



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## **الدعم التنظيمي المدرک وعلاقته بممارسة مديري المدارس للقيادة المرتکزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية**

إعداد

**د/ شدى حاتم عباس صلاح الدين**

باحثة دكتوراه في الإدارة التربوية

(قسم العلوم التربوية - الجامعة العربية الأمريكية).

**shadasalahelden069@gmail.com**

﴿المجلد التاسع والثلاثون- العدد الرابع-جزء ثانى- ابريل ٢٠٢٣ م﴾

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

## المخلص:

هدف البحث إلى التعرف على الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية، وتكونت عينة البحث من (٣٠٠) معلم ومعلمة من معلمين المرحلة الثانوية في مديرية رام الله والبييرة ومديرية بيت لحم، وشملت أدوات البحث إستبانة الدعم التنظيمي المدرك للمعلمين، وإستبانة ممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج المزيج (الكمي والكيفي)، وتوصلت نتائج البحث الحالي إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة توافر الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه المدارس الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى)، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى)، ووجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين درجة الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية الفلسطينية وممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** الدعم التنظيمي المدرك، ممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ.

**Abstract:**

The aim of the research is to identify perceived organizational support and its relationship to school principals' practice of leadership based on principles from the point of view of teachers in Palestinian secondary schools, The research sample consisted of (300) secondary school teachers in the Directorate of Ramallah and Al-Bireh and the Directorate of Bethlehem, Research tools: a questionnaire of perceiving organizational support for teachers, and a questionnaire of school principals' practice of leadership based on principles from the teachers' point of view, and the researcher used the quantitative and qualitative mixture method, and the results of the current research found that there is a statistical index At the level of (0.05) between the averages of teachers' responses to the degree of availability of perceived organizational support provided by Palestinian schools due to the educational qualification variable (Master's and above), and there are statistically significant differences at the level of (0.05) between the averages of the degree of school principals' practice of leadership based on principles From the teachers' point of view, it is attributed to the educational qualification variable (Master's and above), and there is a statistically significant correlation at the level (0.05) between the degree of Perceived organizational uncle in Palestinian secondary schools and principals' practice of principled leadership from teachers' perspective.

## مقدمة البحث:

تُعد المدرسة المكان الأول لتلقي العلم والمعرفة، ويمرور الوقت أصبح هناك اهتمام من العلماء التربويين لتغيير الصورة الراهنة للمدرسة التقليدية، وكان من بين صور هذا التغيير الإيجابي الهادف إلقاء الضوء على مُجتمعات التعلم كما يُدركها المعلمون في المدارس الفلسطينية في الواقع وكما يتمنون أن تكون عليها.

وتتوقف مقدرة المؤسسات الأكاديمية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ويتطلب تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ضرورة إدراكهم الدعم ومساندة المؤسسة لهم، وهذا ما يُطلق عليه الدعم التنظيمي المدرك، إذ يعتبر الدعم التنظيمي المدرك من أهم العوامل التي تساعد العاملين من خلال الاهتمام بهم، وزيادة الرضا لديهم مما ينعكس أثره على المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولذا فإن الدعم التنظيمي المدرك يُشعر المعلم أن المدرسة تهتم به، وتُقدّر إسهاماته في نجاحها، وإن هذا الاهتمام سوف ينعكس في التطوير المدرسي (حمد، ٢٠١٦).

وتتمثل أهمية الدعم التنظيمي المدرك في المدارس، بأنه يساهم في تحقيق التنمية الذاتية للمعلمين ويدفع المعلمين لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المدرسة، والدفاع عنها، والسعي إلى التحسين المستمر، ويقلل من الآثار السلبية لسلوكيات بعض المعلمين وتصرفاتهم داخل المدرسة، ويعمل على تقليل ظاهرة الغياب، ويعمل على زيادة الانتماء للمدرسة، ويقلل من ظاهرة دوران العمل والتنقل بين المدارس، بالإضافة إلى أنه يُدعم الاتجاه نحو العمل الجماعي، والمشاركة في الأنشطة المدرسية، ويساهم في أن تكون الاتصالات مفتوحة بين قادة المدرسة والمعلمين، وبين المعلمين بعضهم البعض، ويساهم في تعزيز الاتجاهات الإيجابية تجاه العمل الإبداعي والابتكاري (القرني، ٢٠١٨).

وممارسة مدير المدرسة للقيادة المُركزة على مبادئ قد يزرع في نفوس المعلمين الثقة بقراراته وهو ما يُوسع دائرة تأثيره عليهم ويُساهم في امتلاك القائد القدرة على بث روح المبادرة بين المعلمين وإثارة الحماس في نفوسهم بما قد يُساهم في تحقيق الدعم التنظيمي المدرك لهم ويتم ذلك من خلال دمج نماذج وسلوكيات القيادة التحويلية والقيادة الخدمائية والقيادة الجديرة بالثقة والقيادة الأخلاقية كممارسات للقيادة المُركزة على مبادئ.

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه جاكوبز (Jacobs, 2020) من أن القيادة المُركزة على مبادئ تُعطي القائد الثقة في التحدث، وتُعطيه الثقة في التفاعل مع الغير وإقناعهم، وتكون المبادئ بمثابة البوصلة التي تجعل القائد قادراً على الاتجاه إلى ما يريد الوصول إليه، ذلك إن الالتزام بالمبادئ يُعطي القائد إحساساً بالقوة والمصداقية بما قد يُساهم بدرجة كبيرة في إقامة مُجتمعات التعلم المأمولة.

لذا يحاول البحث الحالي استقراء العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية.

### مشكلة البحث:

تظهر مُشكلة البحث في العديد من الجوانب ومنها؛ من خلال عمل الباحثة كمعلمة لاحظت أوجه قصور في الدعم التنظيمي المُقدم للمُعلمين ومن ذلك: تَدني الرواتب، بالإضافة إلى أن عدد ساعات العمل التي يقضونها تفوق النصاب المحدد، وقيام المعلمين بأعمال إدارية ليس لها علاقة بالتدريس، وتكليفهم بتدريس بعض المواد من خارج تخصصاتهم لتغطية النقص أو غياب بعض المدرسين، وقلة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وخاصة التي تمسهم بشكل مباشر أو تؤثر على مجال عملهم، وندرة الوسائل التعليمية التي تُمكن المعلم من أداء عمله بشكل فعّال، والتي ربما تضعف ولاء المعلمين وانتماءهم وتمائهم في مدارسهم لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

وبالإضافة إلى ذلك بينت دراسة فوزافات (Phusavat, 2019) وجود بعض المشكلات المدرسية المُتمثلة في قلة مشاركة المُعلمات في قضايا المدرسة وضعف تعاون أولياء الأمور، وضعف الثقة بقدرة الطلاب على التعلم، وسيادة التلقين، وضعف مسؤولية المدرسة عن التنمية المهنية للمعلمين، وقلة احترام الرأي الآخر، وكذلك الخوف من المبادرة، وضعف الرغبة في التطوير، وافتقار المدرسة للتطوير المهني التعاوني، واكتفاء المدرسة بتلقين المعرفة دون التشجيع على إنتاجها.

وبناء على ذلك فإنه لا بد من توافر الدعم التنظيمي المُدرك لدى المُعلم والذي يعمل على تشجيع المعلم على القيام بعمله على أكمل وجه، حيث أن المعلم يعتبر حجر الزاوية التعليمية، والأساس الذي يقوم عليه نجاح المدرسة في أداء رسالتها، وعندما يدرك المعلم أن المدرسة تُقدم الدعم والإسناد والمساعدة له في مجال عمله وربما حتى في اهتماماته الخاصة، فإن هذا سيسهم في تعزيز علاقته مع المدرسة وإدارتها وبقية العاملين فيها، وينمي دافعيته نحو العمل، مما قد يؤدي إلى إحساس المعلم بالتنمية الذاتية، والالتزام، هذا إلى جانب أن شعور المعلم وإدراكه بهذا الدعم وتلك المساندة سيمده بمزيد من العناية والاهتمام.

وكذلك فإن الدعم التنظيمي المدرك قد يُسهم في مُمارسة مديري المدارس للقيادة المُرتكزة على المبادئ؛ إذ يشير فولر (Fuller, 2019) إلى الدور المهم للقائد في بناء ثقافة المدرسة وتعزيز قيمها، وأن القيادة المُرتكزة على المبادئ تسمح للقائد في التخلي عن الفكرة التقليدية التي تحصر دور القائد في إدارة المدرسة، والمعلمين في التدريس، والطلبة في التعلم، فالجميع يتعلم ويفيد الآخرين بخبراته، والجميع يشارك في صنع القرار.

ويتضح جانب آخر من مشكلة البحث في تباين نتائج الأبحاث التي تناولت تحديد دور المؤهل العلمي وتأثيره في الدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين، مثل دراسة (القرني، ٢٠٢١) فقد هدفت إلي معرفة مدى اختلاف الدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين باختلاف المؤهل العلمي، ووجدت أن الدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين (ماجستير فأعلى) أعلى من الدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين (دبلوم). أما دراسة فاروقي (Farooqi, 2019) فلم تجد فروقاً في المؤهل العلمي في الدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين. وهذا يوضح تباين نتائج الأبحاث فيما يختص بعلاقة المؤهل العلمي بالدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين.

كما تباين نتائج الأبحاث التي تناولت تحديد دور المؤهل العلمي وتأثيره في ممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ، مثل دراسة (عيسى، ٢٠٢١) فقد هدفت إلي معرفة مدى اختلاف ممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ باختلاف المؤهل العلمي، ووجدت أن ممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين (ماجستير فأعلى) أعلى من ممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين (دبلوم). أما دراسة دافيدسون (Davidson, 2019) فلم تجد فروقاً في المؤهل العلمي في ممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ. وهذا يوضح تباين نتائج الأبحاث فيما يختص بعلاقة المؤهل العلمي بممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ.

ومما سبق يتبين أننا في حاجه إلى القيام بهذا النوع من الأبحاث وقد عبرت عن هذه الحاجة دراسة أريا (Aria, 2019) التي دعت إلى ضرورة معرفة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين وممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ، ودراسة (العنزي، ٢٠١٨) التي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بالدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين وممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ لأنهما من المنظورات العالمية في التعليم، ومن الملاحظ تباين نتائج الأبحاث التي اهتمت بمتغيرات البحث، وهذا يعد جانباً من مشكلة البحث.

وبناء على ما تقدم انبثقت مشكلة البحث الحالي في دراسة الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية.

### بناءً على ما سبق تتلخص مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١- هل تختلف درجة الدعم التنظيمي المدرك باختلاف المؤهل العلمي تبعاً للإطار المفاهيمي والتنظيمي للدعم التنظيمي المدرك؟
- ٢- هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين باختلاف المؤهل العلمي؟

٣- ما العلاقة الإرتباطية بين درجة الدعم التنظيمي كما يدركها المعلمون في المدارس الثانوية الفلسطينية وممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية؟

٤- ما التوصيات المقترحة لممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ؟

### أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث في الآتي:

- ١- إلقاء الضوء على الدعم التنظيمي المدرك من المعلمين في المدارس الفلسطينية.
- ٢- التأكيد على أهمية ممارسات مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ.
- ٣- التعرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسة مديري للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية.

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى الآتي:

- ١- الكشف عن درجة توافر الدعم التنظيمي المدرك من المعلمين في المدارس الفلسطينية، ودرجة توافره باختلاف المؤهل العلمي.
- ٢- الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين باختلاف المؤهل العلمي.
- ٣- تحديد العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية.

### محددات البحث:

المحددات تمثلت فيما يلي:

- الموضوع: الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية.
- البشري: معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
- المكاني: المدارس الحكومية الثانوية في مديرتي (رام الله والبيرة - بيت لحم).
- الزمني: (دراسة ميدانية) حيث تم تطبيق الجزء الميداني من هذا البحث في العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م.

### منهج البحث:

- منهج البحث: سوف يستخدم البحث المنهج الوصفي.

### أدوات البحث:

تم الاستفادة في إعداد أدوات البحث بالإطلاع على مجموعة من الإستبانات في هذا المجال؛ ومن ثم تم إعداد الأدوات كالتالي؛

١- إستبانة الدعم التنظيمي المدرك للمعلمين. (إعداد الباحثة)

٢- إستبانة القيادة المرتكزة على المبادئ. (إعداد الباحثة)

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١- تحليل التباين أحادي الاتجاه one way ANOVA، لحساب دلالة الفروق بين المجموعات الثلاثة في المؤهل العلمي.

٢- اختبار شيفية scheffe بين المجموعات الثلاثة للمقارنات البعدية.

٣- معامل ارتباط بيرسون Pearson؛ لتحديد العلاقة الإرتباطية بين متغيرات البحث.

٤- معاملات الإرتباط لحساب الاتساق الداخلي للإستبانة.

٥- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الإستبانة.

٦- وقد تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS Ver.22.

### مصطلحات البحث:

١- **الدعم التنظيمي المدرك:** يُعرف إجرائياً بأنه: "اعتقاد العاملين وشعورهم بالاهتمام من قبل المنظمة التي يعملون بها وتقديم الرفاهية لهم وتقدير الجهود المبذولة في العمل، ويُقاس بالدرجة الكلية التي حصل عليها المبحوثين على الأداة التي أعدت لإثراء هذا البحث".

٢- **القيادة المرتكزة على المبادئ:** تُعرف القيادة المرتكزة على المبادئ إجرائياً بأنها "التأثير الحقيقي في المنظمة باستخدام نماذج القيادة المختلفة القيادة التحويلية، والقيادة الخادمة، والقيادة الجديرة بالثقة، والقيادة الأخلاقية بدلاً من الاعتماد فقط على النظرية والنماذج والأساليب التكتيكية، ويُقاس بالدرجة الكلية التي حصل عليها المبحوثين على الأداة التي أعدت لإثراء هذه الدراسة.



## الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الدعم التنظيمي المدرك:

مفهوم الدعم التنظيمي المدرك:

يُعرف أريا (Aria, 2019) الدعم التنظيمي المدرك بأنه "الاعتقاد العام لدى الموظفين أن منظماتهم تهتم بهم ويرفاهيتهم والاعتراف بهم ومكافأتهم ومساهماتهم على الإنجاز، فالموظفون ينظرون إلى المنظمة على أنها ذات خصائص إنسانية، مما يستدعي معيار المعاملة بالمثل من الموظف الالتزام ورعاية مصلحة المنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل".

أهمية الدعم التنظيمي المدرك:

إن الدعم التنظيمي المدرك يقلل من ظاهرة الغياب وزيادة الانتماء والتقليل من ظاهرة دوران العمل والتقليل بين أقسام المنظمة، ودعم الاتجاه نحو العمل الجماعي والمشاركة في الأنشطة المقامة من قبل المنظمة، والمساهمة في تعزيز الاتجاهات الإيجابية تجاه العمل الإبداعي والابتكاري والإسهام في تكوين الاتصالات المفتوحة بين قادة المنظمات والعاملين في المنظمة وبين العاملين بعضهم البعض. (Kose, 2016).

وتبرز أهمية الدعم التنظيمي المدرك فيما يولده لدى العاملين من اقتناع قوي بمنظمتهم، وذلك في ظل ما تبديه المنظمة من استعداد تام لتقدير جهودهم ومكافأتهم على ما يبذلونه من جهود، حيث إن ما يتولد لدى العاملين من اقتناع قوي يجعلهم يشعرون بمنظمتهم بشكل أكبر؛ مما يؤدي إلى ووقوفهم بجانب منظماتهم ومساعدتها بقصارى جهودهم لتحقيق أهدافها (Demir, 2015)

## محددات الدعم التنظيمي المدرك

هناك مجموعة من المحددات للدعم التنظيمي المدرك، وتشتمل هذه المحددات على الآتي؛

### ١- ظروف العمل والمكافآت

وهي تنطوي على العديد من أوجه الدعم مثل الأجور، وسياسات الترقية، ونزاهة التقييم، وفرص التدريب والتنمية المهنية، والمشاركة في صنع القرارات، والجدول الزمني للعمل، وتنوع المهام، وقواعد الصحة والسلامة، والأمن الوظيفي، والاعتراف، والتمكين، والتقنيات المتوافرة، والتخفيف من الضغط والإجهاد والتوتر. (Farooqi, 2019)

### ٢- العدالة التنظيمية

وهي الأنصاف الذي تظهره المؤسسة في تعاملها مع أعضائها، أما إدراك العدالة التنظيمية فيتمثل بتصورات العاملين عن القواعد والسياسات التي وضعت لاتخاذ القرارات، وتوزيع الموارد والخدمات والمكافآت والأجور والفرص والأدوار، ونظم الثواب والعقاب، ومدى ممارستها بنزاهة.

### ٣- الدعم القيادي

يتمثل بدرجة المساندة والاحترام والتأييد والتحفيز التي يدركها العاملين من قبل قياداتهم، ومدى اشتراكهم في صنع القرارات، والاعتراف والتقدير لما يبذلونه من جهود إضافية الصالح المؤسسة. (دبي، ٢٠١٨)

#### ثانياً: القيادة المرتكزة على المبادئ:

##### مفهوم القيادة المرتكزة على المبادئ:

يُعرف دافنسون (Davidson, 2017) القيادة المرتكزة على المبادئ بأنها تُعني "قيام المسؤولين عن اتخاذ الخيارات التي تتضمن النزاهة في مكان العمل، والنزاهة هي القيمة الأساسية التي تبني الثقة وتشرك الموظفين لاتخاذ قرارات مسؤولة ومن المستحيل بناء ثقافة أخلاقية بدون نزاهة".

#### أنماط القادة المرتكزة على المبادئ

##### • وتتضمن أنماط القادة المرتكزة على المبادئ أربعة عناصر وهي:

##### العنصر الأول: القيادة التحويلية:

والقيادة التحويلية هي "تلك القيادة التي يُشجع من خلالها القائد التقدير والاحترام والإخلاص، مع وجود اتصال مباشر بين المرؤوسين والقائد، مما يؤدي إلى فهم أعمق الاحتياجات المرؤوسين. كما يعمل القائد رؤية قابلة للتحقيق للموظفين، ويشجعهم للقيام بذلك. وهي تلك القيادة التي تسهم في تشارك القائد مع المرؤوسين بالتفكير النقدي وتعزيزه، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة" (chaubey, 2019)

##### العنصر الثاني: القيادة الخادمة:

والقيادة الخادمة هي "نموذج قيادي يبدأ بشعور الشخص الطبيعي بالرغبة بأن يخدم أولاً، وبعد ذلك يكون اختياره الواعي هو الذي يقوده نحو أن يكون قائداً، الفارق هنا يتضح في رغبة واهتمام القائد الخادم بأن تكون احتياجات الآخرين لها الأولوية القصوى أن تُخدم". (Unsal, 2021)

##### العنصر الثالث: القيادة الجديرة بالثقة:

والقيادة الجديرة بالثقة هي "أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه الأتباع لجذب ويعزز كل الجهود الذاتية، والمنظور الأخلاقي للصفات المضافة للشخصية، والتشغيل المتوازن للمعلومات، وتحقيق الشفافية لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية". (دسوقي، ٢٠٢١)

العنصر الرابع: القيادة الأخلاقية:

والقيادة الأخلاقية بأنها "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المعلم مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه".  
(Siva Vikaraman, 2021)

خصائص القيادة المرتكزة على المبادئ:

أوضح ستيفن كوفي (كوفي، ٢٠١٧) أنه من خلال التجربة الشخصية له وجد أن هناك خصائص للقيادة المرتكزة على المبادئ وهي كالتالي:

١- تجديد الذات: يمارسون تمارين رياضية حتى تتمتع أجسامهم بالمرونة، ويشاركون في برامج منتظمة ومعندلة للرياضة، ويتمرنون على الجانب الذهني من خلال القراءة والحلول الإبداعية للمشاكل، وعلى الجانب الانفعالي، يستمعوا للآخرين بتفهم حقيقي، مع التركيز على الجانب الروحي، من خلال دراسة النصوص المقدسة.

٢- الطاقة الإيجابية: يتميز القادة المرتكزة على المبادئ بالحماس والأمل والبهجة والسعادة واليقين، وبذلك تتولد لديهم الطاقة الإيجابية، ويتعاملوا مع مصادر هذه الطاقة الإيجابية لتعطيهم قوة في مجالاتهم، ويتعدون عن الطاقة السلبية.

٣- التعليم المستمر: القادة المرتكزون على المبادئ يتميزون بالفضول، وفي حالة تعلم وتدريب مستمر، ويتعلمون مهارات جديدة، ويزيدون من قدراتهم وإمكاناتهم على أداء أعمالهم باستمرار.

٤- تقديم الخدمة: إنهم يستهدفون تقديم الخدمة للآخرين، ويعتبرون أن حياتهم رسالة، حيث يقدمون ما لديهم من موارد داعمة لتقديم الخدمة، ويعتقدون إذا لم يكن لدينا شعور بالمسؤولية أو الإسهام بشيء نفعه، فإن هذا المسعى غير مثمر.

٥- الثقة في الآخرين: إنهم يتقون في الآخرين، ويتقون في وجود قدرات غير ظاهرة لديهم، ويدركون أن السلوك شيء مختلف عن الإمكانيات والقدرات.

٦- الحياة المتوازنة: إن أفعالهم وسلوكياتهم تتماشى مع الموقف، وهي متوازنة، معتدلة، حكيمة، وهم لا ينظرون للأشياء بمنظور إما كل شيء أو لا شيء، ولا يرون الشيء على أنه إما جيد أو سيئ. إنهم متحررون من توجه (إما / أو). ويفكرون بأسلوب الأولويات، المدرجات، ولديهم القدرة على التمييز.

٧- الحياة المغامرة: إنهم يرون الحياة مغامرة، ويشعرون بالأمان النابع من الداخل وليس من الخارج، ويشاركون الناس وهم في حالة حضور كامل عندما ينصتون لغيرهم ويتعلمون منهم، ويحيون حياة وفرة حقيقية، ولديهم مبدأ المرونة الثابت.

٨- التعاون: القادة المرتكزون على المبادئ متعاونون، والتعاون هو الحالة التي يصبح فيها الكل أكبر من مجموع أجزائه، ويعملون في فريق عمل، ويوظفون طاقاتهم لإحداث تكامل بين مواطن ضعفهم ونقاط قوة الآخرين.

### الدراسات السابقة

ومن الدراسات السابقة التي تناولت الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمين المرحلة الثانوية دراسة القرني (٢٠٢١): بعنوان: "مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات وعلاقته بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات وعلاقته بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٨) من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات التابعة لإدارة التعليم بمحافظة القنفذة، وشملت أدوات الدراسة استبانة الدعم التنظيمي المدرك، واستبانة التماثل التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الدعم التنظيمي المدرك والتمائل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات.

ودراسة فاروقي (Farooqi, 2019): بعنوان: "الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بأداء معلمي المدارس الثانوية". هدفت هذه الدراسة التعرف على الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بأداء معلمي المدارس الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) من معلمي المدارس الثانوية العاملين في باكستان، وشملت أدوات الدراسة استبانة الدعم التنظيمي المدرك، واستبانة أداء معلمي المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء معلمي المدارس الثانوية.

ودراسة العنزي (٢٠١٨): بعنوان: "مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٠٧) من المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن/السعودية، وشملت أدوات الدراسة استبانة الدعم التنظيمي المدرك، واستبانة المواطنة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الدعم التنظيمي بالمدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن جاءت بدرجة إدراك (عالية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات)، وتوجد علاقة ارتباطية طردية موجبة عالية القيمة وذات دلالة إحصائية بين درجة مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات.

ومن الدراسات السابقة التي تناولت القيادة المرتكز على مبادئ دراسة عيسى (٢٠٢١): بعنوان: "دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع "دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف/السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٨٤) من المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية بمحافظة الطائف، وشملت أدوات الدراسة قائمة استقصاء دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ بين المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية طبقاً للعمر، والمستوى الوظيفي، باستثناء بعدي المستوى الشخصي والالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع بحسب المؤهل والخبرة.

ودراسة دافيدسون (Davidson, 2019): بعنوان: "تجارب المشرفين في المناطق الريفية لتطبيق القيادة المرتكزة على المبادئ". هدفت هذه الدراسة التعرف على تجارب المشرفين في المناطق الريفية لتطبيق القيادة المرتكزة على المبادئ، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠) من مدراء من المناطق الريفية في شرق تكساس، وشملت أدوات الدراسة قائمة تجارب المشرفين في المناطق الريفية لتطبيق القيادة المرتكزة على المبادئ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق القيادة المرتكزة على المبادئ يساعد المشرفين على أن يصبحوا قادة فعالين في مناطقهم، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الجديرة بالثقة أساس القيادة التي تركز على المبادئ.

ودراسة وانج (Wang, 2021): بعنوان: "كيف تؤثر القيادة التحويلية للمديرين على التقدم الدراسي الطلاب؟ نموذج متعدد الوسائط". هدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير القيادة التحويلية لمديري المدارس على التقدم الدراسي الطلاب، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) مدير، (٢٥) من الطلاب باليابان، وشملت أدوات الدراسة أستبانة القيادة التحويلية للمديرين، وأستبانة التقدم الدراسي الطلاب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والتقدم الدراسي الطلاب.

### فروض البحث:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة توافر الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه المدارس الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٣- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة الدعم التنظيمي المدرك وممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية.

### تساؤلات البحث:

- ١- هل تختلف درجة الدعم التنظيمي المدرك باختلاف المؤهل العلمي تبعاً للإطار المفاهيمي والتنظيمي للدعم التنظيمي المدرك؟
- ٢- هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين باختلاف المؤهل العلمي؟
- ٣- ما العلاقة الإرتباطية بين درجة الدعم التنظيمي كما يدركها المعلمون في المدارس الثانوية الفلسطينية وممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية؟

### إجراءات البحث:

#### أولاً: عينة البحث:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية بالمديريتين بفلسطين البالغ عددهم (١٦٩٧ معلم ومعلمة). وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية العنقودية؛ حيث بلغت عينة البحث الحالي بـ (٣٠٠) معلم ومعلمة من معلمين المرحلة الثانوية في مديرية رام الله والبييرة ومديرية بيت لحم. ويوضح جدول (١) توزيع أفراد عينة البحث على متغيراتها الديموغرافية.

#### جدول (١)

#### خصائص عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

نوع المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	١٠٠	٣٣.٣٣%
	بكالوريوس	٩٩	٣٣%
	ماجستير فأعلى	١٠١	٣٣.٦٦%
	المجموع	٣٠٠	١٠٠%

#### ثانياً: أدوات البحث:

- ١- إستبانة الدعم التنظيمي المدرك للمعلمين.
  - ٢- إستبانة القيادة المرتكزة على المبادئ.
- وسوف نستعرض كل أداة على حدة:
- ١- إستبانة الدعم التنظيمي المدرك للمعلمين.

قامت الباحثة بالتحقق من توافر الشروط السيكمترية للإستبانة كالاتي:

• صدق الإستبانة:

الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للإستبانة من خلال تطبيقها على عينة إستطلاعية مكونة من (١٢٠) معلماً ومعلمة، كما يأتي:

١- حساب معاملات الارتباط بين عبارات الإستبانة والدرجة الكلية للبعد التابع لها:

### جدول (٢)

معاملات الارتباط بين عبارات إستبانة ودرجات الأبعاد كل بعد على حده

دعم وتأكيد الذات		المشاركة في اتخاذ القرارات		سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	
معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	العبارة	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	العبارة	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	العبارة
**٠.٧٢٨	١	**٠.٧٥٠	١	**٠.٧١٧	١
**٠.٦٤٢	٢	**٠.٧٣٦	٢	*٠.٣٨٠	٢
**٠.٧٩٧	٣	**٠.٧٢٥	٣	**٠.٧١٧	٣
**٠.٧٩١	٤	**٠.٧٢٢	٤	**٠.٦٤٩	٤
**٠.٥٧٨	٥	**٠.٧٧١	٥	**٠.٧٠٢	٥
**٠.٥٩٧	٦	**٠.٧٠٤	٦	**٠.٦٢٥	٦
**٠.٧٨٩	٧	**٠.٧٠٨	٧	**٠.٦٧١	٧
**٠.٧٨٣	٨	**٠.٧٤٤	٨	**٠.٦٥٩	٨
**٠.٧٨١	٩	**٠.٦٨٥	٩	**٠.٦٧٠	٩
**٠.٦٢٠	١٠	**٠.٧٢٨	١٠	**٠.٥٢١	١٠
نمط الاتصال		الهيكل التنظيمي		الحوافز	
معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	العبارة	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	العبارة	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	العبارة
**٠.٧١٣	١	**٠.٨٧٥	١	**٠.٦٧٥	١
**٠.٧٦٨	٢	**٠.٥٦٠	٢	**٠.٧١٢	٢
**٠.٥١٠	٣	**٠.٨٧٥	٣	**٠.٦٥٠	٣
**٠.٧٢٥	٤	**٠.٥٦١	٤	**٠.٧٢٨	٤
**٠.٧٠٨	٥	**٠.٨٥٧	٥	**٠.٦٢٧	٥
**٠.٦٠٥	٦	**٠.٦٥٠	٦	**٠.٦٥٧	٦
*٠.٣٥٨	٧	**٠.٨٧٠	٧	**٠.٦٥١	٧
**٠.٥٣٥	٨	**٠.٧٤١	٨	**٠.٧٢٠	٨
**٠.٦٠١	٩	*٠.٣٧١	٩	**٠.٧٠٩	٩
**٠.٧٥٥	١٠	*٠.٣٥٩	١٠	**٠.٧٢١	١٠

(\*\*) دالة عند مستوى (٠.٠١) (\*) دالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الارتباط بين عبارات الإستبانة والدرجة الكلية لكل بعد تراوحت ما بين (٠.٣٥٨)، و(٠.٨٧٥) وجميعها دال إحصائياً.

٢- حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للإستبانة:

### جدول (٣)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

معامل الارتباط	أبعاد الإستبانة
**٠.٩٦٦	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
**٠.٩٧٢	المشاركة في اتخاذ القرارات
**٠.٩٦١	دعم وتأكيد الذات
**٠.٩٧٥	الحوافز
**٠.٩٥٦	الهيكل التنظيمي
**٠.٩٠٩	نمط الاتصال

دالة عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من جدول (٣) أن معاملات الارتباط بين أبعاد الإستبانة والدرجة الكلية لكل بعد تراوحت ما بين (٠.٩٠٩)، و(٠.٩٧٥) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١). ويتضح من الجدولين (٢) (٣) أن معاملات الارتباطات بين العبارات والدرجة الكلية للإستبانة وكذلك بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للإستبانة وهذا يدل على ترابط وتماسك العبارات والأبعاد والدرجة الكلية مما يدل على أن الإستبانة تتمتع باتساق داخلي.

ثبات الإستبانة: معامل ألفا كرونباخ: استخدمت الباحثة هذه الطريقة في حساب ثبات الإستبانة وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٢٠) معلم من نفس مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، ويوضح الجدول (٤) معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد الإستبانة وكذلك الدرجة الكلية باستخدام معامل ألفا، وقد كانت معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد على التوالي كما يأتي:

### جدول (٤)

معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد الإستبانة والدرجة الكلية

معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الإستبانة
**٠.٧٥	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
**٠.٧٧	المشاركة في اتخاذ القرارات
**٠.٧٧	دعم وتأكيد الذات
**٠.٧٦	الحوافز
**٠.٧٦	الهيكل التنظيمي
**٠.٧٣	نمط الاتصال
**٠.٨٢	الإستبانة ككل

(\*\*) دالة عند مستوي (٠.٠١)

وجميع هذه القيم دالة، وتدل هذه القيم على ثبات الإستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

٢- إستبانة القيادة المرتكزة على المبادئ



قامت الباحثة بالتحقق من توافر الشروط السيكومترية للإستبانة كالآتي:

• صدق الإستبانة:

- صدق الاتساق الداخلي للإستبانة: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للإستبانة من خلال تطبيقها على عينة إستطلاعية مكونة من (١٢٠) معلماً ومعلمة، كما يأتي:

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين عبارات إستبانة ودرجات الأبعاد كل بعد على حده

القيادة الأخلاقية		القيادة الجديرة بالثقة		القيادة الخادمة		القيادة التحويلية	
معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	العبارة	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	العبارة	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	العبارة	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	العبارة
**٠.٤٤١	١	**٠.٨٥٥	١	**٠.٥٧٨	١	*٠.٣٥٣	١
**٠.٦٥٩	٢	**٠.٣٦٥	٢	**٠.٥٢٢	٢	**٠.٥٢٧	٢
**٠.٤٧٩	٣	**٠.٨٥٥	٣	**٠.٧٦٦	٣	**٠.٧٦٥	٣
**٠.٧٥٨	٤	**٠.٨٤٤	٤	**٠.٧٦٨	٤	**٠.٧٧١	٤
**٠.٦٥٩	٥	*٠.٣٣٢	٥	**٠.٥٧٧	٥	**٠.٥١٩	٥
**٠.٤٨٣	٦	*٠.٣٦٢	٦	**٠.٧٦٥	٦	**٠.٤٥٩	٦
**٠.٤٩١	٧	**٠.٨٧٧	٧	**٠.٧١٧	٧	**٠.٧٧٩	٧
**٠.٥١٠	٨	**٠.٨١٧	٨	**٠.٥٥١	٨	**٠.٧٧٤	٨
**٠.٥٣٠	٩	**٠.٨٣٦	٩	**٠.٧٥٩	٩	**٠.٤٩٢	٩
**٠.٦٥٩	١٠	*٠.٣٥٠	١٠	**٠.٥٦٥	١٠	**٠.٧١٠	١٠

(\*\*) دالة عند مستوى (٠.٠١) (\*) دالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (٥) أن معاملات الارتباط بين عبارات الإستبانة والدرجة الكلية لكل بعد تراوحت ما بين (٠.٣٣٢)، و(٠.٨٧٧) وجميعها دال إحصائياً.

(٢) حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للإستبانة:

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

معامل الارتباط	أبعاد الإستبانة
**٠.٩٧٨	القيادة التحويلية
**٠.٩٨٠	القيادة الخادمة
**٠.٩٧٩	القيادة الجديرة بالثقة
**٠.٩٦٩	القيادة الأخلاقية

دالة عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٦) أن معاملات الارتباط بين أبعاد الإستبانة والدرجة الكلية لكل بعد تراوحت ما بين (٠.٩٦٩)، و(٠.٩٨٠) وجميعها دال إحصائياً.

يتضح من الجدولين (٥) (٦) أن معاملات الارتباطات بين العبارات والدرجة الكلية للإستبانة وكذلك بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للإستبانة كلها دالة عند مستوى (٠.٠١) وهذا يدل على ترابط وتماسك العبارات والأبعاد والدرجة الكلية مما يدل على أن الإستبانة تتمتع باتساق داخلي.

#### • ثبات الإستبانة:

يعد الثبات من الشروط السيكومترية المهمة التي تعبر عن الدقة في قياس ما يدعى قياسه، وقد تم حساب ثبات الإستبانة بعدة طرق وهي معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية، وإعادة التطبيق كما يأتي:

١- معامل ألفا كرونباخ: استخدمت الباحثة هذه الطريقة في حساب ثبات الإستبانة وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٢٠) معلم من نفس مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، ويوضح الجدول (٧) معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد الإستبانة وكذلك الدرجة الكلية باستخدام معامل ألفا، وقد كانت معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد على التوالي كما يأتي:

#### جدول (٧)

معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد الإستبانة والدرجة الكلية

أبعاد الإستبانة	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	**٠.٧٥
القيادة الخادمة	**٠.٧٦
القيادة الجديرة بالثقة	**٠.٧٦
القيادة الأخلاقية	**٠.٧٣
الإستبانة ككل	**٠.٨٥

(\*\*) دالة عند مستوي (٠.٠١)

وجميع هذه القيم دالة، وتدل هذه القيم على ثبات الإستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

#### نتائج البحث وتفسيرها:

##### • الفرض الأول وتفسيره:

والذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة توافر الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه المدارس الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه one way ANOVA، ويوضح الجدول (٨) دلالة الفروق بين المجموعات الثلاثة (دبلوم- بكالوريوس- ماجستير فأعلى) في الدعم التنظيمي المدرك وذلك بالنسبة للمتوسطات والانحرافات المعيارية، كما يأتي:

جدول (٨)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الدعم التنظيمي المدرك  
تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

الدعم التنظيمي المدرك				المجموعات
الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٣	١٠٠	٣٠.٦٨٣	١١٠.٦٦	ديبلوم
٢	٩٩	١٨.٨٢٥	٢١٣.٣٤	بكالوريوس
١	١٠١	١٠.٩٠٣	٢٧٠.٠٤	ماجستير فأعلى

يتضح من الجدول (٨) أن متوسطات المجموعات الثلاثة في الدعم التنظيمي المدرك جاءت متفاوتة؛ وقد ظهر ذلك بشكل واضح بين متوسطات درجات المجموعة الثلاثة حسب المؤهل العلمي كل على حدة.

ولتحديد مدى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات معلمي المجموعات الثلاثة في الدعم التنظيمي المدرك حيث تم تحديد مصدر التباين وحساب قيمة (ف) والجدول (٩) يوضح ذلك:

جدول (٩)  
دلالة الفروق بين المجموعات حسب المؤهل العلمي في الدعم التنظيمي المدرك  
" one way ANOVA "

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	ف الجدولية
الدعم التنظيمي المدرك	بين المجموعات	١٣١.٢٨١.٩٩٢	٢	٦٥٥١٤٠.٩٩٦	*	٣.٨٤١٥
	داخل المجموعات	١٣٩٨٢٠.٦٠٥	٢٩٧	٤٧٠.٧٧٦		
	الكلية	١٤٥.١٠٢.٥٩٧	٢٩٩			

(\* دالة عند (٠.٠٥))

يتضح من الجدول (٩) أن قيمة (ف) كانت (١٣٩١.٦١٨) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، مما يدل على وجود فروق بين متوسطات درجات الدعم التنظيمي المدرك لدى كل من معلمي المجموعات الثلاثة (دبلوم- بكالوريوس- ماجستير فأعلى).

وبالبحث عن موضع الفروق بين المجموعات في الدعم التنظيمي المدرك نتيجة لاختلاف المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير فأعلى)، فقد تم استخدام أسلوب " شيفية scheffe " للمقارنات البعدية يوضحها الجدول (١٠):

جدول (١٠)  
اختبار شيفية scheffe بين المجموعات الثلاثة في الدعم التنظيمي المدرك

المجموعات	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم	-	*١٠٢.٦٨	*١٥٩.٣٨
بكالوريوس		-	*٥٦.٧٠
ماجستير فأعلى			-

(\* ) دالة عند مستوى ٠.٠٥

### يتضح من الجدول (١٠):

- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين المجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم) والمجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) في الدعم التنظيمي المدرك وقد كانت النتائج لصالح مجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس).
  - وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين المجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم) والمجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) في الدعم التنظيمي المدرك وقد كانت النتائج لصالح مجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى).
  - وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين المجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) والمجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) في الدعم التنظيمي المدرك وقد كانت النتائج لصالح مجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى).
- وبيعني هذا رفض الفرض الصفري الثاني من فروض البحث، وقبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة توافر الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه المدارس الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي الأعلى.

وتُفسر الباحثة وجود فروق في المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير فأعلى) في درجات الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه المدارس الفلسطينية لصالح معلمي ماجستير فأعلى نظراً لحصولهم على مؤهل علمي مُرتفع فإنهم يتلقون جميع أشكال المساعدات سواء المعنوية أو المادية التي تقدمها المدرسة على شكل حوافز ومكافآت واهتمام من قبل المدرسة بالعاملين لديها، مما يؤدي إلى رفع مستوى حافزية الأداء لدى العاملين وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل ويؤدي ذلك بدوره إلى زيادة الدعم المدرك لديهم مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المدرسة، والدفاع عنها، والسعي إلى التحسين المستمر، وبقلل من الآثار

السلبية لسلوكيات بعض المعلمين وتصرفاتهم داخل المدرسة، ويعمل على تقليل ظاهرة الغياب، ويعمل على زيادة الانتماء للمدرسة، ويقلل من ظاهرة دوران العمل والتنقل بين المدارس، بالإضافة إلى أنه يُدعم الاتجاه نحو العمل الجماعي، والمشاركة في الأنشطة المدرسية، ويسهم في أن تكون الاتصالات مفتوحة بين قادة المدرسة والمعلمين، وبين المعلمين بعضهم البعض، ويسهم في تعزيز الاتجاهات الإيجابية تجاه العمل الإبداعي والابتكاري.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة فاروقي (Farooqi, 2019) والتي أوضحت أن المعلمين الحاصلين على ماجستير فأعلى تتاح لهم أشكال المساعدات سواء المعنوية أو المادية التي تقدمها المدرسة على شكل حوافز ومكافآت أكثر من غيرهم من المعلمين مما يؤدي إلى زيادة درجات الدعم التنظيمي المدرك لديهم.

### • الفرض الثاني وتفسيره:

والذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه one way ANOVA، ويوضح الجدول (١١) دلالة الفروق بين المجموعات الثلاثة (دبلوم- بكالوريوس- ماجستير فأعلى) في القيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين وذلك بالنسبة للمتوسطات والانحرافات المعيارية، الأتي؛

جدول (١١)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة القيادة المرتكزة على المبادئ  
تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

المجموعات	القيادة المرتكزة على المبادئ		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
دبلوم	٧٤.٤١	١٩.٤٥٥	١٠٠
بكالوريوس	١٤٠.٠٧	١٢.٣٥٣	٩٩
ماجستير فأعلى	١٧٨.٥١	٧.٢٤٧	١٠١

يتضح من الجدول (١١) أن متوسطات المجموعات الثلاثة في القيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين جاءت متفاوتة؛ وقد ظهر ذلك بشكل واضح بين متوسطات درجات المجموعة الثلاثة حسب المؤهل العلمي كل على حدة.

ولتحديد مدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمي المجموعات الثلاثة في القيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين حيث تم تحديد مصدر التباين وحساب قيمة (ف) والجدول (١٢) يوضح ذلك:

جدول (١٢)

دلالة الفروق بين المجموعات حسب المؤهل العلمي في القيادة المرتكزة على المبادئ " one way ANOVA "

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	ف الجدولية
القيادة المرتكزة على المبادئ	بين المجموعات	٥٥٦٤٠٧.٢٦٤	٢	٢٧٨٢٠٣.٦٣٢	*١٤٣٢.٥٤٩	٣.٨٤١٥
	داخل المجموعات	٥٧٦٧٧.٩٢٣	٢٩٧	١٩٤.٢٠٢		
	الكلية	٦١٤٠٨٥.١٨٧	٢٩٩			

(\* دالة عند (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة (ف) كانت (١٤٣٢.٥٤٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، مما يدل على وجود فروق بين متوسطات درجات القيادة المرتكزة على المبادئ لدى كل من معلمي المجموعات الثلاثة (دبلوم- بكالوريوس- ماجستير فأعلى).

وبالبحث عن موضع الفروق بين المجموعات في القيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين نتيجة لاختلاف المؤهل العلمي (دبلوم- بكالوريوس- ماجستير فأعلى)، فقد تم استخدام أسلوب " شيفية scheffe " للمقارنات البعدية يوضحها الجدول (١٣):

جدول (١٣)

اختبار شيفية scheffe بين المجموعات الثلاثة في القيادة المرتكزة على المبادئ

المجموعات	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم	-	*٦٥.٦٦	*١٠٤.١٠
بكالوريوس		-	*٣٨.٤٤
ماجستير فأعلى			-

(\* دالة عند مستوى ٠.٠٥)

يتضح من الجدول (١٣):

- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين المجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم) والمجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) في القيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين وقد كانت النتائج لصالح مجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس).

- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين المجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم) والمجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) في القيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين وقد كانت النتائج لصالح مجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى).

- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين المجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) والمجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) في القيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين وقد كانت النتائج لصالح مجموعة المعلمين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى).

ويعني هذا رفض الفرض الصفري الخامس من فروض البحث، وقبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي الأعلى.

وتُفسر الباحثة وجود فروق في المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير فأعلى) في درجات القيادة المرتكزة على المبادئ الذي تقدمه المدارس الفلسطينية لصالح معلمي ماجستير فأعلى نظراً لحصولهم على مؤهل علمي مُرتفع فإنهم لديهم دراية بأنماط القيادة التحويلية والقيادة الخادمة والقيادة الجديرة بالثقة والقيادة الأخلاقية، وأنماط القيادة المرتكزة على مبادئ هذه تُعطي القائد الثقة في التحدث، وتُعطيه الثقة في التفاعل مع الغير وإقناعهم، وتكون المبادئ بمثابة البوصلة التي تجعل القائد قادراً على الاتجاه إلى ما يُريد الوصول إليه، ذلك إن الإلتزام بالمبادئ يُعطي القائد إحساساً بالقوة والمصداقية بما قد يُسهم بدرجة كبيرة في إقامة مُجتمعات التعلم المأمولة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Davidson, 2019) والتي أوضحت أن المعلمين الحاصلين على ماجستير فأعلى لديهم دراية بأنماط القيادة المرتكزة على مبادئ مما يؤدي إلى زيادة درجات القيادة المرتكزة على المبادئ لديهم.

### ● الفرض الثالث وتفسيره:

والذي ينص على أنه: "لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة الدعم التنظيمي المدرك وممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson؛ لتحديد العلاقة الارتباطية بين درجة الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية الفلسطينية وممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ.

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون Pearson؛ لتحديد العلاقة الارتباطية بين درجة الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية الفلسطينية وممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ، كما هو مبين بالجدول (١٤):

جدول (١٤)

معاملات الارتباط بين درجة الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية الفلسطينية وممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ (ن=٣٠٠)

القيادة المرتكزة على المبادئ					المتغيرات
الدرجة الكلية	المحور الرابع: القيادة الأخلاقية	المحور الثالث: القيادة الجديرة بالثقة	المحور الثاني: القيادة الخادمة	المحور الأول: القيادة التحويلية	
٠.٩٩٣	٠.٩٧٧	٠.٩٨٤	٠.٩٨٤	٠.٩٩٦	المحور الأول: سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
٠.٩٩٤	٠.٩٨٢	٠.٩٨٦	٠.٩٩٩	٠.٩٨١	المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات
٠.٩٩٥	٠.٩٨٧	٠.٩٩٩	٠.٩٨٦	٠.٩٨١	المحور الثالث: دعم وتأكيد الذات
٠.٩٩٣	٠.٩٩٦	٠.٩٨٩	٠.٩٨٥	٠.٩٧٧	المحور الرابع: الحوافز
٠.٩٩٣	٠.٩٨٥	٠.٩٨٨	٠.٩٨٩	٠.٩٨١	المحور الخامس: الهيكل التنظيمي
٠.٩٨٢	٠.٩٧٤	٠.٩٧١	٠.٩٧٨	٠.٩٧٩	المحور السادس: نمط الاتصال
٠.٩٩٩	٠.٩٩٠	٠.٩٩٣	٠.٩٩٤	٠.٩٨٩	الدرجة الكلية

(\*\*) دالة عند مستوى (٠.٠١)

ينضح من الجدول (١٤) ما يأتي:

• وجود علاقة ارتباطيه (طردية) بين درجات عينة البحث في محاور الدعم التنظيمي المدرك كل محور على حدة ودرجاتهم في محاور القيادة المرتكزة على المبادئ كل محور على حدة؛ وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، أي أن محاور متغير الدعم التنظيمي المدرك ومحاور متغير القيادة المرتكزة على المبادئ مرتبطين ارتباط طردي قوي فكلما زاد أحدهما زاد الآخر والعكس صحيح.

• وجود علاقة ارتباطيه (طردية) بين درجات عينة البحث في محاور الدعم التنظيمي المدرك ككل ودرجاتهم في محاور القيادة المرتكزة على المبادئ ككل؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠.٩٩٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، أي أن متغير الدعم التنظيمي المدرك ككل ومتغير القيادة المرتكزة على المبادئ ككل مرتبطين ارتباط طردي قوي فكلما زاد أحدهما زاد الآخر والعكس صحيح.

ويعني هذا رفض الفرض الصفري الحادي عشر من فروض البحث، وقبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين درجة الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية الفلسطينية والقيادة المرتكزة على المبادئ.



وتفسر الباحثة وجود علاقة ارتباطيه بين درجة الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية الفلسطينية وممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يتمثل في الاعتقاد العام لدى المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية بأن المدارس تهتم بهم ورفاهيتهم، وتعترف بهم وتكافئهم على الإنجاز، وتُحقق العدالة والمساواة بينهم، وتُشاركهم في اتخاذ القرارات، وتحقق ذواتهم و رغباتهم وتطلعاتهم وذلك من أجل تشجيعهم وتحفيزهم لتبني أهداف المدرسة والعمل على تحقيقها وعليه فإن ذلك ينعكس على الدعم التنظيمي المدرك لديهم مما يجعلهم ينظرون إلى المدرسة على أنها ذات خصائص إنسانية، مما يستدعي معيار المعاملة بالمثل من المدرس والالتزام ورعاية مصلحة المدرسة ومساعدتها في تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل، ويظهر ذلك واضحاً بممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ فكثيراً ما يرتبط نجاح المدرسة بالكيفية التي يديرها المدير، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه، إذ انه المسئول عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وعن ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس أمام الآخرين، ويتطلب ذلك امتلاك القيادي المبادئ التي تُمكنه من تحقيق أهداف المدرسة، وأن تتسجم ممارساته مع الأسس الإدارية العقلانية السليمة ومع الفلسفة التربوية القويمة، وهذه المسؤولية الموضوعية للمدير هي الفكرة الأساسية في تطوير العمل الإداري، ونظراً لأن لقيادة المدير أثرها في المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي فإنه مُطالب بامتلاك القيادة المرتكزة على مبادئ وذلك لانجاز الأعمال الصحيحة، وحماية المدرسة من المأزق الإدارية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة أريا (Aria, 2019) والتي أوضحت وجود علاقات إيجابية بين كلاً من الدعم التنظيمي المدرك وممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ.

### التوصيات

استناداً لما أسفرت عنه مناقشة وتفسير نتائج البحث والدراسات السابقة، توصي الباحثة بالتوصيات بما يلي:

❖ الاهتمام بالدعم التنظيمي المدرك من المعلمين في المدارس الفلسطينية عن طريق الآتي:

أ- العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة.

١ - العدالة الإجرائية.

٢ - العدالة التوزيعية.

٣ - عدالة التعاملات.

ب- الدعم الإشرافي وهي ترتبط بتقديرات الأداء والبناء ووجهات النظر وأن المشرف يمثل المؤسسة.

- ج - الحوافز والمكافآت المؤسسية وهي تشير إلى ( التقدير والتعويض ).
- د - ظروف العمل المرغوبة والمناسبة ( المناخ التنظيمي ).
- هـ - مدى استعداد المنظمة لتقديم مساعدة أو معدات خاصة لهم كي يستطيعوا أداء أعمالهم على النحو المطلوب.
- و- مدى استعدادها لتوفير فرص لتدريبهم في المجالات التي تقع ضمن دائرة اهتماماتهم.
- ز - التشجيع المستمر لهم والثناء الصادق على أعمالهم.
- ح - إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل.
- ل- تهيئة الفرص لهم للحصول على المكافآت المرغوبة.
- ❖ **التأكيد على أهمية ممارسات مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ عن طريق توفير الخصائص التالية بالقائد؛**
- أ- **تجديد الذات:** يمارسون تمارين رياضية حتى تتمتع أجسامهم بالمرونة، ويشاركون في برامج منتظمة ومعتدلة للرياضة، ويتمرنون على الجانب الذهني من خلال القراءة والحلول الإبداعية للمشاكل، وعلى الجانب الانفعالي، يستمعوا للآخرين بتفهم حقيقي، مع التركيز على الجانب الروحي، من خلال دراسة النصوص المقدسة.
- ب- **الطاقة الإيجابية:** يتميز القادة المرتكزة على المبادئ بالحماس والأمل والبهجة والسعادة واليقين، وبذلك تتولد لديهم الطاقة الإيجابية، ويتعاملوا مع مصادر هذه الطاقة الإيجابية لتعطيهم قوة في مجالاتهم، ويتعدون عن الطاقة السلبية.
- ج- **التعليم المستمر:** القادة المرتكزون على المبادئ يتميزون بالفضول، وفي حالة تعلم وتدريب مستمر، ويتعلمون مهارات جديدة، ويزيدون من قدراتهم وإمكاناتهم على أداء أعمالهم باستمرار.
- د- **تقديم الخدمة:** إنهم يستهدفون تقديم الخدمة للآخرين، ويعتبرون أن حياتهم رسالة، حيث يقدمون ما لديهم من موارد داعمة لتقديم الخدمة، ويعتقدون إذا لم يكن لدينا شعور بالمسؤولية أو الإسهام بشيء نفعله، فإن هذا المسعى غير مثمر.
- هـ - **الثقة في الآخرين:** إنهم يثقون في الآخرين، ويتقنون في وجود قدرات غير ظاهرة لديهم، ويدركون أن السلوك شيء مختلف عن الإمكانيات والقدرات.

## المراجع:

### المراجع العربية:

حمد، محمد حسين (٢٠١٦). أثر الإرتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - فلسطين.

دبي، بشيرة كامل (٢٠١٨). مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١ (٣٤)، ٣٩٧ - ٤٠٨.

دسوقي، دعاء محمد (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - مصر، ١ (٨٩)، ٨٠١ - ٨٩٠.

العنزي، حجي بن سليمان (٢٠١٨). مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٣ (١)، ٤٩ - ٧٣.

عيسى، أحمد السيد (٢٠٢١). دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع "دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، ٤٣ (٣)، ١٣٤ - ١٨٨.

القرني، صالح بن علي (٢٠١٨). مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٣ (١)، ٤٩ - ٧٣.

القرني، عبد الله حوفان (٢٠٢١). مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات وعلاقته بالتماثل التنظيمي لدي المعلمين والمعلمات، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس - مصر، ١ (٢٣٥)، ٣٤٧ - ٣٧٢.

كوفي، آر ستيفن (٢٠١٧). القيادة المرتكزة على المبادئ، المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير.

### المراجع الأجنبية:

- Aria, A. (2019). Authentic Leadership and Teachers' Intention to Stay: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital, World Journal of Education, 9 (3), 67-81.
- Chaubey, A. (2019). Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: A study of mediating and moderating influences, Journal of Strategy and Management, 12(1), 61-82.
- Davidson, S. (2017). Rural Superintendents' Experiences in the Application of Principle-Centered Leadership at the Personal and Interpersonal Levels, School Leadership Review, 12 (2), 39-54.
- Demir, K. (2015). The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identification, Eurasian Journal of Educational Research, 1 (60), 131-148.
- Farooqi, M. (2019). Relationship of Perceived Organizational Support with Secondary School Teachers' Performance, Bulletin of Education and Research, 41(3), 141-152.
- Fuller, M. (2019). Influential Article Review – Redefining Leadership Principles, Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 16 (6), 1-26.
- Jacobs, G. (2020). Catalytic Strategies for Socially Transformative Leadership: Leadership Principles, Strategies and Examples, Comprehensive Works, Trieste, 4 (2), 6-45.

- Kose, A. (2016). The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate, *Journal of Education and Practice*, 7 (27), 42-52.
- Phusavat, K. (2019). Integrating Design Thinking into peer-learning community: Impacts on professional development and learning, *Journal of Workplace Learning; Bradford*, 31(1), 59-74.
- Siva Vikaraman, S. (2021). Ethical Leadership Practices and Trust among Public School Leaders in Malaysia, *Asian Journal of University Education*, 17(3), 174-191.
- Unsal, Y. (2021). Servant-Leadership Roles of Principals on the Work Alienation Perceptions of Teachers, *African Educational Research Journal*, 9(2), 350-366.
- Wang, S. (2021). How Does Principals' Transformational Leadership Impact Students' Modernity? A Multiple Mediating Model, *Education and Urban Society*, 53(4), 425-44.