

## درجة مُمارَسة مُديري المَدَارِس للقيَادَة الرُّوحيَّة وعَلاقتها بمُستوى الأداء الوظيفي للمُعَلِّمين في لَوَاء بني عبيد

دعاء هاني سعيد حلالشة<sup>1\*</sup> و نجوى عبد الحميد دراوشة<sup>2</sup>  
<sup>2,1</sup> جامعة جدارا

\*duaa163@yahoo.com

### المُلخَص

هدفت الدِراسَة التعرف إلى دَرَجَة مُمارَسة مُديري المَدَارِس للقيَادَة الرُّوحيَّة وعَلاقتها بمُستوى الأداء الوظيفي للمُعَلِّمين، واستُخدِم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عَيَنة الدِراسَة من (350) معلِّمًا ومعلِّمَةً، وتم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة للدراسة مكونة من (42) فقرة، موزَّعة على فقرات مجالات القيادة الروحية (لرؤية، الأمل والإيمان، والحب والإيثار، والدعوة، والعضوية)، والمحور الثاني فقرات مجالات الأداء الوظيفي (الشمولية، ونوعية العمل، وكمية العمل)، وأظهرت النتائج أن دَرَجَة مُمارَسة القيَادَة الرُّوحيَّة لدى المُديرين جاء مُتوسِّطاً ولجميع أبعاده، حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد الأمل والإيمان، تلاه بُعد العضوية، وجاء بالمرتبة الأخيرة بُعد الدعوة بدرجة متوسطة، وجاء أيضاً مُستوى الأداء الوظيفي للمُعَلِّمين مُتوسِّطاً بجميع أبعاده، حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد نوعية العمل، المرتبة الأخيرة بُعد الشمولية والوضوح، وأظهرت النتائج أيضاً، عدم وجود فروق في مُستوى كل من القيَادَة الرُّوحيَّة والأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)، وأن هناك علاقة ارتباطية بين درجة مُمارَسة القيَادَة الرُّوحيَّة لدى مُديري المَدَارِس ومُستوى الأداء الوظيفي لدى المُعَلِّمين في لَوَاء بني عبيد، وأوصت الدِراسَة بإخضاع مديري المَدَارِس للبرامج التدريبية والورش التوعوية الخاصة بتعريفهم بمفهوم القيَادَة الرُّوحيَّة وخصائصها وأهميتها في تحسين مُستوى الأداء الوظيفي للمُعَلِّمين.

### الكلمات المفتاحية

الأداء الوظيفي، القيَادَة الرُّوحيَّة، لَوَاء بني عبيد، مُديرو المَدَارِس، مُستوى، مُمارَسة.

# The Degree of Schools' Principals' Practice of Spiritual Leadership and its Relation to the Level of Teachers' Job Performance in Bani Obaid District

Dua'a H Halalsheh<sup>1\*</sup> & Najwa abed al hameed darawsheh <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Jadara University

duaa163@yahoo.com \*

## Abstract

The study aims at identifying the degree of school principals' practice of spiritual leadership and its relationship to the level of job performance of teachers. The descriptive-relational approach was used. The study sample consisted of (350) male and female teachers divided into 4 components (paragraph 2) as an electronic questionnaire for the study, the leadership tool was used, Spiritual (to see, hope and faith, love and altruism, advocacy and membership), and the second axis paragraphs areas of job performance (inclusiveness, quality of work, and quantity of work). The outcome shows that the promotion of the spiritual leadership of the managers came medium and for all its dimensions as it came in the first place in the dimension of hope and faith, followed by the dimension of the membership, and the last rank came with the advocacy of a moderate degree, it also came to the level Work, the last rank after comprehensiveness and clarity.

The study advocates principals of schools to training programs and awareness workshops to introduce them to the concept of spiritual leadership, its characteristics, and its importance in improving the level of job performance of teachers.

## Key words

Bani Obaid District, Job Performance, Level, Schools' Principals, Spiritual Leadership, Teachers, The Degree.

## المقدمة

المرجوة للمؤسسات بكفاءة وفعالية، والبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، الأمر الذي يتطلب قيادات قادرة على إعادة تصميم هياكلها، ومحاولاتها إشراك العاملين كفريق متكامل، يركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (حسن علي، 2016).

يُعدّ العنصر البشري في أي مؤسسة من أهم المكونات التي تمتلكها، فالموارد البشرية هم المسؤولون عن الإنتاج والإبداع والابتكار والتجديد والتنظيم والتنفيذ في هذه المؤسسات، وإنّ عملية تطوير أداء العاملين، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم في المؤسسات، لم تعد تقتصر على إلحاقهم بالبرامج التدريبية، وذلك لغايات إكسابهم مهارات جديدة، وتطوير قدراتهم في الأداء، بل أصبحت تمتد إلى تنمية الحياة الوظيفية للعاملين (المحافظة، 2016). ولنجاح المؤسسات التعليمية، يُعدّ المعلم المتطلب الأول والأساسي لهذا النجاح، حيث إنّ توافر موارد بشرية ذات كفاءة ومسؤولية، تساعد بالنهوض بأعباء العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وإستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة، لذا تسعى القيادات على الاهتمام بأداء المعلمين، والعمل على تطويره، وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعية من قبلهم، وتحقيق هذه المؤسسات لأهدافها التي وُجدت من أجلها (علوان، 2018).

فالقادة الروحيون يتفهمون احتياجات المعلمين، ويقودونهم إلى الارتقاء بأدائهم، وزيادة مشاركتهم من خلال تشجيعهم على أن يكونوا أكثر وعياً بتفاصيل أهداف العمل وخصائصه، كما يُلهموا المعلمين ويضعوا الثقة بهم من خلال إعادة بناء أهدافهم في العمل، ومساعدتهم في استثمار قدراتهم للحصول على النتائج المطلوبة، ويدافعون بكياسة عن المعلمين، ويعملون على تعزيز قيمتهم في مجتمعاتهم، وبهذا، فإنهم قادة يسعون إلى إحترام الناس بغض النظر عن هويتهم، كما لديهم روح الأمل في إيجاد الإنصاف والعدالة الاجتماعية بين المعلمين، يعمدون إلى إزالة العوائق التي تقف عائقاً أمام تطوير المعلمين، وزيادة كفاءتهم (Bozkus & Gündüz, 2016). يعكسون التغيير والتحول إلى بيئتهم بدءاً من أنفسهم، ويستخدمون القيم التي تجسر بين عقول وقلوب المعلمين“ (Douglas, 2019).

فقد أشار يانغ وآخرون (Yang et al., 2019) أنّ العاملين الذين ينظرون إلى مديرهم على أنهم يتمتعون بنزاهة منخفضة هم أقلّ اتباعاً لقراراتهم؛ مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم، ويميلون إلى الخدمة الذاتية، والاهتمام بفوائدهم الخاصة، أكثر من فوائد العاملين بالمؤسسة

يُعدّ التعليم هو أساس التطور والتقدم الذي تقوم عليه حياة الأشخاص، حيث إنّ العلم له دور كبير في تطور الحياة في جميع مجالاتها، فيعتمد نجاح أي مؤسسة على قيادة تبعث في النفس السكينة، وتحقق الجمال والنجاح والإبداع، وتستثير الدافعية، ويولد الطاقات الإبداعية، ويحقق الوجود والذات بشكل نقي، ويضع العاملين على طريق قويم به يقدمون، وينجزون رؤية مرتبطة بالله عز وجل، لديها من الإيمان واليقين، والأمل والعزيمة، والقيم العليا، مما يفي بتحقيق الأهداف، من خلال تنمية الذات وتطويرها، وتوجيه الجهود البحثية لدراسة المتغيرات المختلفة، لضمان حسن استغلال كفاءة الموارد المتوفرة.

حظي موضوع القيادة بالاهتمام منذ القدم، نظراً لما تواجهه المؤسسات عامة، وخاصة التعليمية منها من تحديات ومتطلبات، وارتفاع في المستوى الثقافي للعاملين فيها، وظهور الإدارات المتخصصة الحاجة إلى وجود شخص يقود المؤسسة من خلال التأثير الذي يمارسه، وليس من خلال السلطة، وتعد القيادة جزءاً أساسياً في العملية التعليمية، تُسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية في التأثير والتأثير بالآخرين (مراد، 2018).

تستند القيادة الروحية على المبادئ الأخلاقية، والقيم، والمثل الروحية، التي تساعد على تعزيز السلوك التعاوني وتنميته، وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات، لتنمية حاجاتهم النفسية للحب والاحترام والتقدير، مما ينعكس بإيجابية على دافعيتهم، لتحقيق أفضل المخرجات التعليمية (يوسفي وبن محمد، 2020).

تُعدّ المتغيرات المعاصرة حضارة مادية بحتة خالية من الروح، فالفراغ الروحي فراغ هادم ومهلك للمصابين به، وقد ذكرها الله عز وجل، في القرآن الكريم، قال تعالى: ”وَسَأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا“ (سورة الإسراء، الآية 85). فالقيادة الروحية تهدف إلى تطوير أتباع أكثر التزاماً، وإنتاجية من خلال الاستفادة من حاجة الأتباع للبقاء الروحي أي - الدعوة والعضوية- أي الجزء من المجتمع، لتسهيل عمل المؤسسات التعليمية، وينمي دافعيتهم للعمل“ (Egel & Fry, 2017).

يُعدّ موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري، لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف

التي يعملون بها .

خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الروحية والمثل العليا الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة (Maryati et al., 2019, 133). فهي عبارة عن: “مشاعر وأحاسيس ومعتقدات ذات طابع روحي يشعر بها المسؤول في المؤسسة التعليمية، بهدف التأثير على العاملين، الذين يتواجدون تحت سلطته لغاية حفزهم، وتعزيز انتمائهم بهدف تحسين المخرجات التعليمية على مستوى المؤسسة” (الشهومي، 2020، 322).

تعرف القيادة الروحية على أنها: “أسلوب قيادي يتجه إلى تبني القيم والمثل العليا مثل الصدق والنزاهة والتواضع والإيثار والقناعة وحصول المرؤوسين على الرعاية والاهتمام، لغايات رفع مستوى الأداء لدى كل الأفراد والمؤسسات”. (Abbas & Shyaa, 2021, 331). ويستخلص مما سبق، أن القيادة الروحية هي تبني المديرين والمسؤولين في المدارس والمؤسسات التعليمية مجموعة من القواعد والمبادئ الأخلاقية، لغايات التأثير في العاملين، ونشر ثقافة تنظيمية داعمة ومعززة للانتماء، والإبداع، بهدف الوصول إلى الأهداف المنشودة.

أهمية القيادة الروحية وأبعادها: للقيادة دور كبير وهام جداً وخاصة في المؤسسات التعليمية، حيث إنها تؤثر على بيئة العمل ككل، قادرة على تحفيز العاملين لديها، لتحقيق رضاهم الوظيفي (قاعود ووهبة، 2020). والتي لا تحقق إلا في ظل قيادة أخلاقية تلعب دوراً مهماً على مستوى الجانب الروحي للعاملين، والتي تأخذ على عاتقها توجيه العاملين ومشاركتهم والإشراف عليهم ومساندتهم (Shehab et al., 2022). وتتمثل أبعاد القيادة الروحية بالرؤية، والحب والإتيار، والأمل والإيمان، والدعوة والعضوية (الرواشدة وآخرون، 2020).

القيادة الروحية لدى المديرين: تعمل القيادة الروحية عند توفرها في المدير على تأسيس ثقافة تنظيمية قائمة على القيم الروحية من أجل الشعور بالانتماء والعضوية، وأيضاً الشعور بالفهم والتقدي؛ حيث توفر سياق مناسب للمديرين، حيث يمكنهم الشعور بالجدوى والتواصل مع الآخرين، لتحقيق انسجام الرؤية والقيمة بين الأفراد، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى تحسين الرفاهية، وفي الوقت نفسه الالتزام التنظيمي للعاملين، وتحسين الأداء التنظيمي، حيث تُعدّ نموذجاً إدارياً قوياً وشجاعاً للقرن الحادي والعشرين (Samul, 2020).

يُعدّ مديرو المدارس أحد العناصر الأساسية في العملية التعليمية التعليمية، فالعلم في تطور دائم، مما جعل العملية الإدارية التربوية في تغير دائم، حيث إنّ التعليم المعاصر يستدعي العمل على تطوير القائمين على العملية التربوية، ليصبح مدير المدرسة مرشداً وموجهاً للعملية التعليمية (الشهري، 2015). ومن الأهمية تعظيم دور مدير المدرسة الروحي، بما يمتلكه من طاقة روحية عظيمة، وعميقة الأثر، تعد محرك للآخرين نحو الارتقاء والتطور، وتجعل المعلمين ينجزون أعمالهم برضا وانتفاء وظيفي، إذ إنّ من يتصف بالقيادة الروحية يكون ذا تركيز عالٍ حاضر الذهن، ومتقدماً نشطاً حيويًا فعلاً في مدرسته.

### القيَادَة الرُّوحيَّة، فلسفتها، مفهومها، أهميتها

فلسفة القيَادَة الرُّوحيَّة تستند إلى وجهة النظر القائمة على الدوافع مثل التركيز على الدوافع الذاتية والموجودة في نظريات القيَادَة التحويلية والكاريزمية، ووجهة النظر القائمة على أساس ديني، كما في الأديان والروحانية، والتي تهتم بتقديم الرعاية والمحبة للآخرين، ووجهة النظر القائمة على أساس أخلاقي، لبناء ثقافة تنظيمية إلى إنجاز العمل، وفق أسس وعلاقات ودية بين العاملين (Chen & Yang, 2012). كما أنّ القَائِد الرُّوحي يسعى إلى مساعدة الآخرين في المؤسسة للحفاظ على حياتهم الشخصية، وبراغي احتياجاتهم المختلفة (Kaya, 2015). فهي محاولة إشراك القَائِد للعاملين، لتحقيق الرفاهية وتعزيز القيم الأخلاقية (Qudus et al., 2021).

يستخلص مما سبق، أنّ فلسفة القيادة الروحية أساسها مراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين، وتقديم الرعاية والمحبة للآخرين التي بدورها تقودهم، لتحقيق الأهداف المنشودة بأفضل وجه.

احتلّ مفهوم القيَادَة الرُّوحيَّة دوراً بارزاً وكبيراً في نظريات القيَادَة الحديثة ضمن نطاق الأداء الإنساني، وتعود جذور هذا المفهوم لكتابات فير هولم (Fair holm) الذي يُعدّ من أوائل العلماء الذين جمعوا كل من كلمة الرُّوحيَّة والقيَادَة، حيث يرى أنّ القادة الروحانيين لديهم قيم ومبادئ خاصة، تتضمن القيم الرُّوحيَّة والمبادئ الأخلاقية (Fair-holm, 1996).

فالقيادة الروحية هي عبارة عن: “نمط من القيادة يسعى القائد من

والرقابة في المؤسسة لأداء رسالتها وتنفيذها للوائح والقوانين ”. وحسب السوالقة ومومني (Al Sawalqah & Momani, 2019) فإن الأداء الوظيفي: ” تمثل مجموعة الجهود المنسقة التي يبذلها مجموعة من الأفراد في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة“. وقد خُص من خلال الاطلاع على المفاهيم والتعريفات السابقة على أنّ الأداء الوظيفي هو عبارة عن بذل العاملين للجهد اللازم لإنجاز المهام الوظيفية الموكلة إليهم وفق معايير محددة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة“.

أهمية الأداء الوظيفي وأبعادها: عني موضوع الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية باهتمام كبير في مجال الدراسات والأبحاث التربوية، لما لها من دور بارز في نجاح العملية التعليمية والتربوية، فهي التي تنظم الجهودات البشرية وتنسقها لتحقيق الأهداف المرجوة، وتكمن أهمية الأداء الوظيفي من أهمية المدرسة ذاتها التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بها، والتفاعلات التي تحدث في المدرسة خلال اليوم الدراسي، ودورها النشط في تنفيذ السياسة التعليمية، والأداء الوظيفي الناجح هو الذي يحدد المعالم وينفذ الخطط بشكل صحيح، ويهدف إلى تطوير العملية التعليمية والتربوية بمستوى الأداء (الدويش، 2020). يستنتج أنّ للأداء الوظيفي دوراً مهماً في نجاح العملية التعليمية ككل؛ حيث يُعدّ مقياساً لقدرة الفرد على القيام بالعمل بأقل وقت وتكلفة وجهد ممكن. وبالتالي، دعم العاملين وتحفيزهم للقيام بأفضل ما لديهم. وتتمثل أبعاد الأداء الوظيفي، كما ورد عن بلقري (2018) بالشمولية والوضوح، ونوعية العمل، وكمية العمل.

الأداء الوظيفي لدى المعلمين: إنّ هدف المؤسسات التعليمية المختلفة هو تحسين الأداء الوظيفي، سواء أكان على مستوى المؤسسة ككل أم على مستوى الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات وظيفته، ولا يتم ذلك إلا من خلال التدريب المستمر والسعي للتطوير والتجديد لمواكبة كل ما هو جديد.

فقد أجريت العديد من الدراسات ذات العلاقة بالقيادة الروحية والأداء الوظيفي متمثلة بالآتي:

الدراسات ذات العلاقة بالقيادة الروحية: فقد أجرى كل من قنوان وادها (Nurabadi et al., 2021) في أندونيسيا دراسة هدفت تحليل البيانات التجريبية حول تأثير القيادة التعليمية والتحويلية والروحية

إن أثر القيادة الروحية لمديري المدارس على المعلمين تجعل المعلمين على مستوى عالٍ من الصحة النفسية، فهم يتحلون بالأخلاق الإسلامية، وسلامة العقيدة، واتباعهم للقدوة الحسنة والتمثلة بمديريهم.

بين كل من ولدروم وماكلسكي (Waldron & McLesky, 2010) أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في تحقيق أهداف النظام التربوي، وتحسين مخرجات التعليم من الطلبة، من خلال العمليات الإدارية والتربوية على توظيف عناصر النظام المدرسي، بما فيها المنهاج، والبيئة المدرسية المادية، وانخراط الأسرة والعلاقات ما بين المهنيين في المدرسة. ونستخلص مما سبق، إنّ موضوع تطبيق مديري المدارس للقيادة الروحية أصبح متغيراً مهماً، وركيزة أساسية لنجاح المؤسسات وتفوقها من خلال الإلهام وتحريك مواردها البشرية لأداء وإنتاج أفضل، إذ إنّ وجود الطاقة الروحية عند المدير يمثل أحد جوانب السلوك التحفيزي للمعلمين داخل المدرسة، إلى جانب قيادته الفعالة والمؤثرة لهم.

### الأداء الوظيفي

عرّف حريم (2013، 77) الأداء الوظيفي على أنه: ”مجموعة من النشاطات والسلوكيات التي يمارسها العاملون لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تعبر عن مقدرة العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة، ويتحقق الأداء بشكل عام من خلال كل من القدرة والدافعية“. في حين عرّف توبسون (Tubosun, 2016, 31) الأداء الوظيفي على أنها: ”كل عملية منهجية ومخطط لها تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة“. وعرّف الأداء الوظيفي على أنه ”القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين“. وهو الأثر الصافي لجهود الفرد الذي يبدأ بالقدرة وإدراك الدور، من ثم تحقيق وإتمام المهام بأسرع وقت وأقل جهد، ضمن إجراءات وقوانين المؤسسة“ (العجمي، 2017، 21).

وحسب الكايد (2018، 54) فإنّ الأداء الوظيفي هي: ”الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة (إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة“. ويرى شكرو (Sukru, 2018, 167) أنّ الأداء الوظيفي هو: ”الجهود المبذولة والمتخصصة من التأكد من تطبيق السياسات والإجراءات من خلال شخص تكون مهمته التخطيط والتوجيه والتنظيم

أجرت أبو شريح (2019) دراسة في الأردن هدفت استقصاء العلاقة بين مُمَارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمّان) وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (222) مساعداً ومساعدةً، أظهرت النتائج أن دَرَجَة مُمَارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمّان) من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتفعة، وأن دَرَجَة مُمَارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمّان) مرتفعة أيضاً، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين دَرَجَة مُمَارسة القيادة الخادمة ودَرَجَة مُمَارسة الأداء الوظيفي لديهم.

أجرى فتح الله (2020) في مصر دراسة هدفت استكشاف ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين اليقظة العقلية والأداء الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، أجرى البحث على عينة قوامها (213) معلماً ومعلمةً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت النتائج أن اليقظة العقلية تتألف من ثلاثة مكونات، وهي الوعي، وعدم التفاعل، وعدم الحكم، عندما دمجت نتائج اختبار نموذج كامل جميعها، ظهر الرضا الوظيفي كوسيط ثانٍ في العلاقات بين نتائج الأداء واليقظة العقلية.

أجرى كل من بني حمدان وبني حمدان (2021) في الأردن دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للمُعَلِّمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (320) معلماً ومعلمةً، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للمُعَلِّمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على نمط دَرَجَة مُمَارسة مديري المدارس للقيادة

على أداء المُعَلِّمين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (181) معلماً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً مباشراً للقيادة التعليمية على أداء المُعَلِّمين، والقيادة التحويلية على أداء المُعَلِّمين، والقيادة الروحية على أداء المُعَلِّمين.

وأجرى كاميند وكارادج (Çimen & Karadağ, 2019) دراسة في مقاطعة وسط الأناضول، هدفت اختبار تأثير القيادة الروحية على الثقافة التنظيمية والصمت التنظيمي والنجاح الأكاديمي للمدرسة الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (457) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الروحية جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية والنجاح الأكاديمي للمدرسة، بينما وجود علاقة ارتباطية سلبية بين الثقافة التنظيمية والصمت التنظيمي، ويُعدّ الالتزام التنظيمي أهم محدد للقيادة الروحية.

أجرى الشهومي (2020) في سلطنة عُمان دراسة هدفت الكشف عن واقع مُمَارسة مديري المدارس للقيادة الروحية في رواية عبري بمحافظة الظاهرة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (105) مساعداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن دَرَجَة مُمَارسة مديري المدارس للقيادة الروحية جاءت بدرجة كبيرة جداً.

أجرى أوغويل وأنكارلقول (Özgenel & Ankaralıoğlu, 2020) دراسة في تركيا، هدفت الكشف عن مدى تبني القيادة الروحية للمديرين بثقافة المدرسة وفقاً لتصورات المُعَلِّمين العاملين في منطقة كارتال بمحافظة اسطنبول، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت العينة من (446) معلماً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الروحية جاءت بدرجة مرتفعة.

الدراسات ذات العلاقة بالأداء الوظيفي: فقد أجرت السرحان (2017) في الأردن دراسة هدفت معرفة درجة الاستقرار الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق، تكونت العينة من (120) معلمة، تم استخدام المنهج المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للاستقرار الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة.



في مديرية التربية والتعليم لواء بني عبيد من وجهة نظر المُعَلِّمِينَ؟

2. ما مُسْتَوَى الأَدَاء الوَظِيفِي لَدَى مُعَلِّمِي المَدَارِس فِي مَدِيرِيَة التَّربِيَة وَالتَّعْلِيم لِوَاء بَنِي عِبِيد مِنْ وَجْهَة نَظَرِهِمْ؟
3. هل هُنَاكَ عَلاَقَة ارْتِبَاطِيَة ذَات دَلَالَة إحصَائِيَة عِنْد مُسْتَوَى الدَّلَالَة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بَيْن دَرَجَة القِيَادَة الرُّوحِيَّة لَدَى مُدِيرِي المَدَارِس وَمُسْتَوَى الأَدَاء الوَظِيفِي لَدَى المُعَلِّمِينَ فِي مَدِيرِيَة التَّربِيَة وَالتَّعْلِيم لِوَاء بَنِي عِبِيد؟

#### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق التعرف إلى دَرَجَة مُمَارَسَة القِيَادَة الرُّوحِيَّة لَدَى مُدِيرِي المَدَارِس فِي لُؤَاء بَنِي عِبِيد مِنْ وَجْهَة نَظَر المُعَلِّمِينَ، وَالسَّعْي نَحْو تَقْصِي مُسْتَوَى الأَدَاء الوَظِيفِي لَدَى المُعَلِّمِينَ مِنْ وَجْهَة نَظَرِهِمْ أَنفُسَهُمْ، الكَشْف عَن إِمكَانِيَة وَجُود عَلاَقَة إِرْتِبَاطِيَة بَيْن دَرَجَة القِيَادَة الرُّوحِيَّة لَدَى مُدِيرِي المَدَارِس وَمُسْتَوَى الأَدَاء الوَظِيفِي لَدَى المُعَلِّمِينَ فِي مَدَارِس لُؤَاء بَنِي عِبِيد.

#### أهمية الدراسة

تمتاز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بتناولها موضوعاً يمثل مستوى أهمية القيادة الروحية لدى مديري المدارس، كونها تؤثر في سلوكهم، وتؤثر في درجة انتماء المعلمين وولائهم في أدائهم الوظيفي لمهامهم وواجباتهم وإنتاجيتهم؛ لذا فإن المؤسسات الناجحة تحتاج إلى إدارة واعية ومتطورة ومتميزة، تسعى إلى التطوير والتجديد والإبداع في شتى الجوانب، من أجل مواكبة التغيرات السريعة التي تحدث في المجتمع، والتي نرى أنها تولي إهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني؛ حيث إنّ سر نجاح المؤسسة في تأدية وظائفها المختلفة وتحقيق أهدافها المطلوبة مرهون به، حيث تنبثق أهمية الدراسة في جانبين، وهما:

- الأهمية النظرية : تكمن في تزويد الباحثين والمُعَلِّمِينَ وَمُدِيرِي المَدَارِس وَطَلَاب الدِّرَاسَات التَّربِيَة العُلْيَا بِخَلْفِيَة نَظَرِيَة مَهْمَة عَن القِيَادَة الرُّوحِيَّة وَالأَدَاء الوَظِيفِي، وَسَد بَعْض النِّقْص المَوْجُود فِي الدِّرَاسَات الأُرْدُنِيَة المَتَعَلِّقَة بِوَأَقْع القِيَادَة الرُّوحِيَّة لَدَى مُدِيرِي المَدَارِس وَالأَدَاء الوَظِيفِي لَدَى المُعَلِّمِينَ، وَكَشْف العَلاَقَة فِيمَا بَيْنَهُمَا.

- الأهمية التطبيقية: وتتمثل في تقديم بعض التوصيات المتعلقة بواقع القِيَادَة الرُّوحِيَّة وَالأَدَاء الوَظِيفِي لَدَى كُلِّ مِنَ المُدِيرِينَ وَالمُعَلِّمِينَ

الرُّوحِيَّة وعَلاَقَتَها بِمُسْتَوَى الأَدَاء الوَظِيفِي لِلْمُعَلِّمِينَ فِي لُؤَاء بَنِي عِبِيد، لِلْعَام الجامعي (2021/2022). ويستخلص بأن أهمية هذه الدراسة تبرز من خلال بيان العلاقة بين القيادة الروحية وعَلاَقَتَها بِمُسْتَوَى الأَدَاء الوَظِيفِي لِلْمُعَلِّمِينَ، وَبِيَان مَدَى انْعَكَاس أَثْرِهِم الإِيجَابِي عَلى إِبْدَاع وَتَمِيْز العَامِلِينَ مِنْ أَجْلِ تَطْوِير المَوْسَّسَات التَّعْلِيمِيَة وَالمَجْتَمَع، وَفِي تَطْوِير العَمَلِيَة وَتَحْسِينِهَا الأَكَادِيمِيَة فِي ضَوْء المَسْتَجِدَات الحَدِيثَة.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

إنّ القيادة الروحية تشكل جزءاً مهماً من التطلعات التي يجب توفرها في البيئة المدرسية الناجحة، لما له من دور في زيادة انتماء وولاء المعلمين فيها، وبالتالي إيجاد نوع من العلاقة والترابط النفسي والمعنوي بين المعلمين داخل المدرسة الواحدة، إلا أنّ القيادة الروحية ترتبط في علاقة بمجموعة من العوامل الداخلية التي لا بدّ من توافرها لدى المديرين، مما قد يسبب في مجمل الظروف والضغوطات المترابطة، والتي قد يؤثر على الأداء الوظيفي وفعاليتها؛ فالمديرون كبقية الأفراد قد يعيشون أحداثاً مجهدّة؛ كتعدد الأدوار والصراعات، مما يجعلهم ضحية الإجهاد المهني، وخاصة إذا تزامنت التوقعات المتعددة والمسؤوليات المتداخلة والواجبات المختلفة، مما يؤثر سلباً على أدائهم وفعاليتهم والتي بدورها تؤثر على تواصلهم وتفاعلهم مع المعلمين. فمن الجدير ذكره إلى جانب الإدارة الناجحة أنّ هناك قيادة إيجابية يجب على مديري المدارس مراعاتها والتكيف معها، ولكن واقع القِيَادَة الرُّوحِيَّة لَدَى مُدِيرِيهَا المَتَمَثِّل بِقَدْرَتِهِمْ عَلى التَّعَامُل وَالتَّأَقُّل وَالانْسِجَام وَالتَّصَرُّف مَعَ أَفْرَاد مَعَ مَرَاعَة الفُرُوق الفَرْدِيَة، وَمِنْ جَهَِة أُخْرَى، فَقَدْ أُوصِيَتْ دَرَاة الكُورِي وَآخَرِينَ (2022) بِإِجْرَاء مَزِيد مِنَ الدِّرَاسَات حَوْل القِيَادَة الرُّوحِيَّة، كَمَا أُوصِيَتْ دَرَاة أَبُو شَرِيخ (2019)، وَدَرَاة بَنِي حَمْدَان وَبَنِي حَمْدَان (2021) بِإِجْرَاء دِرَاسَات حَوْل أَهْمِيَة الأَدَاء الوَظِيفِي وَتَأْثِيرِهَا عَلى أَدَاء المُعَلِّمِينَ، وَقَدْ لَاحَظْنَا البَاحِثَان، وَمِنْ خِلَال تَوَاجُدِهِمَا فِي المِيْدَان التَّعْلِيمِي، وَجُود تَنَوُّع فِي مُسْتَوَى القِيَادَة لَدَى المُدِيرِينَ فِي بَعْض المَدَارِس فِي مَدِيرِيَة التَّربِيَة وَالتَّعْلِيم لِوَاء بَنِي عِبِيد، وَمَا نَتَج عَنهُ مِنْ اِخْتِلَاف فِي مُسْتَوَى الأَدَاء الوَظِيفِي لَدِيهِمْ، فَإِنَّ العَلاَقَة بَيْن القِيَادَة الرُّوحِيَّة لَدِيهِمْ وَمُسْتَوَى الأَدَاء الوَظِيفِي لَدَى المُدِيرِينَ تَتَبَايَن بِشَكْل كَاف، وَمِنْ هُنَا، جَاءَتْ مَشْكَلَة الدِّرَاسَة لِلتَّعَرُّف عَلى دَرَجَة مُمَارَسَة مَدِيرِي المَدَارِس للقيَادَة الرُّوحِيَّة وَعَلاَقَتَها بِالأَدَاء الوَظِيفِي لَدَى المُعَلِّمِينَ فِي لُؤَاء بَنِي عِبِيد وَتَحْدِيدًا مِنْ خِلَال الإِجَابَة عَن الأَسْئَلَة الآتِيَة:

1. ما دَرَجَة مُمَارَسَة القِيَادَة الرُّوحِيَّة لَدَى مُدِيرِي المَدَارِس

### حدود ومحددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات لواء بني عبيد ، للعام الدراسي (2022/2021). حيث حددت الأداة، واقتصرت هذه الدراسة على إجابة المعلمين على فقرات استبانة درجة مُمَارسة مُديري المدارس للقيادة الروحية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمُعَلِّمين في لواء بني عبيد المكونة من (42) فقرة، وما تتمتع به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات.

### الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: استخدم لأغراض الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد، البالغ عددهم (1389) معلماً ومعلمة، حسب إحصائيات الموارد البشرية لمديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد، للعام الدراسي (2021/2022).

عينة الدراسة: تم سحب عينة من مُعَلِّمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد، حيث قامت الباحثتان بتوزيع (500) استبانة إلكترونية - تم إعدادها بواسطة (Google Forms) - على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (350) استبانة مما تم توزيعه، ما نسبته (70%) من الاستبانات الموزعة. ”والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة الدراسة تبعاً للبيانات الشخصية.“

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	174	49.7
	أنثى	176	50.3
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	117	33.4
	10 سنوات فأكثر	233	66.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	302	86.3
	دراسات عليا	48	13.7
المرحلة التعليمية	المرحلة الأساسية	207	59.1
	المرحلة الثانوية	143	40.9

في المدارس الحكومية في لواء بني عبيد، لتمكين المسؤولين وصانعي السياسات التربوية من اتخاذ إجراءات وسياسات وقرارات تقويمية أو تعزيزية، وتشجيع الباحثين على إجراء دراسات أخرى مشابهة للدراسة على مجتمعات أخرى، وربطها بمتغيرات مختلفة. ومن المتوقع أن تكشف الدراسة الحالية عن مستوى القيادة الروحية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد، وقد تساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من خلال تضمين مفهوم القيادة الروحية ضمن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لغايات رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، ويمكن الاستفادة منها من قبل الباحثين والاختصاصيين والمرشدين التربويين في مجال الإدارة التربوية.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تحددت أهم التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة الحالية بالآتي:

- القيادة الروحية: "نمط قيادي يقوم على تبني القيم الروحية مثل النزاهة والصدق والتواضع والإيثار والقناعة وحصول القائد والمرؤوس على الرعاية والاهتمام لتعزيز الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى كفاية الأداء لدى الأفراد والمؤسسات" (إبراهيم، 2018، 76).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من القيم والسلوكيات التي يتبناها مديرو المدارس والتي من خلالها يستطيع أن يؤثر على المعلمين، ويحقق الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها بالدرجة التي تم قياسها من إجابات عينة الدراسة على أداة القيادة الروحية بمجالاتها الآتية: الرؤية، والأمل والإيمان، والحب والإيثار، والدعوة، والعضوية، والتي تم تطويرها لتحقيق أهداف الدراسة.

- الأداء الوظيفي: "هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعلمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم وقيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" (شاكرا، 2011، 77). وتعرف إجرائياً بمدى قدرة الفرد على أداء الأعمال الموكلة إليه بأقل وقت وجهد بالدرجة التي تم قياسها من إجابات عينة الدراسة على أداة الأداء الوظيفي بمجالاتها الآتية: الشمولية والوضوح، وتوعية العمل، وكمية العمل، والتي تم تطويرها لتحقيق أهداف الدراسة.



جدول (2): معامل الثبات (كرونباخ ألفا) ومعامل ارتباط بيرسون لأداة الدراسة

المحور	المجال	كرونباخ ألفا	معامل ارتباط بيرسون
القيادة الروحية	الرؤية	0.87	**0.80
	الأمل والإيمان	0.82	**0.76
	الحُب والإيثار	0.77	**0.86
	الدعوة	0.81	**0.91
	العضوية	0.80	**0.89
مقياس القيادة الروحية ككل		0.86	**0.92
الأداء الوظيفي	الشمولية والوضوح	**0.82	0.85
	نوعية العمل	**0.80	0.85
	كمية العمل	**0.97	0.81
مقياس الأداء الوظيفي ككل		**0.96	0.87

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

تصحيح أداة الدراسة: تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الموافقة على النحو الآتي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجات، قليلة جداً (1) درجة واحدة، لتقدير درجة ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية للقيادة الروحية لدى المديرين وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، وقد تم استخدام التدرج الإحصائي الآتي لتوزيع المتوسطات الحاسوبية الآتية.

المعيار الإحصائي لتحديد درجة القيادة الروحية، ومستوى الأداء الوظيفي	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع
	من 1 - 2.33	من 2.34 - 3.67	من 3.68 - 5

### متغيرات الدراسة

المتغيرات الديمغرافية: الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة.

المتغيرات الرئيسية: القيادة الروحية للمديرين، والأداء الوظيفي للمعلمين.

### عرض النتائج ومناقشتها

عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها، والذي ينص على: ما درجة مُمَارَسَة القِيَادَة الرُّوحيَّة لدى مُدِيرِي المَدَارِس في لواء بني عبيد من وجهة نظر المُعَلِّمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المُتوسّطات

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة ذات علاقة بموضوعي (القيادة الروحية والأداء الوظيفي)، وذلك بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة كدراسة الشهومي (2020)، ودراسة الكوري وآخرين (2022)، أما دراسات الأداء الوظيفي كدراسة السرحان (2017)، ودراسة أبو شريك (2019)، دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021).

صدق الأداة وثباتها: تأكدت الباحثتان من الصدق الظاهري للأداة، إذ عُرضت على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الأساتذة في الجامعات الأردنية، إذ اعتمد التحكيم على (12) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية، طلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، وأخيراً، بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملاءمة الاستبانة لمعرفة درجة مُمَارَسَة مُدِيرِي المَدَارِس للقيَادَة الرُّوحيَّة وعَلاقتها بِمُسْتَوَى الأداء الوظيفي للمُعَلِّمين في لواء بني عبيد، إلى أن استقرت الاستبانة بصورتها النهائية البالغة (42) فقرة.

ولحساب ثبات الاستبانة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة لقياس مستوى القيادة الروحية، ومستوى الأداء الوظيفي، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم التحقق من ثبات مقياس أبعاد القِيَادَة الرُّوحيَّة وأبعاد الأداء الوظيفي بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)، ومعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) من خلال توزيع أداة الدراسة على العيّنة الاستطلاعية السابق ذكرها من خارج عيّنة الدراسة مرتين بفارق زمني مدته (أسبوعان) واستخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجاتهم في المرتين، كما تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) على جميع فقرات مقياس أبعاد القِيَادَة الرُّوحيَّة والأداء الوظيفي. كما هو موضح في الجدول (2).

يظهر الجدول (2) أن معاملات ثبات معامل ارتباط (بيرسون) ومعاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات القيادة الروحية ولفقراتها ككل وأبعاد الأداء الوظيفي ككل. وهذا يشير إلى أن أداة البحث تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية، حيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما صُممت من أجله.

التي تمكنهم من وضع التوجيهات الواضحة للمعلمين، والتي بدورها تمكنهم من تنفيذ الرؤية، بالإضافة إلى تمتع المدير بمهارات قيادية عالية، بحيث يكون قادرًا على إثارة الحماس لدى المعلمين، ويدفعهم للمشاركة في تحقيق رؤية للمدرسة.

تُعزى هذه النتيجة المتوسطة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة إلى أنّ المعلمين يلمسون بشكل جيد مدى تطبيق المديرين للقيادة الروحية في مدارسهم، ومدى انعكاس ذلك على نفسيتهم داخل بيئة المدرسة المترتبة بتخفيف ضغوطات العمل عليهم، وأنّ وزارة التربية والتعليم تقدم برامج متعددة، تركز فيها على تنمية المهارات اللازمة لمديري المدارس وتطورها، والتي تتضمن القيادة الروحية وتطبيقها في المدارس، وبالتالي، فإنّ المعلمين يستشعرون التحولات الإيجابية في سلوكيات الإدارة التي تعزز من مستوى القيادة الروحية في المدرسة، كما تختلف هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة أوزغينال وانكارليغو (Özgenel & Ankaralıoğlu, 2020)، ودراسة كامينل وكاراداج (Çimen & Karadağ, 2019)، ودراسة الشهومي (2020)، والتي أشارت إلى أنّ القيادة الروحية جاءت بدرجة مرتفعة.

كما تم مناقشة كل مجال من مجالات درجة ممارسة القيادة الروحية، وفيما يلي عرض لذلك:

حيث حصل بعد (الأمل والإيمان) على المرتبة الأولى، جاء بدرجة تقييم متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة، حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، بأنّ المديرين يتمتعون بخصال وصفات تؤثر على سلوك المعلمين لديهم، وبما يجعلهم قدوة لهم وهذا بدوره انعكاس الديانة الإسلامية على قيم مديري المدارس وسلوكهم، حيث إنّ مدير المدرسة يمتلك شخصية مؤثرة في المعلمين تعطيهم الثقة والدافع نحو الأمام إيماناً منهم بقدرته على الوصول إلى ما هو مطلوب، حيث يُعدّ المدير مصدر ثقة المعلمين للوصول إلى الرسالة والأهداف المطلوبة بدافعية وإيجابية وحماس، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة إلى استعجال المديرين في الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، حيث يتوقع المدير أنّه يستطيع إنجاز المطلوب منه، ويصل إلى أهدافه بسهولة أكثر، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة الكوري وآخرين (2022)، والتي جاءت بدرجة تقدير متوسطة على المجالات جميعها، واختلفت هذه النتيجة المتوسطة مع ما جاءت به دراسة الشهومي (2020)، دراسة أوزغينال وانكارليغو (Özgenel

الجسائية والانجرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أبعاد مجال القيادة الروحية والمقياس ككل، وفيما يلي عرض النتائج.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانجرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال القيادة الروحية والمقياس ككل

الرقم البعد	المتوسط الحسابي	الانجراف المعياري	المرتبة	المستوى
2 الأمل والإيمان	3.49	0.42	1	متوسط
5 العضوية	3.48	0.48	2	متوسط
3 الحُب والإيثار	3.36	0.36	3	متوسط
1 الرؤية	3.28	0.39	4	متوسط
4 الدعوة	3.24	0.52	5	متوسط
مقياس القيادة الروحية ككل	3.37	0.27		متوسط

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3) أنّ مستوى درجة ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس في لُؤاء بني عبيد، من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.37) بدرجة تقييم متوسطة، وأنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المجال تراوحت ما بين (3.24 - 3.49) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الأبعاد، حيث جاء بالمرتبة الأولى؛ بُعد الأمل والإيمان بمتوسط حسابي (3.49)، وجاء بالمرتبة الثانية بُعد العضوية بمتوسط حسابي (3.48)، واحتل المرتبة الثالثة بُعد الحُب والإيثار بمتوسط حسابي (3.36)، واحتل المرتبة الرابعة بُعد الرؤية بمتوسط حسابي (3.28)، جاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة بُعد الدعوة بمتوسط حسابي (3.24).

ويمكن تفسير هذه النتيجة المتوسطة حسب تقديرات عينة الدراسة إلى أنّ مديري المدارس في لُؤاء بني عبيد لديهم مستوى جيد من المشاعر والأحاسيس والمعتقدات ذات الطابع الروحي والأخلاقي، والتي تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على مختلف الأفراد التابعين تحت مظلة سلطة هؤلاء المديرين، بهدف حفزهم وتعزيز انتمائهم لغايات تحسين المخرجات التعليمية على مستوى المدرسة.

قد تُعزى هذه النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس لُؤاء بني عبيد، إلى أنّ المديرين في المدارس يحاولون الوصول إلى أفضل المراتب من خلال الخبرة الواسعة لديهم

(Ankaralıoğlu, 2020) ، التي جاءت بدرجة تقدير كبيرة.

بالمهارات اللازمة والخبرة الكافية لتحفيز المُعَلِّمين على تحقيق رؤية المدرسة.

ثم تلاه في المرتبة الثانية بعد (العضوية) الذي جاء بدرجة مُتوسطة، يمكن تفسير هذه النتيجة إلى حاجة المديرين لمزيد من الحرص لفتح قنوات الاتصال بينهم وبين المُعَلِّمين، بهدف منحهم الصلاحيات الكافية وإشراكهم في اتخاذ القرار لما يخدم مصلحة المدرسة. وربما تُعزى هذه النتيجة إلى اكتفاء المديرين بدورهم الإشرافي في تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية، والحاجة لمزيد من الاهتمام بالفروق الفردية بين المعلمين، والعمل على مراعاتها إلى سعي المدير قدر المستطاع إلى الاهتمام والمبادرة إلى الدور الإنساني المتمثل بمراعاة الفروق فيما بينهم، والذي يتم من خلال التواصل فيما بينهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة الكوري وآخرين (2022) والتي جاءت بدرجة مُتوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة الشهومي (2020)، ودراسة اوزغينال وانكارليغو (Özgenel & Ankaralıoğlu, 2020)، التي جاءت بدرجة تقدير كبيرة.

يمكن تفسير هذه النتيجة المتوسطة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة إلى أن الإلهام واكتشاف المواهب وتوظيفها له دور مهم جداً؛ حيث يُسهم في تقدّم المدرسة وازدهارها، وأنّ المديرين لديهم قدرة محدودة في اكتشاف المواهب نتيجة لبيروقراطية إجراءات العمل، وإلى قدرته على تحديد أهداف المدرسة المستقبلية ودعمه للبيئة المحيطة به من أجل الوصول إلى أفضل المستويات من الأداء المتميز والإبداع، والتفاعل أكثر مع المجتمع المحيط به، والتواصل مع المعلمين واحتياجات المدرسة، حيث يكون قادراً على تصور ما هو الأفضل لمدرسته وللمعلمين الذين يعملون بها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة الكوري وآخرين (2022) والتي جاءت بدرجة مُتوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة الشهومي (2020)، ودراسة اوزغينال وانكارليغو (Özgenel & Ankaralıoğlu, 2020) والتي جاءت بدرجة كبيرة.

وفي المرتبة الثالثة: جاء بُعد (الحُب والإيثار) بدرجة تقييم مُتوسطة، يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المديرين بحاجة لتعزيز مشاعر الحب تجاه مُعَلِّمهم، ربما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المديرين لديهم قدرة لا بأس بها على قراءة مشاعر المُعَلِّمين لديهم وفهمها ، بما يجعل لديهم استجابته ضعيفة لتلبية رغبات المُعَلِّمين، ومراعاة انفعالاتهم المختلفة.

وجاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة بُعد (الدعوة) بدرجة مُتوسطة، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنّ المديرين المبحوثين من مدارس لُواء بني عبيد يمتلكون الثقة الكافية لضمان سير العملية التعليمية. ربما تُعزى هذه النتيجة إلى أنّه لدى المديرين المبحوثين ثقة وإيمان جيد لغايات تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد اتفقت هذه النتيجة المتوسطة مع ما جاءت به دراسة الكوري وآخرين (2022) والتي جاءت بدرجة مُتوسطة ، واختلفت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة الشهومي (2020) ، ودراسة اوزغينال وانكارليغو (Özgenel & Ankaralıoğlu, 2020) والتي جاءت بدرجة كبيرة .

ويمكن تفسير هذه النتيجة المتوسطة من سعي المدير للبحث عن الجانب الإيجابي في شخصية المعلمين والاستماع لمشكلاتهم المختلفة من أجل إثارة دافعية الإنجاز لديهم إلى عدم التواصل فيما بينهم بصورة كافية؛ حيث إنّ التواصل الإيجابي المستمر بين المدير والمعلمين يقود إلى معرفة شخصيتهم ودوافعهم وتطلعاتهم بصورة أفضل.

**نتائج السؤال الثاني ومناقشتها، والذي ينص على: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مُعَلِّمي المَدَارِس في لُواء بني عبيد من وجهة نظرهم أنفسهم؟**

أما فيما يخص البُعد الرابع من أبعاد القِيَادَة الرُّوحيَّة والمتمثل (بالرُّويَّة)، فقد جاءت بدرجة مُتوسطة، يمكن تفسير هذه النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة من معلمين ومعلمات إلى أنّ المديرين يحاولون الوصول إلى أفضل المراتب من خلال الخبرة الواسعة لديهم التي تمكنهم من وضع التوجيهات الواضحة للمعلمين، والتي بدورها تمكنهم من تنفيذ الرؤية، بالإضافة إلى تمتع المدير بمهارات قيادية عالية حيث يكون قادراً على إثارة الحماس لدى المعلمين، ويدفعهم للمشاركة في تحقيق رؤية للمدرسة، وأنّ مُدِيرِي المَدَارِس في لُواء بني عبيد يتمتعون

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المُتوسّطات الحسابية والانجرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أبعاد مجال الأداء الوظيفي والمقياس ككل، وفيما يلي عرض النتائج:

جاءت بدرجة متوسطة، في حين تختلف هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة أبو شريك (2019) التي جاءت بدرجة مرتفعة.

وفي المرتبة الثانية: وجاء بعد (كمية العمل) في المرتبة الثانية بدرجة مُتوسِطة، ربما تُعزى هذه النتيجة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة إلى أنّ مقدار وعبء العمل الملقى على عاتق المُعَلِّمِين بما يتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم، كما تشير هذه النتيجة إلى تمتع النظام السائد في المدرسة بالمرونة لغايات التعديل في الجداول الدرّاسية في حال حدوث طارئ. قد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود محددات في التواصل بين المُعَلِّمِين والمديرين نتيجة لبيروقراطية الإجراءات والسياسات السائدة، كما تشير هذه النتيجة إلى محدودية التعاون بين أولياء الأمور والمُعَلِّمِين بهدف رفع المُسْتَوَى التعلّيمي للطلبة، تتفق هذه النتيجة مع درّاسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، ودراسة السرحان (2017) التي أشارت إلى أنّ الدرجة الكلية للاستقرار الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، في حين تختلف هذه النتيجة مع ما جاءت به درّاسة أبو شريك (2019) التي جاءت بدرجة مرتفعة.

وفيما يخص بالمرتبة الثالثة والأخيرة، جاء بعد (الشمولية والوضوح) لدى المُعَلِّمِين بدرجة مُتوسِطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة من المُعَلِّمِين إلى تطوير مهاراتهم وخبراتهم التعلّيمية سواء من خلال المشاركة في البرامج التدريبية وورش العمل أو المطالعة الذاتية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنّ ما يرد في رسالة المعلم الصادر عن وزارة التربية والتعليم يكتنفها بعض الغموض وعدم الوضوح من وجهة نظر المُعَلِّمِين أنفسهم، تتفق هذه النتيجة مع درّاسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، ودراسة السرحان (2017) التي جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت النتيجة مع نتيجة درّاسة أبو شريك (2019) التي جاءت بدرجة مرتفعة.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها، والذي ينص على: هل هناك علاقة ارتباطية عند مُسْتَوَى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة القيَادَة الرّوحيّة لدى مُدِيرِي المَدَارِس ومُسْتَوَى الأداء الوظيفي لدى المُعَلِّمِين فِي لُؤَاء بني عبيد؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخراج معاملات الارتباط بطريقة (Pearson Correlation) بين أبعاد مجال القيَادَة الرّوحيّة وأبعاد مجال الأداء الوظيفي، وبين جدول (5) ذلك.

جدول (4) المُتوسِطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال الأداء الوظيفي والمقياس ككل

الرقم	المُتوسِط الحسابي	المُتوسِط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المُسْتَوَى
2	نوعية العمل	3.58	0.45	1	مُتوسِط
3	كمية العمل	3.49	0.43	2	مُتوسِط
1	الشمولية والوضوح	3.43	0.42	3	مُتوسِط
	الأداء الوظيفي ككل	3.51	0.30		مُتوسِط

أظهرت النتائج في جدول (4) أنّ مُسْتَوَى الأداء الوظيفي لدى المُعَلِّمِين فِي مَدَارِس لُؤَاء بَنِي عبيد جاء مُتوسِطاً من وجهة نظر المُعَلِّمِين أنفسهم، كما أنّ مُسْتَوَى جميع مجالاته جاءت مُتوسِطة، حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد نوعية العمل، وجاء بالمرتبة الثانية بعد كمية العمل، واحتلّ المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الشمولية والوضوح، يمكن تفسير هذه النتيجة حسب تقديرات المعلمين أنفسهم إلى أنّ المُعَلِّمِين يحاولون ويبدلون جهود جيدة لغايات تحقيق الأهداف التربوية والوصول إلى أفضل المخرجات التعلّيمية الممكنة في حدود الموارد المتاحة، وبما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

تختلف هذه النتيجة مع ما جاءت به درّاسة أبو شريك (2019) التي جاءت مرتفعة، في حين تتفق هذه النتيجة مع درّاسة بني حمدان وبني حمدان (2021) والتي جاءت مُتوسِطة، ودراسة السرحان (2017) التي جاءت بدرجة متوسطة.

كما تم مناقشة كل بعد من أبعاد مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وفيما يلي عرض لذلك:

#### مناقشة البعد الأول: نوعية العمل

بينما جاء بعد (نوعية العمل) في المرتبة الأولى بدرجة مُتوسِطة، ربما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى سعي مُعَلِّمِين إلى تجديد معارفهم وخبراتهم وتبادلها ومشاركتها فيما بينهم لغايات الإلمام بنوعية العمل والسياسات والإجراءات المتبعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة إلى المزيد من حاجة المُعَلِّمِين من تبني طرق تدريس حديثة لمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة بهدف الابتعاد عن التلقين وفتح باب الحوار والمناقشة مع الطلبة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة السرحان (2017)، ودرّاسة بني حمدان وبني حمدان (2021)،

جدول (5): معاملات الارتباط بطريقة (Pearson Correlation) بين أبعاد مجال القيادة الرّوجيّة وأبعاد مجال الأداء الوظيفي

المجال	الشمولية والوضوح	نوعية العمل	كمية العمل	مقياس الأداء الوظيفي
الرّؤية	0.67	0.44	0.60	0.56
الدّالة الاحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
الأمل والإيمان	0.69	0.30	0.64	0.51
الدّالة الاحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
الخب والإيثار	0.77	0.42	0.44	0.50
الدّالة الاحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
الدّعوة	0.77	0.26	0.34	0.25
الدّالة الاحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
العضوية	0.24	0.13	0.34	0.19
الدّالة الاحصائية	0.00	0.02	0.00	0.00
القيادة الرّوجيّة	0.49	0.64	0.64	0.65
الدّالة الاحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00

على تطوير المُعَلِّمين لأنفسهم من خلال تنمية خبراتهم ومعارفهم ومهاراتهم التّعليمية والتربوية، وبما يؤدي إلى رفع مُسْتَوَى الأداء الكلي لديهم مما يزيد من إنتاجيتهم وفق الخطط الموضوعة والأهداف المنشودة، للوصول إلى المخرجات التّعليمية الأفضل ضمن الإمكانيات المتاحة.

يمكن تفسير هذه النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة من المعلمين إلى أنّ مديري المدارس يمثلون القدوة الحسنة للعاملين من المعلمين والإداريين، وبالتالي فإنّهم يتصرفون باحترام وودّ وبكامل نشاطهم وحيويتهم وطاقتهم، حيث إنّهم يمارسون المهارات القيادة المختلفة، والتي تتضمن وجود مناخ مدرسي يتميّز بتوفر قيادة حكيمة ومعطاءة، والذي يؤثر بشكل إيجابي على أداء وظيفي متميز لدى المعلمين.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنّ المديرين يقومون بالتعامل مع الآخرين باحترام وضمن العلاقات الإنسانية الإيجابية الفعالة من أجل تعزيز القيادة الرّوجية في المدرسة، مما يؤثر بشكل إيجابي على وجود أداء وظيفي متميز، والذي بدوره ينعكس على ازدهار المدرسة ونموها وتطورها نحو الأفضل.

### التوصيات

- في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، فإنّ الدراسة توصي بما يأتي:
- التأكيد على استمرارية ممارسة القيادة الرّوجية من مديري المدارس، وذلك بإخضاعهم للعديد من البرامج التدريبية والورش التوعوية الخاصة بتعريفهم بمفهوم القيادة الرّوجية وخصائصها وأهميتها في تحسين مُسْتَوَى الأداء الوظيفي للمُعَلِّمين.
  - ضرورة أن يحرص المديرين في المدارس على التعامل مع جميع المُعَلِّمين وفق مبدأ المساواة، بعيداً عن الوساطة والمحسوبية من أجل رفع مُسْتَوَى التزامهم وأدائهم الوظيفي، وإشراك مديري المدارس للمُعَلِّمين في عملية اتخاذ القرارات وخاصة التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية، لما لذلك من أثر هام في تحسين أدائهم وزيادة حسهم بالمسؤولية، وحثهم على الإبداع، وتحقيق الأهداف التّعليمية.
  - إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تجمع بين مفهوم القيادة الرّوجية وأبعاد أخرى للأداء الوظيفي، بمتغيرات أخرى.

يظهر من الجدول (5) أنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين درجه مُمارسة القيادة الرّوجية لدى مُديري المدارس ومُسْتَوَى الأداء الوظيفي لدى المُعَلِّمين في لواء بني عبّيد، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مُسْتَوَى الدّالة ( $\alpha=0.05$ ).

أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين درجه القيادة الرّوجية لدى مُديري المدارس ومُسْتَوَى الأداء الوظيفي لدى المُعَلِّمين، يمكن تفسير هذه النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة من المعلمين إلى أنّ تمتع مديري المدارس بالعديد من الخصائص والصفات الأخلاقية والمشاعر والقيم الرّوجية مثل النزاهة والصدق والتواضع والإيثار والقناعة، والتي تساعد على إنشاء رؤية واضحة وشاملة على مُسْتَوَى المدرسة، وترسيخ ثقافة تنظيمية واجتماعية على أساس الاتصال والتواصل مع المُعَلِّمين، والحوار والمناقشة والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يعزز من الجهود المبذولة والمتخصصة الرامية إلى التأكيد من تطبيق السياسات والإجراءات من المُعَلِّمين الذي يقعون تحت مظلة هؤلاء المُدبرين وسلطتهم، وبما يعمل على تحفيزهم وتشجيعهم



**إعلان عدم تضارب المصالح**

لا يوجد تضارب مصالح لنشر هذا البحث ولم يسبق نشره لدى أي جهة أخرى، هذا البحث مستقل من رسالة ماجستير للطالبة دعاء دعاء هاني سعيد حلالشة/ تخصص إدارة تربوية/ من جامعة جدار/ والرسالة بعنوان: درّجة مُمارَسة مُديري المدارس للقيادة الرّوجيّة وعلاقتها بمُسْتَوَى الأداء الوظيفي للمُعَلِّمين في لواء بني عبيد والمشرف على الرسالة الدكتور نجوى دراوشة

**إعلان الدعم المادي**

لم يحصل هذا البحث على أي دعم مادي

**مساهمة الباحثين**

هذا البحث هو من رسالة الباحثة دعاء حلالشة التي تم مناقشتها بامتياز في جامعة جدار، وكل ما يحتوي هذا البحث من عناصر من عنوان البحث مروراً بالملخص ثم المقدمة مروراً بالمسئلة وجمع البيانات وتحليلها تم مناقشتها في لجنة المناقشة الرسالة. والدكتور نجوى دراوشة هي المشرفة على الرسالة وتابعت البحث من حيث التدقيق والتنقيح والمراجعة المتكررة من لحظة اختيار العنوان وحتى تسليم البحث بهذه الصورة.

**المراجع العربية**

إبراهيم، أسماء سعيد سلامه والنجار، أحمد كرم. (2018). القيادة الرّوجيّة وتأثيرها في تنمية ولاء العاملين: دراسة تطبيقية على بعض الشركات السياحية والفنادق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، (2)، 74-85  
أبو شريخ، أسمهان. (2019). نمط القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المُديرين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.  
الدويش، عبد العزيز. (2020). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمُسْتَوَى الأداء في الإدارة المدرسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (32)، 119-164.  
الرواشدة، أسامة، والصاوي، عثمان، والزعبي، محمد، وإبراهيم، سعيد. (2020). أثر القيادة الرّوجيّة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، (1)، 19-247-260.  
السرْحان، منال. (2017). درجة الاستقرار الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في قسبة المفرق وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي،

رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

الشهري، علي. (2015). الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم في مدارس المرحلة المتوسطة في المنطقة الشمالية من المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في ضوء مناهج العلوم المطورة، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

الشهومي، حمد. (2020). واقع مُمارَسة مُديري المدارس للقيادة الرّوجيّة في ولاية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، (20)، 333-313.

الشهومي، حمد. (2020). واقع مُمارَسة مُديري المدارس للقيادة الرّوجيّة في ولاية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، (20)، 333-313. <https://dx.doi.org/10.21608/raes.2020.117829>  
العجمي، مشعان. (2017). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مُسْتَوَى الأداء من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين بوزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.  
الكايد، ركان. (2018). الإدارة المدرسية والذكاء الاجتماعي، (ط1)، دمشق: دار غار حراء.

الكوري، أثير، زريقات، ميرنا، وسليمان، أحمد. (2022). درّجة مُمارَسة مُديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المُعَلِّمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة، (38)، 45-32. <https://doi.org/10.33977/1182-013-038-003>

المحافظة، أوس. (2016). أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية في محافظات الشمال، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.  
بلقري، سهام. (2018). أثر الإشراف الصحي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة بولاية برج بوعرييرج، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 46، الصفحة 37 تم استرجاعه من المصدر بتاريخ 22/8/2020 <https://jilrc.com/archives/9483>

بني حمدان، صفاء، وبني حمدان، إبراهيم. (2021). مُسْتَوَى الأداء الوظيفي للمُعَلِّمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقتهم ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (5)، 419-432.

بوخروبة، ضحى. (2020). الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعرييرج (دراسة ميدانية على مُسْتَوَى الصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييرج)، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج، الجزائر.



## English References

- Abbas, A.&Shyaa, H. (2021). The mediating role of perceived organizational support human resources in the relationship between spiritual leadership as an Islamic model and organizational silence. *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*. 11(2), 322-345.]
- Abdelmonem Shehab, M., Mohamed Eid, N., & Farouk Kamel, F. (2022). Spiritual Leadership Educational Program for Head Nurses and its Effect on Nurses' Motivation. *Journal of Nursing Science Benha University*, 3(2), 621-636. doi: 10.21608/jnsbu.2022.247683
- Al Sawalgah, L.& Momani, S. (2019). The role of school administration in eliminating bullying phenomenon in schools, case of Jordanian Schools. *International Journal of Education and Research*, 7(4), 197-204.]
- Bozkuş , K. & Gündüz, Y. (2016). Modeling The Relationship Between Spiritual Leadership And Organizational Commitment. *Kastamonu Education Journal*, 24(1), 405–420.
- Chen, C. & Yang, C. (2012). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis, *Journal of Business Ethics*, (105):107–114. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0953-3>
- Çimen, B.& Karadağ, E. (2019). Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School. *Educational Administration: Theory and Practice*, 25(1), 1-50.Doi: 10.14527/ kuey.2019.001
- Douglas W. (2020) Should education be transformative?, *Journal of Moral Education*, 49(2), 257-274, <https://doi.org/10.1080/03057240.2019.1589434>
- Egel, E.&Fry, L. (2017). Spiritual leadership as a model for Islamic leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77–95. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>
- Fairholm, G. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & organization Development journal*] 17(5) , 11-17. <https://doi.org/10.1108/01437739610127469>
- حريم، حسين. (2013). إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، (ط1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن علي، مرح. (2016). الرقابة الإدارية وعَلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مُدِيرِي المَدَارِس الحُكُومِيَة الأَسَاسِيَة فِي مَحَافِظَات شَمَال الضِفَة العَرَبِيَّة مِن وَجْهَات نَظَر المُدِيرِين أَنفُسَهُم، رِسَالَة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية.
- شاكِر، سوسن. (2011). تقويم جودة الأداء، (ط1). عمان: دار الصفاء للنشر.
- علوان، سهام. (2018). آليات تمكين المُعَلِّمين فِي جُمهُورِيَة مِصر العَرَبِيَّة فِي ضِوَاء خِبرَات بَعْض الدُول، مِجلَة التَّربِيَّة المِقَارِنَة الدُولِيَّة، (9)، 277-293.
- فتح الله، محمد. (2020). الدور الوسيط المحتمل للتنظيم الذاتي في العلاقة بين اليقظة العقلية والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، *مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والإجتماعية*، 59(1)، 23-50.
- قاعود، مروة، وهبة، مروة. (2020). تأثير نمط القِيَادَة الرُّوحيَّة على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية (فئة أ)، *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، 14(1)، 661-684. <https://doi.org/10.21608/jihtha.2020.99890>
- مراد، فليون. (2018). القِيَادَة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، (ط1)، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
- يوسف، كمال. (2019). دور القِيَادَة الرُّوحيَّة فِي تَعزِيز النِّقَة التَّنظِيميَّة: دِرَاسَة اِختِبَارِيَّة فِي كَمِيَة الإِقتِصَاد بِجَامِعَة المِسيَلَة، مِجلَة أبحاث اقتصادية وإدارية، 13(1)، 37-60.
- يوسف، كمال، وبن محمد، إيمان. (2020). القِيَادَة الرُّوحيَّة: المِفهَامِ النَّظَرِيَّة والمِدَاخِل الفِكرِيَّة، مِجلَة البَحْث وَالدِّرَاسَات، 17(2)، 141-162.

- Kaya, A. (2015). The Relationship between Spiritual Leadership & Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals' Behaviors, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(3): 597-606. <https://doi.org/10.12738/estp.2015.3.1988>
- Maryati, T., Astuti, R.J.&Udin, U. (2019). The effect of spiritual leadership and organizational culture on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(3), 130-143
- Nurabadi, A., Irianto, J., Bafadal, I., Juharyanto, J., Gunawan, I., & Adha, M. (2021). THE EFFECT OF INSTRUCTIONAL, TRANSFORMATIONAL AND SPIRITUAL LEADERSHIP ON ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS' PERFORMANCE AND STUDENTS' ACHIEVEMENTS. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 17-31. doi:<https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.35641>
- Özgenel, M.&Ankaralıoğlu, S. (2020). The effect of school administrators' spiritual leadership style on School Culture, *Spiritual Psychology and Counseling*, 5(2), 137-165. <https://dx.doi.org/10.37898/spc.2020.5.2.93>
- Qudus, A., Khan, S. U., Husnain, M., &Tabassum, M. F. (2021). Impact of Islamic Spiritual Leadership on Teacher's Performance and Teacher's Life Satisfaction. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(4): 1143-1162.
- Samul, J. (2019). Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace. *Sustainability*, 12(1), 267. <https://doi.org/10.3390/su12010267>
- Sukru, A. (2018). The Problems that Secondary School Administrators' and Teachers' Face Regarding Strategic Administration. *Eurasian Journal of Educational Research*, 78, 159-182. <https://doi.org/10.14689/ejer.2018.78.8>
- Tubosun, B. V., & Umar, H. A. (2016). School administration and instructional supervision of secondary school chemistry for students' academic performance. *Issues in scientific research*, 1(3), 27-36.
- Waldron, N. & McLeskey, J. (2010). Establishing a collaborative culture through comprehensive school reform.

- Journal of Educational and Psychological Consultation*, 20(1), 58-74. 10.1080/10474410903535364
- Yang, F., Liu, J., Wang, Z., & Zhang, Y (2019). Feeling energized: a multilevel model of spiritual leadership, leader integrity, relational energy, and job performance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 983-997. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3713-1>

### سيرة ذاتية مختصرة للباحثين

#### دعاء هاني سعيد حلالشة

حاصلة على البكالوريوس من جامعة اليرموك/  
تخصص نظم معلومات إدارية التقدير 91.3  
حاصلة على ماجستير تخصص إدارة تربوية  
من جامعة جدارا لعام 2021/2022، مهتمة  
بالجانب البحثي التربوي



#### د. نجوى عبد الحميد دراوشه

بكالوريوس معلم صف من جامعة اليرموك  
2007، وماجستير إدارة تربوية من جامعة  
اليرموك 2011 ودكتوراه إدارة تربوية من جامعة  
اليرموك 2016 بتقدير جيد جدا - ممتاز.  
مهتمه بالجانب البحثي التربوي على الجانبين  
المدرسي والجامعي، لديها العديد من الأبحاث  
المنشورة والتي تجاوزت بفضل الله 50 بحثاً،  
والغالبية العظمى منشور في مجلات عالمية أجنبية  
وعربية. مشرفة على العديد من رسائل الماجستير  
تجاوز 30 رسالة ماجستير، ومناقشة في غالبية  
الجامعات الأردنية (جامعة مؤتة، جامعة آل لبيد،  
جامعة اليرموك، جامعة عمان العربية، جرش).

