

Received on (09-05-2023) Accepted on (07-08-2023)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.32.5/2024/4>

The reality of the practice of spiritual leadership by the principals of the Palestinian government schools in Jerusalem from the point of view of the teachers

Dr. Souhail Tamimi
Arab American University

*Corresponding Author: souhail.tamimi@gmail.com

Abstract :

The purpose of this study was to identify the reality of the practice of spiritual leadership by the principals of the Palestinian public schools in Jerusalem from the teachers' point of view, and to reveal the difference in viewpoints according to the variables of the study. And the study population consisted of all the teachers at the governmental schools of the Palestinian Governorate of Jerusalem, which are within the influence of the "Al-Quds Al-Sharif" Directorate for the academic year 2022/2023, and the total number of them (1056) teachers and teachers, while the study sample consisted of (282) individuals who were chosen randomly. And the researcher developed a questionnaire that consisted of two parts; The first part is related to the personal information of the sample members, and the second part is about the practice of spiritual leadership by the principals of the Palestinian public schools in Jerusalem from the teachers' point of view, which included (25) a paragraph distributed in five areas: vision, hope/faith, altruistic love, meaning, membership) The validity and reliability of the questionnaire was tested. The results of the study indicated that the practice of spiritual leadership by the principals of the Palestinian public schools in Jerusalem from the teachers' point of view was high, with a percentage of 79.9%, and indicated that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) in the average responses of the study sample to the attitudes of the study sample due to the gender variable, educational qualification, school level, and number of years of service, except for the meaning field. The differences were in favor of (less than 5 years). The study recommended the inclusion of the principles of spiritual leadership in the professional performance development programs for the principals of the Palestinian public schools in Jerusalem.

Keywords: spiritual leadership, government schools, Jerusalem

واقع ممارسة القيادة الروحية من قبل مديري المدارس الحكومية الفلسطينية بالقدس من وجهة نظر المعلمين

د. سهيل تميمي
الجامعة العربية الأمريكية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف الى واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن دلالة الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة القدس الفلسطينية الحكومية، والواقعة ضمن نفوذ مديرية "القدس الشريف" للعام الدراسي 2022 / 2023 والبالغ عددهم (1056) معلماً ومعلمة، في حين تكونت عينة الدراسة من (282) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، والتي اشتملت على (25) فقرة موزعة على خمس مجالات هي (الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار، المعنى، العضوية) وتم التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي بين الفقرات، وأما ثبات الاستبانة فقد تم التأكد منه من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي (كرو نباخ ألفا) لعينة الدراسة حيث وجد أنه يساوي (0.98). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.9%)، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التدريسية، وعدد سنوات الخدمة ما عدا مجال المعنى كانت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات). وقد أوصت الدراسة بتضمين مبادئ القيادة الروحية في برامج تطوير الأداء المهني لمديري المدارس الفلسطينية الحكومية في القدس.

كلمات مفتاحية: القيادة الروحية، المدارس الحكومية، القدس

مقدمة:

الإنسان كائن يبحث عن المعنى، هذا ما قاله الفيلسوف اليوناني أفلاطون قديماً، ويبدو أنه أصبح محور اهتمام الباحثين والمفكرين في علم الإدارة والسلوك الإنساني والتنظيمي في القرن الحادي والعشرين، حيث إنه ظهرت المفاهيم التي تركز على أهمية إحساس الفرد بالمعنى والهدف في حياته وعمله ليكون له دافع للمشاركة والعطاء والانتماء. ويعد مفهوم روحانية مكان العمل أحد أبرز المفاهيم المعاصرة في عالم الأعمال والإدارة، والذي جاء استجابة لحاجات الإنسان الأخلاقية والروحية التي تقوم على أهمية وجود الهدف والمعنى من العمل وتحقيق الذات وخدمة الآخرين بعد ما كان جل اهتمام الإدارة تلبية الحاجات المادية والمعنوية (نجم، ٢٠١٥). وتتمثل أهمية روحانية مكان العمل في اهتمامها بتشجيع الإنسانية وحب الإيثار والمودة لتحقيق الذات والرضى الداخلي (fry, 2004) لتشكل حالة من الترابط بين العاملين والتي تنشأ من خلال إطار القيم التنظيمية والشعور بالمعنى العميق في عمل المنظمة، مما يؤدي لتقوية العلاقة وتطويرها بين أفراد العمل وتحقيق الأهداف المنشودة وصولاً إلى تطوير الثقافة التنظيمية وزيادة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ورفع أداء وإنتاجية المنظمة (الزبيدي، ٢٠٢٢).

وفي ضوء ذلك واستجابة لهذه التوجهات ظهرت القيادة الروحية، فاحتلت مكانة بارزة بين نظريات القيادة الحديثة التي تركز على الأداء الإنساني والأخلاقي (كمال، ٢٠١٩)، حيث تقوم على فلسفة تلبية الاحتياجات الروحية لدى المرؤوسين من خلال الشعور بالعضوية والانتماء في المنظمة (fry & Cohen 2009)، كما تؤكد على ضرورة إحساس الفرد بأهمية العمل وإيمانه به وبعضيته في فريق العمل وشعوره بأن أهدافه تلتقي مع أهداف وقيم المنظمة (Otaie et al., 2020)، فهي عبارة عن مجموعة من القيم والمواقف والسلوكيات التي تؤثر وتحفز العاملين نحو ذلك (قاعود ووهبه، ٢٠٢٠). وفي ذات السياق تتجلى أهمية القيادة الروحية في المنظمات المعاصرة باعتبارها أحد الأنماط القيادية الأكثر شمولاً وتأثيراً بصفتها قائمة على المبادئ الأخلاقية والقيم والمثل الروحية، بحيث تعطي اهتماماً لجميع العاملين (زويدي، ٢٠٢٢) وفي كونها لها دوراً مهماً في تعزيز وتطوير ثقافة المنظمة بالقيم الإيجابية (المعاضدي وآخرون، ٢٠٢٠) وبالتالي هي جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية (الشهومي، ٢٠٢٠).

وفي ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات التربوية اليوم نتيجة التغيرات والتطورات لم تعد القيادة التقليدية ملائمة لها، وأصبحت بحاجة إلى قيادة قادرة على إيجاد مناخ يحفز ويمكّن الأفراد من العمل والإنتاج والابتكار كالقيادة الروحية والتي تعتبرها الباحثة أحد مداخل الإصلاح التربوي وخاصة في المؤسسات التربوية المقدسية، حيث إن المطلع على واقع التعليم في القدس يرى مدى حاجته للإنقاذ لما يعانيه من تدهور وتدني ويعود ذلك لعدة أسباب أهمها سياسية واقتصادية واجتماعية. وبناءً على ذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية ممارسات القيادة الروحية في المؤسسات التربوية المقدسية الحكومية الفلسطينية في القدس.

مشكلة الدراسة:

تشير الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الروحية أهميتها ودورها في خلق بيئة عمل مشجعة ومرضية، قائمة على الاتصال الاجتماعي الفعال بين الأفراد ومن خلال رؤية واضحة، تجعلهم يدركون المعنى من العمل (Fry et al., 2005)؛ (Fry et al., 2011)، فالفائد الروحي يعد مصدر للتسامي والإحساس بأهمية وقيمة العمل من أجل التطور الشخصي للعاملين من خلال تصوره الاستراتيجي العميق عن حاجات الإنسان ودلالاته في العمل والحياة (نجم، ٢٠١٥).

ومن خلال عمل الباحثة كمديرة في المدارس الحكومية في القدس لاحظت مدى الحاجة للبحث عن نمط قيادي معاصر ينعكس إيجابياً على سلوك المعلمين ويعزز العلاقات التنظيمية بينهم، وتعتقد الباحثة أن القيادة الروحية أحد أهم الأنماط التي تنعكس

إيجابيا على سلوك العاملين فلا بد من تسليط الضوء على أهميتها من خلال البحث في واقع ممارسة القيادة الروحية في المدارس الحكومية في القدس.

أسئلة الدراسة:

وتأسيسا على مشكلة الدراسة، فإن هذه الدراسة تجيب عن السؤالين الآتيين:

- ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية تعزى لكل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف الى واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن الاختلاف في استجابات المعلمين لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية تعزى لكل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، سنوات الخدمة).
- الخروج بتوصيات تساهم في تطوير ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية الموضوعات التي تتناولها، وهي موضوع القيادة الروحية حيث إن هذا المفهوم المعاصر له أهمية كبيرة في عالم القيادة التربوية وبالتالي تحاول هذه الدراسة إثراء الأدب النظري المتعلق بها، وتعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي ستساعد في الكشف عن أسباب تدني الدافعية والأداء لدى المعلمين. وتبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال مساهمة هذه الدراسة في مساعدة مديري المدارس التعرف الى واقع ممارسة ابعاد القيادة الروحية لديهم من أجل تعزيزها، وستعمل هذه الدراسة على تشخيص الواقع وتزويد أصحاب القرار بالمعطيات اللازمة للإصلاح والتغيير وتقديم التدخلات اللازمة.

محددات الدراسة:

لهذه الدراسة عدد من الحدود، وهي:

- حدود بشرية: أنها تقتصر على المعلمين في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس.
- حدود مكانية: أنها تقتصر على المدارس الحكومية في القدس، والواقعة ضمن صلاحيات مديرية التربية والتعليم القدس الشريف.
- حدود زمانية: تم تطبيقها خلال الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٣.
- حدود الموضوع: واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين والتي تتحدد في خمسة أبعاد: (الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار، المعنى، العضوية).

مصطلحات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة التعريفات الآتية:

- القيادة الروحية (اصطلاحا): هي " قيادة إيجابية تقوم على مجموعة السلوكيات الأخلاقية والقيم الروحية التي يتحلى بها القائد في تعامله مع اتباعه، تحفز ذواتهم وتخلق رؤى مشتركة وتطابق في القيم من خلال زرع مشاعر الأمل وحب الايثار لديهم مما يؤدي الى تحسين النتائج التنظيمية في المستقبل " (يوسفى وبن محمد، ٢٠٢٠: ١٥٠).
- وتعرف الباحثة ممارسة القيادة الروحية (إجرائياً) بأنها: ممارسة قيادة إيجابية تقوم على سلوكيات أخلاقية وقيم روحية، يتحلى بها مديرو المدارس الفلسطينية (الحكومية) بالقدس خلال تعاملهم مع معلمهم، إذ يمكن قياس درجة تلك الممارسة

من خلال استبانة يستجيب على بنودها المعلمون، وتتضمن أبعادًا خمسة: (الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار، المعنى، العضوية).

- المدارس الحكومية في القدس: " أي مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم، أو أي وزارة أو سلطة حكومية" ويذكر أن المدارس التابعة لمديرية "القدس الشريف" تشرف عليها دائرة الأوقاف العامة في القدس (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٢١).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

القيادة الروحية:

في المنظمات التربوية المعاصرة تطور مفهوم القيادة بحيث أصبح يغلب عليه النظرة الإنسانية، وأصبح دور القائد التربوي يجمع بين الجوانب التنظيمية والإنسانية، فهو يقوم بالتوجيه والتسيق بين مختلف النشاطات بالإضافة إلى تحقيق حاجات العاملين ورغباتهم وخلق مبدأ المساواة بينهم، وإتاحة الفرصة لهم لتنمية مواهبهم وقدراتهم لتحقيق الرضا لديهم (فير ودنلاب، ٢٠٠١). حيث إنه من أهم متطلبات القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي المتمثل في قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين إلى جانب البعد الفني والإداري (الشتوي والحبیب، ٢٠١٧).

ومن هذا المنطلق تركز اهتمام الدراسات والأبحاث في علم الإدارة في العقود الأخيرة على الجانب النفسي لدى الأفراد في المنظمة بهدف تحسين أدائهم وزيادة الفعالية والانتاجية لديهم (الحامد وبامرحول، ٢٠٢٠) فظهرت فكرة الروحانية في مكان العمل والتي تقوم على فلسفة الاهتمام بالإنسانية وتنمية روح الفريق والتسامح وحب الإيثار، وتشجيع المشاعر الإيجابية في مكان العمل من أجل تحقيق الرضى الداخلي وتحقيق الذات (Haldorai et al., 2019); (fry, 2004)، ويمثل ظهور الروحية في العمل جانبا من التوازن في العمل بين ما هو آلي وإنساني (نجم، ٢٠١٥). حيث تعد القيادة الروحية أحد أهم مفاهيم القيادة الحديثة ضمن نطاق الأداء الإنساني (كمال، ٢٠١٩) والتي تجمع فلسفتها بين عدة وجهات نظر، فهي قائمة على التركيز على الدوافع الذاتية كما في نظرية القيادة التحولية والكاريزمية، ومن جانب هي تقوم على أساس ديني من خلال تقديم الرعاية والمحبة للآخرين، وتقوم على أساس أخلاقي من خلال التعامل بطريقة مسؤولة، ومن جهة أخرى هي تقوم على القيم من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية تعلم العاملين معنى العمل وأهمية العلاقات الودية (Chen & Yang, 2012).

نظريات مدخل القيادة الروحية

تعد القيادة الروحية نتاج نظريات القيادة الحديثة التي تركز على الجوانب الأخلاقية والسلوكية للقائد (المعاضدي وآخرون، ٢٠٢٠)، وهي أحد نماذج القيادة الإنسانية التي ترفض الاعتماد على قيم تحقيق المصلحة الشخصية (الشامي، ٢٠١٤)، كما أنها تعد نموذجا جديدا ظهر ليساهم في تحول وتطور المنظمة من أجل التكيف مع تحديات القرن الحادي والعشرين (Torbroni, 2015)، لهذا فهي تنتمي إلى مدرسة القيادة التحولية التي تركز على السلوك والرؤية والطموح والمشاعر الوجدانية والقيم العقائدية والأخلاقية والاهتمام بالأفراد والتحفيز التفكيرى لدى القائد ومروؤسيه (Chen & li, 2013).

وتعتمد نظرية القيادة الروحية على نظرية المسار الهدف التي تزيد من دافعية العاملين لإنجاز العمل والتي تتكون من نموذجين: نموذج التحفيز الداخلي ونموذج التحفيز الخارجي، حيث يوفر نموذج التحفيز الداخلي الأساس لجزء القيادة الروحية من النظرية، وتستند نظرية مسار الهدف على نظرية التوقع التي تنص على أن جهود العمل موجهة نحو السلوك الذي يعتقد الناس أنه سيؤدي إلى النتائج المتوقعة، وذلك من خلال دور القادة في توفير المسارات الواضحة التي يجب إنجازها وإلهامهم وتوجيههم وتدريبهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (Bodla et al, 2013).

ومن جهة أخرى يتكامل مفهوم القيادة الروحية مع نظريات الروحانية في مكان العمل كونها تدعم السلوكيات المؤيدة لازدهار وتقديم المجتمع (Afsar et al., 2016). ويرى موسى (٢٠١٧) أن القيادة الروحية هي إحدى نظريات القيادة الإيجابية التي تقوم على

التحفيز الذاتي، وهي تجلي للصور الأخلاقية في جميع نواحي العمل والتي تحفز العاملين القيام بعملهم بكل ود (Zavvareh et al, 2013)، وتعتبر خياراً جوهرياً جديداً يعزز من رغبة العاملين ونشاطهم في العمل ويلهمهم كيف يدمجوا أنفسهم مع هوية المنظمة ومصيرها (Svojenova, 2005).

تعددت الآراء حول القيادة الروحية حيث يراها البعض قيادة دينية، إلا أن بعض الدراسات تؤكد أن الدين ليس مرادفاً للروحانية (طه وعبد الحميد، ٢٠٢٢)، "والروحية هي مجموعة القيم الأخلاقية والفضائل المتسامية التي يتم تجسيدها في العمل، وأن الروحية والأخلاقيات مجالين لا ينفصلان فالأخلاق بدون روحية تكون بدون جذور في حين أن الروحية بدون أخلاق لا يمكن تجسيدها" (نجم، ٢٠١٥: ٢٥).

مفهوم القيادة الروحية

القيادة الروحية هي قيادة تقوم على الروحية بأبعادها الإنسانية الواسعة، وهي تجربة إنسانية تقوم على دلالة أكبر لما يقوم به العاملون ورؤية أوسع لحياتهم وعملهم مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة مشكلات العمل والبيئة الخارجية (نجم، ٢٠١٥)، وتعتبر عن القيم والاتجاهات والسلوكيات اللازمة لتحفيز الأفراد أنفسهم والآخرين بشكل جوهري وواضح بحيث يشعر الأفراد بالراحة الروحية من خلال التقدير والانتماء (سليمان، ٢٠٢١).

يتكون مصطلح القيادة الروحية "Spiritual Leadership" من شقين؛

- القيادة "Leadership" وهو مفهوم يعني الكثير بحيث لا يمكن وضعه ضمن إطار محدد، حيث أن القيادة تعني وضع المبادئ والخطط والاستراتيجيات وتنفيذها (هرمان، ٢٠٠٣)، وأيضاً تعني القدرة على التوجيه والتأثير في الأفراد وجعلهم يتعاونون معاً على العمل لتحقيق هدف يجدونه في مصلحة لهم (توفيق، ٢٠١٧).

- الروحية "Spiritual" وهي من الروح، وفي معجم لسان العرب الروح يعني "ما به حياة النفس" (ابن المنظور، ٢٠١٦: ١٧٦٨)، والروحية مشتقة من كلمة الروحانية "spirituality" والتي تهتم بصفات الروح البشرية من حب ورحمة وصبر وتسامح ورضا وغيرها من الأمور التي تجلب السعادة للفرد وللآخرين (Fry, 2003) وتعكس وجود علاقة مع السلطة وتؤثر هذه العلاقة في تعامل الفرد مع العالم (الرواشدة وآخرون، ٢٠٢٠).

القيادة الروحية في سياق هذا البحث تشير إلى القيم الروحية التي ترتبط بعالمنا في الحياة الدنيا وتختلف عما هو مرتبط بعالم ما وراء الطبيعة وعالم الأرواح بالمعنى الديني، فعلى المستوى الفردي تشير إلى تطوير الوعي الذاتي، وعلى المستوى التنظيمي تعني تجسيد القيم الروحية كالمحبة والامتنان والتسامح والتواصل مع الآخرين وخدمتهم (نجم، ٢٠١٥)، وهي العنصر الأساسي الذي يشكل القيم الثقافية والمجتمعية والأخلاقية في جميع مكونات المجتمع والتي تؤثر على الأفراد داخل المنظمة (Sholikhah et al., 2019).

تعرف القيادة الروحية بأنها المشاعر والمعتقدات الروحية التي يعبر عنها ويشعر بها القائد وتؤثر على أتباعه لرؤية العمل كدعوة وتحفيز مما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية في المستقبل (Fry, 2003)، وهي القيادة القائمة على الروحية وتؤثر في الموظفين من خلال تمكينهم بالالتزام بالقيم الروحية في عملهم اليومي (Noghiu & Middlebrooks, 2010)، حيث يستخدم القائد الجانب الروحي لديه كموجه لمرؤوسيه مما يساعدهم على النمو الشخصي وتطوير خبرات العمل لديهم (Emily, 2012).

كما وتعتبر القيادة الروحية عن الرحمة والحكمة وجعل الأتباع يؤدون مسؤوليات أكثر عن طيب خاطر، بحيث أنها لها دور في تعزيز وتشجيع الأعضاء حول التعلم التنظيمي بدلاً من التعلم الفردي (Zavvareh & Samangoeei, 2013)، وذلك من أجل إنشاء منظمة متعلمة من خلال استخدام الدافع الداخلي للموظفين وصولاً إلى التحول التنظيمي (Fry et al., 2005).

من خلال تأمل ما أجادت به الدراسات حول مفهوم القيادة الروحية يمكن القول إن القيادة الروحية هي القيادة التي تتمثل بأسمى القيم والاخلاق الإنسانية التي تؤثر في العاملين وتحفزهم بحيث تجعلهم يشعرون انه هناك معنى لحياتهم، وأن رؤيتهم انصهرت مع رؤية المنظمة وأصبحت رؤية واحدة.

مبررات القيادة الروحية

انطلاقاً من أن جوهر القيادة الروحية هو الاهتمام بالجانب الروحي (محمد وآخرون، ٢٠٢٢)، فإن للقيادة الروحية أهمية كبيرة في منظمات اليوم حيث انها تضيف الفرح والسلام والهدوء على المستوى الشخصي وتؤدي الى زيادة الالتزام وحب العمل على المستوى التنظيمي (Bindish et al., 2015).

تتميز القيادة الروحية بدورها في الالهام والتأثير في العاملين بحيث تجعلهم يحققون أهداف المنظمة طواعية وتجعلهم أكثر استعداداً لتطوير قدراتهم من أجل الأداء الأفضل (نجم، ٢٠١٥)، وتعمل على تعزيز الأداء التنظيمي من خلال الجمع بين مواقف القادة وقيمهم وسلوكهم، وإلهام الدافع الداخلي لدى العاملين (fry et al, 2005) وتساعد على التطلع إلى المستقبل من خلال توليد الإيمان برؤية المنظمة، بحيث تركز على قيم الحب والإيثار ليتم دمجها في ثقافة المنظمة مما يوفر في المقابل إحساساً بالعضوية (bodla, 2013).

ما يفرّد القيادة الروحية عن غيرها قدرتها على استيعاب الاحتياجات الأساسية لكل من القائد والمرؤوسين من أجل تحقيق الرضا الروحي (Fry et al., 2011) حيث أن نظريات القيادة الأخرى ركزت بدرجات متفاوتة على جانب واحد أو أكثر من العناصر الجسدية أو العقلية أو العاطفية للتفاعل البشري في المنظمات وأهملت المكون الروحي (Chen et al., 2019)، وبالرجوع إلى تصنيف بيترز ووترمان للاحتياجات الإنسانية للعاملين ضمن منظمة ما يُلاحظ أن " الحاجة إلى معنى لحياة الانسان " جاءت في أول التصنيف، حيث إنه لا يتم تلبية حاجة الإنسان إلى معنى لحياته الا إذا نجح العامل بنفسه وبشكل ذاتي بأن يجد هذا المعنى في عمله وحياته بوجه عام (هرمان، ٢٠٠٣) وهذا تماماً ما تسعى إليه القيادة الروحية حيث أنها تجعل للأفراد معنى في حياتهم وتمدهم بشعور التميز والتقدير (Fry & Matherly, 2006). وتؤدي القيادة الروحية دوراً مهماً وفعالاً من خلال السماح للعاملين بالتعبير عن التقدير الخاص بهم في منظماتهم مما يضمن بيئة عمل مرضية أكثر (Beytell, 2013)، فهي تنطوي على تحفيز العاملين وإلهامهم من خلال رؤية واضحة وتوفير مكان عمل مشجع على الاتصال الاجتماعي (Fry et al., 2011). ولذلك، تعد القيادة الروحية ركيزة أساسية في نجاح وتغوق المنظمات المعاصرة من خلال دورها في إلهام مواردها البشرية نحو دالات التسامي، فهي من الضروريات الأساسية في إدارة منظمات اليوم حيث تنعكس آثارها الإيجابية على العملية التنظيمية بما يسهم في تحقيق الأداء الأفضل وزيادة الكفاءة والفعالية (يوسفي وبن محمد، ٢٠٢٠).

مرتكزات القيادة الروحية

تستند القيادة الروحية إلى فرضية أن الأفراد يحتاجون ويريدون شيئاً يمكنهم الالتزام به ويشعرون أنهم يستحقون بذل قصارى جهدهم، ومن أبرز ما تركز عليه القيادة الروحية القيم التنظيمية الجوهرية الهادفة (Ferguson & Milliman, 2008). تم تشخيص أبعاد القيادة الروحية وتحديد تأثيرها في عدة متغيرات تنظيمية وسلوكية، فمنهم من حددها بسبعة أبعاد {الرؤية، الأمل والإيمان، حب الإيثار، المعنى، العضوية، الالتزام التنظيمي، الإنتاجية} ومنهم من حددها بخمسة أبعاد {الرؤية، الأمل، الإيمان، حب الإيثار}، والبعض اتفق على ثلاث أبعاد للقيادة الروحية {الرؤية، الأمل، حب الإيثار} (محمد وآخرون، ٢٠٢٢؛ السعداوي، ٢٠٢٢)؛ وتتمثل أبعاد القيادة الروحية في هذا البحث من وجهة نظر الباحثة والتي تم اختيارها لانسجامها معه وبناء على متطلباته بالأبعاد الخمسة الآتية:

أولاً: الرؤية

في الوقت الحالي ونظراً للتطور التكنولوجي وشدة المنافسة تركز الاهتمام من قبل القادة حول التوجه المستقبلي من خلال رؤية واضحة عما تريد أن تكون عليه المنظمة (غنيم، ٢٠٢٠)، حيث تعكس الرؤية المواقف والظروف الحالية للمنظمة وتعطي مؤشراً وتوضيحاً عن الحالة المستقبلية المرغوبة بها (محمد وآخرون، ٢٠٢٢)، ومن خلالها يتم وضع تصوراً للمستقبل ومبررات السعي لخلق هذا المستقبل، فهي تصف الوضع الحالي للمنظمة والطريق المستقبلي لها وتشرح أسباب اتخاذ هذا الطريق (الرواشدة وآخرون، ٢٠٢٠).

يكون دور القيادة الروحية بتوضيح رؤية المنظمة وتشجيع وتحفيز الآخرين للإيمان بهذه الرؤية (العمرى، ٢٠٠٩)، وبناء توافق في الآراء من أجل بناء رؤية مشتركة (Fairholm, 1996)، والعمل على صياغة رؤية تعكس التوقعات العالية لديهم (Polat, 2011).

ثانياً: الأمل والإيمان

الأمل والإيمان مجتمعين يمثلون إيماناً راسخاً بشيء لا يوجد دليل عليه (Wagner, 2018)، وهما مصدر ثقة بأن المنظمة سوف تحقق رسالتها وأهدافها بحيث تجعل الأفراد إيجابيين عند النظر للمستقبل (عيسى، ٢٠١٦). فالأمل يشير إلى الرغبة المصحوبة بتوقع تحقيق الإنجاز (غنيم، ٢٠٢٠) وتحقيق الذات (يوسف وبن محمد، ٢٠٢٠)، كما أنه يعني الرغبة في أن توقعات الأفراد سوف يتم الوفاء بها في مكان العمل (Bodla et al., 2013)، أما الإيمان يعتمد على القيم والاتجاهات والسلوك الذي يعبر عن اليقين والثقة في أن الشيء المرغوب والمتوقع سوف يتحقق (Fry, 2003)، بحيث يضيف اليقين إلى الأمل (Mubasher et al., 2017)، وهو الاعتقاد بأن الإيفاء بالمأمول سيحدث (Wagner, 2018)، بالتالي هو أكثر من مجرد تمنى لشيء ما (غنيم، ٢٠٢٠).

يأتي دور القيادة الروحية ببناء الثقة في رؤية المنظمة وجعل الأفراد ينظرون إلى المستقبل بتفاؤل وإيجابية مما يعزز أدائهم ويحفزهم لبذل المزيد من الجهد (Mubasher et al., 2017)، ويجعلهم على استعداد لمواجهة وتحمل الصعاب من أجل تحقيق أهدافهم (Fry et al., 2017).

ثالثاً: حب الإيثار

يقصد به تقديم حاجات الآخرين على الحاجة الشخصية (Mubasher et al., 2017)، ويشير إلى مجموعة من القيم والافتراضات وطرق التفكير التي لها علاقة بالجانب الأخلاقي، ويعني الشعور بالتكامل والتناغم والرفاهية التي يصل إليها القائد والعاملين من خلال الرعاية والاهتمام والتقدير للنفس وللغير (Fry, 2003)، وتعتبر النزاهة الصبر والتواضع والعرفان والثقة والولاء والتعاطف من القيم التي تندرج تحت قيمة حب الإيثار (Fry et al., 2017). دور القيادة الروحية يكون بانتهاج الرؤية الشخصية التي تقوم على الحب والإيثار من أجل إيجاد الشعور بالتواصل (Ghashghaeizadeh et al., 2015)، وللتخلص من المشاعر الهدامة كالخوف والغضب والشعور بالفشل وغيرها (غنيم، ٢٠٢٠).

رابعاً: العضوية

تعني العضوية درجة فهم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة (الحوامدة والقرالة، ٢٠٠٦) وتشير إلى مدى ارتباط وانتماء الفرد بمنظمته وشعوره بالجاذبية النفسية نحوها (محمد وآخرون، ٢٠٢٢)، حيث يميل الأفراد إلى العمل في مجموعة ويفضلون بيئة تقدر مساهماتهم في تحقيق أهدافها (غنيم، ٢٠٢٠)، وتخلق القيادة الروحية الشعور بالعضوية لدى الأفراد من خلال توفير الرفاهية الروحية (الحكيم ومهدي، ٢٠١٧)، وتطوير ثقافة تنظيمية تقوم على الود والثقة بين العاملين (غنيم، ٢٠٢٠)، ومن خلال الاهتمام بهم وتعزيز العلاقات معهم (محمد وآخرون، ٢٠٢٢).

خامسا: المعنى

يستمد الأفراد المعنى من الحياة من خلال خدمة الآخرين والانخراط في العمل (fry, 2003)، ويشير المعنى الى اعتقاد الأفراد بأن العمل الذي يقومون به هو مهم وذو مغزى بالنسبة لهم وأن له تأثير على حياتهم وعلى الآخرين مما يخلق حافزا لهم للعمل بشكل أفضل (Aydin & Ceylan, 2009). ويتمثل دور القيادة الروحية في العمل على إيجاد معنى مشترك للعمل، والعمل على اقناع أتباعه بهذا المعنى دون إكراه (علي والحسيني، ٢٠١٩)، بالإضافة لدور القيادة في شرح المعنى الحقيقي للأفراد من عملهم وذلك لتعزيز ولائهم ولتحفيزهم لبذل جهد ومسؤولية أكبر اتجاه المنظمة (Khani et al., 2013).

القيادة الروحية في المؤسسات التعليمية

قديمًا ومن مئة عام تقريبًا، كانت الإدارة موجهة بشكل أساسي نحو الإنتاج، ولم تكن موجهة نحو الإنسان (Aslan & Korkut, 2015)، وبعدها تطورت نظريات القيادة بحيث أصبح هناك مشاركة ودور للمؤوسين في الإدارة، وأصبحت تؤخذ احتياجاتهم واهتماماتهم وأفكارهم في الاعتبار، ومن بين هذه النظريات نظرية القيادة التوزيعية، والقيادة المستندة إلى المستقبل، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الثقافية، والقيادة الخادمة، والقيادة الروحية (Karadag, 2009).

للقيادة الروحية دورًا مهمًا في كل من الثقافة المدرسية وزيادة النجاح الأكاديمي للمدرسة ككل (Malone & Fry, 2003)، فالقادة التربويين الذين يتمثلون في القيادة الروحية في إدارتهم لديهم مبادئ ويقدمون معلميه ويحفزونهم لتوطيد العلاقات فيما بينهم من خلال إيجاد قيم مشتركة ويثقون بهم بالتالي هم يساهمون في تطوير معلميه وزيادة كفاءتهم (Karadag et al., 2020)، ومن جهة أخرى تحسن القيادة الروحية رؤية المعلمين للذات والالتزام والمسؤولية الاجتماعية والأداء داخل المدرسة (Egel & Fry, 2016).

أن الروحانية في المدرسة يمكن أن تكون بمثابة المحرك الرئيسي لتوليد أداء مدرسي أفضل، ووجودها يحفز القيم الأساسية فيما يتعلق بقيم التدريس كما أنه يلعب دورًا حيويًا في خلق ثقافة مدرسية صحية (Karadag et al., 2020)، فالقيادة الروحية تعني أن يمتلك القائد عناصر وخصائص القيادة الروحية كالكفاءة، والقدرة على التحسين المستمر، والأخلاقيات العالية، والقيادة الخادمة، والإشراف، والرؤية (Farholm, 1997).

لممارسة القيادة الروحية في المدرسة يتطلب من القائد بث الأمل والإيمان والطاقة في نفس المعلمين وتحفيزهم لتكوين فريق متمكن من خلال رؤيته الشاملة وتحمله للمسؤولية وشخصيته المتوازنة (Uyar, 2019)، وتوفير بيئة وثقافة عمل ذات معنى جوهري تساعد المعلمين على اعتناق القيم الروحية الإيجابية (James, 2021). وتتمثل نتائج تطبيق القيادة الروحية في المدرسة في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى المعلمين وتزويد من رضاهم بحيث يصبحون أكثر إنتاجية وابداعًا (Prasetyo, 2019).

الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت محور القيادة الروحية.

- هدفت دراسة خطابية وعبد الرحمن ودرأوشة (٢٠٢٢) التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا في الأردن للقيادة الروحية، وعلاقتها بمستوى الصحة النفسية للمعلمين خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، وتمثلت عينتها في (410) معلما ومعلمة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الروحية، والصحة النفسية جاءتا بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج المتعلقة بالقيادة الروحية وجود فروق إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، وجاء لصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي، جاء لصالح مرحلة البكالوريوس، وعدم وجود فروق تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج المتعلقة بالصحة النفسية بوجود فروق تعزى لكل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الروحية ومستوى الصحة النفسية للمعلمين خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين.

- هدفت دراسة الثوابية (٢٠٢٢) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتمثلت عينتها في (٣١٠) معلماً ومعلمة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة.
- هدفت دراسة هجر (Hedger, 2021) التحقيق في تأثير القيادة التي تتمحور حول الروحانيات على مديري المدارس العامة وعمليات صنع القرار لديهم، وتمثلت عينة الدراسة في (١٢) مشرفاً من مناطق المدارس العامة في ولاية ميسوري، واستخدمت أداة المقابلة وفق المنهج النوعي، وكان من أبرز نتائجها أنه هناك أربعة محاور: الرؤية والتوقعات مهمة، والرجاء والإيمان، والمحبة، وخدمة الأمور. وبناءً على نتائج هذه الدراسة يجب أن يكون مدرء المدارس العامة على دراية بصفات القيادة الروحية في ممارسات القيادة وأن يكونوا أحراراً في استخدامها لأن هذا أثر على ممارسات القيادة وعمليات صنع القرار.
- هدفت دراسة زويني (٢٠٢١) تحليل وقياس تأثير القيادة الروحية في مستوى الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطارف/ الجزائر من وجهة نظرهم، وتمثلت عينتها في (٨٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس الدائمين في جامعة الطارف، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن مستوى تطبيق القيادة الروحية في الجامعة مرتفع وهناك علاقة ارتباطية بين مستوى تطبيق أبعاد القيادة الروحية ومستوى الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس.
- هدفت دراسة الشهومي (٢٠٢٠) التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية في ولاية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، وتمثلت عينتها في (١٠٥) من مساعدي المديرين والمعلمين الأوائل واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها أن واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية في ولاية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان جاء بدرجة كبيرة جداً بشكل عام، كما جاء بدرجة كبيرة جداً أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: الإيمان، والإيثار، والعلاقات الانسانية، والرؤية، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- هدفت دراسة بودياري وجوناوان وبامبودي (Budiarti, Gunawan & Pambudi, 2020) تحديد تأثير القيادة الروحية والإشراف الأكاديمي على أداء المعلم، وتأثير القيادة الروحية على أداء المعلم بإشراف أكاديمي في الوقت نفسه، وتمثلت عينتها في (٤٥) معلماً، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الكمي، وكان من أبرز نتائجها وجود تأثير للقيادة الروحية على أداء المعلم، وهناك تأثير للإشراف الأكاديمي على أداء المعلم، كما أن هناك تأثير للقيادة الروحية على أداء المعلم الذي يديره الإشراف الأكاديمي.
- هدفت دراسة كمال (٢٠١٩) التعرف إلى دور القيادة الروحية وأبعادها (الرؤية، والأمل/الإيمان، وحب الإيثار) في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة، منطلقاً من فرضية بحثية مفادها: توجد علاقة وأثر لأبعاد القيادة الروحية على الثقة التنظيمية. وتمثلت عينتها في (٣٠) عضواً تدريسياً، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها وجود علاقة ارتباطية وتأثير بين القيادة الروحية والثقة التنظيمية.
- هدفت دراسة تسوي ولي وتشانغ وونج (Tsui, Lee, Zhang & Wong, 2019) الكشف عن العلاقة بين القيادة الروحية المتصورة للمعلمين والالتزام التنظيمي، وتمثلت عينتها في (٢٠٩٤) معلماً من (١١٧) مدرسة ابتدائية وثانوية في هونغ كونغ، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج المسحي، وكان من أبرز نتائجها أن العضوية والمعنى / الدعوة لها دوراً

وسيطاً بين القيادة الروحية والنتائج التنظيمية، كما وأظهرت أن تأثير القيادة الروحية على العضوية يبدو أقوى على مستوى المدرسة مما هو عليه على مستوى المعلم.

• هدفت دراسة عيسى (٢٠١٦) التعرف إلى أثر تطبيق القيادة الروحية على الالتزام التوظيفي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الطائف، وتمثلت عينتها في (١٣٦) موظفاً من الموظفين الإداريين العاملين في الإدارات المساندة في جامعة الطائف، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها أن آراء العاملين بجامعة الطائف تكاد تكون محايدة حول توافر أبعاد القيادة الروحية ككل، ولوحظ ارتفاع متوسط الآراء حول بعد الأمل/الإيمان كأحد أبعاد القيادة الروحية وهذا دليل على إيمان القادة بالجامعة بالقيم والسلوكيات المرتبطة بأهداف العمل داخل الجامعة.

• هدفت دراسة أصلان وكوركوت (Aslan & Korkut, 2015) التعرف إلى تصورات القيادة الروحية للمعلمين في المدارس الابتدائية الحكومية، والعلاقة بين مستويات إدراكهم وبعض المتغيرات وتمثلت عينتها في (٨٥٢) معلماً من (٢٥) مدرسة ابتدائية حكومية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها أن أعلى متوسط هو المعنى / الاتصال وأقل متوسط للرضا عن الحياة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات العضوية وأبعاد الالتزام التنظيمي من حيث الجنس، وأن الأقدمية والفرع ونوع المدرسة والمستوى التعليمي وحجم المدرسة كلها مصدر اختلاف كبير في القيادة الروحية.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة والتي اهتمت بدراسة موضوع القيادة الروحية في مفهومها وأهدافها، وأبعادها وتحليلها، ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة بعض الجوانب المتعلقة بهذه الدراسة وتمثلت في إثراء الإطار النظري، وتحديد واختيار أدوات الدراسة الأنسب للدراسة. واختيار المنهج العلمي المناسب للدراسة. صياغة تساؤلات وفرضيات الدراسة. تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

وفيما يلي بعض الملاحظات حول هذه الدراسات:

- اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الروحية على هدف مشترك وهو دراسة واقع القيادة الروحية ودرجة ممارستها في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى وتشارك الدراسة الحالية مع الدراسات التي تبحث في واقع ممارسة القيادة الروحية في المدارس.
 - وظفت أغلب الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الروحية المنهج الوصفي المسحي وتشارك الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.
 - اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الروحية في عينتها حيث تم تطبيق الدراسة في أغلبها على معلمين المدارس وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات باستثناء دراسة (Hedger, 2021) التي طبقت على مديري ومعلمين، وتشارك الدراسة الحالية مع الدراسات التي طبقت على عينة المعلمين.
 - استخدمت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الروحية أداة الاستبانة لجمع البيانات، باستثناء دراسة (Hedger, 2021) استخدمت أداة المقابلة، وتشارك الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت أداة الاستبانة.
- وتشير الباحثة أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في الموضوع والهدف العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي تعد هذه الدراسة الأولى في "حدود علم الباحثة" التي تحاول الكشف عن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول على المعلومات بشكل مباشر من المشاركين في الدراسة (أبو سمرة والطيطي، ٢٠١٩)، والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وبلغ عددهم (1056) معلم/ة. واشتملت عينة الدراسة على (282) استمارة، أي بنسبة (26.7%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

وصف متغيرات أفراد العينة:

يبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 16.3% للذكور، ونسبة 83.7% للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 77% بكالوريوس فأدنى، ونسبة 23% للماجستير فأعلى. ويبين متغير مستوى المدرسة أن نسبة 20.9% أساسي دنيا فقط، ونسبة 19.1% أساسي عليا فقط، ونسبة 30.5% للثانوية، ونسبة 29.4% أساسي وثانوية. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 19.5% أقل من 5 سنوات، ونسبة 19.5% من 5- أقل من 10 سنوات، ونسبة 61% 10 سنوات فأكثر.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	16.3
	انثى	236	83.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأدنى	217	77.0
	ماجستير فأعلى	65	23.0
	أساسي دنيا فقط	59	20.9
	أساسي عليا فقط	54	19.1
المرحلة التدريسية	الثانوية	86	30.5
	أساسي وثانوي	83	29.4
	أقل من 5 سنوات	55	19.5
	من 5- أقل من 10 سنوات	55	19.5
سنوات الخبرة	10 سنوات فأكثر	172	61.0

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة في دراستها الاستبانة أداة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، إذ قامت الباحثة بتطوير استبانة لتتلاءم مع طبيعة الدراسة لتطبيقها من خلال الاستبانة بدراسة فراي وماذرلي (Fry & Matherly, 2006)، ودراسة المغربي (٢٠٢٢)، ودراسة الشهومي (٢٠٢٠)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين؛ يدور الجزء الأول منها حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة، وتشمل: الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التدريسية، وسنوات الخدمة، ويدور الجزء الثاني حول واقع ممارسة

مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين والذي اشتمل على (٢٥) فقرة، موزعة على خمس مجالات. والجدول (٢) يبين مجالات الدراسة الرئيسية وعدد فقرات كل منها. وأعطيت الاستجابة لكل فقرة من فقرات هذا الجزء وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي: كبيرة جداً وتأخذ (5) درجات، كبيرة وتأخذ (4) درجات، متوسطة وتأخذ (3) درجات، ضعيفة وتأخذ درجتين، ضعيفة جداً وتأخذ درجة واحدة، وذلك لتقدير واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين.

جدول (2): مجالات الدراسة الرئيسية وعدد فقرات كل مجال

عدد الفقرات	المجال	القسم
5	المجال الأول: الرؤية	الجزء الثاني: واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين.
5	المجال الثاني: الأمل والايمان	
6	المجال الثالث: حب الإيثار	
4	المجال الرابع: المعنى	
5	المجال الخامس: العضوية	
25	يشكل عام	

صدق الأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين. وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك الاتساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع ممارسة مديري المدارس

الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.747**	0.000	10	0.842**	0.000	19	0.861**	0.000
2	0.791**	0.000	11	0.808**	0.000	20	0.841**	0.000
3	0.816**	0.000	12	0.816**	0.000	21	0.810**	0.000
4	0.828**	0.000	13	0.842**	0.000	22	0.864**	0.000
5	0.831**	0.000	14	0.843**	0.000	23	0.831**	0.000
6	0.831**	0.000	15	0.743**	0.000	24	0.854**	0.000
7	0.830**	0.000	16	0.851**	0.000	25	0.838**	0.000

			0.000	0.837**	17	0.000	0.847**	8
			0.000	0.847**	18	0.000	0.843**	9

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

ثبات الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين (0.981)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (4): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
الرؤية	5	0.949
الأمل / الإيمان	5	0.958
حب الإيثار	6	0.937
المعنى	4	0.939
العضوية	5	0.956
الدرجة الكلية	25	0.981

إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع استمارة الكترونية، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (282) استمارة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تمهيد:

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 فأقل
منخفضة	2.60-1.81
متوسطة	3.40-2.61
عالية	4.20-3.41
عالية جداً	4.21 فأعلى

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين؟
للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	الأمل / الإيمان	4.0404	0.7534	عالية	80.8
5	العضوية	4.0390	0.7816	عالية	80.8
3	حب الإيثار	3.9840	0.7597	عالية	79.7
4	المعنى	3.9610	0.7687	عالية	79.2
1	الرؤية	3.9390	0.7799	عالية	78.8
	الدرجة الكلية	3.9936	0.6999	عالية	79.9

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.99) وانحراف معياري (0.699) وهذا يدل على أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.9%).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يدركون مدى تقدير المديرين لجهودهم ومراعاة احتياجاتهم، وتحفيزهم وتشجيعهم ليقدموا أفضل ما عندهم، مما يشعرهم بقيمة ومعنى عملهم وهذا نتيجة قيام المديرين بمشاركة المعلمين في وضع الرؤية ملهمة لهم. وتتفق النتيجة

مع دراسة الشهومي (٢٠٢٠) ودراسة الثوابية (٢٠٢٢) ودراسة خطابية وآخرون (٢٠٢٢) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية.

ولقد حصل مجال الأمل / الإيمان على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.04)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين لما يبذله المديرين في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس لمنحهم شعور الأمل والإيمان، لحاجتهم له في ظل التحديات التي تواجهها مدرستهم متمثلة بطمس هويتها والتهديد بإغلاقها من قبل سلطات الاحتلال، وبالتالي هذا يساهم بتشكيل لديهم توقعات إيجابية ويزيد شعورهم بالمساءلة، مما يحفزهم لبذل قصارى جهدهم وأداء واجباتهم بأفضل طريقة ممكنة. يليه مجال العضوية بمتوسط حسابي (4.03)، وقد يعزى ذلك لشعور المعلمون بالانتماء لعملهم وإدراكهم لدور المديرين في تفهمهم وتقدير أعمالهم، والتواصل بينهم وبين الإدارة والتفاعل الاجتماعي بين الجميع. يليه مجال حب الإيثار بمتوسط حسابي (3.98)، وقد يعزى ذلك لملاحظة المعلمين اهتمام ورعاية المديرين لهم في ظل ما يعانونه من تدني في الرواتب والحوافز المادية والمعنوية مقارنة مع المدارس التابعة لسلطة الاحتلال، ومن ثم مجال المعنى بمتوسط حسابي (3.96)، وقد يعزى ذلك لاعتقاد المعلمين بأهمية دور المدير في تحفيزهم وجعلهم يشعرون بأن لعملهم ذات معنى وأهمية واعتباره رابطاً في ظل سعي الاحتلال لأسرلة المناهج وطمس الهوية الفلسطينية، يليها مجال الرؤية بمتوسط حسابي (3.93)، وقد يعزى ذلك لإدراك المعلمين لوضوح رؤية المدرسة ودور المدير في وضع رؤية موازية لرؤيتهم.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الرؤية.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الرؤية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يوضح مدير مدرستي رؤية المدرسة كي تكون مفهومة لي.	4.07	0.834	عالية	81.4
2	يضع مدير المدرسة رؤية لفريقي في العمل تحفزي لأقدم أفضل ما عندي.	3.98	0.854	عالية	79.6
3	يضع مدير مدرستي رؤية لأتميز في عملي.	3.94	0.844	عالية	78.8
4	يعمل مدير مدرستي على تعميق رؤية المدرسة في نفسي.	3.85	0.863	عالية	77.0
5	يضع مدير مدرستي رؤية تلهمني في العمل.	3.85	0.884	عالية	77.0
	الدرجة الكلية	3.9390	0.7799	عالية	78.8

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الرؤية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.93) وانحراف معياري (0.779) وهذا يدل على أن مجال الرؤية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (78.8%).

وقد تعزى هذه النتيجة أن المعلمين يشعرون بأهمية رؤية المدرسة ومدى ارتباطها في تميزهم ونجاحهم في عملهم، وتتفق النتيجة مع دراسة الشهومي (٢٠٢٠) ودراسة الثوابية (٢٠٢٢) ودراسة خطابية وآخرون (٢٠٢٢).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6) أن الفقرة "يوضح مدير مدرستي رؤية المدرسة كي تكون مفهومة لي" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.07)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين لالتزام مديري المدارس في توضيح رؤية المدرسة لهم وتحفيزهم لبذل

قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وحصلت الفقرة " يعمل مدير مدرستي على تعميق رؤية المدرسة في نفسي " على أقل متوسط حسابي (3.85) وقد يعزى ذلك إلى حاجة المديرين لتدريب حول آلية وضع رؤية تلمهم المعلمين وتجعلهم مبادرين. وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الأمل / الإيمان.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأمل / الإيمان

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يشجيني مدير مدرستي لأنجز كل ما يلزم لتحقيق رسالة مدرستي.	4.09	0.787	عالية	81.8
2	يحفزني مدير مدرستي لأبذل قصارى جهدي من أجل نجاح مدرستي.	4.06	0.805	عالية	81.2
3	يحفزني مدير مدرستي للمثابرة والاجتهاد في العمل.	4.06	0.816	عالية	81.2
5	يشجيني مدير مدرستي نحو النجاح أنا وزملائي.	4.04	0.817	عالية	80.8
4	يشجيني مدير مدرستي لتحقيق طموحي في عملي.	3.96	0.847	عالية	79.2
	الدرجة الكلية	4.0404	0.753	عالية	80.8

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأمل / الإيمان أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.04) وانحراف معياري (0.753) وهذا يدل على أن مجال الأمل / الإيمان جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (80.8%).

وقد تعزى هذه النتيجة لشعور المعلمين بجهود كبيرة من المديرين في تحفيزهم وتشجيعهم للاجتهاد في العمل ليدفعهم نحو التميز والنجاح مما عمق الأمل والأيمان في نفوسهم. وتتفق النتيجة مع دراسة الشهومي (٢٠٢٠) ودراسة الثوابية (٢٠٢٢) ودراسة خطابية وآخرون (٢٠٢٢).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7) أن الفقرة " يشجيني مدير مدرستي لأنجز كل ما يلزم لتحقيق رسالة مدرستي " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.09)، وقد يعزى ذلك لإدراك المعلمين لما يقدمه مدير المدرسة من تحفيز وتشجيع متمثل في تقييم الأداء وتكريمهم لدورهم الفعّال في تحقيق رسالة المدرسة، وحصلت الفقرة " يشجيني مدير مدرستي لتحقيق طموحي في عملي " على أقل متوسط حسابي (3.96)، وقد يعزى ذلك لإدراك المعلمين لأهمية دور المديرين في تشجيع المعلمين نحو النمو المهني وتحقيق الطموح.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال حب الإيثار.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال حب الإيثار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	يستحق مدير مدرستي الثقة لأنه صادق مع المعلمين	4.05	0.894	عالية	81.0
1	يراعي مدير مدرستي احتياجات المعلمين ويعمل على تلبيتها.	4.03	0.839	عالية	80.6

2	يسعى مدير مدرستي لتطوير أداء المعلمين مهنيًا والنهوض بهم.	4.02	0.822	عالية	80.4
6	يدعم مدير مدرستي المعلمين ويقف لجانبهم عند حاجتهم لذلك	4.02	0.845	عالية	80.4
3	يمثل مدير مدرستي القدوة الحسنة لي بأقواله وأفعاله وسلوكه	4.01	0.899	عالية	80.2
5	يتجنب مدير مدرستي محاسبة المعلمين على الأخطاء غير المقصودة	3.77	0.919	عالية	75.4
	الدرجة الكلية	3.984 0	0.7597	عالية	79.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال حب الإيثار أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.98) وانحراف معياري (0.759) وهذا يدل على أن مجال حب الإيثار جاء بدرجة عالية، ونسبة مئوية (79.7%).

وقد تعزى هذه النتيجة أن المعلمين يرون ما يقدمه مديرهم لهم من مراعاة لاحتياجاتهم والسعي لتطويرهم والنهوض بهم ويمثل قدوة حسنة لهم في أقواله وأفعاله حتى أصبحت قيمة الإيثار جزءاً من ثقافة مدرستهم. وتتفق النتيجة مع دراسة الشهومي (٢٠٢٠) ودراسة الثوابية (٢٠٢٢) ودراسة خطابية وآخرون (٢٠٢٢).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (8) أن الفقرة "يستحق مدير مدرستي الثقة لأنه صادق مع المعلمين" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.05)، وقد يعزى ذلك لأدراك المعلمين لأهمية شفافية المدير، وبالتالي يدركون حقهم في المساءلة، وحصلت الفقرة "يتجنب مدير مدرستي محاسبة المعلمين على الأخطاء غير المقصودة" على أقل متوسط حسابي (3.77) وقد يعزى ذلك لحاجة المديرين وخاصة الجدد لتلقي دورات تدريبية حول موضوع القيادة التربوية، بحيث أن يكون قائداً قبل أن يكون مديراً. وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المعنى.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعنى

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	يشعرني مدير مدرستي أن تعليمي للطلبة يحدث تغيراً في حياتهم	4.02	0.822	عالية	80.4
3	يشعرني مدير مدرستي أن مهنتي ذات قيمة ومعنى	4.00	0.824	عالية	80.0
1	يعمق مدير مدرستي أهمية مهنة التدريس بالنسبة لي	3.95	0.831	عالية	79.0
2	يؤثر مدير مدرستي في سلوك المعلمين بطريقة إيجابية ومهنية	3.87	0.867	عالية	77.4
	الدرجة الكلية	3.9610	0.7687	عالية	79.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المعنى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.96) وانحراف معياري (0.768) وهذا يدل على أن مجال المعنى جاء بدرجة

عالية، وبنسبة مئوية (79.2%). وقد تعزى هذه النتيجة لشعور المعلمين بأهمية أن يكون لوجودهم وعملهم معنى وأنهم مقدرون من قبل مديرهم. وتتفق النتيجة مع دراسة الثوابية (٢٠٢٢) ودراسة أصلان وكوركوت (Aslan & Korkut, 2015). كما وتشير النتائج في الجدول رقم (9) أن الفقرة "يشعري مدير مدرستي أن تعليمي للطلبة يحدث تغيراً في حياتهم" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.02)، وقد يعزى ذلك لما يقدمه المديرين في المدارس الحكومية في القدس من تشجيع معنوي للمعلمين من أجل المحافظة على استمرارية المدارس وتقديم المناهج الفلسطينية بالرغم من التهديد المستمر بإغلاقها من قبل سلطات الاحتلال. وحصلت الفقرة "يؤثر مدير مدرستي في سلوك المعلمين بطريقة إيجابية ومهنية" على أقل متوسط حسابي (3.87)، وقد يعزى ذلك لحاجة المديرين لتلقي دورات تدريبية في كيفية التأثير بطريقة إيجابية ومهنية في سلوك المعلمين. وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال العضوية.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العضوية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
5	يقدر مدير مدرستي أعمالي ويحترمها	4.10	0.814	عالية	82.0
3	يقدرني مدير مدرستي بصفتي الشخصية والمهنية	4.07	0.853	عالية	81.4
4	يشعري مدير مدرستي بأهمية جهودي لنجاح العملية التعليمية	4.05	0.823	عالية	81.0
2	يقدر مدير مدرستي جهودي وعملي في المدرسة	4.03	0.864	عالية	80.6
1	يتفهم مدير مدرستي احتياجاتي واهتماماتي الخاصة	3.94	0.885	عالية	78.8
	الدرجة الكلية	4.0390	0.7816	عالية	80.8

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال العضوية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.03) وانحراف معياري (0.781) وهذا يدل على أن مجال العضوية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (80.8%). وقد تعزى هذه النتيجة لإدراك المعلمين لأهمية ما يقدمه المدير لجعلهم يشعرون بأنهم جزء مهم في المدرسة وأن عملهم يقدر ويحترم من قبله، مما يشعروهم بأهميتهم في المدرسة وتتفق النتيجة دراسة الثوابية (٢٠٢٢). كما وتشير النتائج في الجدول رقم (10) أن الفقرة "يقدر مدير مدرستي أعمالي ويحترمها" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.10)، وقد يعزى ذلك لسعي المديرين في استقطاب المعلمين وعدم تسربهم من المدارس من خلال تقدير أعمالهم وتشجيعهم وتحفيزهم في ظل ما تواجهه المدارس من تحديات.

وحصلت الفقرة "يتفهم مدير مدرستي احتياجاتي واهتماماتي الخاصة" على أقل متوسط حسابي (3.94)، يليها الفقرة "وقد يعزى ذلك لحاجة المديرين لتلقي دورات تدريبية تواكب التغيرات وخاصة في مجال القيادة التربوية".

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل توجد فروق في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، سنوات الخبرة؟
للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس.

جدول (11): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس.

المدارس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الرؤية	ذكر	46	3.8870	0.84921	0.494	0.622
	أنثى	236	3.9492	0.76728		
الأمل / الإيمان	ذكر	46	3.9391	0.82286	0.997	0.320
	أنثى	236	4.0602	0.73937		
حب الإيثار	ذكر	46	3.9601	0.84924	0.233	0.816
	أنثى	236	3.9887	0.74289		
المعنى	ذكر	46	3.8533	0.96260	1.039	0.300
	أنثى	236	3.9820	0.72563		
العضوية	ذكر	46	4.0522	0.86455	0.125	0.901
	أنثى	236	4.0364	0.76644		
الدرجة الكلية	ذكر	46	3.9426	0.79436	0.540	0.590
	أنثى	236	4.0036	0.68149		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.540)، ومستوى الدلالة (0.590)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدرسين يتعاملون مع المعلمين والمعلمات دون تمييز الجنس، وبالتالي فالمعلمون والمعلمات يعملون في نفس الثقافة المدرسية ويدركون الواقع الذي يعيشونه. واتفقت النتيجة مع دراسة الشهومي (٢٠٢٠) ودراسة الثوابية (٢٠٢٢) واختلفت مع دراسة أصلان وكوركوت (Aslan & Korkut, 2015) ودراسة خطيبة وآخرون (٢٠٢٢) حيث أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (12): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الرؤية	بكالوريوس فأدنى	217	3.9604	0.74318	0.840	0.402
	ماجستير فأعلى	65	3.8677	0.89462		
الأمل / الإيمان	بكالوريوس فأدنى	217	4.0415	0.73127	0.043	0.966
	ماجستير فأعلى	65	4.0369	0.82908		
حب الإيثار	بكالوريوس فأدنى	217	3.9877	0.74612	0.148	0.883
	ماجستير فأعلى	65	3.9718	0.80933		
المعنى	بكالوريوس فأدنى	217	3.9677	0.74310	0.269	0.788
	ماجستير فأعلى	65	3.9385	0.85471		
العضوية	بكالوريوس فأدنى	217	4.0221	0.78756	0.662	0.508
	ماجستير فأعلى	65	4.0954	0.76494		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأدنى	217	3.9967	0.68199	0.134	0.893
	ماجستير فأعلى	65	3.9834	0.76246		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.134)، ومستوى الدلالة (0.893)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

وتعزو الباحثة ذلك الى أن تقديرات المعلمين لواقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية يعتمد على فهمهم ووعيهم بواقعهم ولم يتأثر حكمهم على ذلك بالمؤهل العلمي، بالإضافة الى عدم وجود امتيازات خاصة للمعلمين باختلاف المؤهل العلمي في المدرسة، فجميعهم لديهم نفس المهام والأنشطة داخل المدرسة، والادارة المدرسية لا تفرق في التعامل بين المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي. وانفقت النتيجة مع دراسة الشهومي (٢٠٢٠) ودراسة الثوابية (٢٠٢٢) واختلفت مع دراسة خطابية وآخرون (٢٠٢٢) حيث أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت لصالح البكالوريوس.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التدريسية.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التدريسية.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التدريسية

المجال	المرحلة التدريسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية	أساسي دنيا فقط	59	3.8407	0.79375
	أساسي عليا فقط	54	3.8667	0.82416
	الثانوية	86	4.0651	0.79613

0.71820	3.9253	83	أساسي وثانوي	الأمل / الإيمان
0.76372	4.0136	59	أساسي دنيا فقط	
0.85628	3.9000	54	أساسي عليا فقط	
0.71475	4.2140	86	الثانوية	
0.69221	3.9711	83	أساسي وثانوي	حب الإيثار
0.69979	3.8842	59	أساسي دنيا فقط	
0.84666	3.8457	54	أساسي عليا فقط	
0.73681	4.1512	86	الثانوية	
0.74573	3.9719	83	أساسي وثانوي	المعنى
0.77030	3.8856	59	أساسي دنيا فقط	
0.88064	3.8287	54	أساسي عليا فقط	
0.74067	4.0930	86	الثانوية	
0.70833	3.9639	83	أساسي وثانوي	العضوية
0.79424	3.9525	59	أساسي دنيا فقط	
0.90595	3.9037	54	أساسي عليا فقط	
0.74287	4.1884	86	الثانوية	
0.71008	4.0337	83	أساسي وثانوي	الدرجة الكلية
0.69131	3.9153	59	أساسي دنيا فقط	
0.79592	3.8696	54	أساسي عليا فقط	
0.67281	4.1447	86	الثانوية	
0.65071	3.9735	83	أساسي وثانوي	

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) وجود فروق ظاهرية في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التدريسية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14):

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التدريسية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الرؤية	بين المجموعات	2.236	3	0.745	1.228	0.300
	داخل المجموعات	168.715	278	0.607		
	المجموع	170.951	281			
الأمل / الإيمان	بين المجموعات	4.096	3	1.365	2.443	0.064

		0.559	278	155.403	داخل المجموعات	
			281	159.499	المجموع	
0.071	2.365	1.345	3	4.036	بين المجموعات	حب الإيثار
		0.569	278	158.142	داخل المجموعات	
			281	162.178	المجموع	
0.195	1.578	0.927	3	2.780	بين المجموعات	المعنى
		0.587	278	163.291	داخل المجموعات	
			281	166.071	المجموع	
0.139	1.844	1.117	3	3.351	بين المجموعات	العضوية
		0.606	278	168.340	داخل المجموعات	
			281	171.691	المجموع	
0.089	2.196	1.063	3	3.188	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.484	278	134.492	داخل المجموعات	
			281	137.680	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.196) ومستوى الدلالة (0.089) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التدريسية، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة. وتعزو الباحثة ذلك الى عدم تأثر مستوى المدرسة بواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية انطلاقاً من أن ممارسة القيادة الروحية في المدرسة من قبل المدير لا يحده مستوى المدرسة، بل ويعتبر مدخلاً للتطور ومواكبة تحديات العصر مهما كان مستوى المؤسسة التربوية. وانفقت النتيجة مع دراسة الثوابية (٢٠٢٢).

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة. تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع ممارسة مديري

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	4.1345	0.65665	55	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية					

0.76889	3.9745	55	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.81158	3.8651	172	10 سنوات فأكثر	
0.73520	4.1855	55	أقل من 5 سنوات	
0.65645	4.1018	55	من 5- أقل من 10 سنوات	الأمل / الإيمان
0.78333	3.9744	172	10 سنوات فأكثر	
0.64618	4.0879	55	أقل من 5 سنوات	
0.71700	4.0970	55	من 5- أقل من 10 سنوات	حب الإيثار
0.80113	3.9147	172	10 سنوات فأكثر	
0.61306	4.1591	55	أقل من 5 سنوات	
0.69231	4.0318	55	من 5- أقل من 10 سنوات	المعنى
0.82429	3.8750	172	10 سنوات فأكثر	
0.69395	4.1745	55	أقل من 5 سنوات	
0.64182	4.1345	55	من 5- أقل من 10 سنوات	العضوية
0.84116	3.9651	172	10 سنوات فأكثر	
0.60061	4.1455	55	أقل من 5 سنوات	
0.63447	4.0705	55	من 5- أقل من 10 سنوات	الدرجة الكلية
0.74122	3.9205	172	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (15) وجود فروق ظاهرية في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (16):

جدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الرؤية	بين المجموعات	3.111	2	1.556	2.586	0.077
	داخل المجموعات	167.839	279	0.602		
	المجموع	170.951	281			

0.156	1.873	1.057	2	2.114	بين المجموعات	الأمل / الإيمان
		0.564	279	157.386	داخل المجموعات	
			281	159.499	المجموع	
0.159	1.848	1.060	2	2.121	بين المجموعات	حب الإيثار
		0.574	279	160.057	داخل المجموعات	
			281	162.178	المجموع	
0.043	3.184	1.853	2	3.706	بين المجموعات	المعنى
		0.582	279	162.365	داخل المجموعات	
			281	166.071	المجموع	
0.134	2.021	1.226	2	2.451	بين المجموعات	العضوية
		0.607	279	169.239	داخل المجموعات	
			281	171.691	المجموع	
0.076	2.595	1.257	2	2.514	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.484	279	135.166	داخل المجموعات	
			281	137.680	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.595) ومستوى الدلالة (0.076) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكذلك للمجالات ما عدا مجال المعنى، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (17): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير

سنوات الخدمة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المعنى	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.382
		10 سنوات فأكثر	0.017
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.382
		10 سنوات فأكثر	0.186
		أقل من 5 سنوات	0.017

0.186	-0.15682	من 5- أقل من 10 سنوات		
-------	----------	-----------------------	--	--

يلاحظ أن الفروق كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) لصالح (أقل من 5 سنوات).

وتعزو الباحثة ذلك الى حداثة مفهوم القيادة الروحية بالنسبة لهم، فكانت استجاباتهم جميعا متوافقة رغم اختلاف سنوات الخدمة، كما أنه يمكن اعتبار أبعاد القيادة الروحية من الضروريات الهامة لكل من المعلمين الجدد وذوي سنوات الخدمة، ما عدا مجال المعنى حيث يلاحظ أن المعلم الجديد يجد معنى للعمل أعلى بقليل ويمكن تفسير ذلك أن المعلم الجديد يكون مقبل بدافعية أكبر للعمل، واتفقت النتيجة مع دراسة الشهومي (٢٠٢٠) ودراسة خطايبة وآخرون (٢٠٢٢).

ملخص النتائج والتوصيات

خلصت هذه الدراسة الى النتائج الآتية:

1. أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية وبنسبة مئوية (٧٩,٩%).
2. حصل مجال الأمل / الإيمان على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.04)، يليه مجال العضوية بمتوسط حسابي (4.03)، ويليه مجال حب الإيثار بمتوسط حسابي (3.98)، ومن ثم مجال المعنى بمتوسط حسابي (3.96)، يليها مجال الرؤية بمتوسط حسابي (3.93)، وجاءت بدرجة عالية.
3. لا توجد فروق في متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات.
4. لا توجد فروق في متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات.
5. لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك للمجالات.
6. لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكذلك للمجالات ما عدا مجال المعنى حيث أن الفروق كانت لصالح (أقل من 5 سنوات).

التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بتضمين مبادئ القيادة الروحية في برامة تطوير الأداء المهني لمديري المدارس، والمحافظة على المستوى العالي للقيادة الروحية لدى مديري المدارس الفلسطينية الحكومية في القدس من خلال عقد الدورات التدريبية لاطلاعهم على آخر المستجدات التربوية.

بحوث ودراسات مقترحة:

ومن توصيات الباحثة للبحث المستقبلي إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع القيادة الروحية وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالأداء التنظيمي، والمنظمة المتعلمة وإجراء دراسات مستقبلية تهدف الى بناء نماذج مقترحة في تطبيق القيادة الروحية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، أسماء. (٢٠١٨). القيادة الروحية وتأثيرها في تنمية ولاء الموظفين: دراسة تطبيقية على بعض الشركات السياحية والفنادق. **مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة جامعة قناة السويس - كلية السياحة والفنادق**، ٢(١٥)، ٧٤-٨٥.
- أبو ليفة، سناء. (٢٠١٩). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل: دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة. **المجلة العربية للإدارة**، ٣٩(٤)، ٢٠٩-٢٤٥.
- الثوابية، فاطمة. (٢٠٢٢). **درجة ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- الحامد، عبدالله وبامرحول، مهدي. (٢٠٢٠). أثر الروحانية في مكان العمل في تدعيم سلوك المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية على عينة من موظفي ديوان جامعة عدن. **مجلة التواصل**، ع ٤١، ١١٩-١٦٦.
- حسان، حسن والعجمي، محمد. (٢٠١٠). **الإدارة التربوية**. ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان
- الحكيم، ليث ومهدي، أمال. (٢٠١٧). القيادة الروحية وتأثيرها في الاستقامة التنظيمية. **مجلة القادسية الإدارية والاقتصادية**، ١٩(٢)، ٥٣-٨٨.
- الحوامدة، نضال والقرالة، أروى. (٢٠٠٦). أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، ٢(٣)، ٣٦٩-٣٨٩.
- خطابية، غدير وعبد الرحمن، أسماء، ودراوشة، نجوى. (٢٠٢٢). القيادة الروحية لدى مديري مدارس لواء الرمثا وعلاقتها بالصحة النفسية للمعلمين خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، ٣٠(٢)، ٥٨٩-٦٠٩.
- الرواشدة، محمد والصاوي، عثمان والزغي، محمد وإبراهيم، سعيد. (٢٠٢٠). أثر القيادة الروحية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق الأردنية. **مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة**، ١٩(١)، ٢٤٦-٢٦٠.
- زويطي، سارة. (٢٠٢٢). أثر القيادة الروحية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة الطارف. **مجلة العلوم الإنسانية**، ٣٣(١)، ١٩١-٢٠٩.
- الزيادي، مها. (٢٠٢٢). أثر الاستقامة التنظيمية وروحانية مكان العمل على السعادة الوظيفية بالتطبيق على شركات العربي جروب. **مجلة التجارة والتمويل**، ١-٦٥.
- السعداوي، ايمان. (٢٠٢٢). دور القيادة الروحية في تعزيز الشغف الوظيفي من خلال تطبيق نموذج PERMA للسعادة الوظيفية (دراسة تطبيقية). **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، ع ١٤، ٦٥٦-٦٩٨.
- الشامي، عباس مهدي (2014). **روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطن بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية**، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- الشتوي، سليمان والحبیب، عبد الرحمن. (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، ٦(٤)، ١٢٠-١٣٤.
- الشهومي، حمد. (٢٠٢٠). واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية في ولاية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. **مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية**، ع ٢٠، ٣١٣-٣٣٣.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (١٩٩٧). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**. ط٢، دار وائل للطباعة والنشر: عمان.

- علي، فايزة والحسيني، حسين. (٢٠١٩). أثر القيادة الروحية على الأبناء. *المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة*، ٥(٣)، ٢٢٢-٢٤٢.
- عيسى، احمد. (٢٠١٦). "اثر تطبيق القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي" دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الطائف. *مجلة التجارة والتمويل*، ٢٤، ١٣٤-١٨٠.
- غني، منال أحمد. (٢٠٢٠). دور القيادة الروحية في تنمية النجاح التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في محافظة المنوفية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ٥(١)، ٢٢٥-٢٥٢.
- فيفر، ايزابيل ودنلاب، جين. (٢٠٠١). *الإشراف التربوي على المعلمين*. (محمد ديراني، مترجم)، روائع مجدلاوي: عمان.
- قاعود، مروة صلاح ووهبه، مروة سيد. (٢٠٢٠). تأثير نمط القيادة الروحية على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة أ. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، ١٤(١)، ٦٦١-٦٨٤.
- كمال، يوسف. (٢٠١٩). دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، ١٣(١)، ٣٧-٦٠.
- محمد، هشام وكريم، خليل واحمد، شادان. (٢٠٢٢). دور القيادة الروحية في الحد من سلوك الاستقواء في مكان العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة اقتصاديات الأعمال*، ٤(٣)، ١١١-١٣٦.
- المعاضيدي، محمد والعاني، الاء ومسعودي، ارام. (٢٠٢٠). سلوكيات القيادة الروحية ودورها في تعزيز الاخلاقيات المهنية : دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في المعهد التقني في الموصل. *مجلة جامعة جيهان-أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٢(٤)، ١٢١-١٢٦.
- نجم، عبود. (٢٠١٥). *الروحية في الأعمال*. ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2021). *الكتاب الإحصائي التربوي السنوي*. رام الله، فلسطين.
- يوسف، كمال وبن محمد، ايمان. (٢٠٢٠). القيادة الروحية: المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية. *مجلة البحوث والدراسات*، ١٧(٢)، ١٤١-١٦٢.

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية والمرومنة:

- Abu Lifa, S. (2019). The relationship between ethical leadership behavior and workplace spirituality: An empirical study of the role of psychological empowerment as an interventional mediating variable in this relationship. *Arab Journal of Management*, 39(4), 209-245.
- Afsar, B., Badir, Y., & Kian, U. S., (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion, *Journal of Environmental Psychology*, 45.
- Al-Hakim, L & Mahdi, A. (2017). Spiritual leadership and its impact on organizational integrity. *Al-Qadisiyah Administrative and Economic Journal*, 19(2), 53-88.
- Al-Hamid, A, & Bamarhul, M. (2020). The impact of spirituality in the workplace in strengthening organizational citizenship behavior: a field study on a sample of Aden University office employees. *Al tawasul Journal*, p. 41, 119-166.
- Al-Hawamdeh, N & Al-Qarrala, A. (2006). The effect of perceived and desired participation in crystallizing organizational symmetry from the point of view of faculty members in the official Jordanian universities, *The Jordanian Journal of Business Administration*, 2 (3), 369-389.
- Al-Maadidi, M, Al-Ani, A & Masoudi, A. (2020). Spiritual leadership behaviors and their role in promoting professional ethics: An exploratory study of the opinions of teachers at the

- Technical Institute in Mosul. **Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences**, 2(4), 121-126.
- Al-Rawashdeh, M, Al-Sawy, O, Al-Zoghbi, M, & Ibrahim, S. (2020). The Impact of Spiritual Leadership on Enhancing Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study on Some Jordanian Hotels. **Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality**, 19(1), 246-260.
- Al-Saadawi, I. (2022). The role of spiritual leadership in promoting job passion through the application of the PERMA model of job happiness (an applied study). **Scientific Journal of Commercial Research**, No. 1, 656-698.
- Al-Shami, A. (2014). **Workplace spirituality and its reflections on citizenship behavior mediating attractiveness of organizational identity**, Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Karbala, Iraq.
- Al-Shetwi, S & Al-Habib, A. (2017). Ethical leadership for secondary school principals. **International Specialized Educational Journal**, 6(4), 120-134.
- Al-Taweel, H. (1997). **Educational administration and organizational behavior**. 2nd edition, Dar Wael for printing and publishing: Amman.
- Al-Ziyadi, M. (2022). The impact of organizational integrity and workplace spirituality on job happiness by applying to El-Araby Group companies. **Journal of Commerce and Finance**, 1-65.
- Ali, F & Husseini, H. (2019). The impact of spiritual leadership on children. **Scientific Journal of the College of Early Childhood Education**, 5 (3), 222-242.
- Alshahoumi, H. (2020). The reality of the practice of spiritual leadership by school principals in the Wilayat of Ibri in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman. **Arab Research Journal in the Fields of Specific Education**, p. 20, 313-333.
- Aslan, M & Korkut, A. (2015). Spiritual Leadership in Primary Schools in Turkey. **Journal of Educational and Social Research**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 123, may. 2015. ISSN 2240-0524.
- Aydin, B and Ceylan, A. (2009), the effect of spiritual leadership on organizational learning capacity, **African Journal of Business Management**, Vol. 3, pp. 184-190.
- Beytell, M. (2013). DEVELOPMENT AND VALIDATION OF A SPIRITUAL LEADERSHIP QUESTIONNAIRE IN A SOUTH AFRICAN CONTEXT.
- Bodla, M & Ali, H & Danish, R. (2013). Role of Spiritual Leaders in Enhancing Employee's Performance. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**. 3. 117-122.
- Ibrahim, A. (2018). Spiritual leadership and its impact on developing employee loyalty: An applied study on some tourism companies and hotels. **Journal of the Federation of Arab Universities for Tourism and Hospitality**, Suez Canal University - Faculty of Tourism and Hotels, 2 (15), 74-85.
- Budiarti, E & Gunawan, I & Pambudi, B. (2020). **The Effect of Spiritual Leadership and Academic Supervision on Teacher Performance**. 10.2991/assehr.k.201204.027.
- Chen S, Jiang W, Zhang G and Chu F. (2019). **Spiritual Leadership on Proactive Workplace Behavior: The Role of Organizational Identification and Psychological Safety**. *Front. Psychol.* 10:1206. Doi: 10.3389/fpsyg.2019.01206
- Chen, C.-Y., & Li, C.-I. (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. **The Leadership Quarterly**, 24(1), 240–255. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.004>.
- Chen, CY., Yang, CF. **The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis**. *J Bus Ethics* 105, 107–114 (2012). <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0953-3>
- Egel, E & Fry, L. (2016). **Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership**. *Public Integrity*. 19. 10.1080/10999922.2016.1200411.

- Fairholm, G. M. (1996), "Spiritual Leadership: Fulfilling whole-self needs at work". **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.17, No.5, pp.11-17.
- Fairholm, G. W. (1997). **Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace**. Westport, CT: Praeger.
- Fry, L, Vitucci, S, & Noel, M, & Walumbwa, F, (2005), Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. **The Leadership Quarterly**, Vol. 16, NO. (5), pp. 835–862.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. **The Leadership Quarterly**, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. **Journal of Business Ethics**, 84, 265-278
- Fry, L.W., & Matherly, L.L. (2006). Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study. **Academy of management meeting**, Atlanta, Georgia.
- Fry, Louis W, Hannah, Sean T & Cedillo M, (2011), Impact of spiritual leadership on unit performance. **The Leadership Quarterly**, Vol. 22, No. (2), pp. 259–270.
- Fry, Louis. (2004). **Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance**. **Academy of Management Executive**. 18. 165-166. 10.5465/AME.2004.14776208.
- Ghashghaeizadeh, N, Behzad M, & Mohamad R. (2015). "The Prediction of Psychological Empowerment through Spiritual Leadership and Organizational Learning (Case Study Islamic Azad Universities at Khuzestan Province)". **Leadership**,3(9):568–573.
- Ghonim, M. (2020). The Role of Spiritual Leadership in Developing Organizational Success: An Empirical Study on Commercial Banks in Menoufia Governorate. **Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research**, 5(1), 225-252.
- Haldorai, K & Kim, W & Chang, H & Li, J. (2019). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. **International Journal of Hospitality Management**. 86: 1-11. 102372. 10.1016/j.ijhm.2019.102372.
- Hassan, H & Al-Ajmi, M. (2010). **educational administration**. 2nd Edition, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution: Amman
- Hedger, M. (2021). **The Impact of Spiritual Leadership on the Leadership Practices of Public-School Superintendents**. Ph.D. thesis. School of Education. Lindenwood University.
- Issa, A. (2016). "The Impact of Applying Spiritual Leadership on Organizational Commitment" An applied study on employees at Taif University. **Journal of Commerce and Finance**, p. 2, 134-180.
- James, T. D. (2021). **Workplace Spirituality: A Study of Human Resource Practices Promoting Employee Engagement**. Degree Of Doctoral, Walden University.
- Kamal, Y. (2019). The role of spiritual leadership in enhancing organizational trust, an experimental study in the Faculty of Economics, University of M'sila. **Journal of Economic and Administrative Research**, 13(1), 37-60.
- Karadag, E. (2009). Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling. **EDUCATIONAL SCIENCES: THEORY & PRACTICE**,1392-1405.
- Karadag, M., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., & Dağlı, G. (2020). Effect Size of Spiritual Leadership: In the Process of School Culture and Academic Success. **SAGE Open**, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020914638>
- Khani, A., Darvish, H., Miandari, K & Arani, H. (2013). The role of spiritual leadership on empowering employees: A case study of educational system. **Management Science Letters**, 3(3), 1013-1018.
- Khatiba, G; Abd al-Rahman, A, & Darawsha, N. (2022). The spiritual leadership of school principals in the Ramtha District and its relationship to the mental health of teachers during

- the Corona pandemic from the teachers' point of view. **Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies**, 30(2), 589-609.
- Malone, P., & Fry, L. W. (2003). Transforming schools through spiritual leadership: A field experiment. **Paper presented at the August meeting of the Academy of Management**, Seattle, WA.
- Muhammad, H; Karim, Kh & Ahmed, Sh. (2022). The role of spiritual leadership in reducing bullying behavior in the workplace an analytical study of the opinions of a sample of faculty members. **Journal of Business Economics**, 4(3), 111-136.
- Najm, A. (2015). **Spiritual in business**. 1st Edition, Al-Yazuri Scientific House for Publishing and Distribution: Amman.
- Otaye-Ebede, L., Shaffakat, S. & Foster, S. (2020). A Multilevel Model Examining the Relationships Between Workplace Spirituality, Ethical Climate and Outcomes: A Social Cognitive Theory Perspective. **J Bus Ethics** 166, 611–626
- Phifer, I and Dunlap, J. (2001). **Educational supervision of teachers**. (Muhammad Dirani, translator), Masterpieces of Majdalawi: Amman.
- Polat, S. (2011). The Level of Faculty Members' Spiritual Leadership (SL) Qualities Display According to Students in Faculty of Education. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 15. 2033-2041. 10.1016/j.sbspro.2011.04.049.
- Prasetyo, Indra Dwi. (2019). Spiritual Leadership: Practical Implementation for School Principals in Indonesia. **The Educational Review**, USA, 3(3), 28-33
- Qaoud, M; & Wehbe, M. (2020). The effect of spiritual leadership style on job satisfaction for workers in Egyptian tourism companies, Category A. **International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality**, 14(1), 661-684.
- Sholikhah, Z., Wang, X. and Li, W. (2019), "The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviors: The mediating effect of organization based self-esteem and workplace spirituality", **International Journal of Law and Management**, Vol. 61 No. 1, pp. 232-249.
- Thawabiya, F. (2022). **The degree of practicing spiritual leadership among school principals from the point of view of teachers**. Master's thesis, Middle East University.
- The Ministry of Education and Higher Education. (2021). **Educational Statistical Yearbook**. Ramallah, Palestine.
- Tobroni, T. (2015). *Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia*. **British Journal of Education**, 3 (11). pp. 40-53. ISSN 2055-0219.
- Tsui, K.-T., Lee, J. C.-K., Zhang, Z., & Wong, P.-H. (2019). The relationship between teachers perceived spiritual leadership and organizational commitment: A multilevel analysis in the Hong Kong context. **Asian Journal of Social Sciences & Humanities**, 8(3), 55-72. Retrieved from <http://www.ajssh.leena-luna.co.jp/ajsshvol8n3.php>.
- Uyar, S. (2019). SPIRITUAL LEADERSHIP. **Journal of Healthcare Management and Leadership**, (1), 22-26. DOI: 10.35345/johmal.529712.
- Yousefi, K & Bin Mohammed, I. (2020). Spiritual leadership: theoretical concepts and intellectual approaches. **Journal of Research and Studies**, 17(2), 141-162.
- Zoete, Sarah. (2022). The impact of spiritual leadership on contextual performance: an analytical study of the views of a sample of professors at El Tarf University. **Journal of Human Sciences**, 33(1), 191-209.