficacy and teacher work engagement for expats at international K12 schools in China: A correlation analysis. *International Journal of Educational Research Open*, 3, 1-11.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Krishnan, L. & Yunus, N. (2018). Examining the relationship between organizational justice and job performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 466-477.
- Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K. & Adis, C. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational-support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Leech, N., Barrett, K., & Morgan, G. (2011). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. (4th edition). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Lu, L., Gursoy, D., Lu, A. & Neale, N. (2016). Work engagement, job satisfaction and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761.
- Na-Nan, K., Joungrakul, J. & Dhienhirun, A. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support and Work Adjustment on the Employee Performance of Expatriate Teachers in Thailand. *Modern Applied Science* 12(3), 105-116.
- Niu, Y., Yi-Jung, L., Hughes, C., Xu, X. & Yidan, Z. (2022). Educational leadership support for work transitions during COVID-19: perceptions of K-12 teachers in United States and China. *Human Resource Development International*, 25, 360–380.
- Osborne, S. & Hammoud, M. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50-67.
- Rodriguez, V. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and Individual Differences*, 16(38), 1-12.
- Stanley, D. (2021). “I Want to Leave ASAP”: Black Women Teachers Discuss the Role of Administrative Support and Teacher Turnover. *Journal of School Leadership*, 31(3), 209–226.
- Thamasseri, I. (2016). The implications of human relationship approach to educational administration. *International Journal of Education & Applied Science Research*, 3(6), 1-11.
- Tran, H. & Dou, J. (2019). An Exploratory Examination of What Types of Administrative Support Matter for Rural Teacher Talent Management: The Rural Educator Perspective. *Education Leadership Review*, 20(1), 133–149.

Uymaz, A. (2014). Prosocial Organizational Behavior: Is it a Personal Trait or an Organizational One? *European Journal of Business and Management*, 6(2), 124-129.