Journal of Educational and Psychological Sciences
Volume (4), Issue (45): 30 Dec 2020
P: 99 - 116

ISSN: 2522-3399

مجلة العلوم التربوية والنفسية
المجلد (4)، العدد (45): 30 ديسمبر 2020 م
ص: 99 - 116

# The Relationship Between Hemisphere Dominant and Organizational Support Among School Principals

**Maha Sabry Salim**

General Directorate of Education in Baghdad / Al-Karkh Third || Ministry of Education || Iraq

**Abstract:** The aim of the research was to identify Organizational Support and its relation to Hemisphere Dominant among principals, The researcher used the descriptive approach and the sample of the study was (200) principals of primary school. The researcher used the Organizational Support scale for Eisenberger et al. (1986). The validity (translation, face validity, construction), McCrone's Hemisphere Dominant scale and psychometric properties. The results of the study were used to test the results of a single sample, a square of $Ka^2$, a cross call test, and a search for a number of results. The most important results were: the existence of a statistically significant difference in primary school principals in Organizational Support in general ; For school principals, but the results did not show statistically significant differences in school principals in Organizational Support according to Hemisphere Dominant

**Keywords:** Organizational Support, Hemisphere Dominant, School Principals.

# الدعم الإداري وعلاقتهُ بالسيطرة الدماغية لدى مدراء المدارس الابتدائية التابعة لوزارة التربية بمديرية تربية الكرخ الأولى والثانية

**مها صبري سالم**

المديرية العامة لتربية بغداد / الكرخ الثالثة || وزارة التربية || العراق

**الملخص:** هدف البحث إلى التعرف على الدعم الإداري وعلاقته بالسيطرة الدماغية لدى مدراء المدارس وقد استعملت الباحثة المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (200) فرد من مدراء المدارس الابتدائية، وقد استعملت الباحثة مقياس الدعم الإداري لـ ( Eisenberger et al., 1986) وقد تم التحقق من الصدق (الترجمة والظاهري، والبناء) والثبات باستعمال (الاتساق الداخلي الفاكرونباخ) ومقياس السيطرة الدماغية لـ (McCrone) والتحقق من خصائصه السيكومترية، ولاستخراج نتائج البحث استعملت الباحثة، الاختبار التائي لعينة واحدة ومربع كا2، واختبار كروسكال والس، وتوصل البحث إلى عدة نتائج اهمها: وجود فرق ذو دلالة إحصائية لدى مدراء المدارس الابتدائية في الدعم الإداري على نحو عام، كما بينت النتائج شيوع سيطرة النصف الأيسر من الدماغ لمدراء المدارس، لكن لم تظهر النتائج فروق ذات دلالة إحصائية لدى مدراء المدارس في الدعم الإداري وفقاًلأنماط السيطرة الدماغية.
يتضح أن نمط السيطرة الدماغية الأيسر هو السائد لمدراء المدارس الابتدائية ويليه النمط الأيمن وبعدهما النمط المتكامل.

**الكلمات المفتاحية:** الدعم الإداري، السيطرة الدماغية، مدراء المدارس الابتدائية.

## المقدمة

يتمثل تحقيق النجاح داخل المؤسسات التربوية في تعزيز الدعم الإداري في العمل داخل المدرسة وأداء الواجبات على النحو الامثل، فالدعم الإداري يعمل على رفع مستوى الإنجاز عند العاملين في المدرسة من هيئة

تدريسية وموظفين وعاملين ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة التي وجدت من اجلها المؤسسات التربوية، ويتضح ذلك من خلال ما اشارت إليه توصيات المؤتمر الوطني لإصلاح التعليم في العراق على ضرورة تعزيز مستوى الإنجاز لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التربوية. (المؤتمر الوطني لإصلاح التعليم في العراق، 2010).

**مشكلة الدراسة:**

ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التربوي تبين لها وجود مشكلات في الإدارات التربوية ووجود مستويات من الصراع بين الموظفين والادارة المدرسية وضعفها في مكافأة جهد العمل الزائد، وضعف تلبية الاحتياجات الاجتماعية للهيئة التدريسية، وترى الباحثة أن ضعف الدعم الإداري يؤدي إلى مشكلات كبيرة وأضعاف لمستوى الإنجاز في المدرسة، فلمدراء بالمدارس دور مؤثر وفعال في نشاط مدارسهم، فمدير المدرسة هو المسؤول عن سير العمل على نحو فردي أو جماعي فيها وهو الذي يجعل المدرسة تنجز اهدافها بطريقة فعالة (نجم، 2011: 57)، لذا هناك حاجة قوية للتعرف على الدعم الإداري الذي يقدمه مدراء المدارس الابتدائية في مدارسهم ولتحديد السيطرة الدماغية لمدراء المدارس الذي يمكن أن يساعد على نجاح المؤسسة (Mills et at, 2005, p.19) الإدراكية وكيفية دمجها في صنع القرار وكذلك تعزيز هذا الاسلوب في التعامل مع الهيئة التدريسية. (Mitchell & Tucker, 1992.p.30). ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في غموض وغياب التحديد الدقيق لأثر وطبيعة العلاقة ما بين الدعم الإداري والسيطرة الدماغية لدى مدراء المدارس. ولأنه لم تجر دراسة – بحسب علم الباحثة – بحثت هذين المتغيرين معاً لدى مدراء المدارس. والقادة الأكثر نجاحا وابتكارا يدمجون نصفي الدماغ لمعالجة المعلومات والمواقف لتكون أكثر قابلية للتغيير (Toth, Keary,1993: 69).

**أسئلة الدراسة:**

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الدعم الإداري لدى مدراء المدارس الابتدائية؟.
2. ما أنماط السيطرة الدماغية لدى مدراء المدارس الابتدائية؟.
3. ما مدى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات الدعم الإداري تعزى لنمط السيطرة الدماغية لدى مدراء المدارس الابتدائية؟.

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى الآتي:

- قياس مستوى الدعم الإداري لدى مدراء المدارس الابتدائية.
- التعرف على أنماط السيطرة الدماغية لدى مدراء المدارس الابتدائية.
- التعرف على مدى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات الدعم الإداري تعزى لنمط السيطرة الدماغية لدى مدراء المدارس الابتدائية.

**أهمية الدراسة:**

تظهر أهمية دراسة الدعم الإداري لدى مدراء المدارس من خلال الآتي:

1. تسليطه الضوء على أهمية الدعم الإداري وتأثيره في أداء الهيئة التدريسية اذ إنه يخلق احساساً قوياً بالالتزام للعاملين بطريقة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، ويخلق في ذهن الموظف اعتقاداً قوياً بأن المؤسسة تكافئ

اصحاب الأداء الجيد، وبالتالي يساعد الدعم الإداري في تعزيز مستويات الأداء الجيد في عمل. ( Gelbard and Carmell, 2008. p. 465).

2. واحساس الموظف بالمستوى العالي للدعم يولد شعوراً قوياً لديه بالتزام المؤسسة اتجاهه بالمقابل، أي أن هذه المشاعر تولد التزاماً من الموظفين استجابة للمؤسسة الداعمة (Teofisto, 2010: 19)، والأداء الموظف يتأثر بالدعم الإداري الذي تظهر اهميته بتأثيره الكبير على الموظف المتوافق مع عمله اذ تتناسب مهاراته مع طبيعة عمله، والموظف يجب أن يوفر له الدعم الكافي ويستشعره ويعيه جيداً ليرتفع مستوى إنجازه. ( Richard et at, 1991: 512).
3. وترتكز أهمية الدعم الإداري الواضح من خلال تلبية الحاجات النفسية للموظف، وتوافر الثقة بين المؤسسة وموظفيها، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين المؤسسة وأعضائها، وجعل الموظف أكثر إنجازاً واستقلالية في العمل، ويوفر موارد الموظفين اللازمة لإكمال عملهم بكفاءة، مما يجعلهم يشعرون بمزيد من الكفاءة ( Mitchell, 2011: 731).
4. اما أهمية السيطرة الدماغية في العمل الإداري والقيادي في المؤسسات فتشير الأبحاث إلى أن القادة الأكثر نجاحاً وابتكاراً يدمجون نصفي الدماغ الأيمن والأيسر لمعالجة المعلومات والمواقف، وبالتالي أكثر قابلية للتغيير، وهم أكثر قدرة على استعادة موارد المؤسسة وزيادتها، وأكثر من ذلك نجاحاً، وايضا أقل لتدمير الوضائف.( Toth, & kean, leary, 1993: 69).
5. فوظيفة النصف الأيمن، هو الذكاء العاطفي والبديهية، وهو المفتاح لدمج العمليات العقلية، ومدراء المدارس في تماس مباشر مع الناس والهيئات التدريسية وأولياء الامور والطلبة فيتطلب منهم مهارات التعاطف والحفاوة والقدرة على قراءة موقف المحتوى الاجتماعي، يشير الباحثون إلى أن حوالي 90% من التواصل العاطفي غير لفظي. للمدراء ذوي سيطرة الدماغ الأيمن. (Gibbs, 1995, p.25).
6. ان أبحاث الدماغ البشري تمثل ثورة في التطور الحضاري في العالم ويجب على القادة التربويين تعديل معارفهم قبل أن يطبقوا نتائجهم، ويصف (Sousa, 2001) بأن انشطة أبحاث الدماغ والتي عرفت بحقبة الدماغ التي بدأت في التسعينات من القرن الماضي بأنها ثورة جديدة فهي تشمل كيفية تكون المعرفة والعمليات المتضمنة في معالجة المعلومات، فنظرية الدماغ البشري تعترف بالنشاط الفردي والجماعي وبالفروق الفردية وطرق معالجة المعلومات (ياسين وراجي، 12:2015).

**حدود الدراسة:**

يتحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

- الموضوعية: وتتحدد بمتغيري الدعم الإداري والسيطرة الدماغية.
- البشرية: وتتمثل بمدراء المدارس الابتدائية التابعة لوزارة التربية
- المكانية: المدارس التابعة لمديرية تربية الكرخ الأولى والثانية.
- الزمانية: وتتحدد بالعام الدراسي (2018-2019).

**مصطلحات الدراسة:**

- **الدعم الإداري: Organizational Support**

- **عرفه (Eisenberger et, al, 1986)** مساهمة المؤسسة في دينامية المعاملة الايجابية بالمثل مع الموظفين، حيث يميل الموظفون إلى أداء أفضل نتيجة للمعاملة العادلة والمكافآت المتلقاة والضمان الصحي والدرجة التي يعتقد الموظفين أن مؤسستهم تقدر جهدهم المبذول وتهتم بهم وتلبي احتياجاتهم (Eisenberger et al, 1986, p.3)
- **وعرفه (Paille, 2008):** وعى الموظف بقرارات وسياسات المؤسسة المتعلقة بتعزيز بيئة العمل، والإعداد الفعال للعمل في تلبية احتياجات الموظفين في العمل. (Paille, 2008, p. 50).
- **وعرفه (Shen, 2014):** ما يكونه الموظفون لبعض المعتقدات حول درجة تقدير المؤسسة لجهودهم وتقديرها لأفكارهم ومساهماتهم، مما يساهم في رفع مستوى أدائهم (Shen, 2014, p.410).
  - **وتعرفه الباحثة اجرائياً:** بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال اجابتهم على فقرات مقياس الدعم الإداري الذي تبنته الباحثة في هذا البحث.

- **السيطرة الدماغية Hemisphere Dominant**

- **عرفها (Torrance, 1987)** النشاط العقلي الذي يعتمد على استخدام النصف الأيمن أو الأيسر من الدماغ أو كليهما معاً، اذ يؤدي كل نصف وظائف معينة والنصف الأيمن تهيمن عليه الانشطة الإبداعية بينما النصف الأيسر تسيطر على الانشطة اللغوية. (Torrance, 1987, p.262)
- **وعرفها (Jack, 1992)** هو نشاط كامل الجهاز العصبي الحسي والحركي والمخ يحتل بنصفيه الأيسر واليمين الجزء الأكبر من الدماغ، وهو المسؤول عن استقبال الرسائل العصبية الحسية وإصدار المحفزات الحركية ( Jack, 1992, p.53)
- **تعريف سيبري (Sperry, 1993):** الأفضلية هي الطريقة التي يتعامل بها الدماغ البشري (النصف الأيمن أو الأيسر) مع معالجة وتخزين واسترجاع المعلومات. (Sperry, 1993, p.878)
  - **وتعرفه الباحثة اجرائياً:** بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجابتهم على فقرات مقياس السيطرة الدماغية الذي تبنته الباحثة في هذا البحث.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

**اولاً- الدعم الإداري:**

الدعم الإداري هو ما يقدم للموظفين من دعم ومساندة واشعارهم أن مؤسستهم تقدر مساهماتهم وتهتم بهم لتحقيق رفاهيتهم وتلبي احتياجاتهم، بتلبية الاحتياجات الاجتماعية وتقييم فوائد زيادة الجهد المبذول في العمل، اذ يشكل الموظفون تصوراً عاماً فيما يتعلق بمدى تقدير مؤسستهم لمساهماتهم والاهتمام براحتهم ومن شأن هذا النوع من التصور أن يزيد من شعور الموظفين بالالتزام بمساعدة المؤسسة على الوصول إلى اهدافها، مما يؤدي إلى وزيادة الارتباط مع المؤسسة، والإسهام في توقعهم بأن يكافأ الأداء الجيد، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى قيام الموظف بسلوكيات ايجابية تشمل زيادة أداء دوره إضافي، وزيادة الالتزام التنظيمي، وانخفاض سلوكيات الانسحاب مثل الغياب والمراوغة في العمل (Shore & Shore, 1995, p.149)

**نظريات ونماذج الدعم الإداري:**

**نظرية التبادل الاجتماعي للدعم الإداري:**

تؤكد مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي على أن العلاقات المتبادلة بين الطرفين دائماً ما تتجاوز التبادل الاقتصادي لتشمل التبادل الاجتماعي بسبب التغيير في مفهوم الجهد المبذول لفكرة الجهد مقابل الدعم، وكلما ارتفع مستوى الدعم الإداري للمؤسسة إلى موظفوها ارتفعت مستويات الإنجاز في العمل. (Loi, 2014, p.23).

**نموذج ايزنبيرك:**

يعتمد نموذج الدعم الإداري، لـ ايزنبرك على نظرية التبادل الاجتماعي على مدى اعتقاد الموظفين بأن مؤسستهم تقدر مساهماتهم وتهتم باحتياجاتهم، عندما يقوم الموظف ببذل جهد، من المتوقع أن يحصل على الدعم بغض النظر عن الوقت الذي تم الحصول عليه فيه، والشكل وفكرة المنفعة المتبادلة على اساس انه يجب على الأفراد مساعدة اولئك الذي يساعدونهم وليس لديهم للتعامل السلبي مع الناس الذين ساعدوهم. عندما يقوم أحد الاطراف بعمل مصلحة للأجر، يشعر المتلقي بالولاء بأنه موالي للجهة المانحة. (Eisenberger, 2002:59).

**عناصر الدعم الإداري:**

ونظرا لأن الدعم الإداري العام وخدمات دعم التنفيذ يشكلان فئتين متميزتين من فئة التكاليف، فأنه لا يمكن استبدالها.

- **الإنصاف:** عندما يدرك الموظفون انهم يتلقون معاملة منصفة مقارنة بزملائهم في العمل، فإنهم يدركون المزيد من الدعم ويمكن ادراك العدالة حتى إذا اختلفت المكافآت في الحجم، بناءً على رتبة الموظف يمكن وصف الإنصاف بأنه عدالة إجرائية، أو عدالة الاحداث في المؤسسة، وغالباً ما تتعلق تصورات الموظفين بالعدالة الإجرائية.
- **دعم المدير:**

أكد Eisenberger (1986) على أن هناك ارتباط كبير بين دعم المدير من قبل بمفهوم الموظفين للدعم فالموظف ينظر إلى المدير وأخلاقه ومعتقداته على انها مؤشراً لأعمال المؤسسة وسياقها في العمل فالدعم الإداري يكون عالي عندما يعتقد المدير بضرورة الاهتمام بخبرة الموظف في العمل ويفعل ما يستطيع أو يمكنه الاظهار التقدير للعمل المنجز من قبل الموظف. (Eisenberger, et al. 1986, p.509)

- **المكافآت:** تلعب المكافآت التنظيمية وظروف العمل دوراً كبيراً في الدعم الإداري، ويمثل الدافع الخارجي للموظف أهمية أكثر من الدافع الداخلي لأن التقدير المتصور يتمثل في القدرة على تحويل موظف مريض إلى موظف فاعل وكما يمكن للمدراء من خلالها إظهار التقدير ومكافأة موظفيهم، الترويج لموظفيهم عندما يستحقون ذلك الثناء وتوفير الامن الوظيفي كحافز للبقاء مع المؤسسة، التشجيع على الاستقلالية لزيادة الانتاج ورفع المعنويات؛ تقليل الاجهاد عند علمه بها؛ وتوفير التدريب المناسب، ضمان ثقة الموظفين في وظائفهم وبعض هذه العوامل تحمل وزناً أقل من غيرها، وتزيد الاستقلالية الذاتية من رغبة الموظف في الاستمرار في الحفاظ على ولائه لمؤسسته. (Eisenberger, et.el.1986, 510).

**ثانياً- السيطرة الدماغية:**

السيطرة الدماغية(Hemisphere Dominant) مفهوم استخدمه تورانس وروكشتاين (Torrance&Rockenstion, 1987) للتعبير عن الاساليب المفضلة لدى الأفراد في التعامل مع المعلومات ومعالجتها ومن ثم ميزا بين من يفضل الاسلوب الخاص بوظائف النصف الأيسر من المخ أو النصف الأيمن منه أو من يفضل كليهما. (Torrance&Rockenstion, 1987, p.p.261-262)

ومن خلال فهم السيطرة الدماغية وهندسة الدماغ وعملياته، يمكن للمرء أن يستخدم قوته بشكل أفضل، وأن يصبح اسرع، ويكون المفكر الإبداعي، ويحد لديه التوتر والضغط المرتبط بمناصب تنفيذية رفيعة المستوى (Soler, 1991.p.23). والتخطيط الذهني خلال الخرائط الذهنية تساعد المدير على بناء قدراته العقلية خاصة في مجالات القيادة ومعالجة الحالات الحرجة ويكون لديه وضوح الرؤية والطاقة والمثابرة. ( Buzan, 1991, p.53). وأن التفكير الناجم عن سيطرة كامل الدماغ الذي يحدث نتيجة التدريب على دمج نصفي الكرة الدماغية، يؤدي إلى التميز في أداء القادة. (Hooper, 1992, p.14)

أشار " لاوسن " (Lawson, 2001) بأن الدماغ يتكون من نصفين كرويين يحويان قدرات تكميلية تشير لكلا النصفين الأيمن والأيسر وطريقة استخدام الفرد لتلك القدرات تحدد شخصيته وسلوكه وتشير لهيمنة احد النصفين، وتفضيليه، ويمكن أن تتغير هيمنة احد النصفين وقت لأخر في حياته، وذكر (اورنستين، 1972) بأن كل نصف له هيمنته على أداء مهام معينة في عملية التعلم والتفكير، فقد تبين من خلال الأبحاث التي قام بها " اورنستين " أن بعض الأفراد يمينيون (هيمنة النصف الأيمن) والبعض الاخر يساريون (أي هيمنة النصف الأيسر من الدماغ) وهناك من يستخدم نصفي الدماغ بصورة متكافئة، كما أن نتائج الأبحاث اكدت أن الذكور تنمو لديهم وظائف النصف الأيمن قبل وظائف النصف الأيسر، ومن خلال الاستبانات والاختبارات يمكن الاستدلال على سيطرة احد النصفين من خلال الاستجابات التي تصف نشاط احد نصفي الدماغ وهي تعتمد على مصداقية المجيب على ادوات التشخيص، ولكن ظهرت بعض الاختبارات التي تحوي تفضيلات لا يتحيز فيها المجيب مثل تفضيلات الالوان واختيار النمط المغاير عن شخصيته مما يقلل من تحيز المجيب لذاته (ياسين وراجي، 2015).

**نظرية تورنس لنصفي الدماغ (Torrance theory)**

يبدأ الاعتماد على نصف معين من الدماغ مع بداية اكتساب اللغة ويكتمل بداية من البلوغ وأن تخصص نصفي الكرة الدماغ يكتمل مع بداية المراهقة، وأن كل نصف يؤدي وظائف معينة فالنصف الأيمن تهيمن عليه الانشطة الابداعية بينما يغلب على النصف الأيسر الأنشطة اللغوية (Torrance&Rockensteinl, 1988, p.p, 275-290)

وأن لكل نصف من الدماغ تخصصاً في نشاطات معينة، أن الأفضلية في استخدام نصف معين من الدماغ من المتوقع أن يعتمد على طبيعة المهمة أو النشاط المراد تحقيقه كأن يكون نشاطاً لغوياً، وهذا يعني أن استخدام نصفي الدماغ يعتمد على طبيعة المهمة المطلوب أداؤها من الفرد وإن كانت المهمة معقدة وصعبة فإنه يستخدم كلا النصفين معاً مما يساعد على أداء أفضل لتلك المهمة، وهذا يعني انه لو كان بالإمكان توزيع المهمة أو الموضوع على النصفين معاً فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء والإنجاز (Beiger, 1993, p.25)

**الوظائف المعرفية لنصفي الدماغ:**

أن أفراد ذوي نصف الدماغ الأيسر ينجزون درجات اعلى من نصف الدماغ الأيمن، وعلى نحو خاص عندما تكون الدرجات مستندة إلى الاختبار الموضوعي (Gadzella, 1995, p.153-154)، اما أفراد نصف الدماغ الأيمن

فيعالجون المعلومات بشكل غير خطي وشمولي، لكن أفراد نصف الدماغ الأيسر يعالجون المعلومات عملياً ومنطقياً وعلى نحو متسلسل (Gadzella &Kneipp, 1990, p.783-786)، وإن أفراد نصف الدماغ الأيسر اقوياء في معالجة التفكير التحليلي، بينما أفراد نصف الدماغ الأيمن يهتمون بالمعالجات البصرية.

(Sonnier, 1991, p.p.17-22)

وذوو نصف الدماغ الأيسر يعملون في حل المشكلات على نحو جيد التي تستلزم التعرف على الوجوه والاشكال التي ليس من السهل تسميتها ويقومون بإضافة التفصيلات وتحويلها إلى كليات. (Petty&Haltman, 1991, p.p.79-91)

ويؤدي النصف الأيمن دوراً هاماً في الحالة الانفعالية (الفرح – الحزن) وله تأثير في الاحلام والمهارات الموسيقية (Ogorek, 1982, p.42)

**ثانياً- الدراسات السابقة:**

**أ- دراسات تناولت الدعم الإداري وهي:**

- **دراسة (Manyasi &Chep 2011)** هدفت الدراسة تعرف تأثير الدعم التنظيمي للتطوير الوظيفي على أداء الموظف وتكونت عينة البحث (328) عضو هيئة تدريسية، ونتج عن الدراسة دور ايجابي للدعم الجامعي على التطوير الوظيفي.
- **ودراسة (Erat, et al, 2012)** وهدفت إلى تعرف تأثير الدعم التنظيمي والعدالة على الالتزام التنظيمي ومعدل التسرب من العمل لدى الاكاديميين في الجامعات التركية الحكومية، أظهرت نتائج هذه أن الدعم التنظيمي له تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي – الالتزام المعياري وتأثير سلبي في معدلات ترك العمل، وليس له تأثير في الالتزام الاستمراري. (Erat, et. al.2012)

**ب- دراسات تناولت السيطرة الدماغية:**

- **دراسة (Alioti, 1981)** التي كشفت عن السيطرة الدماغية للتعرف على وظائف نصفي الدماغ، انهما متخصصان في عمليات معرفية مختلفة أذ أن النصف الأيسر (النصف المنطقي العقلاني)، يتعلق بالتجربة والتسلسلية والحسابية والعمليات المنطقية بينما النصف الأيمن (النصف الحدسي)، يقوم بالوظائف الوجدانية والكلية والتخيلية، وأظهرت هذه الدراسات أن كل نصف يعمل على نحو مستقل عن الآخر، وإن لكل نصف وعيه أو شعوره الخاص به، فالنصف الأيمن يمثل الابتكار، والنصف الأيسر من الدماغ يمثل التحليل. فقد أظهرت الدراسة سيطرة النمط المتكامل يليه الأيمن ثم الأيسر لصالح الذكور وفي النمط المتكامل لصالح الإناث (Alioti, 1981, p.p.37-41)
- **وبينت دراسة تان وأكقان (Tan&Akgun, 1992)** سيطرة النمط المتكامل على كل من الأيمن والأيسر كما أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور في النمط الأيمن (Tan&Akgun, 1992, p.p. 11-17)
- **دراسة (Hawkins, 2002).** هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة، كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيو جيرسي. وشملت عينة الدراسة (9) مديرين لمدارس ومعلميهم البالغ عددهم (132) من المعلمين. واستعمل الباحث أداة وصف المناخ المدرسي الذي طوره (Feldman&Hoy)، وكذلك تم استعمل مرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره (Leitheoods). توصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر هام على المناخ

العام للمدرسة وكما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كلما كان أكثر انفتاحا وان نمط القيادة التحولية يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح

## 3- منهجية البحث وإجراءاته:

**منهج الدراسة:**

اعتمدت الباحثة في البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يدرس الظواهر الاجتماعية والاقتصادية دراسة توضح خصائصه الظاهرة، وتوضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الاخرى ويمكن عن طريق المنهج الوصفي وضع تنبؤات عن الإحداث المقبلة (عطوي. 2011: 172).

**مجتمع الدراسة:**

تألف مجتمع البحث من مدراء المدارس الابتدائية في محافظة بغداد للعام الدراسي (2018-2019)، لذلك يتكون مجتمع البحث من (2202)(*) مدير ومديرة مدرسة ابتدائية موزعين على ستة مديريات للتربية في بغداد، لاحظ الجدول (1).

**جدول (1) مجتمع البحث موزعاً بحسب مديريات التربية في محافظة بغداد**

| مديريات التربية في محافظة بغداد | مدراء المدارس الابتدائية |
|---|---|
| الكرخ الاولى | 270 |
| الكرخ الثانية | 498 |
| الكرخ الثالثة | 280 |
| الرصافة الاولى | 345 |
| الرصافة الثانية | 480 |
| الرصافة الثالثة | 329 |
| المجموع | 2202 |

**عينة الدراسة:**

تكونت عينة البحث الاساسية من (200) مدراء المدارس الابتدائية اختيروا بالأسلوب الطبقي العشوائي وفقاً لما يتناسب تقريباً مع عددهم في مجتمع البحث والجدول (2) يوضح ذلك.

**جدول (2) عينة البحث الاساسية من مدراء المدارس الابتدائية**

| مديريات التربية | مديريات المدارس الثانوية |
|---|---|
| الكرخ الاولى | 25 |
| الكرخ الثانية | 45 |
| الكرخ الثالثة | 25 |
| الرصافة الاولى | 31 |
| الرصافة الثانية | 44 |

(*)تم الحصول على البيانات من التخطيط والاحصاء في وزارة التربية.

| مديريات التربية | مديريات المدارس الثانوية |
|---|---|
| الرصافة الثالثة | 30 |
| المجموع | 200 |

**اداتا الدراسة:**

**اولاً- مقياس الدعم الإداري:**

تبنت الباحثة مقياس (Eisenberger et al., 1986) للدعم الإداري لأنه الانسب لتحقيق اهداف بحثها.

**مقياس الدعم الإداري بصورته الاصلية:**

تكون مقياس (Eisenberger et al., 1986) من (17) فقرة، ذو متدرج سباعي، صمم على وفق طريقة ليكرت، وتم تحديد اوزان البدائل للفقرات الايجابية من (موافق جداً = 7 إلى، غير موافق اطلاقاً = 1)، وللفقرات السلبية من (موافق جداً = 1 إلى، غير موافق اطلاقاً = 7)، وأعلى درجة يحصل عليها المستجيب هي (119) وأقل درجة هي (17) بمتوسط نظري هو (68).

**إجراءات مقياس الدعم الإداري في البحث الخصائص السكومترية لأدوات الدراسة:**

**صدق المقياس:**

تم التحقق من مؤشرات الصدق (بصدق الترجمة والظاهري والبناء) وكما يأتي:

- صدق الترجمة:

قامت الباحثة بترجمة مقياس الدعم الإداري إلى اللغة العربية وبالعكس، وعرضت النسخة المترجمة على خبيرين من المختصين ثنائي اللغة الانكليزية والادارة التربوية للتثبت من دقة الترجمة وملائمتها لأفراد العينة، وإجراء التعديلات المناسبة على الفقرات المترجمة، ثم بلغت نسبة الاتفاق في الحالتين (82%) وهو صالح وفقاً لرأي بلوم إذا كانت نسبة الاتفاق بين المحكمين 75% أو أكثر، يمكن الوثوق بصلاحية المقياس (بلوم، 1983: 126).

- الصدق الظاهري:

ويستخرج الصدق الظاهري من خلال تقديم فقرات المقياس إلى مجموعة من المحكمين لتقدير مدى صلاحيتها وقدرتها على قياس الخاصية التي سيتم قياسها (Alien & yen, 1979: 69).

ثم التحقق من الصدق الظاهري للمقياس وتعليماته، فقد عرضته الباحثة في استبانة على (12) من المحكمين من المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية، واعتمدت الباحثة موافقة (10) محكم فأكثر معياراً لملائمة فقرات مقياس الدعم الإداري، ولم يتم استبعاد اي فقرة من المقياس، لذا بقي المقياس يتكون من (17) فقرة.

**جدول (3) عدد المحكمين على فقرات مقياس الدعم الإداري، وقيمة (كا2) لدلالة الفروق بينهما**

| تسلسل الفقرات | عدد الفقرات | عدد المحكمين | | قيمة (كا2) | | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | الموافقين | غير الموافقين | المحسوبة | الجدولية | |
| 10-1 | 10 | 12 | 0 | 12 | 10-83 | 0.001 |
| 14-11 | 4 | 11 | 1 | 8.332 | 6.64 | 0.01 |
| 17-15 | 3 | 10 | 2 | 5.332 | 3.84 | 0.05 |

- صدق البناء: تؤكد نظرية القياس النفسي على أن صدق البناء هو الدرجة التي يقيس فيها المقياس بناءً نظريا أو سمة معينة (Anastasia & Ame, 1988, p.51) والتحقق من القوة التمييزية للفقرات اذ تعد مؤشراً على صدق بناء المقياس، وتجانس فقراته، الذي يبدو من خلال ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس وقد كانت جميعها بدرجه (0.05) دالة (، وهو يدل على صدق البناء لمقياس الدعم الإداري.
- وضوح التعليمات والفقرات وحساب الوقت: من المهم التحقق من مدى فهم العينة للتعليمات والفقرات وتحديد مدى وضوحها لديهم (فرج، 1980: 160)، ولغرض التعرف على وضوح الفقرات والتعليمات لمقياس الدعم الإداري وحساب الوقت، طبق المقياس على عينة عشوائية تتألف من (20) من مدراء المدارس الابتدائية من مجتمع البحث، وقد ظهر أن فقرات المقياس وتعليماته كانت واضحة، أما معدل الوقت المستغرق على المقياس فكان (15) دقيقة.

**القوة التمييزية للفقرات:**

ويهدف التحليل الإحصائي للفقرات التحقق من الخصائص القياسية السيكومترية للمقياس والتي تعتمد بشكل كبير على خصائص الفقرات وهذا يجعل المقياس أكثر صدقاً وثباتاً وأقدر على كشف الفروق الفردية في استجابة بين أفراد العينة (السيد، 1979: 565) لتحقيق ذلك طبق المقياس على عينة التحليل الإحصائي سحبت من مجتمع البحث تتكون من (200) من مدراء المدارس الابتدائية، واعتمدت نسبة (27%) من أفراد العينة في تحديد المجموعتين العليا والدنيا في الدرجة الكلية، وبعد تطبيق مقياس الدعم الإداري على العينة رتبت الاجابات ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة كلية إلى أقل درجة كلية، ثم حددت نسبة (27%) للمجموعتين المتطرفتين، فأصبح عددهم (54) مديراً في كل مجموعة، واستعمال الاختبار التائي t-test لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعتين المتطرفتين في درجات كل فقرة من فقرات مقياس الدعم الإداري، فظهرت فقرات المقياس جميعها مميزة عند مستوى (0.05) لأن القيمة التائية المحسوبة أكبر من التائية الجدولية (1.96) بدرجة حرية (106)، انظر الجدول (4).

**جدول (4) القوة التمييزية(*) لفقرات مقياس الدعم الإداري**

| ت | المجموعة العليا | | المجموعة الدنيا | | القيمة التائية |
|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المحسوبة |
| 1 | 6.148 | 0.856 | 1.815 | 0.786 | 27.402 |
| 2 | 6.241 | 0.823 | 2.130 | 0.691 | 28.113 |
| 3 | 6.185 | 0.803 | 1.815 | 0.786 | 28.584 |
| 4 | 5.741 | 0.828 | 1.833 | 0.763 | 25.503 |
| 5 | 6.037 | 0.868 | 2.130 | 0.848 | 23.666 |
| 6 | 6.019 | 0.879 | 1.833 | 0.870 | 24.858 |
| 7 | 5.981 | 0.835 | 1.981 | 0.789 | 25.584 |
| 8 | 6.000 | 0.869 | 1.926 | 0.830 | 24.913 |
| 9 | 6.056 | 0.787 | 2.111 | 0.821 | 25.489 |
| 10 | 5.852 | 0.787 | 1.852 | 0.787 | 26.415 |
| 11 | 6.130 | 0.778 | 2.074 | 0.738 | 27.80 |
| 12 | 5.907 | 0.830 | 1.815 | 0.754 | 26.811 |

(*)القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) هي (1.96) وبدرجة حرية (198).

| ت | المجموعة العليا | | المجموعة الدنيا | | القيمة التائية |
|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المحسوبة |
| 13 | 5.981 | 0.879 | 1.796 | 0.799 | 25.879 |
| 14 | 6.037 | 0.846 | 2.019 | 0.847 | 24.672 |
| 15 | 5.833 | 0.841 | 1.759 | 0.732 | 26.855 |
| 16 | 6.074 | 0.843 | 1.944 | 0.776 | 26.476 |
| 17 | 6.037 | 0.751 | 2.111 | 0.848 | 25.466 |

**علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية:**

إن علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية تفترض أن الدرجة الكلية للمقياس تعد معياراً لصدق المقياس (الزوبعي وآخرون، 1981: 43) حسبت الباحثة معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية، على مقياس الدعم الإداري، وبعدها حسبت القيمة التائية لمعامل الارتباط ولكل الفقرات، فتبين أن جميع الفقرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأن القيمة التائية المحسوبة لمعامل الارتباط أكبر من القيمة الجدولية (1.96) بدرجة حرية (198)، لاحظ الجدول (5).

**جدول (5) معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لفقرات مقياس الدعم الإداري(*)**

| ت | معامل الارتباط | القيمة التائية |
|---|---|---|
| 1 | .918 | 32.57 |
| 2 | .917 | 32.35 |
| 3 | .919 | 32.80 |
| 4 | .904 | 29.75 |
| 5 | .891 | 27.62 |
| 6 | .902 | 29.40 |
| 7 | .904 | 29.75 |
| 8 | .903 | 29.57 |
| 9 | .903 | 29.57 |
| 10 | .912 | 31.29 |
| 11 | .905 | 29.93 |
| 12 | .911 | 31.08 |
| 13 | .910 | 30.88 |
| 14 | .892 | 27.77 |
| 15 | .913 | 31.49 |
| 16 | .904 | 29.75 |
| 17 | .895 | 28.23 |

(*)القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) هي (1.96) ، بدرجة حرية (198).

**ثبات المقياس:**

تم التحقق من ثبات مقياس الدعم الإداري بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة الفا كرونباخ، واستخدمت استجابات عينة التحليل الإحصائي في حساب الثبات وبلغ (0.98) وهو معامل ثبات موثوق به ويعد المقياس مناسباً لقياس الدعم الإداري.

**ثانياً: مقياس السيطرة الدماغية:**

اتبعت الباحثة الإجراءات ذاتها التي اتبعت مع مقياس الدعم الإداري وكما يأتي:

**وصف مقياس السيطرة الدماغية بصورته الاصلية:**

أعد ماكرون (Mccrone) مقياس السيطرة الدماغية الذي استند في بنائه على نتائج الدراسات التي اوضحت ارتباط نصف الدماغ الأيسر بوظائف عقلية تختلف عن الوظائف المرتبطة بنصف الدماغ الأيمن عند معالجة المعلومات ويتألف المقياس من (16) فقرة، لكل منها عبارتان (a & b)، لتمثيل نشاط نصف الدماغ الأيمن، والأخرى نشاط نصف الدماغ الأيسر.

وإذا بلغت درجة نصف الدماغ الأيسر (10)، فأكثر فإن ذلك يعني وجود سيطرة دماغية للنصف الأيسر اما إذا بلغت درجة نصف الدماغ الأيمن (10) فأكثر يعني وجود سيطرة النصف الأيمن، وإذا كانت درجة كل من النصفين أقل من (10) فإن السيطرة الدماغية متكاملة.

**طريقة تصحيح مقياس السيطرة الدماغية:**

1- سيطرة النصف الأيسر يكون بجمع عدد الإجابات (a) للفقرات الفردية مع عدد الإجابات (b) للفقرات الزوجية.
2- سيطرة النصف يكون بجمع عدد الإجابات (b) للفقرات الفردية مع عدد الإجابات (a) للفقرات الزوجية.

**إجراءات مقياس السيطرة الدماغية للبحث الحالي:**

**صدق المقياس:**

ان الصدق مؤشر إلى اي مدى يقيس المقياس ما وضع من لأجل قياسه (Pallant, 156.p.2010) وتحققت الباحثة من مؤشرات الصدق (صدق الترجمة والظاهري وصدق البناء) للمقياس وكالآتي:

- صدق الترجمة:

قامت الباحثة بترجمة مقياس السيطرة الدماغية إلى اللغة العربية، وقد تضمنت الإجراءات ما يأتي: عرضت النسخة المترجمة على مجموعة من الخبراء في العلوم النفسية والخبراء ثنائي اللغة الانكليزية لإبداء آرائهم في دقة الترجمة لعبارات المقياس، وإجراء تعديلات مناسبة على المفردات المترجمة لتلائم عينة البحث وبلغ الاتفاق في ترجمة المفردات في الحالتين (95%).

- الصدق الظاهري:

تم التحقق من الصدق الظاهري للمقياس كما في إجراءات الاداة الاولى في البحث ومدى ملاءمة فقرات المقياس وتعليماته، وعرض في استبانة على (12) محكماً من المتخصصين في العلوم النفسية.

جدول (6) عدد المحكمين على فقرات مقياس السيطرة الدماغية، وقيمة (كا2) لدلالة الفروق بينهما

| تسلسل الفقرات | عدد الفقرات | عدد المحكمين | | قيمة (كا2) | | مستوى الدلالية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | الموافقين | غير الموافقين | المحسوبة | الجدولية | |
| 9-1 | 9 | 11 | 1 | 8.332 | 6.64 | 0.01 |
| 16-10 | 7 | 12 | 0 | 12 | 10.83 | 0.001 |

واعتمدت موافقة (10) محكم فأكثر معياراً لملاءمة الفقرات لعينة البحث الحالي، لأن الفرق بين عدد الموافقين وغير الموافقين من المحكمين يكون ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وكانت قيمة (كا$^2$) المحسوبة أكبر من قيمة (كا$^2$) الجدولية انظر جدول (6)، ولم تستبعد اي فقرة من المقياس.

- صدق البناء:

وللتحقق من صدق بناء المقياس، وتجانس فقراته، الذي يبدو من خلال ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس وقد كانت جميعها دالة، وهو يدل على صدق البناء لمقياس السيطرة الدماغية طبق المقياس على عينة (50) من مدراء المدارس الابتدائية سحبت من مجتمع البحث، واستخدم بوينت بايسيريال (point Biserial). وتم حساب معامل الارتباط الثنائي الأصيل بين كل عبارة والدرجة.

جدول (7) معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس *

| ت | معامل الارتباط | القيمة الثانية |
|---|---|---|
| .1 | 0.302 | 5.083 |
| .2 | 0.327 | 3.991 |
| .3 | 0.337 | 3.991 |
| .4 | 0.181 | 2.349 |
| .5 | 0.166 | 2.168 |
| .6 | 0.244 | 3.943 |
| .7 | 0.293 | 4.897 |
| .8 | 0.402 | 7.325 |
| .9 | 0.154 | 2.020 |
| .10 | 0.440 | 5.164 |
| .11 | 0.329 | 5.657 |
| .12 | 0.183 | 2.848 |
| .13 | 0.192 | 3.007 |
| .14 | 0.181 | 2.349 |
| .15 | 0.352 | 4.264 |
| .16 | 0.253 | 3.181 |

* القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة ((0.05 هي (1.96) بدرجة حرية ((198.

**ثبات المقياس:**

**الاتساق الداخلي باستخدام معادلة K21:**

لتحقق من الاتساق الداخلي لمقياس السيطرة الدماغية، استخدمت معادلة كيودر ريتشاردسون باعتماد إجابات عينة البناء وبلغت (50) من مدراء المدارس الابتدائية، وقد كان معامل الاتساق ((0.89 وهو مؤشر لثبات جيد للاتساق الداخلي لمقياس السيطرة الدماغية.

**تطبيق ذاتي البحث:**

لتحقيق اهداف البحث الحالي تم تطبيقهما على عينة البحث الأساسية والبالغة (200) مدراء المدراس الابتدائية انظر الجدول (2).

**الأساليب الإحصائية**

تحقيقاً لأهداف البحث الحالي استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية:

الاختبار التائي لعينة واحدة ولعينتين مستقلتين، ومعامل كيودر ريتشاردسون ، مربع كا$^2$، واختبار كروسكال والس.

## 4- عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

- **إجابة السؤال الأول:" ما مستوى الدعم الإداري لدى مدراء المدارس؟".**

وللإجابة استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة T test، وأظهرت النتائج أن متوسط درجات الدعم الإداري لعينة البحث يساوي (95.9150) درجة، وبانحراف معياري مقداره (12.70571) درجة، وعند معرفة دلالة الفرق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (68) اتضح أن الفرق كان بدلالة إحصائية عند مستوى (0.05) إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (31.071) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية (1.96) بدرجة حرية (199)، والجدول (8) يوضح ذلك.

**جدول (8) نتيجة الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات العينة على مقياس الدعم الإداري**

| العينة | المتوسط الافتراضي | متوسط العينة | الانحراف المعياري | درجة الحرية | القيمة التائية t | | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | المحسوبة | الجدولية | |
| **200** | 68 | 95.9150 | 12.70571 | 199 | 31.071 | 1.96 | 0.05 |

أظهرت النتيجة وجود فرق دال إحصائيا بين متوسط العينة والوسط الفرضي للمقياس، الذي يبين أن مدراء المدارس الابتدائية (المتوسط الفرضي)، لأن الدعم الإداري يعكس نوعية التبادل الذي يحدث بين المدير والعاملين معه إذ يترتب على هذه العلاقة الكثير من النتائج.

- **إجابة السؤال الثاني:** ما أنماط السيطرة الدماغية لدى مدراء المدارس الابتدائية"؟.

وللإجابة استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية واختبار كاي، وكما يبينها الجدول (9):

**جدول (9) أنماط الهيمنة الدماغية لعينة البحث**

| أنماط السيطرة الدماغية | التكرار | النسبة | درجة الحرية | قيمة كاي عند 0.05 |
|---|---|---|---|---|
| النصف الأيسر | 110 | % 55 | 2 | 49.00 |
| النصف الأيمن | 60 | %30 | | |
| المتكامل | 30 | % 15 | | |
| المجموع | 200 | % 100 | | |

يتضح من الجدول (9) أن النمط الأيسر هو الشائع لدى مدراء المدارس الابتدائية، وبلغت النسبة المئوية له (55%) ، وبعده النمط الأيمن بنسبة مئوية (30%)، والنمط المتكامل الذي بلغت نسبته (15%) وتظهر نتيجة كا$^2$ أن الفروق بين توزيع التكرارات دال إحصائياً عند مستوى (0.05) بلغت قيمة كا$^2$ (49.00).

- **إجابة السؤال الثالث:** "ما مدى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات الدعم الإداري تعزى لنمط السيطرة الدماغية لدى مدراء المدارس"؟.

وللإجابة على السؤال؛ قامت الباحثة باستعمال (كروسكال والس) (Kruskal –Wallis) لفحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية الفروق في الدعم الإداري وفقا لأنماط السيطرة الدماغية، والجدول (10) يوضح ذلك.

**جدول (10) القيم الإحصائية (كروسكال والس) لدلالة الفروق في الدعم الإداري وفقاً لأنماط السيطرة الدماغية**

| المجموعات | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مجموع الرتب | قيمة كروسكال والس | | درجة الحرية | مستوى الدلالة 0.05 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | المحسوبة | الجدولية | | |
| النمط الأيسر | 110 | 95.7182 | 12.92543 | 101.09 | 0.116 | 5.99 | 2 | غير دالة إحصائياً |
| النمط الأيمن | 60 | 95.2167 | 12.90394 | 98.48 | | | | |
| المتكامل | 30 | 95.8333 | 12.53157 | 102.37 | | | | |

يتضح من الجدول (10). أن قيمة كروسكال والس المحسوبة هي (0.116) وهي أقل من القيمة الجدولية (لمربع كاي – chi-square) التي تساوي (5.99) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (2) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية الفروق في الدعم الإداري وفقاً لأنماط السيطرة الدماغية،

وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدعم الإداري لمدراء المدارس الابتدائية وفقاً لأنماط السيطرة الدماغية، أي أن المدراء يقدمون الدعم الإداري بالرغم من اختلاف أنماط السيطرة الدماغية.

في ضوء نتائج البحث تستنتج الباحثة ما يأتي:

- أن مدراء المدارس الابتدائية يتمتعون بالدعم الإداري.
- يتضح أن نمط السيطرة الدماغية الأيسر هو السائد لمدراء المدارس الابتدائية ويليه النمط الأيمن وبعدهما النمط المتكامل.
- عدم وجود فروق في الدعم الإداري لمدراء المدارس الابتدائية وفقاً لأنماط السيطرة الدماغية.

## التوصيات والمقترحات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة وتقترح بالتالي:

1. تعزيز الدعم الإداري لمدراء المدارس الابتدائية من خلال عمل الندوات الدورية والبرامج التدريبية للوصول إلى مستوى عالٍ من الدعم الإداري.
2. اقامة الورش التدريبية والندوات لمدراء المدارس الابتدائية تركز على كيفية التعامل مع نشاطات نصفي الدماغ وربطها مع نشاطات العمل الإداري.
3. إجراء دراسة مماثلة عن الدعم الإداري وعلاقته بمتغيرات اخرى مثل الابداع الإداري
4. إجراء دراسة مماثلة عن مدراء المدارس الثانوية وحسب متغير الجنس ومقارنة نتائجها بالبحث الحالي.
5. إجراء دراسة مماثلة عن السيطرة الدماغية وعلاقته بمتغيرات اخرى مثل القيم التنظيمية.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية


- بلوم، بنيامين وآخرون. (1983). تقييم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة: محمد امين المفتي القاهرة، داراماكجروجيل.
- الزوبعي، عبد الجليل إبراهيم. (1981): لاختبارات والمقاييس، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل، العراق.
- الزوبعي، وآخرون (1981): الاختبارات والمقاييس النفسية، جامعة الموصل.
- السيد، فؤاد، (1979): علم النفس الاجتماعي وقياس العقل البشري، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- عطوي، جودت عزت. (2011)، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدوات الطرق الإحصائية، دارا لثقافة: عمان.
- فرج، صفوت (1980): القياس النفسي، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- نجم، عبود نجم (2011): القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1 ، دار صفاء للطباعة، عمان.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2011) المؤتمر الوطني لإصلاح التعليم في العراق، جامعة بغداد.
- ياسين، واثق عبد الكريم وراجي، زينب حمزة (2015) أنماط التعلم مدخل لتعليم العلوم، دار الكتب والوثائق، بغداد.


### ثانياً- المراجع بالإنجليزية


- Alioti, N.C.(1981): Intelligence, and cerebral hemispheric pre-ferences in gifted adolescents. Gifted child Quarterly, 95 (1).36-41.
- Allen, J.and Yen, W.N., (1979), Introduction to Measurement Theory, California, Book, 2nded.
- Anastasi & Ame.(1988): Psychological testing, New York. The MacMillan Company.
- Belger, A.(1993): Influences of hemispheric specialization and interaction on task performance.50(8).P.P.24-26.
- Buzan, T.(1991).Train your brain: Mental literacy skills in the workspace. Management Review, 80(28).53-54.
- Educational Research Journal, 5(2), 69-73.

- Eisenberger, R., Huntington, R, Hutchison, S., &Sowa, D, 1986, Perceived organizational support, Journal of Applied Psychology, 71:500-507; Rhoades, L., & Eisenberger, R.2002.
- Eisenberger, R., Huntington, S., & Soma, D.(1986): Perceived Organizational Support, Journal of Applied Psychology, Vol.71, No.3.
- Erat, Serhat, Erdil, Oya& Kitapci, Hakan, (2012): The impact of organizational support and juctice perception on commitment and intention to quit: an empirical study on Turkish state universities, Journal of Global Strategic Management.
- Gadzella, B.M.& Kneipp, L.B, (1990).Differences in comprehension processes as a function of hemisphericity Perceptual and Motor skills, 70, 783-786.
- Gadzella, B.M.(1995).Differences in academic achievement as a function of scores on hemisphericity. Perceptual & Motor Skills, 81, 153-154
- Gelbard Roy and Carmeli Abraham (2008): The interactive effect of team dynamics and organizational support on ICT project success, International Journal of Project Management.
- Gibbs, N, (1995, October). The EQ factor, Time, 60-68.
- Hooper, D.(1992, October). Success depends on leaders ' whole brain thinking, School Administrator, 49(6).14-17.
- Jack R. (1992): Using the right brain in the language arts.Springfield, IL: Charles Thomas.
- Kean, B., Leary, P., & Toth, P, (1992-93).School principals, left – brain, right brain leadership. National FORUM of Applied.
- Loi, R., Ao, O.K.L, (2014): perceived organizational support and coworker support antecedents of foreign worker's voice and psychological stress, International journal of hospitality management.
- Manyasi J, , Kibas P.B. and Chep kilot, R.(2011): effects of organizational support for career development on Employee performance: A case of Kenyan public universities ". Kabarak University First International Conference, ppl-17.
- McCrone John, The New Scientist http: // www.rbiproduction.co.uk © New Scientist https: // www.biologycorner.com /anatomy/nervous /dominance _test.html
- Mills, D. Quinn. " The Importance of Leadership " How to Lead, How to Live Leadership, URL:http://www.mindedgepress.com/PDFs/htlthl.pdf, 2005.
- Mills, DL.Plunkett, K, Prat, C & Schafer, G 2005, ' Watching the infant brain learn words: Effects of vocabulary size and experience ' Cognitive Development, vol 20, no, 1, pp.19-31.
- Mitchell Jonathan I, Gagne Marylene, Beaudry Anne, and Dyer Lind, (2011): The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology, Computers in Human Behavior.
- Mitchell, Douglas E.; Tucker, Sharon (1992) Leadership as a Way of Thinking, Educational Leadership, v49n5p30-35 Feb

- Ogorek, A.J.(1982): The influence of hemispheric brain research on the planning learning experiences.42, (12).
- Paille Pascal (2008): The relationship between support, commitment and intent to leave team: A social exchange perspective, Team performance Management, Vol.15 No.1/2.
- Pallant, J.(2010) SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS.4th Edition, Open University Press /McGrawHill, Maidenhead.
- Petty, G.C.& Haltman, F.(1991): Learning style & brain hemisphereicity of technical institute students.13, (1).79-91.
- Richard, Osborn, Hunt, James G. & Schermehrn, John R (1991): Managing Organizational Behavior, New York, John Wiley & Sons.
- Shen, Y., Jakson, T., Ding, C,. Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y. and Zhang, Q.(2014): Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: organizational Identification as a mediator, European management journal.
- Shore, L.M.& Shore, T.H.(1995)." Perceived organizational support and organizational justice." In Cropanzano, R.S & K.M.Kacmar (Eds) Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace, 149 -164, Wastport, CT: Quorum.
- Solar, E.(1991).Brain hemispheric characteristics and leadership style of selected school superintendents in Texas.(Doctoral dissertation, University of Texas, 1991). Dissertation Abstracts International.
- Sonnier, I, L.(1991) 'Hemisphericity: a key to understanding individual differences ....teachers and learners ', Journal of Instructional Psychology, 18, pp.17-22.
- Sperry, R.w.(1993): The impact and promise of the cognitive revolution. American psychologist.48, 878-885.
- Tan, U.&Akgun, A.(1992): Contributions of the right and left brains.65, (1-4), P.P.11-17.
- Teofisto, mensielito A, (2010): Perceived organizational support and rewards factor as divers of employee engagement, master of human resource management university uteri Malaysia.
- Torrance, E.P., & Rockenstein, Z.L.(1988): Styles of thinking and creativity. In R.R. Schmeck (Ed.), Learning strategies an learning styles (P.P.275-290).New York.
- Torrance, P.E.(1987): Some evidence regarding development of cerebral lateralization. Perceptual and motor skills.64, P.P.261-262.