

أثر دعم الإدارة المدرسية على الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة
الابتدائية في المدارس الحكومية في منطقة حائل في المملكة
العربية السعودية

اعداد:

الطالبة/ حسناء براهيم رشود التميمي

الرقم الجامعي/ 253003008

اشراف:

الدكتور/ فايز علي جراد

الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد

العام الدراسي:

1447هـ / 2026م

حقوق الطباعة:

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميد أوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميد أوشن.

الباحثة

فهرس المحتويات

1.....	مقدمة
2.....	مشكلة الدراسة
3.....	أهمية الدراسة
4.....	أهداف الدراسة
5.....	تساؤلات الدراسة
5.....	فروض الدراسة:
6.....	الدراسات السابقة:
9.....	الفجوة البحثية
10.....	المنطلقات النظرية للدراسة
15.....	المنهجية وطرق البحث
15.....	مجتمع وعينة الدراسة
16.....	أداة الدراسة
17.....	حدود الدراسة
18.....	المراجع

المقدمة:

شهد قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية في ظل التوجهات الاستراتيجية الهادفة إلى تطوير جودة التعليم ورفع كفاءة مخرجاته، انسجامًا مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي أولت التعليم اهتمامًا بالغًا بوصفه الركيزة الأساسية للتنمية المستدامة وبناء رأس المال البشري. وفي ضوء هذه التحولات، أصبحت المدرسة محورًا رئيسيًا للتطوير التربوي، وأضحى دور الإدارة المدرسية أكثر تعقيدًا واتساعًا، إذ لم يعد يقتصر على الجوانب التنظيمية والإجرائية، بل امتد ليشمل قيادة التغيير، ودعم المعلمين مهنيًا، وتمكينهم من أداء أدوارهم بكفاءة عالية.

ويُعد الدعم الإداري أحد أهم الممارسات القيادية الحديثة التي تسهم في تحسين فاعلية المؤسسات التعليمية، حيث يقوم على توفير بيئة تنظيمية داعمة، وتعزيز قنوات التواصل، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وتذليل العقبات المهنية والإجرائية التي قد تواجه المعلمات أثناء أداء مهامهن. كما يرتبط هذا الدعم ارتباطًا وثيقًا بمستوى الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية، مما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الأداء المهني داخل الصفوف الدراسية.

وفي هذا السياق، يبرز أداء المعلمات بوصفه أحد أهم المؤشرات الرئيسة لنجاح العملية التعليمية، إذ يعتمد عليه تحقيق نواتج التعلم المستهدفة، ورفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطالبات، وتفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة. ومن ثم فإن تحسين أداء المعلمات لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن البيئة المدرسية الداعمة، وفي مقدمتها الدعم الإداري الذي تقدمه القيادات المدرسية.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في تطوير القيادات التربوية في المدارس، إلا أن الواقع يشير إلى وجود تفاوت في مستوى الدعم الإداري المقدم للمعلمات من مدرسة إلى أخرى، الأمر الذي قد ينعكس على مستوى أدائهن المهني وجودة الممارسات التعليمية. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى التعرف على مستوى الدعم الإداري المقدم والكشف عن أثر الدعم على الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في منطقة حائل، بهدف تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية، وتعزيز جودة التعليم، وتحسين مخرجات التعلم.

مشكلة الدراسة:

شهد القطاع التعليمي في المملكة العربية السعودية تطوراً مستمراً في ظل التوجهات الحديثة الهادفة إلى تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة المخرجات التعليمية، إلا أن تحقيق هذه الأهداف يعتمد بشكل كبير على كفاءة الأداء داخل المدرسة، وبالأخص أداء المعلمات باعتبارهن العنصر الأساسي في تنفيذ العملية التعليمية داخل الصفوف الدراسية.

ويُعد الدعم الإداري الذي تقدمه الإدارة المدرسية للمعلمات أحد العوامل المؤثرة في مستوى أدائهن المهني، حيث يسهم في تهيئة بيئة عمل إيجابية، وتعزيز الدافعية، وتذليل العقبات التي قد تواجههن أثناء أداء مهامهن. إلا أن الواقع التربوي يشير إلى وجود تفاوت في مستوى الدعم الإداري المقدم للمعلمات من مدرسة إلى أخرى، مما قد ينعكس على جودة الأداء التدريسي ونواتج التعلم.

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة، يتضح أن هناك اهتماماً متزايداً بدراسة العلاقة بين الدعم الإداري والأداء الوظيفي، إلا أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سياق مدارس التعليم العام في منطقة حائل وعلى المعلمات بشكل خاص، الأمر الذي يستدعي إجراء مزيد من البحث للتعرف على طبيعة هذه العلاقة وأثرها الفعلي.

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر دعم الإدارة المدرسية على الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما مستوى الدعم الإداري المقدم لمعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في منطقة حائل؟
- ما طبيعة العلاقة بين دعم الإدارة المدرسية والأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية؟
- ما أكثر أبعاد الدعم تأثيراً على الأداء الوظيفي للمعلمات: (التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة)؟

أهمية الدراسة:

❖ الأهمية النظرية:

- إثراء الأدبيات في مجال القيادة والإدارة التربوية حول مفهوم الدعم الإداري.
- توضيح العلاقة بين الدعم الإداري والأداء الوظيفي للمعلمات.
- يقدم اطاراً نظرياً لمكن الرجوع اليه في الدراسات المستقبلية.

❖ الأهمية التطبيقية:

- تحسين ممارسات القيادات المدرسية في منطقة حائل.
- يساهم في رفع أداء معلمات المرحلة الابتدائية.
- دعم وتحسين جودة العملية التعليمية في مدارس منطقة حائل.
- يتوافق مع توجهات رؤية المملكة 2030 في تطوير رأس المال البشري.

أهداف الدراسة:

❖ الهدف العام:

التعرف على أثر دعم الإدارة المدرسية على الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في منطقة حائل.

❖ الأهداف التفصيلية:

- التعرف على مستوى الدعم الإداري المقدم لمعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في منطقة حائل.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الدعم الإداري وأداء معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في منطقة حائل.
- تحديد أكثر أبعاد الدعم الإداري تأثيراً على أداء معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في منطقة حائل.
- تقديم توصيات تساعد في تحسين دعم الإدارة المدرسية ورفع مستوى أداء معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في منطقة حائل.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مستوى الدعم الإداري المقدم للمعلمات في مدارس منطقة حائل؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين دعم الإدارة المدرسية وأداء المعلمات؟
- 3- ما أكثر أبعاد الدعم تأثيراً على أداء المعلمات (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العدالة)؟
- 4- ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الدعم ورفع أداء المعلمات في مدارس منطقة حائل؟

فروض الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى دعم الإدارة المدرسية المقدم للمعلمات ومستوى أدائهن في المدارس الحكومية منطقة حائل.

❖ الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وأداء معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في منطقة حائل.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والتقدير وأداء معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في منطقة حائل.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتوزيع المهام وأداء معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في منطقة حائل.

الدراسات السابقة:

❖ **دراسة الزهراني، ح. ع. (2017)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة التعليمية بمنطقة الباحة من حيث درجة استخدامها، ووضوح نظام الحوافز، ومعوقات تقديم الحوافز، وتكونت عينة الدراسة من 40 معلمة لغة انجليزية من معلمات المحافظة. وتم اعتماد المنهج الوصفي واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

❖ **دراسة ليلي، س. (2017)** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على معلمات المرحلة الثانوية في محافظة الخرج في المملكة العربية السعودية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على (850) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية.

❖ **دراسة العبد اللطيف، ث. & القرني، ص. (2018)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة في منطقة القصيم، والكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية الحكومية ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت بطريقة العينة العشوائية البسيطة لأفراد مجتمع البحث من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية والبالغ عددهم (1994)، وتمثلت العينة النهائية بـ(346) عينة صالحة للتحليل.

❖ **دراسة القحطاني، ن. س. (2018)** هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية في المدارس الحكومية في مدينة الرياض. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهن (82) معلمة من معلمات العلوم الإدارية.

- ❖ **دراسة سعيد، ص. ظ. (2019)** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تحسين النمو المهني للمعلمين، وفي تحسين شؤون الطالبات والمنهج المدرسي وتقييم مدى مساهمة الإدارة المدرسية في نجاح العملية التعليمية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من معلمات واداريات.
- ❖ **دراسة الأصغة، ع. (2019)** هدفت الدراسة الى التعرف على واقع دور القيادات المدرسية في التطوير المهني للمعلمين والكشف عن التحديات التي تواجهه في ضوء مدخل التنمية القائم على المدرسة وتحديد متطلباته. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (1255) معلماً ومعلمة موزعة على ثلاث إدارات تعليمية في المملكة العربية السعودية وهي: (الرياض، المنطقة الشرقية، جدة).
- ❖ **دراسة الحربي، خ. غ. (2021)** هدفت الدراسة الى تناول أساليب القيادة التربوية وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين والتعرف على الأسلوب القيادي للقادة، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين أساليب القيادة والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تكونت من (106) قائد مدرسي عينة عشوائية و(12) مشرف قيادة مدرسية عينة قصدية نظراً لصغر مجتمعهم. وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- ❖ **دراسة عواد، ف. & حاتم، ح. (2021)** هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واعتماد الاستبانة كأداة للدراسة. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس لواء الأغوار الشمالية للمرحلة الأساسية.
- ❖ **دراسة صديقي، خ. & فرخي، ا. (2022)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة في دولة الجزائر. وقد تم استخدام المنهج الوصفي واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم الاعتماد على العينة العشوائية باحتساب نسبة (31%) من مجتمع الدراسة.
- ❖ **دراسة المطيري (2022)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القادة لمبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية في الرياض، والتعرف على درجة ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة معلمي المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وبلغت العينة 753 معلم.

❖ **دراسة عسيري، ف. (2024)** هدف البحث إلى التعرف على مستوى الممارسات الإدارية بمدارس المرحلة المتوسطة، ومستوى البيئة المدرسية الآمنة بمدينة جدة بمدارس المرحلة المتوسطة. واشتملت عينة البحث على (367) مفردة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي كمنهج للبحث. واستعانت الباحثة بالاستبانة كأداة للبحث.

❖ **دراسة زيتوني، ص. & ديلمي، ر. (2024)** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين أداء الأساتذة في مرحلة التعليم الابتدائي في ولاية تيبازة، حيث تعتبر الإدارة المدرسية عنصراً أساسياً في تعزيز جودة التعليم ورفع كفاءة الأساتذة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد اشتملت عينة البحث على عينة قصدية مسحية بنسبة 82% من إجمالي عدد أساتذة التعليم الابتدائي لثلاث مؤسسات ابتدائية في ولاية تيبازة في دولة الجزائر.

❖ **دراسة الكرساوي & ال عاتق & الزبيدي (2025)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث من وجهة نظر المعلمين والتعرف على مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث. والكشف عن العلاقة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث والأداء المهني للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس محافظة الليث البالغ عددهم (1660) معلماً، واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والتي بلغ عدد أفرادها (269) بنسبة (16.20%) من مجتمع الدراسة.

❖ **دراسة تحليلية حويل، ا. & محمد، هـ. & العميري، س. (2025)** هدف هذا البحث إلى تحليل العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المجتمع المدرسي، باستخدام المنهج التحليلي. وقد تناولت الدراسة أبعاد العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الرضا المهني. ودور القيادات التربوية في تحقيق العدالة التنظيمية وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية من قبل القيادات وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، خاصة في ظل شفافية القرارات وعدالة توزيع الحوافز واحترام العلاقات الانسانية. كما تبين ان غياب هذه العدالة يؤدي الى انخفاض الدافعية وارتفاع نية ترك العمل. وأوصى البحث بضرورة تدريب القيادات التربوية على مبادئ العدالة، ووضع سياسات ادارية شفافة، وتعزيز بيئة عمل تقوم على الانصاف والاحترام المتبادل لضمان استقرار الاداء وتحقيق رضا العاملين. واحتوى البحث على الإطار الفكري والمفاهيمي للعدالة التنظيمية في ضوء الادبيات التربوية المعاصرة. ثم ثانيا: العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي والتوافق المهني. ويليه ثالثاً دور القيادات التربوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المجتمع المدرسي في ضوء مدخل العدالة التنظيمية. واخيراً رابعاً: الاجراءات المقترحة لتعزيز العدالة التنظيمية بما يحقق الرضا الوظيفي.

تعقيباً على الدراسات السابقة:

❖ أوجه التشابه:

- جميع الدراسات أكدت على أن الدعم الإداري القيادي له أثر إيجابي على الأداء المهني حيث توضح النتائج أهمية دور القائد في رفع الأداء وتحسين جودة العملية التعليمية. وأن التحفيز سواء مادي أو معنوي يعزز الأداء المهني والتفاعل الوظيفي. وأن العدالة التنظيمية جزء من الدعم الإداري وله تأثير كبير على الرضا والأداء الوظيفي.
- أكدت أيضاً أن بيئة العمل الداعمة تزيد من الالتزام المهني، الاستغراق الوظيفي وتحسين الأداء.
- جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي.

❖ أوجه الاختلاف:

- الاختلافات في النتائج انحصرت فقط في قوة التأثير الايجابي فقد تفاوت المستوى ما بين القوي الى المتوسط.

الفجوة البحثية:

بالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت أثر القيادة في المدارس في المملكة العربية السعودية وخارجها إلا أن معظمها ركزت على:

- 1- قياس نوع واحد من الدعم كالقيادة التشاركية، الحوافز المادية والمعنوية، العدالة التنظيمية. بينما في هذه الدراسة سيتم التركيز على الدعم الإداري بشكل أعم فيشمل: (التواصل الإداري، التحفيز المادي والمعنوي، والعدالة التنظيمية).
 - 2- الفئة المستهدفة: حيث أن معظم الدراسات شملت المعلمين بشكل عام والآخرى تم التركيز على معلمات تخصص محدد. وفي هذه الدراسة ستشمل جميع المعلمات بكافة تخصصاتهن في المرحلة الابتدائية.
 - 3- البيئة الجغرافية: سيتم التركيز في هذه الدراسة على منطقة حائل تحديداً حيث لا توجد دراسة تخص المنطقة مما يخلق فجوة جغرافية مهمة.
- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي، كما تتفق معها في الأداة وهي الاستبانة لجمع المعلومات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يعتبر التعليم أحد أهم حقوق الإنسان، وقد سعت الحكومات المختلفة جاهدةً الى تجديده وتطويره باستمرار ليتناسب مع متطلبات الأجيال المتعاقبة، ولتوافق مع المتغيرات العالمية والتطورات التكنولوجية المتسارعة. ويعد النظام التعليمي بوجه عام دعامة أساسية في سباق تقدم الدول، والسلاح الفعال لمواجهة تحديات المستقبل. وتعتبر الإدارة المدرسية هي العمود الفقري لأي مؤسسة تعليمية ناجحة. فهي عملية تنظيم الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف التعليمية بأعلى كفاءة ممكنة.

❖ المحور الأول: المفاهيم ومصطلحات الدراسة:

❖ أ) مفهوم الإدارة المدرسية:

هي العمليات المنسقة التي تهدف إلى عقلنة الفعل التربوي وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتنشيط والتنسيق والرقابة للفعل التربوي وذلك لغرض تحقيق الهدف المسطرة والمتمثلة في توفير الشروط اللازمة لتحقيق أهداف المنظومة التربوية". (المسوس، ي. 2018).

❖ دعم الإدارة المدرسية:

هو كل ما تقدمه المديرية من توجيه، تحفيز، تمكين وتسهيلات تساعد المعلمات على تحسين أدائهن التدريسي والمهني. وقد عرف الدعم الإداري بأنه: " عامل أساسي في مساعدة الموظفين من خلال زيادة الاهتمام بهم بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك عبر إجراءات إدارية معينة". (Krishnan & Mary, 2012)

● أبعاد الدعم الإداري:

- 1- المشاركة في اتخاذ القرار بإشراكهم في التخطيط وتنفيذ البرامج والأنشطة التعليمية، حيث أشارت الدراسات كدراسة المطيري (2022) أن المشاركة في القرار تعزز الأداء المهني.
- 2- الدعم المادي والمعنوي والحوافز كتهيز الفصول وتوفير الموارد التعليمية والمكافآت المادية تعزز الأداء التدريسي كما أظهرت دراسات الزهراني (2017) ودراسة سرحاني (2017) ومدى أثر التحفيز على أداء المعلمات.

3- العدالة التنظيمية أي المعاملة العادلة في توزيع المهام، المكافآت، التقييم. حيث أظهرت دراسات فصيقي & فرخي (2021)، ودراسة العميري التحليلية (2025) أن العدالة التنظيمية مرتبطة بالرضا الوظيفي والأداء ارتباطاً إيجابياً.

❖ (ب) الأداء الوظيفي:

هو جوهر نجاح أي منظمة، يشير إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظفون مهامهم وكيفية تأثير ذلك على الأهداف العامة للمنظمة. ومن خلال فهم الأداء الوظيفي وتحسينه، يمكن للشركات أن تعزز من كفاءتها، وجودتها، ورضا عملائها، وموظفيها.

● مفهوم الأداء الوظيفي:

هو محور أساسي في تقييم أداء المعلمات وجودة عملهن داخل المؤسسة التعليمية؛ فهو يُعبّر عن الطريقة التي تؤدي بها المعلمة المهام والمسؤوليات المناطة بها في وظيفتها، بمعنى آخر: إنه مقياس يُظهر مدى فعالية المعلمة في إنجاز أعمالها وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

● عناصر الأداء الوظيفي:

1. النتائج: تقييم مدى تحقيق المعلمة للأهداف المحددة.
2. الجودة: مدى دقة وإتقان العمل المنجز.
3. الالتزام: مدى حرص المعلمة على الالتزام بالمواعيد والتوجيهات.
4. الابتكار: قدرة المعلمة على تقديم حلول جديدة وأفكار مبتكرة.
5. التفاعل: جودة العلاقة مع الزميلات والطالبات وأولياء الأمور.

● أهمية الأداء الوظيفي:

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية
2. تحسين الجودة والكفاءة
3. تحفيز الابتكار والإبداع

❖ المحور الثاني: النظريات:

• أ) نظرية القيادة التشاركية (Leadership Participative):

المشاركة هي عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم الى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي. وتعرف القيادة التشاركية بأنها: "نموذج من نماذج القيادة اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة سلوك المديرين واتجاهه لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار" (17) وترتبط هذه النظرية أساساً برنيسيس ليكرت (Rensis Likert)، وهو من أوائل من دعوا إلى القيادة التشاركية في ستينيات القرن الماضي. ويرى بأن هذا النظام هو الأكثر ارضاءً للموظفين لأنها تبني الثقة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وتعزز شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي.

- أهمية القيادة التشاركية:

أن القيادة التشاركية في الإدارة من أكثر الأساليب أهمية لأنها استفادت من النظريات السابقة واستطاعت أن تجمع بينها وتركز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ولا يوجد فرق بين رئيس ومرؤوسين فكلهم يحرصون على تحقيق أهداف المؤسسة ويشتركون في الإنجازات كما يشتركون في التخطيط، وهذا يساهم في المزيد من الإنتاجية والجودة العالية.

- خصائص القيادة التشاركية:

1. اتخاذ القرار بشكل جماعي.
2. تشجيع الحوار والتغذية الراجعة.
3. احترام آراء الفريق ومساهماتهم.
4. بناء علاقات عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

يعتبر مفهوم القيادة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة، حيث تُعدّ من النظريات الحديثة في علم الإدارة والقيادة، وتركز على مشاركة القائد للأفراد التابعين له في عملية اتخاذ القرارات بدلاً من اتخاذها بمفرده. وفي البيئة المدرسية، يُعد إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات التربوية والإدارية أحد أشكال الدعم الإداري وهو ما سيتم دراسته في هذا البحث وقياس مدى تأثيره على الأداء الوظيفي للمعلمات.

• (ب) نظرية التحفيز (Motivation Theory):

1- المؤسسون والعلماء المرتبطون بالنظرية:

- تُعد نظريات التحفيز من أكثر النظريات تطورًا في السلوك التنظيمي، وأسهم فيها عدد من العلماء، من أبرزهم:
- أبراهام ماسلو: حيث قدّم (هرم الاحتياجات)، الذي يوضح أن الإنسان يسعى لإشباع احتياجاته بدءًا من الأساسية الفسيولوجية حتى تحقيق الذات.
 - فريدريك هيرزبرغ (نظرية العاملين): حيث قسّم العوامل المؤثرة إلى مجموعتين: عوامل صحية أساسية، وعوامل محفزة.
 - ديفيد ماكلياند (نظرية الدوافع المكتسبة): قدم نظرية الحاجات الثلاث: الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الانتماء.

2- مفهوم نظرية التحفيز:

تشير نظرية التحفيز إلى العوامل التي تدفع الفرد لبذل الجهد وتحقيق الأداء المطلوب، سواء كانت دوافع داخلية (مثل الرغبة في الإنجاز) أو خارجية (مثل الحوافز والمكافآت).

3- أنواع التحفيز:

أ. التحفيز الداخلي:

نابع من داخل الفرد مثل: حب العمل، الرغبة في النجاح، تحقيق الذات.

ب. التحفيز الخارجي:

مرتبط بعوامل خارجية مثل: الرواتب، المكافآت، التقدير.

تُعد نظرية التحفيز من النظريات الأساسية في تفسير سلوك العاملين داخل المنظمات، حيث تركز هذه النظرية على العوامل التي تدفع الأفراد إلى بذل الجهد وتحقيق الأداء المطلوب، سواء كانت دوافع داخلية أو خارجية. وفي البيئة المدرسية، يُعد دعم الإدارة المدرسية أحد أهم مصادر التحفيز الخارجي للمعلمين، وهو أحد المتغيرات التي سيتم قياس مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي من خلال هذه الدراسة.

• (ج) نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory):

تعد من أهم النظريات في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، وتركز على إدراك الموظفين للعدالة داخل المنظمة وتأثير ذلك على أدائهم ورضاهم.

- مفهوم العدالة التنظيمية:

لقد اقتصر مفهوم العدالة التنظيمية في بداياته قبل عام 1975 على أعمال جون آدمز (Adams) في العدالة التوزيعية فقط، التي استخدمت نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لتفسير العدالة. وأما "مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر في المؤسسات إلا في عام 1987، وذلك في الدراسات التي أجراها جيرالد جرينبيرغ (Greenberg)، حول إحساس الموظفين بالعدالة والنزاهة في العمل. ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن المفهوم يعتمد إلى حد كبير على وجهات نظر الافراد للقرارات والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة". (فضل الفضلي و عوض العنزي 2007).

- أنواع العدالة التنظيمية:

تنقسم إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

1- العدالة التوزيعية (Distributive Justice)

تتعلق بعدالة توزيع المكافآت (رواتب، ترقية، حوافز).

2- العدالة الإجرائية (Procedural Justice)

تركز على عدالة الإجراءات والقرارات داخل المنظمة.

3- العدالة التفاعلية (Interactional Justice)

تتعلق بأسلوب معاملة الموظفين، مثل الاحترام والشفافية.

تركز النظرية على كيف يدرك العاملون العدالة داخل المنظمة، وليس فقط على العدالة الفعلية، وهذه الإدراكات تؤثر على: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء والإنتاجية. وفي البيئة المدرسية يعد تحقيق العدالة في توزيع المهام، والحوافز، والتعامل الإنساني العادل بين المعلمات عاملاً مؤثراً في الأداء الوظيفي للمعلمات وفي تفسير الكثير من سلوكياتهن داخل المؤسسة التعليمية وفي هذه الدراسة سيتم قياس مدى تأثير هذا العامل كشكل من أشكال دعم الإدارة المدرسية للمعلمات من وجهة نظرهن ان شاء الله.

المنهجية وطرق البحث:

❖ منهج الدراسة:

تستهدف الدراسة التعرف على العلاقة بين دعم الإدارة المدرسية والأداء الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في منطقة حائل. وسوف يتم استخدام المنهج الوصفي، لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً مما يساعد على فهم العلاقة بين الظواهر، والوصول الى استنتاجات تساعد في تطوير الواقع المدرس، وهذا ما تسعى الدراسة لتحقيقه.

❖ مجتمع الدراسة وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الحكومية في منطقة حائل في المرحلة الابتدائية، والبالغ عددهن (3983) معلمة حسب آخر إحصائية صدرت لوزارة التعليم لعام 1445هـ. وسوف يتم استخدام العينة العشوائية البسيطة في الدراسة.

❖ أدوات الدراسة:

لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث، تم اختيار أداة الاستبانة، وذلك لسهولة التطبيق وانخفاض التكلفة ودقة النتائج وتنوع البيانات. وتتكون الاستبانة من:

1. الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

حيث تتكون من:

- المؤهل (بكالوريوس / ماجستير / دكتوراة)
- سنوات الخبرة (أقل من 5 / 5 - 10 / أكثر من 10)

2. الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي لقياس:

- مستوى الدعم الإداري العام (5 بنود)
- الحوافز المادية والمعنوية (5 بنود)
- المشاركة في اتخاذ القرار (5 بنود)
- العدالة التنظيمية (5 بنود)
- أداء المعلمات (5 بنود)

تم توزيع البنود بالتساوي لضمان التوازن في قياس الأبعاد وعدم تحيز النتائج. وسيتم اختبار الأداة من خلال اختبارات الصدق والثبات:

- صدق المحكمين.
- معامل كرو نباخ ألفا للتأكد من ثبات الاستبانة.

حدود الدراسة:

1. المجال البشري:

- مجتمع الدراسة: يتكون من جميع معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في منطقة حائل، والبالغ عددهن (3983) حسب آخر إحصائية صدرت من وزارة التعليم لعام 1445 هـ.
- عينة الدراسة: تم تحديد عينة الدراسة وفق أفضل الممارسات البحثية المناسبة للمجتمعات الكبيرة مع مراعاة هامش خطأ 5-7% ودرجة ثقة 95%. حيث سيتم اختيار (200) معلمة من معلمات المرحلة الابتدائية، أي ما يعادل 5% من المجتمع الكلي للدراسة.
- طريقة اختيار العينة: سيتم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار المعلمات، بحيث يكون لكل معلمة فرصة متساوية، مما يضمن تمثيلاً عادلاً وتقليل للتحيز.

2. المجال المكاني:

- المنطقة الجغرافية: منطقة حائل، المملكة العربية السعودية.

3. المجال الزمني:

- فترة جمع البيانات (الربع الثاني 2026)
- فترة الدراسة (2025-2026)

قائمة المراجع:

❖ أولاً: المراجع العربية:

1. الزهراني، ح. ع. (2017). أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة التعليمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 1(2)، 167.
2. ليلي، س. (2017). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 2(4)، 255-278.
3. العبد اللطيف، ث. ب. & القرني، ص. ب. (2018). مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 34(4)، 344-371.
4. القحطاني، ن. س. (2018). دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. مجلة البحث العملي في التربية، 13(19)، 299-319.
5. سعيد ص. ظ. (2019). دور الإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية بالمدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط، دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(24)، 26-45.
6. الأصقة، ع. س. (2019). دور القيادات المدرسية في التطوير المهني للمعلمين بالمرحلة الابتدائية في ضوء مدخل التنمية القائم على المدرسة: نموذج مقترح (رسالة دكتوراة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية). <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=307840>
7. الحربي، خ. غ. (2021). أساليب القيادة التربوية للقادة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 69(1)، 85-11.
8. عواد، ف. س. & حتامله، ح. م. (2021). دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية. المجلة العربية للنشر العلمي، 28(28)، 232 - 254.
9. صديقي، خ. & فرخي، ا. (2022) أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة المركز الجامعي - ميلة. مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر. <https://urli.info/1rGZj>

10. المطيري، م. ع. & شمسي، م. أ. (2022). أثر استخدام القيادة التشاركية على مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية في مدينة الرياض. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 3(36)، 256-288.
11. عسيري، ف. ي. (2024). أثر الممارسات الإدارية على توفير بيئة مدرسية آمنة: دراسة تطبيقية على مدراء مدراس المرحلة المتوسطة بمدينة جدة. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 40(9)، 126-168.
12. زيتوني، ص. & ديلمي، ر. (2024). فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين أداء الأساتذة في مرحلة التعليم الابتدائي – دراسة ميدانية على عينة ببعض المدارس الابتدائية بولاية تيبازة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 14(2)، 343-364.
13. الكرساوي، س. م. & آل عاتق، س. م. & الزبيدي، ح. ذ. (2025). أثر القيادة الممكنة على تطوير الأداء المهني لدى المعلمين. مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، كلية الامارات للعلوم التربوية، (120)، 156-133.
14. حويل، ا. & محمد، هـ. & العميري، س. (2025). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المجتمع المدرسي – دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 41(11)، 278-298.
15. المسوس، ي. (2018). الادارة المدرسية في ضوء مشروع المدرسة، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، 43(43)، 65-76.
16. الفضلي، ا. & العنزي، ع. (2007). العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 43-76.

❖ ثانياً: المراجع الأجنبية:

17. Krishnan DR. Jayasree and Mary Ms. V. Sheele, (2012). "perceived organizational support – an overview on its antecedents and consequences", International Journal of Multidisciplinary Research Vol.2.
18. Robbins, Stephen p. & Mary Coulter (2005). Management, Ed, New Jersey, Prentic Hall, P430.