



الجامعة العربية الأمريكية - جنين  
كلية الدراسات العليا

القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس  
وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة  
"نموذج مقترح"

إعداد

سهيل عزمي محمد تميمي

إشراف

أ.د. علي محمد جبران

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه

في تخصص الإدارة التربوية

تشرين أول / 2023





القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها  
بالثقافة التنظيمية السائدة  
"نموذج مقترح"

إعداد  
سهيل عزمي محمد تميمي

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 21\12\2023 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

- |   |                 |                        |
|---|-----------------|------------------------|
|  | مشرقاً ورئيساً  | 1. أ.د. علي محمد جبران |
|  | ممتحنًا داخليًا | 2. د. محمد عمران صالحه |
|  | ممتحنًا خارجيًا | 3. أ. د. مجدي زامل     |
|  | ممتحنًا خارجيًا | 4. د. كمال مخامرة      |

## إقرار

أقر أنا معدة الأطروحة التي تحمل عنوان

القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها  
بالثقافة التنظيمية السائدة

"أنموذج مقترح"

بأنها قدمت للجامعة العربية الأمريكية، لنيل درجة الدكتوراه وأنها نتيجة بحثي  
الخاص، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها  
لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

سهيل عزمي محمد تميمي

202011344

التوقيع: 

التاريخ: 13\1\2024

الإهداء

إلى وطني...

سهيل

## المنة لله وحده

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ملء السموات وملء الأرض، وملء ما شئت من شيء بعد، أهل الثناء والمجد، أحق ما قال العبد. وكلنا لك عبد، أشكرك ربي على نعمك التي لا تعد، وآلائك التي لا تحد، أحمدك ربي وأشكرك على أن سيرت لي إتمام هذه الأطروحة على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني

أتوجه بالشكر إلى أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور علي جبران

الذي له الفضل - بعد الله تعالى - على البحث والباحثة مذ كان الموضوع عنوانا وفكرة إلى أن صار رسالة وبحثا فله مني الشكر كله والتقدير والعرفان.

وأقدم بشكري الجزيل إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء لتفضلهم على قبول مناقشة

هذه الرسالة فهم أهل لسد خللها وتقويم معوجها سائلا الله الكريم أن يثيبهم عني خيرا.

وأوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي الفضلاء في قسم الإدارة التربوية الذين لم يألوا جهدا في توجيهي

وإمدادي بما احتجت إليه وعلى إسنادهم لي طوال مدة بحثي.

والأساتذة الفضلاء في الجامعة العربية الأمريكية رئاسة وعمادة وإدارة،

وأشكر كل من ساعدني وأعانتني على إنجاز هذا البحث، فلهم في النفس منزلة وإن لم يسعف المقام لذكركم،

فهم أهل للفضل والخير والشكر.

سهيل تميمي

## الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة القيادة الروحية لدى المديرين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس، وبناء أنموذج مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية في ضوء أبعاد القيادة الروحية.

استخدم في الدراسة المنهج المختلط من المنهج الوصفي الارتباطي، والمنهج النوعي، والمنهج التطويري لتحقيق أهداف الدراسة نظرا لملائمتهم لأهداف الدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس، والواقعة ضمن نفوذ مديرية التربية والتعليم "القدس الشريف"، للعام الدراسي 2022\2023، والبالغ عددهم (51) مديرا ومديرة و(1057) معلما ومعلمة، في حين تكونت عينة الدراسة من (15) مديرا ومديرة تم اختيارها بالطريقة الهادفة، و(282) معلما ومعلمة تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

تم تطوير استبانة لنتلاءم مع طبيعة الدراسة لتطبيقها من خلال الاستعانة بعدة دراسات، تكونت من ثلاثة أجزاء؛ الجزء الأول يتعلق بالبيانات الديمغرافية لأفراد العينة، والجزء الثاني يقيس واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين والذي اشتمل على (25) فقرة، موزعة على خمس مجالات وهي: (الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار، المعنى، العضوية)، والجزء الثالث يقيس واقع الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية والذي اشتمل على (20) فقرة، موزعة على أربع مجالات وهي: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات).

كما تم تطوير أداة المقابلة لجمع المقترحات وتحقيق أحد أهداف الدراسة المتمثل في بناء الأنموذج المقترح لتعزيز ممارسات القيادة الروحية وتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس بناء على نتائج أداة الاستبانة وتكوّنت من جزأين، الجزء الأول: أسئلة المقابلة حول تطوير ممارسات القيادة الروحية، والجزء الثاني: أسئلة المقابلة حول تطوير الثقافة التنظيمية.

وجرى التحقق من صدق الاستبانة والمقابلة من خلال صدق المحكمين (المحتوى)، وأما ثبات أداة الاستبانة فقد تم التأكد منه من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للعينة الاستطلاعية حيث وجد أنه كانت الدرجة الكلية لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية

في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين (0.981)، و(0.964) لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وعدم وجود فروق في متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، مستوى المدرسة، وعدد سنوات الخدمة وكذلك للمجالات ما عدا مجال المعنى حيث كانت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات)، كما أظهرت النتائج أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وعدم وجود فروق في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة وكذلك للمجالات ، ووجود فروق دالة إحصائياً في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكذلك لمجال (المعتقدات، الأعراف) وكانت لصالح (أقل من 5 سنوات)، ، وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين وكذلك لجميع المجالات.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة تضمين مبادئ القيادة الروحية والثقافة التنظيمية في برامج تطوير الأداء المهني لمديري المدارس، والمحافظة على المستوى العالي للقيادة الروحية لدى مديري المدارس الفلسطينية الحكومية في القدس وتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تعميم الأنموذج المقترح بما يتضمنه من إجراءات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الروحية، الثقافة التنظيمية، المدارس الحكومية، القدس.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
<b>الصفحات التمهيدية</b>		
-	صفحة الغلاف الداخلية	-
-	صفحة العنوان	-
2	صفحة إجازة الأطروحة	-
3	الإقرار	-
4	الإهداء	-
5	الشكر والتقدير	-
6	الملخص باللغة العربية	-
<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة ومشكلتها</b>		
19	مقدمة	1.1
21	مشكلة الدراسة	1.2
23	أسئلة الدراسة	1.3
23	فرضيات الدراسة	1.4
24	أهداف الدراسة	1.5
25	أهمية الدراسة	1.6
26	حدود الدراسة	1.7
26	مصطلحات الدراسة	1.8
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
29	الإطار النظري	2.1
29	القيادة الروحية	2.1.1
29	تمهيد	2.1.1.1
30	التطور التاريخي لمفهوم القيادة الروحية	2.1.1.2
34	نظريات مدخل القيادة الروحية	2.1.1.3
35	مفهوم القيادة الروحية	2.1.1.4
37	مبررات القيادة الروحية	2.1.1.5
38	مرتكزات القيادة الروحية	2.1.1.6
41	القائد الروحي	2.1.1.7
42	القيادة الروحية من منظور إسلامي	2.1.1.8
44	القيادة الروحية في المؤسسات التعليمية	2.1.1.9
45	الثقافة التنظيمية	2.1.2
45	تمهيد	2.1.2.1
46	التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية	2.1.2.2
46	مفهوم الثقافة التنظيمية	2.1.2.3
47	أهمية الثقافة التنظيمية	2.1.2.4
48	مكونات الثقافة التنظيمية	2.1.2.5
49	خصائص الثقافة التنظيمية	2.1.2.6

50	أنماط الثقافة التنظيمية	2.1.2.7
51	الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية	2.1.2.8
53	الدراسات السابقة	2.2
53	استعراض الدراسات السابقة	2.2.1
63	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة	2.2.2
63	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة التي تناولت محور القيادة الروحية	2.2.2.1
64	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة التي تناولت محور الثقافة التنظيمية	2.2.2.2
65	الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية	2.2.3
65	جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية	2.2.4
<b>الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات</b>		
68	منهج الدراسة	3.1
69	مجتمع الدراسة	3.2
69	عينة الدراسة	3.3
70	وصف متغيرات أفراد العينة	3.3.1
71	أداتا الدراسة	3.4
71	الاستبانة	3.4.1
72	المقابلة	3.4.2
73	صدق أداتي الدراسة	3.5
73	صدق أداة الاستبانة	3.5.1
76	صدق أداة المقابلة	3.5.2
77	ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)	3.6
78	متغيرات الدراسة	3.7
78	إجراءات الدراسة	3.8
80	المعالجة الاحصائية	3.9
81	تحليل البيانات النوعية	3.10
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>		
83	تمهيد	4.1
84	نتائج أسئلة الدراسة	4.2
84	نتائج السؤال الأول	4.2.1
90	نتائج السؤال الثاني	4.2.2
90	نتائج الفرضية الأولى	4.2.2.1
92	نتائج الفرضية الثانية	4.2.2.2
93	نتائج الفرضية الثالثة	4.2.2.3
96	نتائج الفرضية الرابعة	4.2.2.4
100	نتائج السؤال الثالث	4.2.3
105	نتائج السؤال الرابع	4.2.4
105	نتائج الفرضية الأولى	4.2.4.1

106	نتائج الفرضية الثانية	4.2.4.2
107	نتائج الفرضية الثالثة	4.2.4.3
110	نتائج الفرضية الرابعة	4.2.4.4
114	نتائج السؤال الخامس	4.2.5
116	نتائج السؤال السادس	4.2.6
116	نتائج أسئلة المقابلة حول تطوير ممارسات القيادة الروحية	4.2.6.1
117	نتائج السؤال الأول	4.2.6.1.1
120	نتائج السؤال الثاني	4.2.6.1.2
121	نتائج السؤال الثالث	4.2.6.1.3
122	نتائج أسئلة المقابلة حول تطوير الثقافة التنظيمية	4.2.6.2
123	نتائج السؤال الرابع	4.2.6.2.1
125	نتائج السؤال الخامس	4.2.6.2.2
128	نتائج السؤال السادس	4.2.6.2.3
130	ملخص النتائج	4.3
<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات</b>		
133	مناقشة نتائج السؤال الأول	5.1
134	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الرؤية	5.1.1
134	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الأمل والإيمان	5.1.2
134	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال حب الإيثار	5.1.3
135	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال المعنى	5.1.4
135	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال العضوية	5.1.5
136	مناقشة نتائج السؤال الثاني	5.2
136	مناقشة نتائج الفرضية الأولى	5.2.1
136	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	5.2.2
137	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	5.2.3
137	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة	5.2.4
138	مناقشة نتائج السؤال الثالث	5.3
138	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال القيم التنظيمية	5.3.1
139	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال المعتقدات	5.3.2
140	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الأعراف	5.3.3
141	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال التوقعات	5.3.4
142	مناقشة نتائج السؤال الرابع	5.4
142	مناقشة نتائج الفرضية الأولى	5.4.1
143	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	5.4.2
143	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	5.4.3
144	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة	5.4.4
145	مناقشة نتائج السؤال الخامس	5.5
145	مناقشة نتائج السؤال السادس	5.6
146	الأنموذج المقترح	5.6.1

146	تمهيد	5.6.2
146	فلسفة ومنطلقات الأنموذج المقترح	5.6.3
147	مبررات الأنموذج المقترح	5.6.4
148	أبعاد الأنموذج المقترح	5.6.5
148	أهداف الأنموذج المقترح	5.6.6
149	إجراءات الأنموذج المقترح	5.6.7
158	متطلبات نجاح الأنموذج المقترح	5.6.8
159	الجهات المسؤولة	5.6.9
160	التوصيات	5.7
<b>المراجع</b>		
162	المراجع العربية	-
171	المراجع الأجنبية	-
<b>الملخص باللغة الانجليزية</b>		
204		-

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	3.1
72	مجالات الدراسة الرئيسية وعدد فقرات كل مجال	3.2
75	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين	3.3
76	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين	3.4
77	نتائج معامل الثبات للمجالات	3.5
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين	4.1
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الرؤية	4.2
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأمل / الإيمان	4.3
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال حب الإيثار	4.4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعنى	4.5

89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العضوية	4.6
91	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.	4.7
92	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	4.8
93	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 مستوى المدرسة	4.9
95	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 مستوى المدرسة	4.10
96	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 سنوات الخدمة	4.11
98	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	4.12
99	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	4.13

100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين	4.14
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القيم التنظيمية	4.15
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعتقدات	4.16
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأعراف	4.17
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التوقعات	4.18
105	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس	4.19
106	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.	4.20
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة.	4.21
109	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة	4.22

111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة	4.23
112	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	4.24
113	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	4.25
115	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين	4.26
149	آليات تطوير وتعزيز ممارسات القيادة الروحية في المدارس الحكومية في القدس	5.1
154	آليات تطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس	5.2

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	متغيرات الدراسة من تصميم الباحثة	1.1
32	النموذج السببي للقيادة الروحية ل Fry	2.1
34	نموذج القيادة الروحية ل Fairholm	2.2
146	منهجية بناء الأنموذج المقترح من تصميم الباحثة	5.1
148	أنموذج مقترح لتطوير أبعاد الثقافة التنظيمية في ضوء ممارسات القيادة الروحية من تصميم الباحثة	5.2

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
182	ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولى	. 1
188	ملحق رقم (2) أسماء المحكمين	. 2
189	ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية	. 3
194	ملحق رقم (4) المقابلة بصورتها الأولى	. 4
198	ملحق رقم (5) المقابلة بصورتها النهائية	. 5
201	ملحق رقم (6) كتاب تسهيل مهمة الجامعة العربية الأمريكية	. 6
202	ملحق رقم (7) كتاب تسهيل مهمة وزارة التربية والتعليم	. 7
203	ملحق رقم (8) خارطة تمثل محافظة القدس وتجمعاتها السكنية	. 8

# الفصل الأول

## مقدمة الدراسة ومشكلته

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة ومشكلتها

تضمن هذا الفصل عرضاً لمقدمة الدراسة ومشكلتها مشتملاً أسئلة الدراسة وفرضياتها، وأهمية الدراسة، وأهدافها، وحدود الدراسة، ومصطلحاتها.

#### 1.1 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 الانسان 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، 2015).

وتتمثل أهمية روحانية مكان العمل باعتبارها الخيار الجوهرى الجديد الذي يجعل الأفراد ينصهروا مع هوية المنظمة (Svejenova, 2005)، ودورها في تشجيع الإنسانية وحب الإيثار والمودة لتحقيق الذات والرضا الداخلى (fry, 2004) لتتشكل حالة من الترابط بين العاملين في إطار من 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 (الزيادي، 2022).

وفي ضوء ذلك واستجابة لهذه التوجهات ظهرت القيادة الروحية والتي هي عبارة عن مجموعة من القيم والمواقف والسلوكيات التي تؤثر وتحفز العاملين (قاعود ووهبه، 2020) لتساعدهم على فهم القيم الروحية في مكان عملهم (دهش، 2017) وذلك من خلال نشر مناخ تنظيمي يسوده الحب والاهتمام والانتماء والإخلاص (الحامد وبامرحول، 2020).

فتبوأت القيادة الروحية مكانة بارزة بين نظريات القيادة الحديثة التي تركز على الأداء الإنساني والأخلاقي (يوسفي، 2019)، حيث أنها تقوم على فلسفة تلبية الاحتياجات الروحية لدى العاملين

من خلال الشعور بالعضوية والانتماء في المنظمة (Fry & Cohen 2009) ، وتؤكد على ضرورة إحساس الفرد بأهمية العمل وإيمانه به وبعنونه في فريق العمل وشعوره بأن أهدافه تلتقي مع أهداف وقيم المنظمة (Otae et al., 2020)، وبهذا تتجلى أهمية القيادة الروحية في المنظمات المعاصرة باعتبارها أحد الأنماط القيادية الأكثر شمولاً وتأثيراً بصفاتها قائمة على المبادئ الأخلاقية والقيم والمثل الروحية، بحيث تعطي اهتماماً لجميع العاملين (زويدي، 2022) ولها دور مهم في تعزيز وتطوير ثقافة المنظمة بالقيم الإيجابية (المعاضدي وآخرون، 2020) وبالتالي هي جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية (الشهومي، 2020).

وفي نفس الصدد تمثل الثقافة التنظيمية الروح في جسم المنظمة (حجازي وقشوع، 2021)، والركيزة المهمة في توجيه سلوك الأفراد نحو الفعالية والإنتاجية (السبيعي، 2019)، فهي مجموعة من القيم والأعراف والمعتقدات المشتركة التي تحدد دورها القواعد والنماذج السلوكية للأفراد (حسين، 2009)، وبالتالي هي من أهم عناصر المنظمة التي لها تأثير على السلوك التنظيمي (ملحم ، 2003)، كما أنها من أهم محددات نجاح المنظمة واستقرارها وذلك لشعور العاملين بالانتماء للنظام الاجتماعي والالتزام بسياسة المنظمة والتفاعل في إنجاز الأهداف (الألفي وجوهر، 2013).

وبناء على ما سبق، من الواضح أن القيادة الروحية ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية حيث إنهما تتشاركان في منظور تنظيمي تسوده الثقافة والمناخ الذي يلبي الحاجات الروحية والرضا الذاتي والعلاقات المتينة بين الأفراد من خلال القيم الإيجابية والإنسانية والمودة بينهم. حيث تكمن فاعلية القيادة في قدرتها على تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية وبناء سلوك اجتماعي لكيان المنظمة يبرز هويتها ويميزها عن غيرها (جفلولي، 2010).

ومن جهة أخرى، وفي سياق التربية ومؤسساتها، تواجه المؤسسات التربوية اليوم تحديات التغييرات والتطورات، فلم تعد القيادة التقليدية فيها ملائمة لها، وأصبحت بحاجة إلى قيادة قادرة على إيجاد مناخ يحفز ويمكن الأفراد من العمل والإنتاج والابتكار كالقيادة الروحية والتي تعتبرها الباحثة أحد أهم مداخل الإصلاح التربوي وخاصة في المؤسسات التربوية المقدسية.

والمطلع على واقع التعليم في القدس يرى مدى حاجته للإنقاذ لما يعانيه من تدهور وتدني، ويعود ذلك لعدة أسباب أهمها سياسية واقتصادية واجتماعية. فمن جهة يواجه التعليم في القدس تحريف المناهج الفلسطينية لطمس روايتها، والتهديد بإغلاق المدارس التي تدرس المنهاج

الفلسطيني، وقطع التمويل عن بعضها، ومن جهة أخرى يواجه تسرب الطلبة والمعلمين وتدني الدافعية والإنتاجية. ومن الجدير بالذكر أن المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس تعد أقلية بين المدارس الخاصة والمدارس التابعة لبلدية الاحتلال، وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية التغيير والإصلاح في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من خلال دراسة واقع ممارسات القيادة الروحية في المؤسسات التربوية المقدسية والبحث عن علاقتها بتعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية السائدة وبالتالي الخروج بأنموذج مقترح يساهم في مواجهة بعض من هذه التحديات.

## 1.2 مشكلة الدراسة

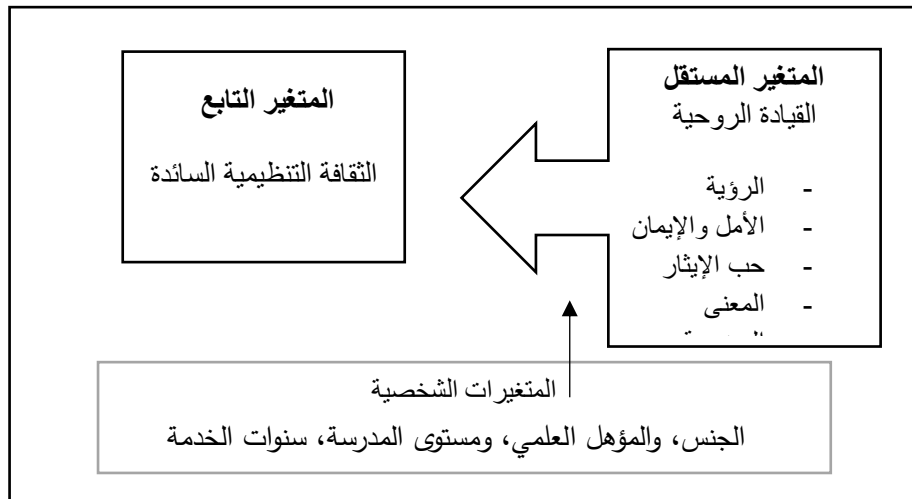
يواجه التعليم في القدس العديد من التحديات والمشكلات، منها ما يتعلق بممارسة القيادة فقد أظهرت دراسة غيث (2023) أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج في الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة حول الممارسات والانماط القيادية في المدارس الفلسطينية الحكومية في القدس والتي تبين أن بعضها ينتمي لنمط القيادة بالمهام حسب نموذج الشبكة الإدارية في القيادة، ويركز هذا النمط كثيرا على الجانب الانتاجي في القيادة بينما يهتم قليلا بالأفراد، وسلوك القائد وفق هذا النمط غالبا ما يكون توجيهي تسلطي، يستخدم القائد سلطته في فرض أوامره على المرؤوسين.

وتشير الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الروحية إلى 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)، فالقائد الروحي يعد مصدراً للتسامي والإحساس بأهمية وقيمة العمل من أجل التطور الشخصي للعاملين من خلال تصوره الاستراتيجي العميق عن حاجات الإنسان ودلالته في العمل والحياة (نجم، 2015).

وترتبط الثقافة التنظيمية المدرسية بتحصيل الطلبة وتعلمهم ودافعيتهم، ومدى إنتاجية المعلم داخل المدرسة، وتمثل مكانة جيدة لعمليات التغيير والتطوير الإداري والفني للمدرسة والتي تساعد المدرسة على مواكبة المتغيرات الحديثة في العملية التعليمية والتكنولوجيا التي ترافق عمليات التربية مما يعزز من الثقافة التنظيمية للعاملين في المدرسة (السعدية، 2019). فمن المهم تحديد

الثقافة التنظيمية السائدة لتتمكن المدرسة من التعرف على استعدادات المعلمين للعمل فيها، ولتقليل الصراعات وتعديل السلوك التنظيمي في المدرسة (الحبيب والسويكت، 2023).

ولاحظت الباحثة خلال عملها في الميدان التربوي كمعلمة سابقا ومديرة حاليا في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس بعض من الممارسات القيادية السلبية التي من شأنها أن تؤدي إلى تدني الدافعية والانتماء لدى المعلمين وانخفاض في الرضا الوظيفي لديهم متمثلا في انخفاض الأداء والغياب المستمر غير المبرر والتوجه نحو تقديم التقاعد المبكر بالإضافة إلى مؤشرات أخرى، وبالتالي أثر هذا على إنتاجية المدارس وطبيعة العلاقة داخلها، مما ظهرت الحاجة للبحث عن نمط قيادي معاصر ينعكس إيجابيا على سلوك المعلمين ويعزز العلاقات التنظيمية بينهم. وتعتقد الباحثة أن القيادة الروحية أحد أهم الأنماط القيادية التي تنعكس إيجابيا على سلوك العاملين، كما أن المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس بسبب ما تعانيه من طمس لهويتها وثقافتها من قبل الاحتلال بحاجة لدراسة واقع ثقافتها التنظيمية وتسليط الضوء على أهميتها فلا بد من تسليط الضوء على ذلك من خلال البحث حول واقع ممارسة القيادة الروحية في المدارس الحكومية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في القدس، حيث إنه ومن خلال مراجعة الدراسات ذات الصلة تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تبحث في هذه العلاقة وبالتالي تعتقد الباحثة أن هناك فجوة بحثية في هذا الجانب، وبهذا تتلخص المشكلة البحثية بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما واقع القيادة الروحية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس؟ ويمثل الشكل (1) متغيرات الدراسة من وجهة نظر الباحثة.



شكل (1.1) : متغيرات الدراسة من تصميم الباحثة

### 1.3 أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المعلمين لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية تعزى لكل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وسنوات الخدمة)؟

السؤال الثالث: ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس تعزى لكل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وسنوات الخدمة)؟

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال السادس: ما الأنموذج المقترح لتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس في ضوء أبعاد القيادة الروحية من وجهة نظر المديرين؟

### 1.4 فرضيات الدراسة

انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية عن سؤال الدراسة الثاني والرابع والخامس؟

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المعلمين لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وسنوات الخدمة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية

القدس تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وسنوات الخدمة.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq$ )

$\alpha$ ) بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين؟

## 1.5 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى واقع ممارسة القيادة الروحية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين وذلك من أجل تعزيز هذه الممارسات لدى المديرين لتنعكس بشكل إيجابي على سلوكيات المعلمين.
- الكشف عن الاختلاف في استجابات المعلمين لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في القدس للقيادة الروحية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، سنوات الخدمة).
- التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظر المعلمين وذلك من أجل تسليط الضوء عليها وتفسير أسباب السلوكيات السلبية لدى بعض المعلمين.
- الكشف عن الاختلاف في استجابات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في القدس تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، سنوات الخدمة).
- تقصي العلاقة بين القيادة الروحية بالثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية في القدس.
- تطوير نموذج مقترح يركز على الأسس النظرية للقيادة الروحية والثقافة التنظيمية من أجل تطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس في ضوء أبعاد القيادة الروحية.

## 1.6 أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب، هي:

### أولاً: الأهمية النظرية

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية الموضوعات التي تتناولها، وهي موضوع القيادة الروحية والثقافة التنظيمية حيث إن هذه المفاهيم المعاصرة لها أهمية كبيرة في عالم القيادة التربوية وبالتالي تحاول هذه الدراسة إثراء الأدب النظري المتعلق بها.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي ستساعد في الكشف عن أسباب تدني الدافعية والأداء لدى المعلمين.
- تساهم هذه الدراسة في غلق الفجوة البحثية، حيث تعد هذه الدراسة الأولى (في حدود علم الباحثة) التي تحاول الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية.
- تتمثل الأهمية العلمية في هذه الدراسة من خلال الأنموذج المقترح لتعزيز القيادة الروحية وتطوير الثقافة التنظيمية والذي يعتبر أحد أهم مخرجات هذه الدراسة.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال:

- مساعدة مديري المدارس التعرف إلى واقع ممارسة أبعاد القيادة الروحية لديهم من أجل تعزيزها وبالتالي العمل على تطوير الثقافة التنظيمية في مدارسهم.
- تشخيص الواقع وتزويد أصحاب القرار في مديرية التربية والتعليم بالمعطيات اللازمة للإصلاح والتغيير وتقديم التدخلات اللازمة.
- الاستفادة من الأنموذج المقترح لأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم من أجل تعميمه بهدف تطوير وتعزيز ممارسات القيادة الروحية وتطوير الثقافة التنظيمية.
- الاستفادة من نتائج البحث الحالي في القيام بدراسات مستقبلية أخرى.

## 1.7 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في إطار الحدود الآتية:

- **حدود بشرية:** اقتصر على المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في القدس.
- **حدود مكانية:** اقتصر على المدارس الحكومية في القدس، والواقعة ضمن صلاحيات مديرية التربية والتعليم القدس الشريف.
- **حدود زمانية:** طبقت في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2022\2023.
- **حدود مفاهيمية:** تتحدد بالتعريفات الإجرائية للمصطلحات الواردة فيها وهي القيادة الروحية، الثقافة التنظيمية والمدارس الحكومية الفلسطينية في القدس.
- **حدود إجرائية:** تتحدد بمنهج الدراسة، وطبيعة العينة وحجمها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة فيها.
- **حدود موضوعية:** تتحدد بعنوان الدراسة وهو القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة "نموذج مقترح".

## 1.8 مصطلحات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة التعريفات الآتية:

- **القيادة الروحية (اصطلاحاً):** هي "قيادة إيجابية تقوم على مجموعة السلوكيات الأخلاقية والقيم الروحية التي يتحلى بها القائد في تعامله مع أتباعه، تحفز ذواتهم وتخلق رؤى مشتركة وتطابق في القيم من خلال زرع مشاعر الأمل وحب الإيثار لديهم مما يؤدي الى تحسين النتائج التنظيمية في المستقبل" (يوسفي وبن محمد، 2020 : 150).
- **وتعرف (إجرائياً):** 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 أبعاداً خمسة: (الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار، المعنى، العضوية).

- **الثقافة التنظيمية (اصطلاحاً):** "منظومة القيم، والمعتقدات، والأعراف، والمبادئ، والتوقعات التنظيمية التي تشكل سمة خاصة للمدرسة، بحيث تكون فهما مشتركا لدى العاملين فيها حول ماهية المدرسة بوصفها مؤسسة، وحول السلوك المتوقع منهم" (عابدين، 2013: 52).

- **وتعرّف (إجرائياً):** مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف، والتوقعات السائدة في المدارس الحكومية في القدس والتي تحدد سلوك المعلمين داخل المدرسة، إذ يمكن قياس واقع الثقافة التنظيمية السائدة إجرائياً من خلال استبانة يستجيب على بنودها المعلمون، وتتضمن أبعاداً أربعة: (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات).

- **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 (الكتاب الاحصائي التربوي، 2020).

**القدس:** هي إحدى محافظات الأراضي الفلسطينية، حيث تشمل الأراضي الفلسطينية (16) محافظة [منطقة إدارية] حسب التقسيمات الإدارية المعتمدة في نهاية عام 1997، وتضم كل محافظة عدة تجمعات. وتقسّم محافظة القدس إلى منطقتين (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2023) هما:

**القدس J1:** وتشمل ذلك الجزء من محافظة القدس الذي ضمته "إسرائيل" عنوة بعد احتلالها الضفة الغربية عام 1967، وتضم منطقة J1 تجمعات (بيت حنينا، مخيم شعفاط، شعفاط، العيساوية، القدس "بيت المقدس" وتشمل (الشيخ جراح، وادا الجوز، باب الساهرة، الصوانة، الطور، الشياح، راس العامود)، سلوان، الثوري، جبل المكبر، السواحة الغربية، بيت صفافا، شرفات، صور باهر، أم طوبا، كفر عقب.

**القدس J2:** باقي محافظة القدس، وتضم منطقة J2 تجمعات: رافات، خماس، مخيم قلنديا، التجمع البدوي، قلنديا، بيت دقو، جبع، الجديرة، الرام وضاحية البريد، بيت عنان، الجيب، بيرنبالا، بيت اجزا، القبيبة، خربة أم اللحم، النبي صموئيل، حزما، بيت حنينا البلد، قطنة، بيت سوريك، بيت اكسا، عناتا، الكعابنة (التجمع البدوي)، الزعيم، العيزرية، أبو ديس، عرب الجهالين، السواحة الشرقية، الشيخ سعد.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- التعقيب على الدراسات السابقة
- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يأتي هذا الفصل لتحديد الإطار النظري للقيادة الروحية والثقافة التنظيمية من خلال التعرف إلى المفهوم والعناصر والخصائص التي ترى الباحثة ضرورة التعرض لها، كما سيأتي هذا الفصل على الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية.

#### 2.1 الإطار النظري

فيما يلي عرضاً للإطار النظري الذي يرتبط بمتغيري الدراسة المتمثلين في القيادة الروحية والثقافة التنظيمية، وما يرتبط بهما من موضوعات فرعية.

##### 2.1.1 القيادة الروحية

تتمحور القيادة الروحية حول النمو الروحي والنزاهة من خلال أبعادها ومن خلال التركيز على دمج القيم الروحية مع الممارسات التنظيمية والشخصية (Fairholm & Gronau, 2015)، بحيث يعد الذكاء الروحي بأنه مزيج من الذكاء الروحي والعاطفي والعقلي أحد أحدث مصطلحات مقاييس القيادة الروحية (بشر والزوبة، 2021).

##### 2.1.1.1 تمهيد

تمثل القيادة أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية، وذات أثر كبير في سلوك الأفراد والجماعة ومستوى أدائهم، فهي مرتبطة بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات وتنسيق جهودهم للوصول بهم إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، كما أنها تعد عنصراً حيوياً في حياة واستمرار المنظمات. ويعد وجود الجماعة في المؤسسات التربوية أحد الأسباب التي أدت إلى نشوء الحاجة للقيادة فيها، حيث إن وظيفتها الأساسية العمل مع الجماعة في عملية تربوية اجتماعية لتحقيق أهدافها (الحريري، 2008)، فالقيادة التربوية تعتمد على قدرتها في جعل سلطة الجماعة ومصالحها المحرك الأساسي للجماعة والضابط لسلوكها (حسان والعجمي، 2010).

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 والتنسيق بين مختلف النشاطات بالإضافة إلى تحقيق حاجات العاملين ورغباتهم وخلق مبدأ المساواة بينهم،

وإتاحة الفرصة لهم لتنمية مواهبهم وقدراتهم لتحقيق الرضا لديهم (فيفر ودنلاب، 2001). حيث إنه من أهم متطلبات القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي المتمثل في قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين إلى جانب البعد الفني والإداري (الشتوي والحبيب، 2017).

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، 2020) فظهرت فكرة الروحانية في مكان العمل والتي تقوم على فلسفة الاهتمام والرعاية والجانب الانساني وتنمية روح الفريق والتسامح وحب الإيثار، وتشجيع المشاعر الإيجابية في مكان العمل من أجل تحقيق الرضا الداخلي وتحقيق الذات (Haldorai); (Fry, 2004); (et al., 2019)، ويمثل ظهور الروحانية في العمل جانبا من التوازن في العمل بين ما هو آلي وإنساني (نجم، 2015). حيث تعد القيادة الروحية أحد أهم مفاهيم القيادة الحديثة ضمن نطاق الأداء الإنساني (يوسفي، 2019) والتي تجمع فلسفتها بين عدة وجهات نظر، فهي قائمة على التركيز على الدوافع الذاتية كما في نظرية القيادة التحويلية 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).

### 2.1.1.2 التطور التاريخي لمفهوم القيادة الروحية

في تسعينيات القرن الماضي اكتسبت فكرة الجمع بين القيادة والروحانية في مكان العمل قوة جذب كبيرة عندما بدأ الباحثون وقادة الأعمال في إدراك أهمية القيم والأخلاق في الأعمال. وفي حين أنه من الصعب تحديد الشخص الأول الذي جمع بين هذه المفاهيم على وجه التحديد في سياق العمل، إلا أن هناك العديد من الشخصيات البارزة التي أكدت على تقاطع القيادة والروحانية في مكان العمل.

ففي عام 1989 كان ستيفن كوفي من أوائل الشخصيات المعروفة لاستكشاف هذا المفهوم، ففي كتابه "العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية" أكد كوفي على أهمية القيم مثل النزاهة، الصدق واحترام الآخرين في القيادة الفعالة. كما شجع على تنمية شعور قوي بالروحانية الشخصية، والتي كان يعتقد أنها ضرورية لتحقيق النجاح والوفاء على المدى الطويل (Covey, 1989).

وفي عام 1990 قام بيتر سينج في تطوير القيادة الروحية في مكان العمل في كتابه المؤثر "النظام الخامس" حيث جادل سنج بأن القيادة الفعالة تتطلب فهماً عميقاً لأنظمة التفكير والالتزام

بالنمو الشخصي والتنظيمي. وشدد على أهمية تنمية الشعور بالاتصال الروحي في مكان العمل، وشجع القادة على استكشاف المعنى الأعمق والغاية من عملهم (Senge, 1990). ومنذ ذلك الحين، بحث العديد من قادة الأعمال والباحثين الآخرين العلاقة بين الروحانية والقيادة في مكان العمل، بما في ذلك كين بلانشارد وديباك شوبرا وتوني هسيه، ومؤخرا يتم التعرف على مفهوم القيادة الروحية على نطاق واسع كأداة مهمة لخلق المزيد من أماكن العمل الأخلاقية والرحمة والوفاء (Fairholm, 1998) ; (Fry, 2003).

وفي الاتجاه العالمي نحو التغيير التنظيمي والمجتمعي نشأت نظرية القيادة الروحية استجابة لاحتياج وجود قيادة أكثر شمولية في المنظمة قادرة على دمج العناصر الأساسية التي تحدد جوهر الوجود الإنساني في بيئة العمل والتي تشمل الجسد "الجانب المادي"، والعقل "المنطق والتفكير العقلاني"، والقلب "العواطف والمشاعر"، والروح (Fry, 2003)، فالقائد الروحي يعطي أهمية بالغة للقيم الروحية عندما يقوم بتوجيه المرؤوسين، ويساعدهم في تطوير أنفسهم وخلق قيم وأهداف مشتركة في المنظمة بحيث تظهر عليه الأمانة، العدالة، الاستقلالية، والرعاية (Fry, 2005).

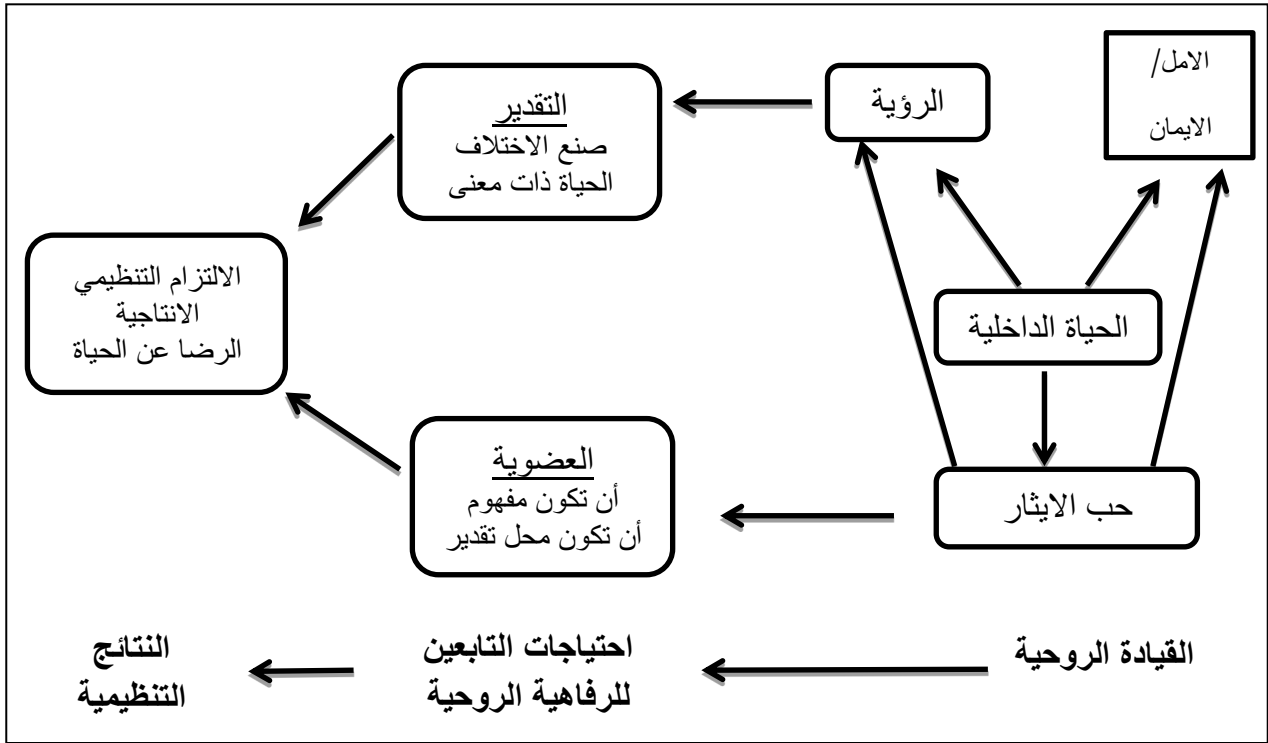
### نموذج القيادة الروحية Fry

يعد fry من الذين ساهموا بتطوير مفهوم القيادة الروحية ، وأكد أن الروحانية تهتم بصفات الروح البشرية التي تجلب السعادة للفرد والآخرين كالحب والرحمة والصبر والرضا والشعور بالمسؤولية كما أشارت بعض الدراسات كدراسة طه وعبد الحميد (2022). حيث اقترح فراي نموذج السبب والنتيجة لـ "القيادة الروحية".

لقد تم اقتراح أول نموذج للقيادة الروحية من قبل فراي في عام 2003. وقد بنى فراي (2003) هذا النموذج من خلال أخذ أربعة عناصر في الاعتبار: الدافع الجوهري (تسليط الضوء على الاحتياجات الروحية للفرد)، والدافع الديني (التركيز على حب الإيثار ورعاية الآخرين). والأخلاق والقيم. ويساهم نموذج فراي (2003) في دمج الجوانب الروحية الثلاثة للقيادة (الرؤية، والأمل/الإيمان، وحب الإيثار)، والرفاهية الروحية للأتباع (المعنى والعضوية) والنتائج التنظيمية، مع تسليط الضوء على العلاقات السببية.

وفي عام 2005 ثم في عام 2008 قام فراي بتوسيع نموذجه من خلال تضمين أربعة عناصر إضافية - الحياة الداخلية / الممارسة الروحية، والرضا عن الحياة، والرفاهية الروحية، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات كما في الشكل (2.1)، حيث تمت إضافة الحياة الداخلية كمصدر أساسي

للقائد الروحي للتأكيد على تأثير تطوير صفات القادة الروحيين. وبعدها أنشأ فراي وماذرلي وأويميت (2010) نموذج عمل لتوضيح كيف يمكن استخدام القيادة الروحية لزيادة النتيجة النهائية للمنظمة، حيث أنه من خلال هذه التحسينات المستمرة، أظهر فراي إمكانات القيادة الروحية كنموذج جديد لممارسة القيادة.



شكل (2.1): النموذج السببي للقيادة الروحية ل Fry

وبناءً على نماذج فراي، اقترح العديد من العلماء مفاهيمهم ونماذجهم للقيادة الروحية مثل إطار التحول التنظيمي لبينفيس، والنموذج المفاهيمي التكامل لبراميشوار القائم على تجاوز الأنا، ونموذج أعمال القيادة الروحية لفراي ونيسيويتش عام 2013 الذي يتضمن الإدارة الاستراتيجية (Jihye & Jia, 2020).

#### - نموذج القيادة الروحية Fairholm

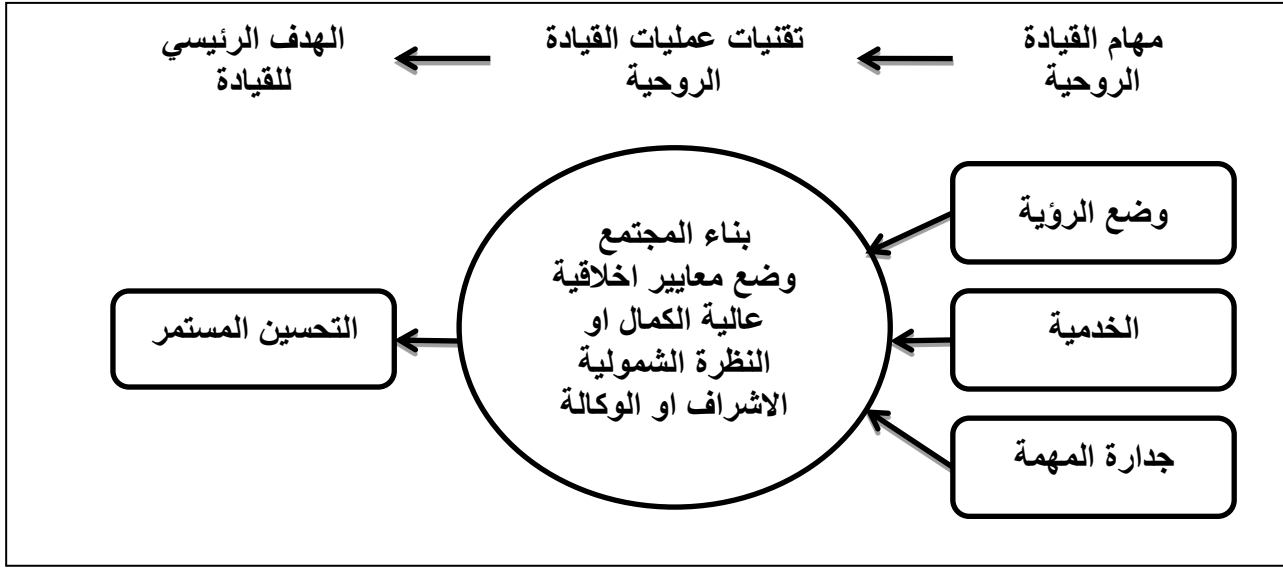
ومن جهة أخرى أشارت بعض الدراسات كدراسة يوسف وبن محمد (2020) أن Fairholm هو من أوائل العلماء الذين جمعوا كلمة الروحية والقيادة، حيث إنه يرى القادة الروحيين لديهم قيم روحية ومبادئ أخلاقية (Fairholm, 1996). وأن القادة الفعالين لديهم معتقدات جوهرية وقدرات

فكرية أعلى، ولديهم القدرة على مساعدة الناس على الهروب من مشاعر التبعية، ويقدرّون المعنى الشخصي والقيم الشخصية والغاية من الحياة (Fairholm, 1997).

وينطوي نموذج القيادة الروحية على العديد من الأفكار وبعض القيم المشتركة في بناء نموذج القيادة التحويلية (Fairholm, 1998). وعلاوة على ذلك يقوم نموذج Fairholm على نظرية القيادة الخادمة مع التركيز على دور القادة كخادمين أوائل لمن يقوموا بقيادتهم أي التابعين (Fairholm, 1997; Fry, 2003). حيث يعتبر الدين والأخلاق والقيم هي المداخل التي تقوم عليها القيادة (Fry, 2003).

ويؤكد فيرهولم (1998) على أنه من أجل قيادة الأفراد بفعالية فمن المهم إشراكهم بشكل كامل، ومن أجل رفع معنوياتهم يجب على القادة ليس فقط استخدام ذكائهم، ولكن أيضاً عواطفهم وأجسادهم، كما يجب عليهم أيضاً تطوير حياة داخلية تسعى إلى السلام الداخلي والسعادة وأن تكون ذات معنى. ووفقاً لفيرهولم، فإن هذا النموذج يجسد المبادئ والخصائص والأساليب العملية التي تؤكد على الكفاءة في مجموعة متنوعة من المنظمات وعلى مدى الحياة المهنية للقائد، حيث يقترح هذا النموذج استراتيجية شاملة تأخذ في الاعتبار الحياة المهنية والخاصة للمنظمة، وأتباعها وقادتها، بالإضافة إلى كليهما. وفي النهاية، فإن خلق ثقافة تشجع التقدم والتطوير المستمر هو الهدف الخاص للقيادة الروحية (Fairholm, 1997).

وقد فسر نموذج القيادة الروحية من خلال ثلاث فئات واسعة وهي مهمة القيادة الروحية، وتقنيات عمليات القيادة الروحية، والهدف الرئيسي للقيادة (إسماعيل، 2017) كما يتضح في الشكل التالي:



شكل رقم (2.2): نموذج القيادة الروحية لـ Fairholm

### 2.1.1.3 نظريات مدخل القيادة الروحية

تعد القيادة الروحية نتاج نظريات القيادة الحديثة التي تركز على الجوانب الأخلاقية والسلوكية للقائد (المعاصيدي وآخرون، 2020)، وهي أحد نماذج القيادة الإنسانية التي ترفض الاعتماد على قيم تحقيق المصلحة الشخصية (الشامي، 2014)، كما أنها تعد نموذجاً جديداً ظهر ليساهم في تحول وتطور المنظمة من أجل التكيف مع تحديات القرن الحادي والعشرين (Tobroni, 2015)، لهذا فهي تنتمي إلى مدرسة القيادة التحويلية التي تركز على السلوك والرؤية والطموح والمشاعر الوجدانية والقيم العقائدية والأخلاقية والاهتمام بالأفراد والتحفيز التفكيرى لدى القائد ومروسيه (Chen & li, 2013).

وتعتمد نظرية القيادة الروحية على نظرية المسار الهدف التي تزيد من دافعية العاملين لإنجاز العمل والتي تتكون من 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 وتقدم المجتمع (Afsar et al, 2016). ويرى موسى (2017) 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 (Zavareha et al, 2013)، وتعتبر خياراً جوهرياً جديداً يعزز من رغبة العاملين ونشاطهم في العمل ويلهمهم كيف يدمجوا أنفسهم مع هوية المنظمة ومصيرها (Svejenova, 2005).

تعددت الآراء حول القيادة الروحية حيث يراها البعض قيادة دينية، إلا أن بعض الدراسات تؤكد أن الدين ليس مرادفاً للروحانية (طه وعبد الحميد، 2022)، "والروحانية هي مجموعة القيم الأخلاقية والفضائل المتسامية التي يتم تجسيدها في العمل، وأن الروحية والأخلاقيات مجالان لا ينفصلان فالأخلاق بدون روحية تكون بدون جذور في حين أن الروحية بدون أخلاق لا يمكن تجسيدها" (نجم، 2015: 25).

#### 2.1.1.4 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، 2015)، وتعبّر عن القيم والاتجاهات والسلوكيات اللازمة لتحفيز الأفراد أنفسهم والأخرين بشكل جوهري وواضح بحيث يشعر الأفراد بالراحة الروحية من خلال التقدير والانتماء (سليمان، 2021).

ينكون 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، 2003)، وأيضاً تعني القدرة على التوجيه والتأثير في الأفراد وجعلهم يتعاونون معاً على العمل لتحقيق هدف يجدونه في مصلحة لهم (توفيق، 2017).
- الروحية "Spiritual" وهي من الروح، وفي كتاب لسان العرب الروح تعني "ما به حياة النفس" (ابن المنظور، 2016: 1768)، والروحانية 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، 2020).

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، 2015)، وهي العنصر الأساسي الذي يشكل القيم الثقافية والاجتماعية 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 (Middlebrooks & Noghiu, 2010)، حيث يستخدم القائد الجانب الروحي لديه كموجه لمرؤوسيه مما يساعدهم على النمو الشخصي وتطوير خبرات العمل لديهم (Lean, 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 (Zavareha et al., 2013)، وذلك من أجل إنشاء منظمة متعلمة من خلال استخدام الدافع الداخلي للموظفين وصولاً إلى التحول التنظيمي (Fry et al, 2005).

وفي سياق متصل، تعد القيادة الروحية نمطا قياديا 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)، حيث أنها تقوم على مجموعة من السلوكيات الأخلاقية والقيم الروحية التي يتحلى بها القائد في تعامله مع أتباعه، فتحفز ذواتهم وتخلق رؤية مشتركة وتطابق في القيم من خلال زرع مشاعر الأمل وحب الإيثار لديهم (يوسفى وبن محمد، 2020).

ومن جهة أخرى تقوم القيادة الروحية على القيم المعنوية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاجتماعية والتنظيمية بحيث يشعر القادة والتابعين بالتقدير وبأن حياتهم لها معنى وأنه بإمكانهم إحداث تغيير (طه وعبد الحميد، 2022)، وبالتالي هي هدف استراتيجي لتحفيز العاملين من خلال الشعور بالاحترام والتقدير من قبل القائد (Caldeira & Hall, 2012).

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.

### 2.1.1.5 مبررات القيادة الروحية

انطلاقاً من أن جوهر القيادة الروحية هو الاهتمام بالجانب الروحي (محمد واخرون، 2022)، 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 الإلهام والتأثير في العاملين بحيث تجعلهم يحققون أهداف المنظمة طواعية وتجعلهم أكثر استعداداً لتطوير قدراتهم من أجل الأداء الأفضل (نجم، 2015)، وتعمل على تعزيز الأداء التنظيمي من خلال الجمع بين مواقف القادة وقيمهم وسلوكهم، وإلهام الدافع الداخلي لدى العاملين (fry et al, 2005) وتساعدهم 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 et al., 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 يلاحظ 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 تماما ما تسعى إليه القيادة الروحية حيث أنها تجعل للأفراد معنى في حياتهم وتمدهم بشعور التميّز والتقدير (Fry & Matherly, 2006).

تتمثل أهمية القيادة الروحية في المنظمة من خلال خلق شعور الانصهار بين الأساسيات الأربعة للوجود الإنساني (الجسم والعقل والقلب والروح) والتي تعد من الدوافع للأداء العالي والالتزام التنظيمي والفرح والسلام والهدوء (بن عبد الله، ٢٠٢٠)، بالإضافة لأهميتها في إنشاء وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على قيم المحبة والإيثار وتعزيز شعور العضوية من خلال تقديم الرعاية الحقيقية والاهتمام والتقدير لكل من الذات والآخرين (Benefiel et al., 2014).

تؤثر القيادة الروحية إيجابيا في الأفراد والجماعات (Bryan, 2008) من خلال خلق بيئة عمل إيجابية (Polat, 2011) تعزز مستوى الالتزام التنظيمي وتحسن الأداء والإنتاجية لديهم (Jerry, 2013)، فقد أشارت بعض الدراسات أن القادة الذين يمارسون الروحانية في مكان العمل والأخلاق في سلوكياتهم يكتسبون مصداقية وثقة موظفيهم (أبو ليفة، 2019)، ويجعلوهم يدركون المعنى من عملهم ويشعرونهم أنهم قادرون على إحداث فرق في الحياة (Fry et al., 2005).

تؤدي القيادة الروحية دورا مهما وفعالاً من خلال السماح للعاملين بالتعبير عن التفرد الخاص بهم في منظماتهم مما يضمن بيئة عمل مرضية أكثر (Beytell, 2013)، فهي تتطوي 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 وتفوق المنظمات المعاصرة من خلال دورها في إلهام مواردها البشرية نحو دلالات 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، 2020).

#### 2.1.1.7 مرتكزات القيادة الروحية

تستند القيادة الروحية إلى فرضية أن الأفراد يحتاجون شيئا يمكنهم الالتزام به ويشعرونهم 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، 2022؛ السعداوي، 2022)؛ 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، 2020)، حيث تعكس الرؤية المواقف والظروف الحالية للمنظمة وتعطي مؤشراً وتوضيحاً عن الحالة المستقبلية المرغوب بها (محمد وآخرون، 2022)، ومن خلالها يتم وضع تصورا للمستقبل ومبررات السعي لخلق هذا المستقبل، فهي تصف الوضع الحالي للمنظمة والطريق المستقبلي لها وتشرح أسباب اتخاذ هذا الطريق (الرواشدة وآخرون، 2020).

تدور الرؤية حول مستقبل جذاب للمنظمة مما يشجع الأفراد نحو الوصول لهذا في المستقبل (Polat, 2011)، وتتميز بأنها نوايا طويلة الأمد واسعة وشاملة لجميع أنشطة المنظمة ومستقبلها (Bodla et al., 2013)، فهي دافع داخلي للأفراد بحيث يرغبون أن يكونوا جزء من شيء مميز وأنهم ينتمون إلى شيء أكبر ذو قيمة (يوسفي وبن محمد، 2020).

يكون دور القيادة الروحية بتوضيح رؤية المنظمة وتشجيع وتحفيز الآخرين للإيمان بهذه الرؤية (العمرى، 2009)، 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 مجتمعان يمثلان 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، 2016).

فالأمل يشير إلى الرغبة المصحوبة بتوقع تحقيق الإنجاز (غنيم، 2020) وتحقيق الذات (يوسفي وبن محمد، 2020)، كما أنه يعني الرغبة في أن توقعات الأفراد سوف يتم الوفاء بها في مكان

العمل (Bodla et al., 2013)، ويعبر الأمل عن القيم والمواقف والسلوكيات التي تثبت أن ما هو مرغوب فيه ومتوقع سيتحقق (Ghashghaeizadeh et al., 2015).  
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 (Mubashar et al., 2017)، وهو الاعتقاد بأن الإيفاء بالمأمول سيحدث (Wagner, 2018)، بالتالي هو أكثر من مجرد تمنى لشيء ما (غنيم، 2020).

يأتي دور القيادة الروحية ببناء الثقة في رؤية المنظمة وجعل الأفراد ينظرون إلى المستقبل بتفاؤل وإيجابية مما يعزز أدائهم ويحفزهم لبذل المزيد من الجهد (Mubashar 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 (Mubashar 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 والصبر والتواضع والعرفان والثقة والولاء والتعاطف من القيم التي تدرج 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، 2020).

### رابعاً: العضوية

تعني العضوية درجة فهم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة (الحوامدة والقرالة، 2006) وتشير إلى مدى ارتباط وانتماء الفرد بمنظمتها وشعوره بالجابية النفسية نحوها (محمد وآخرون، 2022)، حيث يميل الأفراد إلى العمل في مجموعة ويفضلون بيئة تقدر مساهماتهم في تحقيق أهدافها (غنيم، 2020).

تشتمل العضوية على القيم الثقافية والاجتماعية التي تسعى إليها المنظمات، حيث أن العاملين يركزون على الحاجات الأكثر أساسية والمتمثلة في شعورهم بأنه مقدر (الرواشدة وآخرون،

(2020)، وينبع هذا الشعور من العلاقات المتبادلة والاتصالات التي تحدث عن طريق التفاعل الاجتماعي (Fry, 2011).

تخلق القيادة الروحية الشعور بالعضوية لدى الأفراد من خلال توفير الرفاهية الروحية (الحكيم ومهدي، 2017)، وتطوير ثقافة تنظيمية تقوم على الود والثقة بين العاملين (غنيم، 2020)، ومن خلال الاهتمام بهم وتعزيز العلاقات معهم (محمد وآخرون، 2022).

#### 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).

"وإن العمل لا يعني فقط أن يكون ممتعا او مليئا بالتحدي أو التفوق فيه، ولكنه يتعلق بالبحث عن قيم ومعنى وأهداف أعمق" (الزيادي، 2022: 9) ، حيث إنه من المهم أن يشعر الأفراد بأن عملهم يحمل بعض من المعاني الاجتماعية القيمة (الرواشدة وآخرون، 2020).

يتمثل دور القيادة الروحية في العمل على إيجاد معنى مشترك للعمل، والعمل على اقناع أتباعه بهذا المعنى دون إكراه (علي والحسيني، 2019)، بالإضافة لدور القيادة في شرح المعنى الحقيقي للأفراد من عملهم وذلك لتعزيزهم ولتحفيزهم لبذل جهد ومسؤولية أكبر اتجاه المنظمة (Khani et al., 2012).

#### 2.1.1.8 القائد الروحي

تتمثل القيادة الروحية بظاهرة تحدث في مكان العمل من خلال سلوك القائد المبني على القيم وحب الإيثار والوعي بالعاملين الذي يقوم بتحفيز وإلهام العاملين في العمل، ومن خلال مساعدتهم على اكتشاف القوة المعنوية لديهم والتي تربط بينهم وبين الآخرين لتوجيه أفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة (Fry et al., 2016).

فالقائد الروحي هو قائد استباقي يؤثر في مواقف الآخرين ويسعى لإحداث تغيير في رؤية وطرق عملهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة لصالح المجموعة ككل (Speck, 2005)، وهو

رائد يتطلع دائما إلى الأفضل بحيث يحاول إحداث تغيير حقيقي وذو تأثير (علي والحسيني، 2019).

كما يسعى القائد القائم على الروحية إلى بناء منظمة ذات نكهة روحية أخلاقية من خلال أفراد أكثر ثقة وولاء يتحركون فيها بتناغم ودافعية عالية نحو الأداء الأعلى، فهو لديه تصور استراتيجي عميق عن حاجات الإنسان وأهدافه في الحياة والعمل (نجم، 2015).

يتجسد في القائد الروحي الصدق والنزاهة والتواضع ويلاحظ عليه السلوك الأخلاقي من خلال تعامله مع المرؤوسين باحترام (Reave, 2005)، بحيث يهتم بهم من جميع الجوانب العاطفية والعقلية والجسدية والروحية (Fairholm, 1997)، ويسعى إلى تحويل مكان العمل إلى مكان أكثر راحة وإنتاجية (Thankappan, 2005).

يهتم القائد الروحي بالقيم الروحية أثناء توجيه العاملين، بحيث يساهم في تطويرهم ومساعدتهم في خلق قيم وأهداف مشتركة (الرواشدة وآخرون، 2020)، ويولد لديهم شعور الثقة بالنفس والتفوق (محمد وآخرون، 2022) من خلال إرساء ثقافة تنظيمية واجتماعية تشعرهم بالعضوية والانتماء (طه وعبد الحميد، 2022)، فالقيادة الروحية تمثل الشخصية التي يمكن من خلالها تحفيز الآخرين جوهرياً من خلال بناء تطلع للمستقبل (نجم وأحمد، 2021).

### 2.1.1.9 القيادة الروحية من منظور إسلامي

اهتم الإسلام بالجانب الروحي للإنسان، وركز على القيم الروحية التي تستند إلى القرآن والسنة المتمثلة في الأخلاق والفضائل والعبادات التي ترجمها النبي صلى الله عليه وسلم عملياً، لما لها من دور في تهذيب النفس واستقرارها وتحقيق السعادة الروحية لها، وتأثيرها الإيجابي في سلوك الفرد والجماعة.

فالقائد في الإسلام ومن خلال عقيدته التي يؤمن بها والتي ترسم له المثل العليا التي يقتدي بها، يقوم برعاية الرعية بحيث يكفل لهم الحياة الكريمة ويشحن نفوسهم بطاقات روحية لتدفعهم للبدل والعطاء في سبيل الجماعة (بالعيد، 2016)، ويعد الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدون خير مثال في القيادة الناجحة والتي أدت إلى اجتماع الأمة حولها، من خلال ما تم تجسيده من قيم العدل والتسامح والتنظيم لإقامة حضارة شامخة البناء أصلها ثابت وفرعها في السماء (طاهر، 2006).

وإذا تأملنا أبعاد القيادة الروحية كما وردت سابقاً في نموذج فيرهولم وفراي في عام 1998 و 2003 باعتبارها قيادة معاصرة، نلاحظ أنه وقبل 1445 عاماً جسدها الرسول صلى الله عليه وسلم في قيادته للأمة الإسلامية، فقد حرص النبي عليه الصلاة والسلام على ترسيخ مبدأ الشورى بين القائد والتابعين، وعمل على تنظيم العمل الجماعي ودعا إلى المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار، وتميز الرسول عليه الصلاة والسلام بمحبة الصحابة له، واستعدادهم للتضحية من أجله، وذلك لتواضعه، ورحمته، حيث كان يقدم أمور الجماعة على أموره الشخصية، ويضحي من أجلهم، ويفضلهم على نفسه.

فاتصفت سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم بالاحتشام والطهارة والتواضع ورجاحة العقل، والأمانة والصدق والورع، وكان رؤوفاً رحيماً بصحبه، لينا دون هوادة، وكان شجاعاً حازماً وكان عارفاً بقدرات أصحابه فكان يوزع المسؤوليات طبق قدراتهم، وكان قدوة حسنة في تصرفاته وأعماله، فقد كان يتحلى بكافة ميزات القائد المسلم المثالي، فقال تعالى (وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ) (القلم: 4) (بواعنة، 1995).

فالجانب الأخلاقي في القيادة الروحية يمثل جوهر الإسلام وروحه السارية في جميع جوانبه، فهو مبني على فلسفته الخلقية أساساً، حيث يرتبط حسن الخلق بالإيمان، لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم أخلاقاً" (مسلم، 2023).

والقيم من المنظور الإسلامي هي تكامل عنصر التكوين البشري والمادي، حيث يمكن تحديد القيم الإسلامية في القيادة الإدارية في أربع مجموعات كالآتي:

**أولاً: القيم الروحية** وتشمل الخشوع لله والاستقامة والرجاء والزهد والتوبة والكرامة، والانتصار للحق، والورع.

**ثانياً: القيم العاطفية** وتشمل الرضا والامل والاعتدال والمحبة والتسامح وحسن القول وقوة الإرادة والطمأنينة، والرحمة، ورقة القلب، والتفاهم.

**ثالثاً: القيم السلوكية** وتشمل الأمانة والإحسان واثقان العمل والايثار والحكم والتواضع والصدق والموافة والقناعة والصبر والبذل والإخلاص والقوة، والحياء، والشجاعة، والوفار.

رابعاً: القيم الاجتماعية وتشمل الدعوة للخير والمعاملة الحسنة والتكافل والمسؤولية الاجتماعية والترامح وإصلاح ذات البين والوفاء والتعاون والصفح والامتنان والتواضع (إبراهيم، 1997: 51).

ويمثل جانب العلاقات الإنسانية في القيادة الروحية مبدأ منصوص عليه في أحكام القرآن الكريم ومعمول به في التنظيم الإسلامي، ف الله سبحانه وتعالى يقول: "فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِن تَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ" (آل عمران: 159)، بالإضافة لكثير من الآيات التي تدعو لأهمية اتباع السلوك الإنساني، فالعلاقات الإنسانية في المعاملات اليومية بين المسلمين يجب أن تتسم بالعدل والسماحة والألفة فيقول النبي صلى عليه وسلم (المؤمن مؤلف ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف) (فايد، 1982).

فالقيادة الروحية والتي تعتبر قيادة معاصرة شاملة لنظريات القيادة، تهتم بالاحتياجات الروحية لدى التابعين، ما هي إلا جانب من القيادة الإسلامية، مصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية.

#### 2.1.1.10 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 ويقدرون معلمهم ويحفزونهم لتوطيد العلاقات فيما بينهم من خلال إيجاد قيم مشتركة ويتقنون بهم بالتالي هم يساهمون في تطوير معلمهم وزيادة كفاءتهم (Karadag et al., 2020)، ومن جهة أخرى تحسن القيادة الروحية رؤية المعلمين للذات والالتزام والمسؤولية الاجتماعية والأداء داخل المدرسة (Egel & Fry, 2016).

إن الروحانية في المدرسة يمكن أن تكون بمثابة المحرك الرئيسي لتوليد أداء مدرسي أفضل، ووجودها يحفز القيم الأساسية فيما يتعلق بـقيم 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 وترديد من رضاهم بحيث يصبحون أكثر إنتاجية وابداعاً (Prasetyo, 2019).

وترى الباحثة أن المنظمة التعليمية بشكل عام والمدرسة المقدسية بشكل خاص أحوج ما يكون لقيادة روحية تنشر القيم الأخلاقية الإسلامية والوطنية وتبث الأمل والإيمان في نفس الجميع في ظل ما تعانيه من تهويد وتهديد من قبل سلطات الاحتلال.

## 2.1.2 الثقافة التنظيمية

لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة فيها تماماً كما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به (عبد المالك، 2017)، وتتجلى أهميتها من خلال دورها في تكوين بيئة عمل نموذجية فاعلة قائمة على القيم والسلوكيات والممارسات والتوقعات الإيجابية التي تدعم تميز المنظمة (الحبيب والسويكت، 2023).

### 2.1.2.1 تمهيد

تعد الثقافة التنظيمية الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة من خلال مجموعة من القيم والاعتقادات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوكهم، وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم (جمال الدين وآخرون، 2014).

### 2.1.2.2 التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية

تعود نشأة الثقافة إلى مختلف تفاعلات وتعاملات الإنسان مع المعطيات المختلفة، حيث تكونت السلوكيات العديدة ضمن التنظيمات الاجتماعية (بن عشرين، 2020)، فقبل مئة عام تقريبا شاع استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية في علم الأنثروبولوجيا، ومع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية ظهر هذا المفهوم في أدبيات علم الإدارة والسلوك التنظيمي (عبد الرحمن، 2018).

تعود جذور الثقافة التنظيمية إلى حركة العلاقات الإنسانية في الأربعينيات من القرن الماضي التي ركزت على الدافعية، والروح المعنوية، ودور الجماعة غير الرسمية، وأصبحت فعليا ظاهرة ميدانيا منذ الثمانينات، ومع بداية التسعينات وصلت الأبحاث العلمية حولها إلى المئات مع التأكيد على ربط الثقافة التنظيمية بالفعالية التنظيمية (بطاح، 2006)، إلا أن فكرة دراسة بيئات العمل ظهرت لأول مرة في عام ١٩٣٩ في علم النفس الاجتماعي حيث تم صياغة مفهوم المناخ التنظيمي في دراسات أنماط السلوك التنظيمي في المناخات الاجتماعية لكل من كيرت لوين ولوين Kurt Lewin & Lewin وليبيت ووايت Lippitt & White (ابراهيم، 2019).

ولم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في الثمانينيات من القرن الماضي حيث انبثق من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائدا في مجال المنظمات، حيث أنه من الموضوعات الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة الذي يعكس مختلف الأفكار والقيم لدى المجتمع (عبد المالك، 2017)، وبدأ تركيز الاهتمام عليه بعد أن ظهر الدور المهم للبعد القيمي في عمليات التنمية والإصلاح للمنظمات (ال حارث، 2018).

### 2.1.2.3 مفهوم الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم المصطلحات في علم الإدارة لدورها المهم في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني، وكونها أحدثت تغييرا في أساليب العمل (جمال الدين واخرون، 2014)، كما تعتبر عنصر أساسي في نظام والوسط البيئي التي تعيش فيه هذه المنظمات (بن عبد الله وبن عبد الله، 2020).

ويعبر مفهوم الثقافة عن "سلوك متعلم تم نقله من جيل إلى جيل ليس عن طريق الوراثة، وهي كل ما حصلته الإنسانية ونقلته كطريقة حياة، بحيث تشتمل على عرف وعادات ومعايير ومعتقدات وسلوك وأيديولوجيات، فهي تتصل بإنسانية المخلوق البشري" (الطويل، 1997: 333).

أما مفهوم الثقافة التنظيمية فهو يشير إلى سلوك مكتسب يشتمل على الأساليب المألوفة والقيم والفكر التي يمارسها الأفراد في المنظمة ويحرصون عليها كونهم أعضاء فيها (على وحسن، 2017)، وكذلك هي تعبر عن الملامح التي تميز المنظمة عن غيرها (الكانري ومهلا، 2021).

تعد الثقافة التنظيمية "نظاما للمعتقدات المشتركة التي يمتلكها الأعضاء والتي تحدد كيفية تصرف أعضاء التنظيم عند مواجهة مسؤولية صنع القرار" (Tkefela, 2010:3)، وهي "مجموعة من القيم والمعتقدات والأشكال السلوكية التي تشكل جوهر هوية المنظمات وتسهم في تغيير سلوك العاملين واتجاهاتهم" (جمال الدين وآخرون، 2014: 509).

تتجلى الثقافة التنظيمية في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير وشعور وسلوك العاملين في مكان العمل (Schien, 1990)، فهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الفرد عمله فيها، وشيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر وموجود في كل مكان (حريم، 2004).

تري الباحثة أن الثقافة التنظيمية هي امتداد لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، بالإضافة إلى القيم والأفكار والمعتقدات والأعراف الخاصة فيها والذي يمنحها هوية تميزها عن باقي المنظمات ويكون لها دور في تشكيل سلوكيات الأفراد لتمثل المناخ العام فيها.

#### 2.1.2.4 أهمية الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، حيث أنها تحدد لهم المقبول وغير المقبول (الفراج، 2011)، وبالتالي فهي تؤثر مباشرة على سلوك الأفراد وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم بكل من حولهم، مما تعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة (Nelson & Quick, 2013).

بالإضافة لدور الثقافة التنظيمية في توفير نظام مشترك من المعاني الذي يشكل أساس التواصل والتفاهم والتبادل بين العاملين، والذي له دور كبير في كفاءة المنظمة (إبراهيم، 2019)، كما تحكم

الثقافة التنظيمية سلوكيات أعضائها بالداخل من خلال القواعد الضمنية، حيث أنها تعمل بدور رقابي ومتابعة لطريقة أداء العمل فبالتالي تحاسب الانحرافات القائمة (حلواني، 2009). وتعد الثقافة التنظيمية من أهم الأمور التي تحدد نجاح المنظمة، فلا يكفي أن يكون للمنظمة ثقافة قوية حيث أنه من الممكن أن توجه الثقافة القوية المنظمة نحو الاتجاه الخاطئ، ولهذا يجب أن تكون لدى الثقافة التنظيمية القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث من حولها (Sandrk & Matotek, 2014).

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في قدرتها على توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة بما يتماشى مع قيمها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها، وتساهم في تحقيق التكيف بين العاملين داخل المنظمة والبيئة الخارجية المتصلة بها، وكذلك تساعد على تشكيل السلوك مما يمنح المسؤولين القدرة على التنبؤ بسلوك العاملين، فالفرد يتصرف دائما وفق ثقافته (محمد، 2012)، وتعد الثقافة التنظيمية أحد أهم العناصر التي تؤثر في السلوك التنظيمي فهي توفر إطارا جيدا لتوجيه السلوك المؤسسي بالتالي فهي تؤثر على أداء العاملين وتشكل أنماط سلوكهم الذي ينبغي أن يسلكوه داخل المؤسسة التي يعملون فيها (ملحم، 2003).

كذلك تعزز الثقافة التنظيمية شعور العاملين بالانتماء للمنظمة، وتزيد من ولائهم وتمنحهم هويتهم الخاصة التي يتميزون بها عن المنظمات الأخرى، كما أنها تدعم ارتباط العاملين في المنظمة وتساعد في تكيفهم مع البيئة الخارجية مما يؤدي الى خلق جو إيجابي يبعث على الإبداع والابتكار (عباس، 2011).

#### 2.1.2.5 مكونات الثقافة التنظيمية

في المنظمات المعاصرة تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم عناصرها، مما يدفع القادة أن يفهموا أبعادها وعناصرها باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمة (رضيوى، 2009)، حيث أنها عبارة عن نظام مركب يتكون من مجموعة من العناصر والمكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض، بحيث تشمل الجانب المعنوي كالقيم والمعتقدات والأفكار والجانب السلوكي كالعادات والتقاليد والجانب المادي (السبيعي، 2019).

الثقافة المادية في المنظمة تشتمل على الأشياء الملموسة في المجتمع والنتيجة من عمل الإنسان والتي تعبر عن أساليبه ونشاطه، أما الثقافة غير المادية فهي التي تتكون من الأفكار والقيم والمعتقدات والعادات والتقاليد التي يؤمن بها الأفراد (نشوان ونشوان، 2004).

وعلى وجه الخصوص تم اعتماد مكونات غير ملموسة للثقافة التنظيمية في هذا البحث واعتبارها مجالات وأبعاد للثقافة التنظيمية في أداة الدراسة كالاتي:

#### - القيم التنظيمية

هي الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله إلى ما يجب أن يكون سلوك الفرد والمجموعة بحيث تنعكس على السلوك الخارجي للأفراد (بوخالفة، 2017)، وهي تعبر عن الاتفاقات المشتركة بين أفراد المجموعة في المنظمة والتي تنعكس في بيئة العمل (السالم، 2002)، حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين في مكان العمل، ومنها المساواة والاهتمام بإدارة الوقت وأداء الآخرين واحترامهم (بن عبد الله وبن عبد الله، 2020)، وتتصف بأنها ثابتة ودائمة (الحبيب والسويكت، 2023).

#### - المعتقدات التنظيمية

وتشير المعتقدات إلى الأفكار المشتركة بين العاملين حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في المنظمة بحيث يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها، وهي تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام (الدوسري والألفي، 2019)؛ (ملحم، 2003).

#### - الأعراف التنظيمية

هي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة (الدوسري والألفي، 2019)، بحيث تعبر عن المبادئ غير المكتوبة والواجب اتباعها (Keef, 1993)، وتمثل المحكات التي يلتزم بها العاملون على اعتبار انها مؤشرات مفيدة للنظام وبيئة العمل (ملحم، 2003).

#### - التوقعات التنظيمية

تعبر التوقعات عن تعاقب سيكولوجي غير مكتوب بين الافراد والمنظمة (السعود، 2002) بحيث تكون التوقعات متبادلة بينهم (السالم، 2002)، والمتمثلة بالاحترام المتبادل وتوفير بيئة داعمة ومحفزة (ملحم، 2003).

### 2.1.2.6 خصائص الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص المجتمع الذي نشأت فيه (الحبيب والسويكت، 2023)، إلا أن لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها (جمال الدين وآخرون، 2014)، حيث تمثل هذه الخصائص مجتمع المنظمة وبيئتها الداخلية (إبراهيم، 2019).

من خصائص الثقافة التنظيمية قدرتها على التأثير في سلوك الأفراد في المنظمة من خلال تشكيل القواعد والحكم والممارسات، ووجود علاقة تبادلية بين الرموز والمعتقدات والأفكار التي يمتلكها الأفراد في المنظمة (Wang et al., 2007)، كما تتميز بقابليتها للانتشار حيث تنتقل بوعي من خلال احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض (عبد الرحمن، 2018).

تعد الثقافة التنظيمية مكتسبة من المجتمع المحيط عن طريق التعلم والتفاعل، حيث يكتسب الفرد الأفكار والقيم والسلوكيات التي تشبع طموحاته وتحقق أهدافه وأهداف المنظمة (عبد الرحمن، 2018).

تتميز الثقافة التنظيمية بالاستمرارية حيث أنها تحتفظ بكيانها لعدة أجيال إلا أنها من جهة أخرى أيضاً تتميز بخاصية التغير، حيث أنها قادرة على الاستجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات (جمال الدين وآخرون، 2014).

بالإضافة إلى أنه تتميز الثقافة التنظيمية بأنها مرنة ومنكيفة، بحيث تتكيف مع البيئات والثقافات المختلفة الأخرى، ومع احتياجات الأفراد النفسية، مما يجعلها تساهم في مواكبة التغيير ومتطلبات العمل (السبيعي، 2019).

#### 2.1.2.7 أنماط الثقافة التنظيمية

تناول الباحثين في الأدب الإداري العديد من أنماط الثقافة التنظيمية، واختلفت التصنيفات حسب ما وردت في الدراسات والبحوث وفيما يلي جانب من بعض الأنماط للثقافة التنظيمية:

**أولاً: تصنيف هاريسون وهاندي (1978) حيث صنفت الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:**

- **ثقافة القوة** وتسمى ثقافة النفوذ تستمد قوتها من مصدر واحد وهو عبارة عن مجموعة محددة من الأشخاص يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتنتشر من مركز القوة، وتعتمد على الثقة المتبادلة بين القائد والتابعين وعلى الاتصالات الفردية الشخصية (طواهي وجويلي، 2019).

- **ثقافة الدور** والتي تكمن قوتها في التخصصات الوظيفية، بحيث تسيطر فيها القوانين والإرشادات والإجراءات على البيئة الداخلية، وتعتمد على الأساليب الرقابية المباشرة في سيطرتها (بركة، 2016).

- **ثقافة الناس (الفرد)** حيث تعطي الأولوية في هذه الثقافة للأفراد، وذلك لدورهم الهام في صناعة القرارات، بحيث لا يسيطر أحد الأفراد على الباقي (بقلة وبوشمط، 2014).

- **ثقافة المهمة** وهي الثقافة التي تهتم بالنتائج وتركز على تحقيق الأهداف وانجاز العمل بحيث تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف (خاين وشتوان، 2021).

**ثانياً: تصنيف والاش (1983)** حيث صنف الثقافة التنظيمية وفقاً لنمط القيادة الإدارية إلى **الثقافة البيروقراطية** والتي تقوم على التحكم والالتزام حيث تتسلسل فيها السلطة بشكل هرمي، وتتحدد فيها المسؤوليات والسلطات و**الثقافة الإبداعية** والتي تتميز بتوفير بيئة داعمة للتميز، بحيث يتميز أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، و**الثقافة المساندة الداعمة** والتي تتميز ببيئة عمل يسودها التعاون والثقة والمساواة، بحيث تركز على الجانب الإنساني (القرني، 2018).

**ثالثاً: تصنيف ديل وكينيدي (1982)** حسب درجة القوة والضعف، حيث تم تصنيف الثقافة التنظيمية إلى **الثقافة القوية** والتي تتميز بتمسك شديد من قبل الأفراد في المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة ومشاركتها، تعتمد على عنصريّ الشدة والإجماع، ويمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها ومدى استمرار بقائها على المدى الطويل، و**الثقافة الضعيفة** يكون فيها تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتؤثر بشكل سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها (الخولي، 2022).

#### 2.1.2.8 الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية

باعتبار أن المدرسة لها دور رئيسي في تحقيق الأهداف الشاملة للعملية التربوية في الدولة، فهناك ضرورة ملحة بالتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، بما تشتمل عليه من

فلسفة وقيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات حيث أنها تمثل حصيلة التفاعل الاجتماعي للعاملين في المدرسة وهي بمثابة موجبات لسلوكهم في المواقف اليومية (درادكة والخالدي، 2016).

فانقل مفهوم الثقافة التنظيمية إلى المجال التربوي وخاصة إلى المدرسة بوصفها تنظيماً اجتماعياً لها شخصيتها التي تميزها (الغريب وآخرون، 2005)، حيث أنها تتكون من منظومة من التوقعات والقيم التي تشكل أسلوب تفكير الأفراد ومشاعرهم وتصرفاتهم فيها، فتتشكل مع الوقت من خلال تفاعلها مع مجتمع المدرسة والذي يتكون من الإدارة والمعلمين والطلاب (النوح، 2012).

تعد ثقافة المدرسة التنظيمية من أهم المحددات الرئيسية لنجاح المدرسة أو فشلها (أبو الوفا وآخرون، 2010)، حيث أن وجود ثقافة مدرسية إيجابية تساهم بشكل كبير في زيادة إنتاجية المعلمين وارتفاع التحصيل الدراسي للطلاب (Stephen, 1994).

فالثقافة المدرسية المستقرة والصحية لها ارتباط وتأثير بإنجاز الطلبة وقوة دافعيتهم وإنتاجية المعلمين ورضاهم، فهي تؤثر مباشرة على المناخ التنظيمي السائد باعتباره يمثل بيئة العمل (ملحم، 2003)، وتساهم الثقافة التنظيمية الإيجابية في المؤسسات التعليمية في خلق بيئة إنسانية تؤدي إلى تكيف العاملين وتحفيزهم نحو بذل المزيد من الجهد وإنجاز العمل على أكمل وجه وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الفاعلية والإنتاجية، وهذا ما يسهل مهمة القادة التربويين حيث أنها تخلق الثقافة التنظيمية نظاماً للرقابة الذاتية على اتجاهات وسلوكيات المعلمين (السبيعي، 2019).

وتعد الثقافة التعاونية أكثر الثقافات الإيجابية وذات فاعلية في المدرسة، حيث أنها تدعم عملية التنمية المهنية من خلال دور القائد في مشاركة العاملين في وضع الأهداف وإتاحة لهم الفرصة للتخطيط والتنظيم (الغريب وآخرون، 2005). فدور القائد التربوي مهم في تبني قيم الثقافة القوية التي تدعم ارتقاء العمل وتطوير الأداء لجعل المدرسة صرحاً مميزاً و متميزاً وله قيمة وقامة بين المؤسسات التعليمية الأخرى (ال حارث، 2018).

تساهم الثقافة التنظيمية بحماية المدرسة من الوقوع في المشكلات كونها لها تأثير على أنشطة المنظمات وإدارة الأزمات بحيث تعمل على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات (الدوسري والألفي، 2019).

والمتمثل في الأدب النظري الذي تناول القيادة الروحية والثقافة التنظيمية يلاحظ مدى ارتباط مكونات كل منهما ببعض، فالجانب الروحي للقائد التربوي في المدرسة المتمثل برؤيته للمنظمة وبنه للأمل والإيمان فيها يساهم في تقديم رعاية روحية للمعلمين تجعلهم يشعرون بعضويتهم في المدرسة وبأنهم مقدرين، وأن لعملهم فرق ومعنى في حياة الجميع، مما يخلق بيئة مدرسية ذات ثقافة تنظيمية قوية يتمسك المعلمون فيها بالقيم الأخلاقية.

فلا شك أن للقائد الروحي في المدرسة دور رئيس في خلق وتعزيز ثقافة تنظيمية قوية إيجابية قائمة على العلاقة المتبادلة بين قيادة تقدم الرعاية الروحية بما فيها من قيم أخلاقية ومعلمون يشعرون بأنهم مقدرين وهناك من يراعي احتياجاتهم الروحية في مناخ يسوده الحب والاحترام والتعاون.

## 2.2 الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع القيادة الروحية وموضوع الثقافة التنظيمية وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها. ويشار إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2009 و2022، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية وأجنبية إلى تصنيفين هي: الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت محور القيادة الروحية، والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت محور الثقافة التنظيمية، وفيما يلي قدمت الباحثة عرضاً لهذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث، ثم بينت جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، ثم وضحت الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

### 2.2.1 استعراض الدراسات السابقة

#### 1. الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت محور القيادة الروحية.

- هدفت دراسة مالوني وفراي (Malone & Fry, 2009) التحقق من صحة النموذج غير الرسمي العام للقيادة الروحية وتمثلت عينتها في (299) موظفًا من ثلاث مدارس ابتدائية

ومدرسة واحدة متوسطة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج التجريبي، حيث تم إجراء تجربة ميدانية طويلة لمدة عام واحد مع اثنتين من المدارس الأصلية عن طريق تدخل تحليل الرؤية / أصحاب المصلحة الذي تم إجراؤه في مدرسة مع أخرى كعنصر تحكم، وكان من أبرز نتائجها أنه هناك دعم قوي للنموذج والتدخل ، لا سيما من حيث زيادة كبيرة في الالتزام التنظيمي.

- هدفت دراسة جيبسون (Gibson, 2011) الكشف عن تأثير الروحانية في القيادة الإدارية على المعلمين وتعليمهم، وتمثلت عينتها في (12) فردا، منهم ثلاثة مديرين وتسعة معلمين من ثلاث مدارس ابتدائية عامة في الجزيرة الشمالية لنيوزيلندا، واستخدمت أداة المقابلة شبه المنظمة والملاحظة وفق المنهج النوعي (دراسة حالة)، وكان من أبرز نتائجها أن المديرين يعتقدون أن معانيهم الشخصية للروحانية تم دمجها وتصنيفها وتكييفها في مجموعة من المهام المهنية ، ونمذجة أساليب القيادة ، وساهمت في مرونتها، كما اعتقدوا أن روحانياتهم تتأثر بشكل متبادل بسياقات مدرستهم، وأكد المعلمين أن الروحانية في القيادة الإدارية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي عندما يتم التعبير عنها بشكل مناسب وبمرافقة النزاهة وجودة الرعاية للآخرين والكفاءة المهنية.

- هدفت دراسة تومبسون (Thompson, 2013) مناقشة سمات القيادة الروحية الرئيسية التي تؤثر على القيادة الناجحة وتقديم قائمة بالكفاءات الأساسية للقيادة الروحية التي يتم توظيفها بشكل شائع من قبل قادة المدارس لتحسين المدارس في كنتاكي، من خلال الملاحظات الشخصية بالإضافة إلى الأبحاث وكان من أبرز النتائج أن هناك أنماطا محددة للسلوك بين قادة المنطقة والمدارس التي تشير إلى استخدامهم الناجح لسمات القيادة الروحية في أفعالهم وقراراتهم اليومية.

- هدفت دراسة كايا (Kaya, 2015) فحص العلاقة بين القيادة الروحية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لمديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية، وتمثلت عينتها في (383) من المعلمين، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج المسحي الكمي وكان من أبرز نتائجها أن جميع المتغيرات مرتبطة بشكل كبير مع بعضها

البعض، ويلاحظ أن القيادة الروحية تتنبأ بجميع الأبعاد الأربعة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وخاصة الفضيلة المدنية.

- 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 (852) معلماً من (25) مدرسة ابتدائية حكومية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، 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.

- هدفت دراسة تسوي ولي وتشانغ وونج (Tsui, Lee, Zhang & Wong, 2019) الكشف عن العلاقة بين القيادة الروحية المتصورة للمعلمين والالتزام التنظيمي، وتمثلت عينتها في (2094) معلماً من (117) مدرسة ابتدائية وثانوية في هونغ كونغ، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن العضوية والمعنى / الدعوة لها دوراً وسيطاً بين القيادة الروحية والنتائج التنظيمية، كما أظهرت أن تأثير القيادة الروحية على العضوية يبدو أقوى على مستوى المدرسة مما هو عليه على مستوى المعلم.

- هدفت دراسة ترزي وجوسين وكايا (Terzi, Gocen & Kaya, 2020) تحليل تأثير القيادة الروحية على الثقة التنظيمية ودراسة العلاقة بين كلا المفهومين، وتمثلت عينتها في (343) معلماً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن أبعاد القيادة الروحية لها علاقات متفاوتة مع الثقة التنظيمية، والتي تنبأ بها بشكل كبير حب الإيثار، والأمل / الإيمان، والالتزام التنظيمي.

- هدفت دراسة بودياري وجوناوان وبامبودي (Budiarti, Gunawan 2020) تحديد تأثير القيادة الروحية والإشراف الأكاديمي على أداء المعلم، وتأثير القيادة الروحية على أداء المعلم بإشراف أكاديمي في الوقت نفسه، وتمثلت عينتها في (45) 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 الشهومي (2020) التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية في ولاية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، وتمثلت عينتها في (105) 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: الايمان، والايثار، 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 هدجر (Hedger, 2021) التحقيق في تأثير القيادة التي تتمحور حول الروحانيات على مديري المدارس العامة وعمليات صنع القرار لديهم، وتمثلت عينة الدراسة في (12) 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 مدراء 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 أربادي وإريانتو وبافادال وجوهريانتو وجوناوان وأضحى (Nurabadi, Irianto, Bafadal, Juharyanto, Gunawan & Adha, 2021) الكشف عن تأثير القيادة التعليمية والتحويلية والروحية على جودة المدرسة، وتمثلت عينتها (181) معلماً من المدارس الابتدائية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الكمي، وكان من أبرز نتائجها أنه هناك تأثير مباشر للقيادة التعليمية والقيادة التحويلية والقيادة

الروحية على أداء المعلمين وعلى تحصيل الطلاب، وهناك تأثير غير مباشر للقيادة التعليمية والقيادة التحويلية والقيادة الروحية على تحصيل الطلاب من خلال أداء المعلمين.

- هدفت دراسة خطائية وعبد الرحمن ودراوشة (2022) 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 (2022) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتمثلت عينتها في (310) معلما 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.

## 2. الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت محور الثقافة التنظيمية:

- هدفت دراسة بالاي وابيك (Balay & Ipek, 2010) التحقيق في الثقافة التنظيمية وتصورات الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية في تركيا. تمثلت عينتها في (415) معلما، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن تصورات معلمي المدارس الابتدائية للثقافة التنظيمية والالتزام

التنظيمي تختلف باختلاف الجنس، ومستويات التدريس، والحالة الاجتماعية، والخبرة. من حيث الجنس، أدركت المعلمات قوة أكبر وثقافة داعمة في مدارسهن. عبّر معلمو المستوى الأول عن ثقافة تحصيل أكثر والتزاماً أكبر على مستوى التحديد من معلمي المستوى الثاني. كما كشف المعلمون المتزوجون عن المزيد من الإنجاز والثقافة الداعمة والمزيد من الالتزام التنظيمي على مستويات التعريف والاستيعاب. أشارت النتائج الأخرى للدراسة إلى أنه على الرغم من أن المعلمين الأكثر خبرة قد أدركوا المزيد من التوجه الثقافي في جميع الأبعاد الثقافية وأكثر التزاماً بمدارسهم على مستويات التحديد والاستيعاب، فإن المعلمين الأقل خبرة أشاروا إلى التزام أكبر على مستوى الامتثال. أخيراً، كالتزام قائم على الامتثال يرتبط ارتباطاً إيجابياً بثقافات القوة والأدوار، وثقافة الإنجاز المترابطة سلباً؛ الالتزامات القائمة على التحديد والاستيعاب المرتبطة بشكل إيجابي بالإنجاز ودعم الثقافات.

• هدفت دراسة نجيس إيزيك وجورسل (Negis-Isik & Gursel, 2013) فحص ثقافة المدرسة الناجحة بعمق، وكانت هذه الدراسة دراسة حالة لأنها اقتصرت على مدرسة واحدة ودراسة اثولوجرافية حيث تم استخدام السياق الثقافي لتحديد المدرسة. تم تحديد معيار النجاح من خلال درجات الاختبار القياسي (OKS). تم اختيار مدرسة تطوعية واحدة كانت موجهة من نفس المدير خلال السنوات الثلاث الماضية من بين أربع مدارس في OKS في غضون خمس سنوات في قونية. وتم استخدام الملاحظة غير المنظمة والمقابلات شبه المنظمة والقصص لجمع البيانات، وكان م أبرز نتائجها أن المتغيرات المعتمدة على الطالب والدراسات في المدرسة للامتحانات الخاصة لعبت دوراً أكثر أهمية من المتغيرات المدرسية في النجاح المدرسي. كما أظهرت النتائج أن المدرسة كانت تتمتع بثقافة مدرسية إيجابية بشكل عام، يظهر المعلمون مواقف مشتركة في حل المشكلات، ومديري المدارس الذين يتمتعون بخصائص قيادية ساهموا أيضاً في نجاح المدرسة.

• هدفت دراسة عابدين (2013) التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية في القدس من وجهة نظر إداريها ومعلميها، وتمثلت عينتها في (42) إدارياً و(294) معلماً، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه المبحوثين "مرتفع" بشكل عام وفي مجالات التوقعات التنظيمية والمعتقدات والقيم. و"متوسط" في مجال الأعراف. كما أشارت النتائج أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات استجابات المبحوثين تبعا لجنس المستجيب ومؤهله العلمي وسنوات الخبرة لديه، بينما كانت الفروق بمتوسطات الاستجابات ذات دلالة إحصائية تبعا للصفة الوظيفية ومرجعية المدرسة.

- هدفت دراسة أبو الخير والاعا (2014) التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة، وتمثلت عينتها في (266) فرداً، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة كان عالياً في مدارس المرحلة الأساسية بغرب غزة، وتبين أيضاً أن الرضا الوظيفي لدى العاملين كان عالياً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس المرحلة الأساسية بغرب غزة والرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

- هدفت دراسة درادكة والخالدي (2016) تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام و الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجات توافر الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف التي تعزى للمتغيرات التالية: التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية، وتمثلت عينة الدراسة في (332) معلماً، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها أن جميع مجالات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم العام للبنين بمدينة الطائف بدرجة (عالية) وكانت على الترتيب التالي القيم التنظيمية، المعقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة الثقافة التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة والتخصص والمؤهل العلمي، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجات الثقافة التنظيمية السائدة بمجالاتها (القيم والأعراف والمعتقدات) وفقا لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية.

- هدفت دراسة العليمات (2017) التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى النمو المهني لدى معلمات مرحلة رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية، وتمثلت عينتها في (120) مديرة ومعلمة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق

المنهج الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج البحث أيضا أن مستوى النمو المهني لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية من وجهة نظر المديرات جاء بدرجة متوسطة.

- هدفت دراسة العنزي (2017) تشخيص مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بمدينة حائل من خلال معرفة درجة ممارستها وأهميتها من وجهة نظر المعلمين، وصولا للتصور المقترح الذي ينبغي أن تكون عليه مكونات الثقافة التنظيمية، وتمثلت عينتها (350) معلما، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي المسحي، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة وأهمية مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين مستوى موافقة عالي جدا ومتوسط على مجالات الدراسة.

- هدفت دراسة فتريا (Fitria, 2018) تحليل تأثير الثقافة التنظيمية والثقة في أداء المعلم في المدرسة الثانوية الخاصة في باليمبانج، تمثلت عينتها في (326) معلما في المدارس الإعدادية الخاصة في باليمبانج، استخدمت أداة الاستبانة بجمع البيانات وفق طريقة المنهج الكمي. كان من أبرز نتائجها وجود تأثير إيجابي مباشر للثقافة التنظيمية على أداء المعلم، وهناك تأثير إيجابي مباشر للثقة في أداء المعلم. يُقترح على معلمي المدارس الإعدادية الخاصة في باليمبانج أنه من أجل تحسين أدائهم في التدريس، يمكنهم الانتباه إلى متغيرات الثقافة التنظيمية الجيدة والثقة، لأنه يعتقد أن الثقافة التنظيمية الجيدة والثقة هي العوامل التي يمكن أن يشجع على خلق أداء جيد للمعلم.

- هدفت دراسة الدوسري والألفي (2019) التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، وتمثلت عينتها في (355) معلما، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة جاء عالياً، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين من فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر.

- هدفت دراسة السبيعي (2019) التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وتمثلت عينتها في (349) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة التابعة للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي المسحي والارتباطي. ، وكان من أبرز نتائجها أن الأنماط الأربعة للثقافة التنظيمية (ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني و ثقافة القوة) السائدة بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين جاءت جميعها بدرجات توافر عالية، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهم، وهناك علاقة ارتباطية طردية عالية بين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.
- هدفت دراسة كروز (De la cruz, 2019) تقييم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المدرسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد، استخدمت أداة الاستبانة معدلة ومقتبسة من أداة مؤشر أداء مدرسة هونغ كونغ، وفق المنهج المسحي الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن ثقافة العشيرة هي الثقافة السائدة الحالية والمفضلة بين المؤسسات المدرسية. وأداء المدرسة في مستوى جيد كما يراه المستجيبون. وتؤثر ثقافة العشيرة على أداء المدرسة، ويمكن أن يؤثر على سلوك العمل ومواقف موظفي المدرسة مما يزيد من ولائهم والتزامهم بتحسين أدائهم لتحقيق أهدافهم أثناء تعاونهم مع بعضهم البعض.
- هدفت دراسة لوبيس وهانوم (Lubis & Hanum, 2020) الكشف عن وجود ثقافة تنظيمية (التواصل في مأسسة رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، تنفيذ اللوائح التنظيمية، تنفيذ أنشطة برامج إضافية)، وتمثلت عينتها في المدير والمعلمين والطلبة واستخدمت أدوات الملاحظة والمقابلة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي النوعي، وكان من أبرز نتائجها يجب أن يكون طبيعة عائلية لتنفيذ ثقافة تنظيمية والتعود على التنظيم والانضباط من أجل التقدم المدرسي.
- هدفت دراسة حجازي وقشوع (2021) الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية بفلسطين للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها ببعض المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، كما اتجهت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة

التشاركية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتمثلت عينتها في (140) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية الأساسية بمحافظة قفيلية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية مرتفعة، ومستوى الثقافة التنظيمية لديهم جاء مرتفعاً، وهناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية.

### 3 . الدراسات التي تناولت محور القيادة الروحية والثقافة التنظيمية معاً.

- هدفت دراسة كرادا (Karadağ, 2009) الكشف عن العلاقة بين سلوكيات القيادة الروحية للمديرين والثقافة التنظيمية، وتمثلت عينتها في (359) معلماً، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن الحضور يؤثر بشكل كبير على الأداء، وبالتالي يؤثر الأداء على ثقافة المدرسة في المستوى المتوسط. وهناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء والسلام إلى جانب المكونات الفرعية للقيادة الروحية والأداء، وتؤثر سلوكيات القيادة الروحية لمديري التعليم الابتدائي بشكل إيجابي على مستوى الثقافة التنظيمية من حيث مكونات الأداء، ويعتبر السلام أهم متغير يؤثر على مستوى الثقافة التنظيمية.

- هدفت دراسة جيمن وكارادا (Çimen & Karadağ, 2019) اختبار العلاقات بين تصورات معلمي المدارس الثانوية للقيادة الروحية، والثقافة التنظيمية، والصمت التنظيمي، والنجاح الأكاديمي للمدرسة، وتمثلت عينتها في (457) معلماً يعملون في (24) مدرسة ثانوية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن تصورات المعلمين عن سلوكيات القيادة الروحية لمديري المدارس أثرت بشكل إيجابي على إدراكهم للثقافة التنظيمية، وأثر إدراك الثقافة التنظيمية على متوسط درجات YGS للمدرسة بشكل إيجابي ومتوسط درجات LYS سلباً.

- هدفت دراسة أوزجينيل وأنكاراليوغلو (Özgenel & Ankaralıoğlu, 2020) تحديد ما إذا كان أسلوب القيادة الروحية للمسؤولين يتنبأ بثقافة المدرسة وفقاً لتصورات المعلمين العاملين في مستويات مدرسية مختلفة، تمثلت عينتها في (446) معلماً واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج المسحي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن هناك علاقة

متوسطة وإيجابية بين الثقافة المدرسية وأنماط القيادة الروحية للإداريين حسب تصورات المعلمين، وأن أنماط القيادة الروحية لمديري المدارس كانت مؤشرا على ثقافة المدرسة وفقا لتصورات المعلمين، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجنس والمستوى المدرسي في البعد الفرعي لثقافة الدعم للثقافة المدرسية، ومتغيرات العمر والمستوى المدرسي في البعد الفرعي لثقافة النجاح، والعمر، والأقدمية المهنية، والمتغيرات على مستوى المدرسة في البعد الفرعي للثقافة البيروقراطية، بينما كان هناك اختلاف كبير في مستوى القيادة الروحية لدى المعلمين حسب متغير المستوى المدرسي، لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، والعمر، والأقدمية المهنية، بحسب نتائج البحث.

- هدفت دراسة كارادا وأكسال وغازي وداجلي (Karadag, Aksal, Gazi &, 2020) Dagli فحص العلاقة بين القيادة الروحية والثقافة المدرسية والنجاح الأكاديمي، وتمثلت عينتها في (441) معلماً، واستخدمت أداة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات وفق المنهج الكمي والنوعي، وكان من أبرز نتائجها أنه مع زيادة إدراك القيادة الروحية للمعلمين، يزداد أيضاً إدراكهم لثقافة مدرستهم، كما أن هناك تأثير كل من القيادة الروحية والثقافة المدرسية على النجاح الأكاديمي.

## 2.2.2 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

### 2.2.2.1 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة التي تناولت محور القيادة الروحية:

- اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الروحية على هدف مشترك وهو دراسة واقع القيادة الروحية ودرجة ممارستها في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى.
- اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الروحية في عينتها حيث تم تطبيق الدراسة على معلمين المدارس باستثناء دراسة هدجر (Hedger, 2021) ودراسة جيبسون (Gibson, 2011) التي طبقت على مديريين ومعلمين.
- استخدمت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الروحية أداة الاستبانة لجمع البيانات، باستثناء دراسة هيدجر (Hedger, 2021) استخدمت أداة المقابلة،

ودراسة (Karadagç, Aksal, Gazi & Dagli, 2020) استخدمت أداتي المقابلة والاستبانة، أما دراسة جيبسون (Gibson, 2011) استخدمت أداة الملاحظة.

- وظفت أغلب الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الروحية المنهج الوصفي المسحي والارتباطي باستثناء دراسة جيبسون (Gibson, 2011) استخدمت المنهج النوعي (دراسة حالة) ودراسة مالوني وفراي (2009) Malone & fry, حيث استخدمت المنهج التجريبي.

## 2.2.2.2 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة التي تناولت محور الثقافة التنظيمية

- اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية على هدف مشترك وهو التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس وعلاقتها بمتغيرات أخرى.
- اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في عينتها حيث تم تطبيق الدراسة على المعلمين باستثناء دراسة عابدين (2013) ودراسة العليمات (2017) التي طبقت على المديرين والمعلمين، ودراسة (Lubis & Hanum, 2020) التي طبقت على المدير والمعلمين والطلبة.
- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات باستثناء دراسة (Lubis & Hanum, 2020) ودراسة (Negis-Isik & Gursel, 2013) حيث استخدمت أداة الملاحظة والمقابلة.
- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي باستثناء دراسة (Lubis & Hanum, 2020) ودراسة (Negis-Isik & Gursel, 2013) حيث استخدمت المنهج النوعي.
- اختلفت دراسة (Negis-Isik & Gursel, 2013) عن بقية الدراسات في عمل دراسة حالة للمدرسة وتم استخدام الملاحظة غير المنظمة والمقابلات شبه المنظمة والقصص لجمع البيانات.
- اختلفت دراسة العنزي (2017) عن بقية الدراسات باحتوائها على تصور مقترح للثقافة التنظيمية.

### 2.2.3 الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، تشير 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:

1 . تعد هذه الدراسة الأولى عربيا في حدود علم الباحثة التي تحاول الكشف عن علاقة القيادة الروحية بالثقافة التنظيمية.

2 . استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي والمدخل الكيفي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة. كما تضمنت تنوعا في منهج الدراسة لتشمل المنهج الوصفي الارتباطي ومنهج المقابلة المعمقة، والمنهج التطويري.

3 . لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة.

4 . تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت الاستبانة والمقابلة الفردية شبه المفتوحة وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.

5 . لم تقتصر هذه الدراسة على كشف العلاقة الارتباطية بين المتغيرين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية وإنما احتوت على أنموذج مقترح لتعزيز القيادة الروحية وتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس.

من العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع علاقة القيادة الروحية بالثقافة التنظيمية، وشمول عينتها للمديرين والمعلمين وتعدد أدواتها بين الاستبانة والمقابلة الفردية شبه المفتوحة واستخدامها المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج الكيفي (المقابلة المعمقة)، والمنهج التطويري، وأهم مخرجاتها أنموذج مقترح لتعزيز القيادة الروحية وتطوير الثقافة التنظيمية.

### 2.2.4 جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة بعض الجوانب المتعلقة بهذه الدراسة وتمثلت في:

- إثراء الإطار النظري
- تحديد واختيار أدوات الدراسة الأنسب للدراسة.
- اختيار المنهج العلمي المناسب للدراسة.
- صياغة تساؤلات وفرضيات الدراسة.
- تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

تضمن هذا الفصل توضيحاً للطريقة والإجراءات التي تمت في الدراسة، بدءاً من منهج الدراسة المستخدم فيها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة من حيث طريقة تطويرها وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، مع تحديد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبيان الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتعلقة باستجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 3.1 منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، تم استخدام المنهج المختلط، وهو منهجية لإجراء البحوث التي تنطوي على جمع وتحليل ودمج البحث الكمي والبحث النوعي، وتم استخدامه في هذه الدراسة ليوفر التكامل بين المنهجين فهماً أفضل لمشكلة الدراسة (Creswell, 2008)، والمناهج المستخدمة في الدراسة هي:

#### أولاً: المنهج الوصفي الارتباطي

وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف خصائص الظاهرة وجمع معلومات عنها واكتشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام هذا المنهج لأنه يلائم طبيعة الدراسة وأهدافها.

#### ثانياً: المنهج النوعي

هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في ظروفها الطبيعية باعتبارها مصدراً مباشراً للبيانات من خلا أداة المقابلة، ويعتمد على تحليل البيانات بطريقة استقرائية.

#### ثالثاً: المنهج التطويري

وهو منهج وطريقة علمية لتطوير برامج وسياسات وهياكل معرفية وتطبيقية جديدة لم تكن معروفة من قبل (الأغا والأستاذ، 2004).

## 3.2 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من فئتين:

- **الفئة الأولى** تضم جميع المديرين والمديرات في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس، والواقعة ضمن نفوذ مديرية "القدس الشريف" للعام 2022\2023 والبالغ عددهم (51) مديراً ومديرة.

- **الفئة الثانية** تضم جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس، والواقعة ضمن نفوذ مديرية "القدس الشريف" للعام 2022\2023 والبالغ عددهم (1056) معلماً ومعلمة، يعملون في (51) مدرسة حسب الكتاب الاحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2020-2021.

## 3.3 عينة الدراسة

### - العينة الاستطلاعية

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من خارج عينة الدراسة الفعلية، وذلك للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وللتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية.

### - العينة الفعلية

- تم اختيار **عينة هادفة** عددهم (15) مديراً من مجتمع الدراسة الفئة الأولى (المديرين) ممن تزيد خبرتهم عن 15 عاماً.

- تم اختيار **عينة طبقية عشوائية** من مجتمع الدراسة الفئة الثانية (المعلمين) وتم حساب حجم العينة وفق جدول كريجسي ومورجان لتحديد حجم العينات (Krejci & Morgan, 1970)، حيث كان حجم العينة (282) معلماً ومعلمة، بنسبة (26.7%) من مجتمع الدراسة لدى المعلمين.

### 3.3.1 وصف متغيرات أفراد العينة

جدول (3.1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	16.3
	انثى	236	83.7
	المجموع	282	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأدنى	217	77.0
	ماجستير فأعلى	65	23.0
	المجموع	282	%100
مستوى المدرسة	أساسي دنيا فقط	59	20.9
	أساسي عليا فقط	54	19.1
	الثانوية	86	30.5
	أساسي وثانوي	83	29.4
	المجموع	282	%100
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	55	19.5
	من 5- أقل من 10 سنوات	55	19.5
	10 سنوات فأكثر	172	61.0
	المجموع	282	%100

يبين الجدول (3.1) 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% أساسيا عليا فقط، ونسبة 30.5% للثانوية، ونسبة 29.4% أساسي و ثانوية. ويبين متغير سنوات الخدمة أن نسبة 19.5% أقل من 5 سنوات، ونسبة 19.5% من 5- أقل من 10 سنوات، ونسبة 61% 10 سنوات فأكثر.

### 3.4 أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة في دراستها أداتين لجمع البيانات كالاتي:

#### 3.4.1 أولاً: أداة الاستبانة

تم استخدام اداة الاستبانة في الدراسة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، إذ قامت الباحثة بتطوير استبانة لتتلاءم مع طبيعة الدراسة لتطبيقها. وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية المبينة في ملحق رقم (2) من ثلاثة أجزاء.

- الجزء الأول حول البيانات الديمغرافية لأفراد العينة، وتشمل: الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وسنوات الخدمة.
- الجزء الثاني حول واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين والذي اشتمل على (25) فقرة، موزعة على خمس مجالات. حيث تم تطوير فقرات هذا الجزء من الاستبانة من خلال الاستعانة بدراسة فراي وماذرلي (Fry & Matherly, 2006)، ودراسة الثوابية (2022)، ودراسة الشهومي (2020)، ودراسة عجوة (2013) والجدول (2) يبين مجالات هذا الجزء وعدد فقرات كل منها.
- الجزء الثالث حول واقع الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية والذي اشتمل على (20) فقرة، موزعة على أربع مجالات، حيث تم تطوير فقرات هذا الجزء من الاستبانة من خلال الاستعانة بدراسة العنزي (2017) ودراسة مصالحة والشرمان (2021)، ودراسة آل فهاد والشمراي (2022)، ودراسة زهران (2021)، ودراسة المومني (2017) والجدول (2) يبين مجالات هذا الجزء وعدد فقرات كل منها.

وأعطيت الاستجابة لكل فقرة من فقرات هذا الجزء وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي: موافق بشدة وتأخذ (5) درجات، موافق وتأخذ (4) درجات، إلى حد ما وتأخذ (3) درجات، غير موافق وتأخذ درجتين، غير موافق بشدة وتأخذ درجة واحدة.

جدول (3.2): مجالات الدراسة الرئيسة 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 \ الإيمان	
6	المجال الثالث: حب الإيثار	
4	المجال الرابع: المعنى	
5	المجال الخامس: العضوية	
عدد الفقرات	المجال	القسم
5	القيم التنظيمية	الجزء الثالث: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين
5	المعتقدات	
5	الأعراف	
5	التوقعات	
45	بشكل عام	

### 3.4.2 ثانياً: أداة المقابلة

تم استخدام أداة المقابلة في الدراسة لجمع المقترحات وتحقيق أحد أهداف الدراسة المتمثل في بناء الأنموذج المقترح لتعزيز ممارسات القيادة الروحية وتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس، وتم اختيار هذه الأداة وذلك بسبب انها تسمح بالتفاعل مع المستجيب وتكييف الاسئلة وتعديلها وتساهم في اكتشاف وجهات نظر غير مألوفة والتي لم تطرأ الى ذهن

أحد من قبل، وتسلب الضوء على وجهات النظر المتعددة والعمليات العاطفية والانفعالية (تيسير، 2020). إذ قامت الباحثة بتطوير أداة المقابلة بناء على نتائج أداة الاستبانة وتكوّنت أداة المقابلة في صورتها النهائية المبينة في ملحق رقم (5) من جزأين:

#### - الجزء الأول: اسئلة المقابلة حول تطوير ممارسات القيادة الروحية.

حيث اشتمل هذا الجزء على (7) اسئلة حول تطوير ممارسات وأبعاد القيادة الروحية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس.

#### - الجزء الثاني: اسئلة المقابلة حول تطوير الثقافة التنظيمية.

حيث اشتمل هذا الجزء على (7) اسئلة حول تطوير الثقافة التنظيمية وأبعادها في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس.

### 3.5 صدق أدوات الدراسة

#### 3.5.1 صدق أداة الاستبانة

#### أولاً: صدق المحتوى

بعد صياغة أداة الاستبانة بصورتها الأولية المبينة الملحق رقم (1) تم التحقق من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وخبراء في التربية والإدارة التربوية عددهم (17) كما يبينه الملحق رقم (3)؛ للاطلاع على فقرات الاستبانة ومجالاتها وإبداء الرأي فيها 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 إجراء التعديلات اللازمة، والتي أشار إليها أكثر من 80% منهم لإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

وفيما يلي توضيح للتعديلات التي أجريت على الاستبانة لإخراجها في صورتها النهائية التي يبينها ملحق رقم (3):

## تعديلات الجزء الأول: البيانات الشخصية

- استبدال عبارة "النوع الاجتماعي" بعبارة "الجنس".
- استبدال عبارة "الخبرة" بعبارة "الخدمة".

## تعديلات الجزء الثاني: ممارسات القيادة الروحية لدى مدير المدرسة.

- توحيد الفقرات في هذا الجزء حيث تم استبدال عبارة "مديري" في الفقرات (2،4،8،14،19،20) بعبارة "مدير مدرستي".
- تعديل صياغة الفقرات (4، 12،13،14،15،16، 19،23،24،25).
- استبدال عبارة "لأعمل" بعبارة "لأنجز" في الفقرة (6).
- استبدال عبارة "لأبذل ما عندي" بعبارة "لأبذل قصارى جهدي" في الفقرة (7).
- استبدال عبارة "يدفعني" بعبارة "يشجعني" في الفقرة (9) و (10).
- استبدال عبارة "يهتم بنا" بعبارة "يعمل على تليتها" في الفقرة (11).
- إضافة عبارة "التدريس" في فقرة (17).
- إضافة عبارة "سلوك" وعبارة "مهنية" في فقرة (18).
- إضافة عبارة "الخاصة" في فقرة (21).

## تعديلات الجزء الثالث: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في

القدس.

- تعديل صياغة الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 12، 18، 20).
- استبدال عبارة "تعليمية" بعبارة "تعليمية" في فقرة (8).
- إضافة عبارة "الريادي" في فقرة (9).
- إضافة عبارة "العاملين" في فقرة (10).
- استبدال عبارة "التربوية" بعبارة "الاجتماعية" في فقرة (11).
- إضافة عبارة "المبدعين" في فقرة (13).

- إضافة عبارة "كل فصل دراسي" في فقرة (14).
  - استبدال عبارة "تحتفل" بعبارة "تحتفي" في فقرة (15).
  - إضافة عبارة "مخططة" في فقرة (16).
  - استبدال عبارة "المتوقعة" بعبارة "المنوطة بهم" في فقرة (17).
  - استبدال عبارة "معززة" بعبارة "محفزة" في فقرة (19).
- وبذلك تم التحقق من صدق المحتوى (صدق المحكمين) لأداة الاستبانة.

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالي تبين ذلك:

جدول (3.3): 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
8	0.847**	0.000	17	0.837**	0.000			

			0.000	0.847**	18	0.000	0.843**	9
--	--	--	-------	---------	----	-------	---------	---

\*\* داله احصائية عند 0.001

\* داله احصائية عند 0.050

جدول (3.4): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.716**	0.000	8	0.762**	0.000	15	0.762**	0.000
2	0.798**	0.000	9	0.815**	0.000	16	0.825**	0.000
3	0.733**	0.000	10	0.770**	0.000	17	0.770**	0.000
4	0.790**	0.000	11	0.743**	0.000	18	0.825**	0.000
5	0.806**	0.000	12	0.745**	0.000	19	0.846**	0.000
6	0.748**	0.000	13	0.766**	0.000	20	0.788**	0.000
7	0.715**	0.000	14	0.712**	0.000			

\*\* داله احصائية عند 0.001

\* داله احصائية عند 0.050

### 3.5.2 صدق أداة المقابلة

#### صدق المحتوى

بعد صياغة اسئلة أداة المقابلة بصورتها الأولية المبينة الملحق رقم (4) ومراجعة المشرف لأسئلتها تم التحقق من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وخبراء في التربية والإدارة التربوية كما يبينه الملحق رقم (3)؛ للاطلاع على اسئلة المقابلة وابداء الرأي فيها من حيث: مدى وضوح لغة الاسئلة وسلامتها لغوياً، ومدى شمولها للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات

يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم اجراء التعديلات اللازمة لإخراجها بصورتها النهائية المبينة في الملحق (5).

### 3.6 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين (0.981)، و(0.964) لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (3.5): نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.949	5	الرؤية
0.958	5	الأمل / الإيمان
0.937	6	حب الإيثار
0.939	4	المعنى
0.956	5	العضوية
<b>0.981</b>	<b>25</b>	<b>الدرجة الكلية</b>
0.883	5	القيم التنظيمية
0.892	5	المعتقدات
0.878	5	الأعراف
0.920	5	التوقعات
<b>0.964</b>	<b>20</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

### 3.7 متغيرات الدراسة

- المتغيرات الوسيطة وهي:
  - الجنس وله فئتان: ذكر وأنثى.
  - المؤهل العلمي وله مستويان: بكالوريوس فأدنى، وماجستير فأعلى.
  - مستوى المدرسة وله أربع مستويات: أساسي دنيا فقط، وأساسي عليا فقط، والثانوية، وأساسي وثانوي.
  - سنوات الخدمة وله ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.

### • المتغير المستقل

- واقع القيادة الروحية.

### • المتغير التابع

- واقع الثقافة التنظيمية السائدة.

### 3.8 إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيق الدراسة وذلك باتباع الخطوات والإجراءات الآتية:

1. حصر مجتمع الدراسة في مدارس القدس الحكومية الفلسطينية والذي اشتمل على جميع المديرين والمديرات في المدارس الحكومية وعددهم (51)، وجميع المعلمين والمعلمات في تلك المدارس وعددهم من مجتمع الدراسة (1056)، في مديرية التربية والتعليم القدس الشريف.
2. اختيار العينة العشوائية من فئة المعلمين بنسبة (26.7%) وبلغ عددهم (282) معلما ومعلمة.

3. تم الحصول على موافقة الجهات المعنية لتنفيذ الدراسة وتطبيقها، وذلك من خلال الحصول على كتاب تسهيل مهمة من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية المبين في الملحق رقم (6)، ومن ثم كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير في وزارة التربية والتعليم المبين في ملحق (7).
4. قامت الباحثة بتطبيق أداة الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع استبانة الكترونية بشكل عشوائي على مدارس الذكور والإناث خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2022 - 2023). وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (282) استجابة.
5. تم تفرغ البيانات من الاستبانات الصالحة وإدخالها إلى الحاسوب بهدف إجراء التحليل الإحصائي المناسب ل فقراتها.
6. عرض نتائج أسئلة الدراسة.
7. تصميم أداة المقابلة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات المعلمين على أداة الاستبانة.
8. تم اختيار العينة الهادفة من المديرين ممن تزيد خبرتهم عن (15) عاما في العمل كمدير مدرسة.
9. تم إجراء مقابلة فردية مع (15) مديرا ومديرة، ولفترة زمنية مدتها (45) دقيقة عبر الهاتف ووجاهية.
10. تم تحليل المقابلات من قبل الباحثة حسب النظرية المتجذرة.
11. تم بناء الأنموذج المقترح لتعزيز ممارسات القيادة الروحية وتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس بالاستعانة بنتائج تحليل المقابلات.
12. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
13. تقديم التوصيات على ضوء نتائج الدراسة.

### 3.9 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات 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 وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package) (For Social Sciences).

تمت معالجة بيانات الدراسة من خلال نوعين من الإحصاء، وهما:

#### أولاً: الإحصاء الوصفي

- بحساب التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة.
- بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والثالث (لدرجة الكلية، ولكل مجال على حدة).

#### ثانياً: الإحصاء الاستدلالي

- اختبار "ت" t-test لفحص الفرضية الأولى والثانية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .
- تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لفحص الفرضيات الثالثة والرابعة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

- اختبار LSD للفروق البعدية.

وللتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وفحص العلاقة بين المتغيرين؛ تم استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون "Pearson Correlation".
- معامل كرو نباخ ألفا "Cronbach alpha".

### 3.10 تحليل البيانات النوعية

- تم اجراء مقابلات مع (15) مدير ومديرة ممن تزيد خبرتهم عن (15) عاما في العمل في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس.
- تفرغ المقابلات المسجلة وتنظيمها حسب تسلسل الأسئلة.
- تحليل إجابات المديرين في المقابلات من خلال النظرية المتجذرة، حيث تم تصنيف الإجابات إلى سمات رئيسية (أفكار عامة)، ومن ثم تم استخراج السمات الفرعية (الأفكار التفصيلية).

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 4.1 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة أنموذج مقترح" وبيان دور 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	1.81-2.60
متوسطة	2.61-3.40
عالية	3.41-4.20
عالية جداً	4.21 فأعلى

## 4.2 نتائج أسئلة الدراسة

### 4.2.1 نتائج السؤال الأول

ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب 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 (4.1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الترتيب	مجالات القيادة الروحية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	1	الأمل / الإيمان	4.04	0.75	عالية	80.8
2	2	العضوية	4.03	0.78	عالية	80.8
3	3	حب الإيثار	3.98	0.75	عالية	79.7
4	4	المعنى	3.96	0.76	عالية	79.2
5	5	الرؤية	3.93	0.77	عالية	78.8
		الدرجة الكلية	3.99	0.69	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 (0.69) 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%).

ولقد 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.

#### - مجال الرؤية

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الرؤية.

جدول (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الرؤية

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	1	يوضح مدير مدرستي رؤية المدرسة كي تكون مفهومة لي	4.07	0.83	عالية	81.4
2	2	يضع مدير المدرسة رؤية لفريقي في العمل تحفزني لأقدم أفضل ما عندي	3.98	0.85	عالية	79.6
3	3	يضع مدير مدرستي رؤية لأتميز في عملي	3.94	0.84	عالية	78.8
4	4	يعمل مدير مدرستي على تعميق رؤية المدرسة في نفسي	3.85	0.86	عالية	77.0
5	4	يضع مدير مدرستي رؤية تلهمني في العمل	3.85	0.88	عالية	77.0
		الدرجة الكلية	3.93	0.77	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 (0.77) وهذا يدل على أن مجال الرؤية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (78.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.2) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يوضح مدير مدرستي رؤية المدرسة كي تكون مفهومة لي " على أعلى متوسط حسابي (4.07)، ويليهما فقرة " يضع مدير المدرسة رؤية لفريقي في العمل تحفزني لأقدم أفضل ما عندي

" بمتوسط حسابي (3.98). وحصلت الفقرة " يضع مدير مدرستي رؤية تلهمني في العمل " والفقرة " يعمل مدير مدرستي على تعميق رؤية المدرسة في نفسي " على أقل متوسط حسابي (3.85)، يليها الفقرة " يضع مدير مدرستي رؤية لأتميز في عملي " بمتوسط حسابي (3.94).

### - مجال الأمل / الإيمان

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

جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأمل / الإيمان

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	1	يشجعني مدير مدرستي لأنجز كل ما يلزم لتحقيق رسالة مدرستي.	4.09	0.78	عالية	81.8
2	2	يحفزني مدير مدرستي لأبذل قصارى جهدي من أجل نجاح مدرستي.	4.06	0.80	عالية	81.2
3	2	يحفزني مدير مدرستي للمثابرة والاجتهاد في العمل	4.06	0.81	عالية	81.2
4	4	يشجعني مدير مدرستي نحو النجاح أنا وزملائي	4.04	0.81	عالية	80.8
5	5	يشجعني مدير مدرستي لتحقيق طموحي في عملي	3.96	0.84	عالية	79.2
		الدرجة الكلية	4.04	0.75	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 (0.75) وهذا يدل على أن مجال الأمل / الإيمان جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (80.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.3) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يشجعي مدير مدرستي لأنجز كل ما يلزم لتحقيق رسالة مدرستي " على أعلى متوسط حسابي (4.09)، يليها فقرة " يحفزني مدير مدرستي لأبذل قصارى جهدي من أجل نجاح مدرستي " والفقرة " يحفزني مدير مدرستي للمثابرة والاجتهاد في العمل " بمتوسط حسابي (4.06). وحصلت الفقرة " يشجعي مدير مدرستي لتحقيق طموحي في عملي " على أقل متوسط حسابي (3.96)، يليها الفقرة " يشجعي مدير مدرستي نحو النجاح أنا وزملائي " بمتوسط حسابي (4.04).

### - مجال حب الإيثار

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال حب الإيثار.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال حب الإيثار

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	1	يستحق مدير مدرستي الثقة لأنه صادق مع المعلمين	4.05	0.89	عالية	81.0
2	2	يراعي مدير مدرستي احتياجات المعلمين ويعمل على تلبينها	4.03	0.83	عالية	80.6
3	3	يسعى مدير مدرستي لتطوير أداء المعلمين مهنياً والنهوض بهم	4.02	0.82	عالية	80.4
4	3	يدعم مدير مدرستي المعلمين ويقف لجانبهم عند حاجتهم لذلك	4.02	0.84	عالية	80.4
5	5	يمثل مدير مدرستي القدوة الحسنة لي بأقواله وأفعاله وسلوكه	4.01	0.89	عالية	80.2
6	6	يتجنب مدير مدرستي محاسبة المعلمين على الأخطاء غير المقصودة	3.77	0.91	عالية	75.4
		الدرجة الكلية	3.98	0.75	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 (0.75) وهذا يدل على أن مجال حب الإيثار جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.7%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يستحق مدير مدرستي الثقة لأنه صادق مع المعلمين " على أعلى متوسط حسابي (4.05)، يليها فقرة " يراعي مدير مدرستي احتياجات المعلمين ويعمل على تلبيتها " بمتوسط حسابي (4.03). وحصلت الفقرة " يتجنب مدير مدرستي محاسبة المعلمين على الأخطاء غير المقصودة " على أقل متوسط حسابي (3.77)، يليها الفقرة " يمثل مدير مدرستي القدوة الحسنة لي بأقواله وأفعاله وسلوكه " بمتوسط حسابي (4.01).

#### - مجال المعنى

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

جدول (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعنى

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	1	يشعرن مدير مدرستي أن تعليمي للطلبة يحدث تغيرا في حياتهم	4.02	0.82	عالية	80.4
2	2	يشعرن مدير مدرستي أن مهنتي ذات قيمة ومعنى	4.00	0.82	عالية	80.0
3	3	يعمق مدير مدرستي أهمية مهنة التدريس بالنسبة لي	3.95	0.83	عالية	79.0
4	4	يؤثر مدير مدرستي في سلوك المعلمين بطريقة إيجابية ومهنية	3.87	0.86	عالية	77.4
		الدرجة الكلية	3.96	0.76	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 (0.76) وهذا يدل على أن مجال المعنى جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.5) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يشعري مدير مدرستي أن تعليمي للطلبة يحدث تغيرا في حياتهم " على أعلى متوسط حسابي (4.02)، يليها فقرة " يشعري مدير مدرستي أن مهنتي ذات قيمة ومعنى " بمتوسط حسابي (4.00). وحصلت الفقرة " يؤثر مدير مدرستي في سلوك المعلمين بطريقة إيجابية ومهنية " على أقل متوسط حسابي (3.87)، يليها الفقرة " يعمق مدير مدرستي أهمية مهنة التدريس بالنسبة لي " بمتوسط حسابي (3.95).

#### - مجال العضوية

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

جدول (4.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العضوية

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	1	يقدر مدير مدرستي أعمالها ويحترمها	4.10	0.81	عالية	82.0
2	2	يقدرني مدير مدرستي بصفتي الشخصية والمهنية	4.07	0.85	عالية	81.4
3	3	يشعري مدير مدرستي بأهمية جهودي لنجاح العملية التعليمية التعليمية	4.05	0.82	عالية	81.0
4	4	يقدر مدير مدرستي جهودي وعملي في المدرسة	4.03	0.86	عالية	80.6
5	5	يتفهم مدير مدرستي احتياجاتي واهتماماتي الخاصة	3.94	0.88	عالية	78.8
		الدرجة الكلية	4.03	0.78	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 (0.78) وهذا يدل على أن مجال العضوية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (80.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.6) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يقدر مدير مدرستي أعماله ويحترمها " على أعلى متوسط حسابي (4.10)، ويليهما فقرة " يقدرني مدير مدرستي بصفتي الشخصية والمهنية " بمتوسط حسابي (4.07). وحصلت الفقرة " يتفهم مدير مدرستي احتياجاتي واهتماماتي الخاصة " على أقل متوسط حسابي (3.94)، يليها الفقرة " يقدر مدير مدرستي جهودي وعملي في المدرسة " بمتوسط حسابي (4.03).

## 4.2.2 نتائج السؤال الثاني

هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المعلمين لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية تعزى لكل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وسنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

### 4.2.2.1 نتائج الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المعلمين لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية تعزى 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 (4.7): 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

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الرؤية	ذكر	46	3.88	0.84	0.494	0.62
	أنثى	236	3.94	0.76		
الأمل / الإيمان	ذكر	46	3.93	0.82	0.997	0.32
	أنثى	236	4.06	0.73		
حب الإيثار	ذكر	46	3.96	0.84	0.233	0.81
	أنثى	236	3.98	0.74		
المعنى	ذكر	46	3.85	0.96	1.039	0.30
	أنثى	236	3.98	0.72		
العضوية	ذكر	46	4.05	0.86	0.125	0.90
	أنثى	236	4.03	0.76		
الدرجة الكلية	ذكر	46	3.94	0.79	0.54	0.59
	أنثى	236	4.00	0.68		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.54)، ومستوى الدلالة (0.59)، 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.

## 4.2.2.2 نتائج الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المعلمين لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية تعزى 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 (4.8): 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	3.96	0.74	0.84	0.40
	ماجستير فأعلى	65	3.86	0.89		
الأمل / الإيمان	بكالوريوس فأدنى	217	4.04	0.73	0.04	0.96
	ماجستير فأعلى	65	4.03	0.82		
حب الإيثار	بكالوريوس فأدنى	217	3.98	0.74	0.14	0.88
	ماجستير فأعلى	65	3.97	0.80		
المعنى	بكالوريوس فأدنى	217	3.96	0.74	0.26	0.78
	ماجستير فأعلى	65	3.93	0.85		
العضوية	بكالوريوس فأدنى	217	4.02	0.78	0.66	0.50
	ماجستير فأعلى	65	4.09	0.76		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأدنى	217	3.99	0.68	0.13	0.89
	ماجستير فأعلى	65	3.98	0.76		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.13)، ومستوى الدلالة (0.89)، 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.

#### 4.2.2.3 نتائج الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المعلمين لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

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 مستوى المدرسة.

جدول (4.9): 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 مستوى المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المدرسة	المجال
0.79	3.84	59	أساسي دنيا فقط	الرؤية
0.82	3.86	54	أساسي عليا فقط	
0.79	4.06	86	الثانوية	
0.71	3.92	83	أساسي وثنائي	
0.76	4.01	59	أساسي دنيا فقط	الأمل / الإيمان
0.85	3.90	54	أساسي عليا فقط	
0.71	4.21	86	الثانوية	
0.69	3.97	83	أساسي وثنائي	
0.69	3.88	59	أساسي دنيا فقط	حب الإيثار

0.84	3.84	54	أساسي عليا فقط	
0.73	4.15	86	الثانوية	
0.74	3.97	83	أساسي و ثانوي	
0.77	3.88	59	أساسي دنيا فقط	
0.88	3.82	54	أساسي عليا فقط	المعنى
0.74	4.09	86	الثانوية	
0.70	3.96	83	أساسي و ثانوي	
0.79	3.95	59	أساسي دنيا فقط	
0.90	3.90	54	أساسي عليا فقط	العضوية
0.74	4.18	86	الثانوية	
0.71	4.03	83	أساسي و ثانوي	
0.69	3.91	59	أساسي دنيا فقط	
0.79	3.86	54	أساسي عليا فقط	الدرجة الكلية
0.67	4.14	86	الثانوية	
0.65	3.97	83	أساسي و ثانوي	

يلاحظ من الجدول رقم (4.9) وجود فروق ظاهرية في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (4.10):

جدول (4.10): 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 مستوى المدرسة

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

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.196) ومستوى الدلالة (0.089) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

#### 4.2.2.4 نتائج الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المعلمين لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية تعزى 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 (4.11): 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 سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.65	4.13	55	أقل من 5 سنوات	الرؤية
0.76	3.97	55	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.81	3.86	172	10 سنوات فأكثر	
0.73	4.18	55	أقل من 5 سنوات	الأمل / الإيمان
0.65	4.10	55	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.78	3.97	172	10 سنوات فأكثر	
0.64	4.08	55	أقل من 5 سنوات	حب الإيثار

0.71	4.09	55	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.80	3.91	172	10 سنوات فأكثر	
0.61	4.15	55	أقل من 5 سنوات	المعنى
0.69	4.03	55	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.82	3.87	172	10 سنوات فأكثر	
0.69	4.17	55	أقل من 5 سنوات	العضوية
0.64	4.13	55	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.84	3.96	172	10 سنوات فأكثر	
0.60	4.14	55	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.63	4.07	55	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.74	3.92	172	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (4.11) 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 (4.12):

جدول (4.12): 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			
الأمل / الإيمان	بين المجموعات	2.114	2	1.057	1.873	0.156
	داخل المجموعات	157.386	279	0.564		
	المجموع	159.499	281			
حب الإيثار	بين المجموعات	2.121	2	1.060	1.848	0.159
	داخل المجموعات	160.057	279	0.574		
	المجموع	162.178	281			
المعنى	بين المجموعات	3.706	2	1.853	3.184	0.043
	داخل المجموعات	162.365	279	0.582		
	المجموع	166.071	281			
العضوية	بين المجموعات	2.451	2	1.226	2.021	0.134
	داخل المجموعات	169.239	279	0.607		

			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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) 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 (4.13): 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	-0.12727
		10 سنوات فأكثر	0.15682
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.28409*
		من 5- أقل من 10 سنوات	-0.15682

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

### 4.2.3 نتائج السؤال الثالث

ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس 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 الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين.

جدول (4.14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الترتيب	مجالات الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	1	الأعراف	3.98	0.68	عالية	79.6
2	2	المعتقدات	3.97	0.63	عالية	79.4
3	3	التوقعات	3.89	0.68	عالية	77.8
4	4	القيم التنظيمية	3.84	0.68	عالية	76.9
		الدرجة الكلية	3.92	0.61	عالية	78.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.92) وانحراف معياري (0.61) وهذا يدل على أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (78.4%).

ولقد حصل مجال الأعراف على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.98)، يليه مجال المعتقدات بمتوسط حسابي (3.97)، ويليه مجال التوقعات بمتوسط حسابي (3.89)، ومن ثم مجال القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (3.84)، وجاءت بدرجة عالية.

#### - مجال القيم التنظيمية

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

جدول (4.15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القيم التنظيمية

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	1	تعزز إدارة المدرسة القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية.	4.08	0.74	عالية	81.6
2	2	يشارك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات	3.80	0.88	عالية	76.0
3	2	يلتزم المعلمون في إنجاز المهام المنوطة بهم في الوقت المحدد	3.80	0.79	عالية	76.0
4	4	يعمل جميع العاملين في المدرسة بروح الفريق	3.78	0.81	عالية	75.6
5	5	سياسة المدرسة تقوم على العدل بين المعلمين.	3.76	0.90	عالية	75.2
		الدرجة الكلية	3.84	0.68	عالية	76.9

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القيم التنظيمية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.84) وانحراف معياري (0.68) وهذا يدل على أن مجال القيم التنظيمية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (76.9%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.15) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تعزز إدارة المدرسة القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية " على أعلى متوسط حسابي

(4.08)، ويليهما فقرة " يشارك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات " والفقرة " يلتزم المعلمون في إنجاز المهام المنوطة بهم في الوقت المحدد " بمتوسط حسابي (3.80). وحصلت الفقرة " سياسة المدرسة تقوم على العدل بين المعلمين " على أقل متوسط حسابي (3.76)، يليها الفقرة " يعمل جميع العاملين في المدرسة بروح الفريق " بمتوسط حسابي (3.78).

#### - مجال المعتقدات

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

جدول (4.16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعتقدات

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	1	تؤكد المدرسة على أن الطالب محور العملية التعليمية	4.16	0.69	عالية	83.2
2	2	تؤكد المدرسة على أهمية دور المعلم الريادي في العملية التربوية	4.04	0.74	عالية	80.8
3	3	يعمل جميع العاملين للصالح العام في المدرسة	3.95	0.75	عالية	79.0
4	4	تعد المدرسة مكانا مريحا للعمل وجيدا بالنسبة لي	3.89	0.84	عالية	77.8
5	5	يوجد تعاون بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي	3.83	0.77	عالية	76.6
		الدرجة الكلية	3.97	0.63	عالية	79.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المعتقدات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.97) وانحراف معياري (0.63) وهذا يدل على أن مجال المعتقدات جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.4%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.16) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تؤكد المدرسة على أن الطالب محور العملية التعليمية " على أعلى متوسط حسابي (4.16)،

ويليها فقرة " تؤكد المدرسة على أهمية دور المعلم الريادي في العملية التربوية " بمتوسط حسابي (4.04). وحصلت الفقرة " يوجد تعاون بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي " على أقل متوسط حسابي (3.83)، يليها الفقرة " تعد المدرسة مكانا مريحا للعمل وجيدا بالنسبة لي " بمتوسط حسابي (3.89).

## - مجال الأعراف

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

جدول (4.17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأعراف

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	1	يشارك المعلمون في المدرسة في المناسبات الدينية والاجتماعية	4.23	0.711	عالية جداً	84.6
2	2	تكرم المدرسة الطلبة المتفوقين كل فصل دراسي	4.16	0.79	عالية	83.2
3	3	يتعاون جميع المعلمين بالمشاركة في الأنشطة اللامنهجية	3.87	0.81	عالية	77.4
4	4	تكرم المدرسة المعلمين المتميزين والمبدعين	3.84	0.93	عالية	76.8
5	5	تحتفي المدرسة بالمعلمين الجدد	3.80	0.89	عالية	76.0
		الدرجة الكلية	3.97	0.68	عالية	79.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأعراف أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.97) وانحراف معياري (0.68) وهذا يدل على أن مجال الأعراف جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.6%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.17) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يشارك المعلمون في المدرسة في المناسبات الدينية والاجتماعية " على أعلى متوسط حسابي (4.23)، يليها فقرة " تكرم المدرسة الطلبة المتفوقين كل فصل دراسي " بمتوسط حسابي (4.16). وحصلت الفقرة " تحتفي المدرسة بالمعلمين الجدد " على أقل متوسط حسابي (3.80)، يليها الفقرة " تكرم المدرسة المعلمين المتميزين والمبدعين " بمتوسط حسابي (3.84).

#### - مجال التوقعات

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

جدول (4.18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التوقعات

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	1	يعمل المعلمون لتحقيق الإنجازات المدرسية المنوطة بهم	3.99	0.68	عالية	79.8
2	2	تواكب إدارة المدرسة كل ما هو جديد	3.93	0.77	عالية	78.6
3	3	توفر المدرسة بيئة تعليمية تربوية محفزة	3.89	0.81	عالية	77.8
4	4	تعمل المدرسة في ضوء رؤية مخططة مستقبلية واضحة	3.88	0.74	عالية	77.6
5	5	تساهم المدرسة من أجل حصول المعلمين على حقوقهم	3.76	0.89	عالية	75.2
		الدرجة الكلية	3.89	0.68	عالية	77.8

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التوقعات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.89) وانحراف معياري (0.68) وهذا يدل على أن مجال التوقعات جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (77.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.18) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يعمل المعلمون لتحقيق الإنجازات المدرسية المنوطة بهم " على أعلى متوسط حسابي

(3.99)، ويليهما فقرة "تواكب إدارة المدرسة كل ما هو جديد" بمتوسط حسابي (3.93). وحصلت الفقرة "تساهم المدرسة من أجل حصول المعلمين على حقوقهم" على أقل متوسط حسابي (3.76)، يليها الفقرة "تعمل المدرسة في ضوء رؤية مخططة مستقبلية واضحة" بمتوسط حسابي (3.88).

#### 4.2.4 نتائج السؤال الرابع

هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس تعزى لكل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وسنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

##### 4.2.4.1 نتائج الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس تعزى لمتغير الجنس.

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

جدول (4.19): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	ذكر	46	3.80	0.819	0.498	0.619
	أنثى	236	3.85	0.65		
المعتقدات	ذكر	46	4.00	0.72	0.422	0.673
	أنثى	236	3.96	0.62		

0.389	0.863	0.74	3.90	46	ذكر	الأعراف
		0.66	3.99	236	أنثى	
0.819	0.229	0.77	3.86	46	ذكر	التوقعات
		0.66	3.89	236	أنثى	
0.741	0.331	0.70	3.89	46	ذكر	الدرجة الكلية
		0.60	3.92	236	أنثى	

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.331)، ومستوى الدلالة (0.741)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

#### 4.2.4.2 نتائج الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

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

جدول (4.20): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بكالوريوس فأدنى	217	3.83	0.70	0.454	0.650

		0.61	3.88	65	ماجستير فأعلى	
0.659	0.442	0.64	3.96	217	بكالوريوس فأدنى	المعتقدات
		0.60	4.00	65	ماجستير فأعلى	
0.858	0.179	0.68	3.98	217	بكالوريوس فأدنى	الأعراف
		0.69	3.96	65	ماجستير فأعلى	
0.821	0.227	0.66	3.88	217	بكالوريوس فأدنى	التوقعات
		0.75	3.90	65	ماجستير فأعلى	
0.800	0.253	0.61	3.91	217	بكالوريوس فأدنى	الدرجة الكلية
		0.63	3.93	65	ماجستير فأعلى	

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.253)، ومستوى الدلالة (0.800)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

#### 4.2.4.3 نتائج الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة.

جدول (4.21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المدرسة	المجال
0.67	3.79	59	أساسي دنيا فقط	القيم التنظيمية
0.71	3.76	54	أساسي عليا فقط	
0.70	3.94	86	الثانوية	
0.65	3.83	83	أساسي وثنائي	
0.62	3.91	59	أساسي دنيا فقط	المعتقدات
0.65	3.89	54	أساسي عليا فقط	
0.61	4.09	86	الثانوية	
0.64	3.93	83	أساسي وثنائي	
0.71	3.92	59	أساسي دنيا فقط	الأعراف
0.71	3.91	54	أساسي عليا فقط	
0.68	4.10	86	الثانوية	
0.62	3.92	83	أساسي وثنائي	
0.72	3.82	59	أساسي دنيا فقط	التوقعات
0.69	3.80	54	أساسي عليا فقط	
0.66	4.02	86	الثانوية	
0.66	3.85	83	أساسي وثنائي	
0.63	3.86	59	أساسي دنيا فقط	الدرجة الكلية

0.65	3.84	54	أساسي عليا فقط
0.61	4.04	86	الثانوية
0.57	3.88	83	أساسي و ثانوي

يلاحظ من الجدول رقم (4.21) وجود فروق ظاهرية في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (4.22):

جدول (4.22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	1.303	3	0.434	0.925	0.429
	داخل المجموعات	130.458	278	0.469		
	المجموع	131.761	281			
المعتقدات	بين المجموعات	1.915	3	0.638	1.578	0.195
	داخل المجموعات	112.469	278	0.405		
	المجموع	114.384	281			
الأعراف	بين المجموعات	2.024	3	0.675	1.457	0.227
	داخل المجموعات	128.776	278	0.463		

			281	130.801	المجموع	
0.200	1.557	0.725	3	2.175	بين المجموعات	التوقعات
		0.466	278	129.421	داخل المجموعات	
			281	131.596	المجموع	
0.191	1.595	0.605	3	1.816	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.379	278	105.478	داخل المجموعات	
			281	107.294	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.595) ومستوى الدلالة (0.191) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

#### 4.2.4.4 نتائج الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (4.23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.58	4.02	55	أقل من 5 سنوات	القيم التنظيمية
0.68	3.85	55	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.70	3.78	172	10 سنوات فأكثر	
0.55	4.18	55	أقل من 5 سنوات	المعتقدات
0.61	4.00	55	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.65	3.89	172	10 سنوات فأكثر	
0.53	4.18	55	أقل من 5 سنوات	الأعراف
0.75	3.99	55	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.68	3.90	172	10 سنوات فأكثر	
0.62	4.05	55	أقل من 5 سنوات	التوقعات
0.75	3.89	55	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.67	3.83	172	10 سنوات فأكثر	
0.50	4.11	55	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.66	3.93	55	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.62	3.85	172	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (4.23) وجود فروق ظاهرية في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس 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 (4.24):

جدول (4.24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	2.519	2	1.260	2.719	0.068
	داخل المجموعات	129.242	279	0.463		
	المجموع	131.761	281			
المعتقدات	بين المجموعات	3.720	2	1.860	4.689	0.010
	داخل المجموعات	110.664	279	0.397		
	المجموع	114.384	281			
الأعراف	بين المجموعات	3.115	2	1.557	3.403	0.035
	داخل المجموعات	127.686	279	0.458		
	المجموع	130.801	281			
التوقعات	بين المجموعات	2.035	2	1.017	2.191	0.114

		0.464	279	129.561	داخل المجموعات	
			281	131.596	المجموع	
0.025	3.745	1.403	2	2.805	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.375	279	104.489	داخل المجموعات	
			281	107.294	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.745) ومستوى الدلالة (0.025) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكذلك لمجال (المعتقدات، الأعراف)، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (4.25): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المعتقدات	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.124
		10 سنوات فأكثر	0.003
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.18545
		10 سنوات فأكثر	0.258
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.29607*
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.258

0.152	0.18545	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الأعراف
0.010	0.27252*	10 سنوات فأكثر		
0.152	-0.18545	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.407	0.08706	10 سنوات فأكثر		
0.010	-0.27252*	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	
0.407	-0.08706	من 5- أقل من 10 سنوات		
0.130	0.17727	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.007	0.25873*	10 سنوات فأكثر		
0.130	-0.17727	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.391	0.08146	10 سنوات فأكثر		
0.007	-0.25873*	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	
0.391	-0.08146	من 5- أقل من 10 سنوات		

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

#### 4.2.5 نتائج السؤال الخامس:

هل هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

- نتيجة الفرضية

" لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين"

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (4.26).

جدول (4.26): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين

الدرجة الكلية	التوقعات	الأعراف	المعتقدات	القيم التنظيمية	المتغيرات	
0.741**	0.707**	0.635**	0.675**	0.706**	معامل ارتباط بيرسون	الرؤية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.754**	0.714**	0.643**	0.720**	0.697**	معامل ارتباط بيرسون	الأمل/ الإيمان
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.809**	0.753**	0.722**	0.730**	0.769**	معامل ارتباط بيرسون	حب الإيثار
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.808**	0.748**	0.694**	0.727**	0.798**	معامل ارتباط بيرسون	المعنى
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

0.756**	0.667**	0.628**	0.738**	0.748**	معامل ارتباط بيرسون	العضوية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.849**	0.788**	0.730**	0.788**	0.815**	معامل ارتباط بيرسون	الدرجة الكلية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

\* داله احصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

\*\* داله احصائية عند ( $0.01 \geq \alpha$ )

يتبين من الجدول (4.26) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.849)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين.

#### 4.2.6 نتائج السؤال السادس

ما الأنموذج المقترح لتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس في ضوء أبعاد القيادة الروحية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم جمع البيانات من خلال منهجية البحث النوعي، القائمة على المقابلة شبه المقتنة (Semi-structured interview) حيث تم إعداد أسئلة المقابلة، والتحقق من صدق وثبات الأداة حسب إجراءات منهجية البحث النوعي. وتم تحليل البيانات من خلال مدخل النظرية المتجذرة (Grounded theory approach).

وفيما يلي نتائج أسئلة المقابلة:

##### 4.2.6.1 نتائج أسئلة المقابلة حول تطوير ممارسات القيادة الروحية

تعد القيادة الروحية قيادة إيجابية تقوم على مجموعة من السلوكيات الأخلاقية والقيم الروحية التي يتحلى بها القائد في تعامله مع أتباعه، تحفز ذواتهم وتخلق رؤى مشتركة وتطابق في القيم من خلال غرس مشاعر الأمل وحب الإيثار لديهم مما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية في المستقبل، وترتكز

القيادة الروحية في هذه الدراسة على خمسة أبعاد، هي: (الرؤية، الأمل والإيمان، حب الإيثار، المعنى، العضوية).

#### 4.2.6.1.1 نتائج السؤال الأول:

يعد الأمل والإيمان أحد مرتكزات القيادة الروحية ويقصد به شعور المعلمين بإيمان راسخ بشيء لا يوجد دليل عليه، حيث أن الأمل والإيمان هما مصدر ثقة بأن المنظمة سوف تحقق رسالتها وأهدافها، ما يجعل المعلمين إيجابيين عند النظر للمستقبل.

#### ■ من خلال خبرتك في عملك القيادي كيف تقيّم ممارستك لهذا البعد القيادي؟

أجمع (14) من المديرين أي ما نسبته 93% على أنهم يمارسون القيادة الروحية وخاصة بعد الأمل والإيمان، وأكدوا أنهم يؤمنون بأهمية الجوانب الروحية لدى المعلمين، فقد قال أحدهم "أنا من الأشخاص الذين لديهم قناعة بهذا البعد القيادي، لأن الأمل والإيمان بما نعمل ووجود هدف نؤمن به ونسعى من أجل تحقيقه، يكون دافع لنا ولكل معلم في المؤسسة لبذل كل الجهود لتحقيق ما يؤمن به وما يسعى من أجله"، كما أشار أحدهم إلى أن "يعتبر الإيمان بالقضية والأمل في تحقيق الرسالة التي يحملها كل مدير قيادي صاحب مبدأ هي نقطة الانطلاق التي يستمد منها استمراريته وإصراره على العمل من تحقيق أهدافه ورؤيته ورسالته التي يؤمن بها"، كما أجمع المديرين على أهمية تعزيز وغرس الأمل والإيمان في نفوس المعلمين لما له من عائد إيجابي متمثل في الالتزام والإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتعزيز العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، فقد قال أحدهم "يسهم بث الأمل والإيمان في نفوس المعلمين في التزام العاملين بأخلاقيات المهنة وتحقيق الأهداف" وأكد على ذلك أحد المدراء بقوله "أؤمن بأن الحياة العملية والإنتاجية للبشرية ترتبط بالجوانب الروحية".

#### ■ ماذا تقترح من ممارسات تقوم بها كقيادي روعي من أجل تحفيز المعلمين للمثابرة

#### والاجتهاد في العمل، وتحقيق الطموحات؟

أجمع (12) من المديرين أي ما نسبته 80% على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة، حيث اقترح المديرين مجموعة من الممارسات القيادية التي تساهم في تحفيز المعلمين ودفعهم نحو المثابرة والاجتهاد في العمل وكانت كالاتي:

- **الإنسانية والاهتمام بالجانب النفسي للمعلم**، حيث يساهم هذا في تحسين رفاهية المعلمين وتعزيز تفاعلهم مع العملية التعليمية، حيث أشار المديرين لمجموعة من ممارسات القيادة الإنسانية ومنها:
  - بناء علاقات قوية وتعزيز التواصل والتفاعل بين القادة التربويين والمعلمين من خلال الاستماع الجيد وتقديم الدعم المستمر. حيث يساعد هذا على بناء علاقات مثمرة وثقة بين الجميع، والتعرف على احتياجات وطموحات المعلمين من خلال مناقشات شخصية مما يساعد على توفير الدعم المناسب والتوجيه الملائم لتطويرهم المهني. اذ قال المدير (1) " من المهم تعزيز المعلم بالكلمة الطيبة"، وأكد على ذلك المدير (3) اذ قال "لا بد مد يد العون لكل من يحتاج من المعلمين المساعدة والدعم".
  - تشجيع التطوير المهني وتوفير الفرص للمعلمين للتعلم والنمو المهني من خلال ورش العمل، والدورات التدريبية، والمشاركة في مجتمعات مهنية.
  - تقدير الجهود والاعتراف المستمر للجهود المبذولة من قبل المعلمين، وذلك يشمل تقديم الملاحظات الإيجابية والمشجعة والاحتفال بالإنجازات. حيث أشار المدير (2) إلى ذلك بقوله "من المهم إعطاء قيمة للعمل الذي يقوم به المعلم، واحترام أي مبادرة من طرفه والثناء عليها يزيد من الدافعية لديه"، وقال اخر "إن شعور المعلمين بالأمان الوظيفي وأن جهودهم مقدر من قبل المسؤولين وأن هناك من يقدر ما يقومون به من عمل وينظر لهم كركن أساسي في المنظمة"
  - دعم المعلمين في مواجهة التحديات وحل المشكلات التي قد تظهر أثناء تدريسهم، وتقديم الإرشاد والمساعدة عند الحاجة.
  - تشجيع الابتكار وإتاحة الفرص للمعلمين لتجربة أساليب تدريس جديدة وتبني تقنيات تعليمية مبتكرة، مع تقديم الدعم والتقدير لجهودهم في هذا الصدد.
  - إيجاد بيئة داعمة وخلق بيئة تعاونية وداعمة تمكن المعلمين من تبادل الأفكار والخبرات مع بعضهم البعض.
  - الاستماع والتواصل وفتح قنوات فعالة للتواصل بين الإدارة التربوية والمعلمين للاستماع إلى احتياجاتهم ومشاكلهم وتقديم الحلول الملائمة.
- التفهم والتعاطف وفهم تحديات المعلمين والتعاطف معهم من خلال الوقوف في مواقفهم وتقديم الدعم العاطفي لهم.

• **التشاركية والعلاقة التعاونية والتفاعلية بين القائد والمعلمين** تهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة وتطوير العملية التعليمية بشكل أفضل، حيث تعزز هذه العلاقة من تحقيق نجاح المدرسة وتطوير المعلمين بما يخدم تحسين جودة التعليم وتحقيق أفضل تجربة تعليمية للطلاب، وأشار المديرين لمجموعة من ممارسات منها:

- توجيه وتوضيح الرؤية، فالقائد يشجع على فهم وتبني الرؤية المشتركة، ويوضح الأهداف والتوجيهات المستقبلية بشكل واضح للجميع.
- تشجيع المشاركة، من خلال دور القائد في تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، ويتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم. وتم الإشارة إلى ذلك بقول أحدهم "لا بد من وجود علاقة تشاركية قائمة على التشاور في تحديد أهداف المدرسة بين المدير والعاملين في مدرسته".
- توزيع المسؤوليات، حيث يشجع القائد على توزيع المسؤوليات وتفويض الصلاحيات بطريقة تعكس القدرات والاهتمامات الفردية.
- بناء الثقة، حيث يعتمد القائد على بناء علاقات ثقة قائمة على التعاون والاحترام مع أفراد الفريق.

■ **ما الممارسات القيادية التي يمكنك القيام بها من أجل أن يستمر الأمل والإيمان في نفوس المعلمين؟**

- أجمع (12) من المديرين أي ما نسبته 80% على ممارسات قيادية تساهم في الحفاظ على الأمل والإيمان في نفوس المعلمين وجاءت كالاتي:
- الدعم والتقدير والاعتراف للمعلمين بالجهود التي يبذلونها، فقد قال المدير (11): "على القائد تحفيز المعلمين ودعمهم في التحسين المستمر وتحقيق انتاجية أكبر من خلال نشر قيم ايجابية كالمحبة والايثار والشعور انه جزء فعال في المدرسة"، وقال المدير (9) تقديم الدعم والمساعدة في بناء الخبرات ليشعر المعلم بالانتماء والأمان في مؤسسته.
  - تحفيز التطوير المهني لدى المعلمين وتقديم فرصاً للتعلم والتطوير المستمر، من خلال ورش عمل، والجلسات التدريبية.
  - توفير الموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ الأنشطة التعليمية بشكل فعال، فقد أشار المدير (7) الى ذلك بقوله: **تعزيز الانجازات وتشجيع المعلمين على تحقيق المزيد من الانجازات بتوفير كل ما يحتاجونه من مصادر مادية ومعنوية**.

- تشجيع التفكير الإبداعي وحث المعلمين على تبني أساليب تدريس إبداعية وتطوير نهج متجدد للتعليم. فقد قال المدير (2): " على القائد توفير بيئة آمنة تشجع الأفكار الإبداعية القائمة على الثقة والقيم الإنسانية".
- بناء مجتمع مهني وتشجيع المعلمون على التعاون والتشارك من خلال إقامة ورش عمل وندوات.
- مشاركة قصص النجاحات لدى المعلمين، لجعلها مصدر إلهام وتحفيز للآخرين.

#### 4.2.6.1.2 نتائج السؤال الثاني:

يعبر بعد الرؤية في جانب ممارسات القيادة الروحية عن المستقبل الجذاب للمنظمة الذي يشجع المعلمين نحو الوصول لهذا في المستقبل وهي نوايا طويلة الأمد واسعة وشاملة لجميع أنشطة المنظمة ومستقبلها، كما أنها تعبر عن دافع داخلي للمعلمين بحيث يرغبون أن يكونوا جزءاً من شيء مميز وأنهم ينتمون إلى شيء أكبر ذو قيمة.

#### من خلال خبرتك في عمالك القيادي كيف نقيّم ممارستك لهذا البعد القيادي؟

أجمع (6) من المديرين أي ما نسبته 40% على دورهم الإيجابي في تمثيل بعد الرؤية ضمن ممارساتهم القيادية في المدرسة حيث أشار المدير (14) الى ذلك بقوله " يتمثل دوري الإيجابي في هذا الجانب من خلال ترسيخ مبدأ شركاء في القرار والعمل والتنفيذ"، وفي المقابل (9) من المديرين أي ما نسبته 60% دلت إجاباتهم انهم بحاجة إلى تطوير ممارساتهم ضمن بعد الرؤية حيث قال المدير (5) "رؤية المدرسة مقتبسة من رؤية الوزارة".

#### كيف تعمل على تعميق رؤية المدرسة في نفوس المعلمين؟

أجمع (14) من المديرين أي ما نسبته 93% على مجموعة من الممارسات تساهم في تعميق رؤية المدرسة في نفوس المعلمين وجعلهم يشعرون بالالتزام والانتماء لهذه الرؤية وكانت كالاتي:

- توضيح الرؤية للمعلمين والتأكد من أن رؤية المدرسة وأهدافها مفهومة بشكل واضح لجميع المعلمين من خلال تقديم شرحاً دقيقاً لمعنى وأهمية الرؤية وكيف يمكن أن تؤثر على تحسين العملية التعليمية، حيث قال المدير (1): " من المهم أن يفهم المعلم معنى وأهمية رؤية المدرسة"

- التواصل المستمر وجعل الرؤية محورًا للتواصل في مختلف المناسبات، والاجتماعات، وورش العمل، والتدريبات، من خلال تسليط الضوء على كيفية تحقيق الرؤية وتأثيرها الإيجابي.
- توجيه المعلمين حول كيفية ترجمة الرؤية إلى أنشطة وتحسينات تعليمية ملموسة، من خلال توضيح للمعلمين كيف يمكن لكل فرد أن يلعب دورًا في تحقيق الرؤية. قال المدير (13) "على المدير تنظيم ورش العمل والجلسات التفاعلية التي تركز على تفسير الرؤية وكيفية تحقيقها بشكل عملي"
- إشراك ومشاركة المعلمين في صياغة خطط العمل المستقبلية ليشعروا بأنهم جزء من عملية تطوير وتحقيق الرؤية، قال المدير (9): "لا بد من صياغة رسالة المدرسة من الجميع، والعمل معا من أجل تحقيق رؤية المدرسة"
- تقديم الدعم والمساعدة اللازمة للمعلمين لتجاوز التحديات والعقبات التي قد تظهر أثناء تحقيق الرؤية. قال المدير (7): "يلزم تفويض الصلاحيات وتوفير المصادر المادية والمعنوية"

#### 4.2.6.1.3 نتائج السؤال الثالث:

من خلال خبرتك التربوية في مدارس القدس الحكومية الفلسطينية كيف يمكن تطوير ممارسات القيادة الروحية لديكم؟

أجمع (14) من المديرين أي ما نسبته 93% على أهمية تطوير ممارسات القيادة الروحية لما لها تأثير إيجابي على البيئة التعليمية والنجاح العام للمدرسة، حيث أنه تساعد ممارسات القيادة الروحية على تعزيز القيم والأخلاق في المدرسة، وبناء جو مدرسي إيجابي وداعم، وتحسين الأداء الأكاديمي، فاقترحوا أهم الأمور التي تساعد في تطوير ممارسات القيادة الروحية وهي:

#### - تطوير الوعي الذاتي

أشار المدير (8) الى ذلك " يجب أن يبدؤوا المديرين بتطوير الوعي الذاتي والتفكير العميق في قيمهم ومعتقداتهم وأهدافهم الشخصية، وهذا يساعدهم على توجيه أنفسهم نحو القيادة الروحية والمثال الإيجابي"

#### - توظيف ممارسات القيادة الروحية

حيث قال المدير (12): " على المديرين توظيف مبادئ القيادة الروحية في أنشطتهم اليومية، مثل تقديم الدعم الروحي للمعلمين والطلاب، وتعزيز العدالة والتسامح، وتطوير برامج تعليمية تشجع على التفكير الأخلاقي والروحي".

#### - التدريب وورش العمل

تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية للمدراء لمساعدتهم على تطوير مهارات القيادة الروحية. بحيث تشمل هذه البرامج العناصر التعليمية حول القيم والأخلاق وكيفية تطبيقها في البيئة المدرسية، فقد قال المدير (5) "أقترح دورات تدريبية مكثفة لكيفية بناء ثقافة روحانية في المدرسة".

#### - تقييم الأداء والتحسين المستمر

يجب على المديرين تقييم أدائهم بانتظام وتحديد النقاط التي يمكن تحسينها في ممارسات القيادة الروحية، يمكن أن تشمل هذه التقييمات مراجعات من قبل المعلمين والطلاب والآباء. أشار المدير (9) الى ذلك بقوله "التقييم الذاتي لأداء المدير والتقييم من قبل المعلمين والطلبة وأولياء الأمور مهم جدا للحصول على تغذية راجعة مستمرة حول ممارسته للقيادة الروحية"

#### - تشجيع الابتكار والاستدامة

تشجيع الابتكار واستخدام الأفكار الجديدة لتعزيز القيادة الروحية في المدرسة. قال المدير (14) "يجب أن يكونوا المديرين ملتزمين بالاستدامة والاستمرار في تحسين البيئة التعليمية".

#### 4.2.6.2 نتائج أسئلة المقابلة حول تطوير الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير وشعور وسلوك العاملين في مكان العمل، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الفرد عمله فيها، وشيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر وموجود في كل مكان، حيث ترتكز الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة على أربعة أبعاد، هي: (القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف).

#### 4.2.6.2.1 نتائج السؤال الرابع:

يعد مجال الأعراف أحد عنصر الثقافة التنظيمية، يقصد به ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة بحيث تعبر عن المبادئ غير المكتوبة والواجب اتباعها، وتمثل المحكات التي يلتزم بها العاملون على اعتبار انها مؤشرات مفيدة للنظام وبيئة العمل.

ماذا تقترح من أعراف تنظيمية تسهم في أن تكون الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس إيجابية؟

أجمع (14) من المديرين أي ما نسبته 93% على أن للأعراف التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس دورًا حاسمًا في التأثير الإيجابي على البيئة التعليمية، وجودة التعليم، والتعامل بين جميع أعضاء المدرسة، فهي تساعد في توفير بيئة تعليمية مستقرة ومنظمة تساهم في تحقيق أهداف التعليم والتعلم بفعالية، وتساهم في تعزيز الانضباط والالتزام بالقوانين والقواعد داخل المدرسة، فيتعلم الطلاب أهمية السلوك الإيجابي والمسؤولية، وتشجع الأعراف التنظيمية على التفاعل الاجتماعي الإيجابي بين الطلاب والمعلمين والإدارة، مما يساهم في بناء علاقات إيجابية داخل المدرسة وتعزيز التعاون. وأكدوا أن الأعراف التنظيمية تساهم في تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات وإدارة الموارد المدرسية، فيزيد من مستوى المساءلة ويعزز الثقة بين أعضاء المدرسة، وأقترح المديرين مجموعة من الأعراف التنظيمية الإيجابية التي يجب تعزيزها في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس لتحقيق بيئة تعليمية مثلى وداعمة لتطوير الطلاب وتعزيز التفاعل الاجتماعي والثقافي وهي:

#### أعراف تنظيمية ثقافية وسلوكية

- الاحترام والتسامح وهما جزء أساسي من ثقافة المنظمة والأسلوب التنظيمي الذي يهدف إلى بناء علاقات إيجابية بين الأفراد وتعزيز التفاهم والتعاون في المنظمة، حيث قال المدير (5) "يجب أن يكون الاحترام والتسامح جزءًا أساسيًا من ثقافة المدرسة".
- العدالة والمساواة تشكلان دورًا مهمًا في إنشاء بيئة تنظيمية تعزز التفاهم والتعاون وتضمن المعاملة العادلة لجميع أفراد المنظمة، فأشار المدير (2) إلى ذلك بقوله: "من المهم أن يحظوا جميع الطلاب والمعلمين بنفس الفرص"

- تعزيز القيم والأخلاقيات وتعزيزها يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تعكس تلك القيم وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أخلاقي ومستدام. قال المدير (10) "ينبغي على المدارس تعزيز القيم الإنسانية والأخلاقيات الإيجابية بين الطلاب والمعلمين، مثل الأمانة والصدق والنزاهة".
- التفاهم والتعاون حيث لهما دور في تعزيز العلاقات الإيجابية داخل المنظمة وتحقيق الأهداف بفعالية، وبناء ثقافة تنظيمية تعزز التواصل الجيد والعمل المشترك، فقد قال المدير (15) بقوله "من المهم تشجيع التعاون والتفاهم بين الطلاب وتعزيز مهارات التعامل مع الآخرين"
- تعزيز الثقافة والهوية الوطنية لما لها من تأثير إيجابي على علاقات المنظمة مع المجتمع المحلي وتساهم في تعزيز الولاء والانتماء للوطن والثقافة المحلية، لتشكل جزءاً من الهوية التنظيمية والتفاهم المشترك للأعضاء داخل المنظمة، فقد قال المدير (13) في ظل ما تتعرض له مدارس القدس من تهديد بالإغلاق وأسرة لمناهجها يجب على المدارس دعم وتعزيز الثقافة المقدسية والهوية الوطنية بين الطلاب لتعزيز الانتماء والوعي بالتاريخ والهوية الوطنية الفلسطينية".

#### أعراف تنظيمية أكاديمية

- تنمية مهارات التفكير الناقد للطلبة لتعزيز تحصيلهم الأكاديمي وقدرتهم على التعامل مع التحديات العلمية والحياتية بفعالية، قال المدير (7): "يجب تشجيع الطلاب على تطوير مهارات التفكير النقدي والاستقلالية في التفكير وحل المشكلات".
- المشاركة الطلابية: حيث أن تشجيع المشاركة الطلابية في المدارس يساهم في تعزيز تفكير الطلاب النقدي والاجتماعي والمهني، ويساعد في تطوير قادة مستقبليين قادرين بناء مجتمعاتهم. قال المدير (8): "ينبغي أن تشجع المدارس على مشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات المدرسية والمشاركة في الأنشطة الطلابية والمشاريع الاجتماعية".

#### أعراف تنظيمية بيئية

- المشاركة المجتمعية حيث تساعد على بناء علاقات قوية مع المجتمعات المحلية وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات البيئة والمجتمع، وهذا يساهم في تعزيز التفاهم والثقة

والاستدامة في العلاقات بين المنظمة والمجتمع، حيث قال المدير (10) " ينبغي تشجيع المدارس على المشاركة في الأنشطة والمشاريع المجتمعية وتقديم الدعم للمجتمع المحلي"

- العمل البيئي والاستدامة والتي لها دور في تعزيز الاستدامة البيئية والحفاظ على البيئة بشكل عام. حيث قال المدير (12) "يمكن للمدارس تعزيز الوعي بالبيئة وتشجيع الطلاب على المشاركة في مشاريع تعزيز الاستدامة"

#### 4.2.6.2.2 نتائج السؤال الخامس:

يُعد مجال القيم التنظيمية أحد عناصر الثقافة التنظيمية ويمثل الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله إلى ما يجب أن يكون سلوك الفرد والمجموعة بحيث تنعكس على السلوك الخارجي للمعلمين وهي تعبر عن الاتفاقات المشتركة بين أفراد المجموعة في المنظمة والتي تنعكس في بيئة العمل وتعمل على توجيه سلوك العاملين في مكان العمل.

ما هي القيم التنظيمية الخاصة في المدارس الحكومية الفلسطينية المقدسية التي تركز على نشرها في المدرسة؟

تُعتبر القيم التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية المقدسية مهمة جداً لتحقيق أهداف التعليم وترسيخ القيم والأخلاق في نفوس الطلاب، أجمع ١٤ من المديرين أي ما نسبته ٩٣٪ على مجموعة من القيم التنظيمية يتم التركيز على نشرها في المدارس الحكومية الفلسطينية المقدسية، وتشمل:

- القيم التنظيمية الأخلاقية وهي المبادئ والمعايير التي توجه السلوك واتخاذ القرارات في المنظمة، وتعكس ما هو معتبر أخلاقياً وصحيحاً من وجهة نظرهم، لها دوراً حاسماً في تشكيل الثقافة التنظيمية وتوجيه السلوك الأفراد والجماعات ومنها العدالة، والتسامح واحترام الآخرين، والتعاون، والتواضع، والرحمة واللطف، والشفافية والصدق حيث قال المدير (3): "أركز على نشر قيم يتم ضبطها بوجود مجموعة من القواعد والسلوكيات والمبادئ تتمثل في مجموعة من القيم الأخلاقية والسلوكية التي يجب اتباعها من قبل الأفراد في المؤسسة التي من خلالها يقيم السلوك للموظف ( الاحترام المتبادل، والصدق، والأمانة، والإيثار الشعور بالعضوية داخل المدرسة )."

- القيم التنظيمية الاجتماعية وهي المبادئ والقواعد التي توجه سلوك الأفراد والمجتمعات في التفاعل مع بعضهم البعض وفي تنظيم العلاقات الاجتماعية، لها دوراً مهماً في تحديد

كيفية تفاعل الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض وكيفية تطور العلاقات الاجتماعية، وتساهم في بناء علاقات صحية ومستدامة بين الأفراد وفي تشكيل ثقافة اجتماعية إيجابية ومنها: المسؤولية الاجتماعية، وخدمة المجتمع ومساعدة الآخرين، والنزاهة ومكافحة الفساد، والتفاعل الاجتماعي، حيث قال المدير (6): "من القيم التي أركز على نشرها التعاون، حب الخير للغير، المحافظة على البيئة والممتلكات العامة، تنتهي حريتي عندما تبدأ حرية الآخرين، لكل منا قيمة وفائدة وعلينا مسؤولية تجاه مدرستنا ومجتمعاتنا. احترام الناس وعدم استصغار الآخرين"

- **القيم التنظيمية الشخصية** وهي المبادئ والمعتقدات التي يحملها الأفراد بصورة فردية، والتي تشكل جزءاً أساسياً من هويتهم وتوجهاتهم الشخصية، تسهم في توجيه السلوك واتخاذ القرارات في سياق التنظيم أو العمل أو الحياة الشخصية، وفي بناء هوية الفرد وتوجهاته وتحديد كيفية تفاعله مع العالم من حوله. ومنها: التعلم المستمر، والقيم الدينية والأخلاقية، والإبداع والابتكار والوطنية حيث قال المدير (11): "أهم قيمة أهتم جدا بها هي الهوية الفلسطينية والانتماء للوطن والمدرسة والقيم الإسلامية التي يجب التمسك بها مثل الصدق والأمانة وحب الخير للجميع وعدم التعامل بعنف مع بعضهم ومع الأشخاص المحيطين بهم وتفعيل لغة الحوار والتفاهم والتسامح"، وأكد على ذلك المدير (14): "ما زلنا نحرص على التركيز على قيمة الاخلاق والاحترام والصدق ، ونسعى جاهدين الى غرس قيم احترام الوقت وتقديم العون والتكافل وتدعيم اواصر الترابط والمحبة ، ونحارب من اجل انقاذ ما تبقى من حب الوطن والانتماء ."

- **القيم التنظيمية الإدارية** وهي مبادئ والمعايير التي توجه سلوك وأداء جميع الأفراد في المدرسة، وتساهم في تحقيق الأهداف التعليمية وتشجيع البيئة التعليمية الإيجابية، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم النجاح والتطور المستدام في المدرسة كاحترام القوانين والضوابط المدرسية، حيث قال المدير (4): "أسعى لنشر القيم التي ترتبط باحترام القوانين، والتقدم بالتحصيل التعليمي، والولاء، والعمل بروح الفريق، والانتماء للعمل، والعدل، والمساواة".

### كيف تعمل على تعزيز القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية؟

أجمع (11) من المديرين أي ما نسبته 73% على أن تعزيز القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية يعتمد بشكل كبير على دور المدير كنموذج وقائد، حيث قال المدير (9): "مدير المدرسة مثلاً حياً

للقيم الأخلاقية في جميع جوانب إدارته للمدرسة، مثل تقديم القرارات العادلة والنزيهة والتفاعل بلطف واحترام مع جميع أعضاء المدرسة"، واقترحوا مجموعة من الإجراءات التي تساهم في تعزيز القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية وهي:

- تحديد وتوضيح القيم الأخلاقية المرغوب تعزيزها في المدرسة. قال المدير (1): "نقوم بأخذ إحدى القيم الأخلاقية كل عام مثل الأمانة مثلاً ونعمل على تعزيزها للطلاب طوال العام من خلال الأنشطة الصفية واللاصفية والإذاعة المدرسية ووضع بوسترات على الجدران"
- تنظيم ورش عمل وأنشطة توعية حول القيم الأخلاقية وأهميتها في الحياة اليومية والمجتمع، يشمل مناقشات حول القضايا الأخلاقية وكيفية التعامل معها.
- العمل مع المعلمين على تضمين القيم الأخلاقية في المناهج والأنشطة الدراسية.
- تحفيز وتكريم السلوك الأخلاقي للطلاب والمعلمين، وتنظيم مكافآت أو تقديرات لأولئك الذين يظهرون القيم الأخلاقية في تصرفاتهم، فقد قال المدير (3): "من المهم تحفيز العاملين وتشجيعهم، والالتزام بأخلاقيات المهنة وتعزيز القيم الإيجابية كالمحبة والإيثار والشعور بالعضوية من خلال الفهم والتقدير". وقال المدير (15): "اقوم بعمل مسابقات داخل المدرسة للطلاب المثالي الذي يتحلى بالأخلاق الحسنة واقوم بتكريم طالب من كل صف امام الطلاب"
- معالجة السلوك غير الأخلاقي بحيث يتم التعامل بحزم مع أي سلوك غير أخلاقي يحدث في المدرسة واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحه وتعزيز الوعي الأخلاقي.
- فتح قنوات تواصل لمناقشة القضايا الأخلاقية والاحتياجات مع الطلبة والمعلمين فقد قال المدير (10): "نقوم بالحديث عن القيم الأخلاقية امام الطلاب في كل المناسبات وأشجع المعلمات على تضمين حصصهن فترة من الوقت للحديث عن القيم الأخلاقية ورواية قصص معبرة وحتى عرض افلام في حصص الفن تعزز القيم الأخلاقية في المدرسة "
- تقييم وتحسين مستمر لفعالية الجهود المبذولة لتعزيز القيم الأخلاقية وتحسينها بناءً على ملاحظات وتقارير من جميع أعضاء المدرسة، فقد قال المدير (12): "نبدأ بأنفسنا ونراقب سلوكنا اليومي، يجب أن نكون قدوة لغيرنا، ولا تكون الدعوة للأخلاق مجرد شعارات لا يوجد لها أثر على أرض الواقع، احترام جهد الناس وتقديره وحسن الاستماع لأي مبادرة، تشجيع العمل التطوعي والتعاوني وتعزيزه بجزء من التقييم، التركيز على أننا بشر معرضين لجميع نواقص الانسان من جهل أو خطأ أو نسيان، المهم هو الوقوف عند أخطائنا والاستفادة منها لتقديم الأفضل".

### 4.2.6.2.3 نتائج السؤال السادس:

من خلال خبرتك التربوية في مدارس القدس الحكومية الفلسطينية، كيف يمكن تفعيل الثقافة التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة؟

أجمع (12) من المديرين أي ما نسبته 80% على دور الثقافة التنظيمية في بناء بيئة تعليمية إيجابية داعمة للطلاب والمعلمين، وتعزز من التفاهم والتعاون بين الجميع بما في ذلك المعلمين والإدارة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتساهم في تعزيز القيم والأخلاقيات الإيجابية بين الطلاب والمعلمين، وتعزيز الهوية الوطنية والروحانية بين الطلاب وتوجيههم نحو الوعي بالقضايا الوطنية، وتحسين جودة التعليم وتحقيق أهداف تربوية مستدامة، فقد قال المدير (2): "إن القائد في المؤسسة هو من يخلق هذه الثقافة ويعمل على نشرها من خلال طريقة تفاعله مع الموظفين ومن خلال اللامركزية في العمل وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وجعلهم جزء منها وإطلاعهم على أهداف المؤسسة وتحفيز الإبداع وتقدير جهود العاملين ونشر القيم والعادات والطقوس المميزة والخاصة بالمؤسسة التي تؤدي إلى رفع كفاءة الموظف ودفعيته للعمل وتزويد الانتاجية والانتماء للعمل وهذا بالتأكيد سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة"، واقترحوا مجموعة من الأمور التي تساهم في تفعيل الثقافة التنظيمية في مدارسهم وهي:

- تعزيز التواصل الفعال والشفاف بين الجميع إدارة ومعلمين وطلبة، وأولياء الأمور، ومجتمع محلي يساهم في بناء الثقة وتحقيق الدعم، فقد قال المدير (13) "تفعيل الثقافة التنظيمية من خلال تفعيل مجلس أولياء الأمور والمجالس المحلية في وضع الرؤية المستقبلية في مدارس القدس الشريف"
- تدريب وتطوير قادة قادرين على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية.
- توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف، هذا يشمل التكنولوجيا، والمساهمات المالية، وتوظيف وتدريب المعلمين، فقد قال المدير (6): "بالمتابعة اليومية والالتزام والافتداء يتم تفعيل الثقافة التنظيمية، إلى جانب توفير مصادر الدعم لتسهيل المهام وتذليل الصعاب، كما يجب على بعض الجهات المسؤولة انتزاع الحق وفرضه من أجل اثبات حقنا في الاعراف وحمائيتها والحفاظ عليها"

- تحسين بيئة التعلم بحيث تكون نظيفة وآمنة ومحفزة، والاهتمام بالبنية التحتية والمرافق التعليمية.
- تشجيع المشاركة الفعالة للطلاب في عملية صنع القرار والأنشطة المدرسية، فهم شركاء أساسيين في تحقيق الأهداف التعليمية.
- تضمين المناهج التعليمية بالأخلاقيات والقيم المجتمعية والأخلاقيات.
- التقييم والتحسين المستمر بناءً على البيانات والتغذية الراجعة.
- تعزيز الهوية الوطنية والروحانية كجزء من ثقافة المدرسة فقد قال المدير (4): "تعزيز الثقافة من خلال القدوة الحسنة في السلوك اليومي والاحترام المتبادل، العدل والمساواة والكلمة الطيبة لها دور ايجابي وفعال في التأثير على الآخرين، الانطلاق من الواقع الفلسطيني وحاجاته، وعدم تقليد تجارب أخرى لمجتمعات أخرى لا تتماشى مع واقعنا واحتياجاتنا".
- يجب على القيادة التعليمية في المدرسة تحديد القيم والرؤية التي ترغب في تعزيزها في المدرسة، بحيث أن تكون هذه القيم والرؤية مشتركة ومفهومة من قبل جميع أعضاء الفريق التعليمي والمجتمع المدرسي، فقد قال المدير (8): "من خلال رؤية ورسالة واهداف واضحة، والعمل بالقيم بحيث تصبح جزء من ثقافة المدرسة ، وعقد دورات مستمرة لترسيخ الثقافة التنظيمية ، ولوقوف على واقع مدارسنا من حيث جودة المستوى التعليمي وكفاءته لتعزيز ثقة المجتمع بهذه المؤسسات، وكشف العقبات لمعالجتها، وتشجيع مدارس القدس على التطوير والتحسين المستمرين لأنشطتها وبرامجها التعليمية والتدريبية تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية لمدارس القدس، وإقامة ندوات تثقيفية بالثقافة التنظيمية وأهميتها في التنظيم الإداري".
- على القيادة أن تكون مثالا حياً للقيم التي ترغب في تعزيزها، بتوجيه القيم من خلال سلوكهم واتخاذ القرارات بناءً على هذه القيم.
- تشجيع الابتكار والاستفادة من أفكار جميع من في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المدرسية وذلك من خلال تنظيم مسابقات أو مشروعات تحفيزية لتعزيز الإبداع.
- تقييم أداء المدرسة بانتظام وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

### 4.3 ملخص النتائج

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.9%).
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 إحصائياً 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 إحصائياً 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.
7. واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية.
8. حصل مجال الأعراف على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.979)، يليه مجال المعتقدات بمتوسط حسابي (3.972)، ويليه مجال التوقعات بمتوسط حسابي (3.98)، ومن ثم مجال القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (3.84)، وجاءت بدرجة عالية.
9. لا توجد فروق في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات،

1 0 . لا توجد فروق في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات

1 1 . لا توجد فروق دالة إحصائياً في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك للمجالات،

1 2 . توجد فروق دالة إحصائياً في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة وكذلك لمجالي (المعتقدات، الأعراف).

1 3 . توجد علاقة طردية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين.

## الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، ومقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة من حيث أوجه الشبه والاختلاف، كما تم تقديم توصيات منبثقة من النتائج التي خلصت إليها الدراسة.

#### 5.1 مناقشة نتائج السؤال الأول

والذي ينص على " ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين؟ "

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية جاءت بدرجة عالية، 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 (2020) ودراسة الثوابية (2022) ودراسة خطابية وآخرون (2022) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية.

ولقد حصل مجال الأمل / الإيمان على أعلى متوسط حسابي، 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 مدارسهم 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 وقد يعزى ذلك لشعور المعلمين بالانتماء لعملهم وإدراكهم لدور المديرين في تفهمهم وتقدير أعمالهم، والتواصل بينهم وبين الإدارة والتفاعل الاجتماعي بين الجميع. يليه مجال حب الإيثار 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 وقد يعزى ذلك لاعتقاد المعلمين بأهمية دور المدير في تحفيزهم وجعلهم يشعرون بأن لعملهم ذات معنى وأهمية واعتباره رباطاً في ظل سعي الاحتلال لأسرلة المناهج وطمس

الهوية الفلسطينية، يليها مجال الرؤية وقد يعزى ذلك لإدراك المعلمين لوضوح رؤية المدرسة ودور المدير في وضع رؤية موازية لرؤيتهم.

### 5.1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الرؤية

جاءت نتيجة مجال الرؤية بدرجة عالية وقد تعزى هذه النتيجة أن المعلمين يشعرون بأهمية رؤية المدرسة ومدى ارتباطها في تميزهم ونجاحهم في عملهم، وتتفق النتيجة مع دراسة الشهومي (2020) ودراسة الثوابية (2022) ودراسة خطابية وآخرون (2022).

وحصلت الفقرة " يوضح مدير مدرستي رؤية المدرسة كي تكون مفهومة لي " على أعلى متوسط حسابي 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 وقد يعزى ذلك إلى حاجة المديرين لتدريب حول آلية وضع رؤية تلهم المعلمين وتجعلهم مبادرين.

### 5.1.2 مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الأمل والإيمان

جاءت نتيجة مجال الأمل / الإيمان بدرجة عالية، وقد تعزى هذه النتيجة لشعور المعلمين بجهود كبيرة من المديرين في تحفيزهم وتشجيعهم للاجتهاد في العمل ليدفعهم نحو التميز والنجاح مما عمق الأمل والإيمان في نفوسهم. وتتفق النتيجة مع دراسة الشهومي (2020) ودراسة الثوابية (2022) ودراسة خطابية وآخرون (2022).

وحصلت الفقرة " يشجيني مدير مدرستي لأنجز كل ما يلزم لتحقيق رسالة مدرستي " على أعلى متوسط حسابي، وقد يعزى ذلك لإدراك المعلمين لما يقدمه مدير المدرسة من تحفيز وتشجيع متمثل في تقييم الأداء وتكريمهم لدورهم الفعال في تحقيق رسالة المدرسة، وحصلت الفقرة " يشجيني مدير مدرستي لتحقيق طموحي في عملي " على أقل متوسط حسابي، وقد يعزى ذلك لإدراك المعلمين لأهمية دور المديرين في تشجيع المعلمين نحو النمو المهني وتحقيق الطموح.

### 5.1.3 مناقشة النتائج المتعلقة بمجال حب الإيثار

جاءت نتيجة مجال حب الإيثار بدرجة عالية، 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 جزء من ثقافة مدرستهم. وتتفق النتيجة مع دراسة الشهومي (2020) ودراسة الثوابية (2022) ودراسة خطابية وآخرون (2022).

وحصلت الفقرة " يستحق مدير مدرستي الثقة لأنه صادق مع المعلمين " على أعلى متوسط حسابي، 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، وقد يعزى ذلك لحاجة المديرين وخاصة الجدد لتلقي دورات تدريبية حول موضوع القيادة التربوية، بحيث أن يكون قائداً قبل أن يكون مديراً.

#### 5.1.4 مناقشة النتائج المتعلقة بمجال المعنى

جاءت نتيجة مجال المعنى بدرجة عالية. وقد تعزى هذه النتيجة لشعور المعلمين بأهمية أن يكون لوجودهم وعملهم معنى وأنهم مقدرين من قبل مديرهم. وتتفق النتيجة مع دراسة الثوابية (2022) ودراسة أصلان وكوركوت (Aslan & Korkut, 2015).

وحصلت الفقرة " يشعرني مدير مدرستي أن تعليمي للطلبة يحدث تغييراً في حياتهم " على أعلى متوسط حسابي، 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، وقد يعزى ذلك لحاجة المديرين لتلقي دورات تدريبية في كيفية التأثير بطريقة إيجابية ومهنية في سلوك المعلمين.

#### 5.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بمجال العضوية

جاءت نتيجة مجال العضوية بدرجة عالية، وقد تعزى هذه النتيجة لإدراك المعلمين لأهمية ما يقدمه المدير ليجعلهم يشعرون بأنهم جزء مهم في المدرسة وأن عملهم يقدر ويحترم من قبله، مما يشعرهم بأهميتهم في المدرسة وتتفق النتيجة دراسة الثوابية (2022).

وحصلت لفقرة " يقدر مدير مدرستي أعمالهم ويحترمها " على أعلى متوسط حسابي، 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 " ينتفح مدير مدرستي احتياجاتي واهتماماتي الخاصة " على أقل متوسط حسابي، وقد يعزى ذلك لحاجة المديرين لتلقي دورات تدريبية تواكب التغيرات وخاصة في مجال القيادة التربوية.

## 5.2 مناقشة نتائج السؤال الثاني

والذي ينص على " 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 الخدمة؟ "

تم مناقشة نتائج السؤال الثاني من خلال فحص الفرضيات المنبثقة عنه، والتي تحمل الترتيب من الفرضية الأولى وحتى الفرضية الرابعة، والمبينة فيما يلي:

### 5.2.1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس "

تشير النتائج 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، وتعزو الباحثة ذلك الى أن المديرين يتعاملون مع المعلمين والمعلمات دون تمييز الجنس، وبالتالي فالمعلمون والمعلمات يعملون في نفس الثقافة المدرسية ويدركون الواقع الذي يعيشونه. واتفقت النتيجة مع دراسة الشهومي (2020) ودراسة الثوابية (2022) واختلفت مع دراسة أصلان وكوركت (Aslan & Korkut, 2015) ودراسة خطابية وآخرون (2022) حيث أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور.

### 5.2.2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي "

أظهرت النتائج 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، 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، والإدارة المدرسية لا تفرق في التعامل بين المعلمين تبعاً

للمؤهل العلمي. واتفقت النتيجة مع دراسة الشهومي (2020) ودراسة الثوابية (2022) واختلفت مع دراسة خطايبة وآخرون (2022) حيث أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت لصالح البكالوريوس.

### 5.2.3 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة"

تشير النتائج أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك للمجالات، 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. واتفقت النتيجة مع دراسة الثوابية (2022).

### 5.2.4 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة"

تشير النتائج أنه لا توجد فروق في متوسطات 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، وتعزو الباحثة ذلك الى حداثة مفهوم القيادة الروحية بالنسبة لهم، فكانت استجاباتهم جميعاً 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 (2020) ودراسة خطايبة وآخرون (2022).

### 5.3 مناقشة نتائج السؤال الثالث

والذي ينص على " ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين "

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية جاءت بدرجة عالية، وقد تعزى النتيجة إلى حيازة جميع مجالات واقع الثقافة التنظيمية السائدة على المستوى العالي من وجهة نظر المعلمين مما انعكس على الدرجة الكلية، وقد يعود ذلك إلى إدراك وملاحظة المعلمين لمظاهر الثقافة التنظيمية السائدة وبالتالي اقتناعهم بوجود قواسم مشتركة بينهم من أعراف ومعتقدات وقيم وتوقعات، ووجود تفاهم بين أفراد المجموعة في المدرسة على سلوكيات وتوجهات متعارف عليها بينهم ، ويبدو أن سياسة المدرسة وفلسفتها تتناغم مع فلسفتهم وثقافتهم، وبهذا تظهر النتيجة أن الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس إيجابية وقوية مما يعزز هذا تطور البيئة المدرسية ومناخها نحو الإبداع والتميز وأداء المعلمين نحو الأفضل. واتفقت النتيجة مع دراسة أبو الخير والآغا (2014) ودراسة درادكة والخالدي (2016) ودراسة العنزي (2017) ودراسة الدوسري والألفي (2019) ودراسة السبيعي (2019) ودراسة حجازي وقشوع (2021)، واختلفت مع دراسة العليمات (2017) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

#### 5.3.1 مناقشة النتائج المتعلقة بمجال القيم التنظيمية

جاءت نتيجة مجال القيم التنظيمية بدرجة عالية، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بين المجالات الأخرى، وقد تعزى هذه النتيجة أن المعلمين يدركون أهمية القيم التنظيمية في مدارسهم ويلاحظونها من خلال سياسة مدير المدرسة في مشاركتهم صنع القرار، وتعزيز القيم الأخلاقية مما انعكس إيجابيا على التزامهم بالعمل والتعاون فيما بينهم والعمل كفريق، واتفقت النتيجة مع دراسة الدوسري والألفي (2019)، ودراسة السبيعي (2019) ودراسة درادكة والخالدي (2016) وكان مجال القيم في المرتبة الأولى. واختلفت مع دراسة العليمات (2017) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

وحصلت الفقرة " تعزز إدارة المدرسة القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية " على أعلى متوسط حسابي، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين لدور قادة المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس في تعزيز القيم الأخلاقية من خلالهم وذلك لمدى أهميتها، حيث أنها تعكس دوراً مهماً في تنمية الطلاب ولها تأثير إيجابي على البيئة المدرسية بشكل عام، فعندما يتم تعزيز القيم مثل النزاهة

والاحترام والمسؤولية، فإنه ذلك يساهم في خلق جو تعاوني بين الطلاب والمعلمين. وقد يُعزى نجاح تعزيز القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية إلى جهود وسياسات الإدارة. فإذا كانت الإدارة ملتزمة بتعزيز القيم الأخلاقية وتوفير الدعم والتوجيه اللازمين، فإنها تؤثر إيجابياً على سلوك الطلاب وتشجع على تطبيق القيم الأخلاقية في الحياة المدرسية، لا سيما وأن تعزيز القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية يلعب دوراً تربوياً هاماً في تنمية شخصية الطلاب، ويمكن أن يساهم في بناء شخصياتهم وتعزيز مهاراتهم الاجتماعية والأخلاقية التي يمكنهم استخدامها في حياتهم المهنية والشخصية في المستقبل. كما أنه له تأثير على أداء المعلمين، فعندما يشعرون بأنهم يعملون في بيئة تشجع القيم الأخلاقية، فإنهم قد يكونون أكثر رضاً عن عملهم ويتفاعلون بشكل أفضل مع الطلاب وزملائهم.

وحصلت الفقرة " سياسة المدرسة تقوم على العدل بين المعلمين " على أقل متوسط حسابي، وقد يعزى ذلك إلى أنه قد يكون لدى المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس قيود مالية تحول دون توفير الموارد الكافية لتحقيق العدل بين المعلمين، ويمكن أن يؤدي نقص الميزانية والموارد المالية إلى عدم القدرة على توفير مكافآت أو برامج تطوير مهني عادلة لجميع المعلمين. وقد يكون هناك نقص في وضوح وتنفيذ السياسات والإجراءات التي تضمن العدل بين المعلمين في المدارس الحكومية، وعدم وجود إطار واضح يحدد المعايير العادلة للتقييم والترقية يمكن أن يؤدي إلى تفاوت في المعاملة بين المعلمين. وقد يعزى السبب لقلة الوعي والثقافة التنظيمية بأهمية العدل بين المعلمين وضرورة توفير معاملة متساوية ومنصفة للجميع. حيث أنه يتطلب تعزيز الوعي والثقافة التنظيمية التركيز على تطبيق القواعد والمعايير العادلة وإجراءات تقييم شفافة. بالإضافة إلى أنه قد يؤدي نقص التواصل والمشاركة بين إدارة المدرسة والمعلمين إلى عدم تحقيق العدل بينهم، وعدم وجود فرص للحوار والمشاركة في صنع القرار وتقديم الملاحظات يمكن أن يساهم في تفاوت في المعاملة بين المعلمين.

### 5.3.2 مناقشة النتائج المتعلقة بمجال المعتقدات

جاءت نتيجة مجال المعتقدات بدرجة عالية، وجاء في المرتبة الثانية بين المجالات الأخرى، وقد تعزى هذه النتيجة أن المعلمين يشعرون بالراحة النفسية في مكان عملهم المدرسة، مما انعكس ذلك على تقديرات المعلمين على أهمية عملهم ودورهم في تطوير العملية التعليمية وجعل الطالب محوراً، وهذا ما يؤمل منه رفع تحصيل الطلبة والتوجه نحو التعلم غير التقليدي. وتشير النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة إيجابية وهذا وينعكس على التعاون بين الجميع للعمل للصالح العام

للمدرسة. واتفقت النتيجة مع دراسة الدوسري والألفي (٢٠١٩)، ودراسة درادكة والخالدي (2016)، ودراسة السبيعي (2019) إلا أنه جاءت في المرتبة الأولى من بين المجالات. وحصلت الفقرة " تؤكد المدرسة على أن الطالب محور العملية التعليمية " على أعلى متوسط حسابي، ويعزى ذلك لإدراك المعلمين بأن رؤية ورسالة المدرسة واضحة ومحددة تركز على أن الطالب هو محور العملية التعليمية. وبأن إدارة المدرسة تسعى لتوفير الموارد اللازمة والبيئة الملائمة التي تسهم في تحقيق رؤية المدرسة وتعزز دور الطالب كمحور للعملية التعليمية. ولدور إدارة المدرسة في وضع السياسات والإجراءات التي تعزز دور الطالب كمحور للعملية التعليمية وتضمن العدل والمساواة بين الطلاب، وقد يعزى ذلك لدور إدارة المدرسة في توفير التوجيه والتدريب المستمر للمعلمين بشأن دور الطالب كمحور للعملية التعليمية، من خلال استخدام أساليب التدريس النشطة وتنمية مهارات التفاعل مع الطلاب وتحقيق تجارب تعليمية فعالة. وحصلت الفقرة " يوجد تعاون بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي " على أقل متوسط حسابي وقد يعزى ذلك للقيود السياسية والاجتماعية والتي قد تعوق التعاون بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي. وقد يعزى أيضا لعدم تشجيع من الطرفين على المشاركة الفعالة في القرارات التعليمية والبرامج المدرسية، مما يؤدي إلى انعدام الشعور بالمسؤولية المشتركة وعدم تحقيق الهدف المشترك.

### 5.3.3 مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الأعراف

جاءت نتيجة مجال الأعراف بدرجة عالية، وجاء في المرتبة الأولى بين المجالات الأخرى، وقد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين منفتحين على الأعراف في المدرسة وملتزمين فيها، حيث يلاحظ أن من الفقرات في مجال الأعراف مرتبط بتحفيظهم وتشجيعهم، مما ظهرت الإيجابية في التعاون فيما بينهم للمشاركة في الأنشطة المنهجية واللامنهجية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الدوسري والألفي (2019) حيث كان مجال الأعراف في المرتبة الأولى، ودراسة السبيعي (2019)، ودراسة درادكة والخالدي (2016).

وحصلت الفقرة " يشارك المعلمون في المدرسة في المناسبات الدينية والاجتماعية " على أعلى متوسط حسابي، وقد يعزى ذلك لدور إدارة المدرسة في توعية المعلمين بأهمية المشاركة في المناسبات الدينية والاجتماعية وتشجيعهم على المشاركة الفعالة، ولدورها أيضا في توفير البيئة المناسبة التي تسهل وتشجع المعلمين على المشاركة في المناسبات الدينية والاجتماعية، بحيث يشمل ذلك تخصيص الوقت والمساحة اللازمة لإقامة الفعاليات والاحتفالات وتنظيم البرامج

المناسبة. وتوفير الموارد اللازمة والدعم التقني والتنظيمي للمعلمين للمساعدة في تنفيذ الفعاليات والاحتفالات بطريقة منظمة وناجحة.

وحصلت الفقرة " تحتفي المدرسة بالمعلمين الجدد " على أقل متوسط حسابي، وقد يعزى ذلك أنه هناك نقص في الوعي والثقافة التنظيمية بضرورة احتفاء وتكريم المعلمين الجدد. وقد يعزى إلى أنه قد يكون هناك نقص في الاهتمام والتركيز على الاحتفاء بالمعلمين الجدد، ويمكن أن يكون ذلك بسبب الأولويات الأخرى في النظام التعليمي أو الانشغال بالتحديات والمشاكل الأخرى التي تواجه المدارس، والمتمثلة في نقص الموارد المالية وعدم توفر الدعم الكافي لإقامة هذه الأنشطة.

#### 5.3.4 مناقشة النتائج المتعلقة بمجال التوقعات

جاءت نتيجة مجال التوقعات بدرجة عالية، وجاء في المرتبة الثالثة بين المجالات الأخرى، وقد تعزى النتيجة إلى إدراك المعلمين لدور المديرين في تحفيزهم لأداء عملهم وتحقيق الإنجازات، وهذا ما أكدته فقرات مجال التوقعات حيث أنه من الواضح أن الإدارة المدرسية تعمل على مواكبة التطورات وفق بيئة محفزة، وتعمل على دعم ومساندة المعلمين في ظل ما تعانيه مدارسهم من تحديات ومشكلات سياسة واقتصادية، واتفقت النتيجة مع دراسة الدوسري والألفي (2019) ودراسة درادكة والخالدي (2016) إلا أنها كانت في المرتبة الرابعة والأخيرة، ودراسة السبيعي (2019).

وحصلت الفقرة " يعمل المعلمون لتحقيق الإنجازات المدرسية المنوطة بهم " على أعلى متوسط حسابي، وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارة تلعب دورًا حاسمًا في توفير الدعم والموارد التي يحتاجها المعلمون لتحقيق الإنجازات المدرسية. ويمكن أن تشمل هذه الموارد التدريب وورش العمل المستمرة، والمواد التعليمية، والتكنولوجيا، والدعم الفني، والمساعدة في حل المشكلات. كما وتساعد الإدارة في توجيه وتوضيح التوقعات المدرسية المتعلقة بالإنجازات والمعايير الأكاديمية المرجوة، بحيث تعمل على توضيح أهداف التعليم وتحديد المعايير والمؤشرات الأساسية التي يجب على المعلمين العمل بها. وحصلت الفقرة " تساهم المدرسة من أجل حصول المعلمين على حقوقهم " على أقل متوسط حسابي، وقد يعزى ذلك لما تواجهه المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من تحديات كبيرة بسبب الظروف السياسية والقانونية المعقدة في المنطقة، حيث تتعرض المدارس للتدخلات السياسية والتعسف ولقيود وعراقيل قانونية تعيق الحصول على حقوق المعلمين. وقد يعزى ذلك أيضا إلى ما تواجهه المدارس الحكومية في القدس من تحديات مالية، وتفتقر إلى الموارد الكافية لتلبية احتياجات المعلمين. لا سيما التحديات الإدارية والبيروقراطية التي تعيق

قدرتها على معالجة قضايا حقوق المعلمين بفعالية. بالإضافة إلى أن المدارس الحكومية في القدس تفتقر إلى التمثيل النقابي القوي والمنظمات التي تدافع بقوة عن حقوق المعلمين.

#### 5.4 مناقشة نتائج السؤال الرابع

والذي ينص على " هل توجد فروق في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، سنوات الخدمة؟ "

تم مناقشة نتائج السؤال الرابع من خلال فحص الفرضيات المنبثقة عنه، والتي تحمل الترتيب من الفرضية الأولى وحتى الفرضية الرابعة، والمبينة فيما يلي:

##### 5.4.1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس "

أظهرت النتائج 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، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات يعملون في نفس الثقافة المدرسية ويدركون الواقع الذي يعيشونه، وبالتالي لم يؤثر جنس المعلم على إدراك واقع ثقافته التنظيمية السائدة، كما تؤكد النتيجة على أنه لا يوجد تحيز للجنس وأن الثقافة التنظيمية تراعي تساوي الفرص بين الأفراد لكلا الجنسين من المعلمين دون تمييز أو تحيز، وقد يعزى أيضاً هناك توحيد في السياسات والممارسات التنظيمية في المدارس الحكومية، بغض النظر عن جنس المعلمين، وتوسع الإدارة التعليمية إلى تطوير ثقافة موحدة تعكس قيم التعليم وأهداف المنهاج التعليمي في جميع المدارس. وقد يكون للمعلمين مستوى مشترك من الثقافة المهنية وقيم التعليم والارتباط القوي بالطلاب والمجتمع بغض النظر عن جنسهم.

واتفقت النتيجة مع دراسة أبو الخير والاعا (2014)، واختلفت النتيجة مع دراسة حجازي وقشوع (2021) حيث أظهرت وجود فروق وكانت لصالح الذكور، وقد يعزى ذلك للاختلاف الثقافات المجتمعية من منطقة لأخرى.

#### 5.4.2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي "

أظهرت النتائج 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، وتعزو الباحثة ذلك الى أن تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية السائدة 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، بالإضافة إلى أن المعلمين في هذه المدارس يتلقون نفس التدريب، وهناك توحيد للمناهج والمعايير التعليمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس بغض النظر عن مؤهلات المعلمين، وهذا يعني أن جميع المعلمين يتبعون نفس الإرشادات والأساليب التعليمية، مما يساهم في توحيد الثقافة التنظيمية. بالإضافة أنه قد تكون للمدارس الحكومية قيم وثقافة تنظيمية مشتركة، تعبر عن التوجهات والمعتقدات المشتركة للمعلمين والإدارة المدرسية، وهذه الثقافة التنظيمية يمكن أن تجمع المعلمين بغض النظر عن مستوى تعليمهم.

وانتقلت النتيجة مع دراسة درادكة والخالدي (2016) ودراسة الدوسري والألفي (2016) ودراسة العليمات (2017)، واختلفت مع دراسة السبيعي (2019) حيث أظهرت وجود فروق وكانت لصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل علمي (بكالوريوس)، وقد يعزى ذلك لاختلاف السياسات التربوية في كل دولة ومدى تقديم الامتيازات لكل فئة.

#### 5.4.3 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة "

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك للمجالات، وتعزو الباحثة ذلك الى عدم تأثر مستوى المدرسة بواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس قد يكون لأن جميع المدارس في القدس في نفس

البيئة وذات الثقافة المجتمعية، وأن المعلمين يدركون ويلاحظون واقع ثقافتهم التنظيمية بغض النظر عن المرحلة التعليمية، بالإضافة إلى أن التوحيد المنظمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس يمكن أن يؤدي إلى تشابه في الثقافة التنظيمية بين المدارس، وقد يعزى إلى أن وزارة التربية والتعليم تقدم توجيهات وسياسات واضحة للمدارس الحكومية، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تقارب الثقافة التنظيمية بينها بحيث تعمل القيادة المدرسية على نشر ثقافة تنظيمية موحدة في جميع المدارس.

واتفقت النتيجة مع دراسة الدوسري والألفي (2019)، واختلفت مع دراسة درادكة والخالدي (2016) حيث أظهرت النتائج وجود فروق وكانت لصالح للمرحلة الثانوية، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف الموقع الجغرافي وبالتالي اختلاف في الثقافة والسياسة التربوية السائدة.

#### 5.4.4 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة"

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسطات 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، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين أصحاب سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات هم معلمون جدد لديهم طموح ودافعية نحو العمل مما يجعلهم أكثر وعي في تلك المجالات، حيث أن بعض فقراتها مرتبط مباشرة بالمعلمين الجدد مما انعكست على تصوراتهم عن تلك المجالات. وقد تعزى النتيجة إلى أن لدى المعلمين من جيل معين معتقدات وأعراف مختلفة عن المعلمين من جيل آخر، وهذا يمكن أن يؤدي إلى اختلافات في الثقافة التنظيمية التي يراها المعلمون. وقد تؤدي التغيرات في المجتمع والتكنولوجيا إلى تغييرات في ثقافة المدارس وطرق عمل المعلمين، وهذا قد يؤثر على وجهة نظرهم للثقافة التنظيمية. وقد تعزى إلى أن المعلمون الذين لديهم عدد أكبر من سنوات الخدمة قد يكونون قد اكتسبوا مستوى أعلى من الخبرة المهنية والمعرفة في تدريس الطلاب والتفاعل مع الأهداف التعليمية، وهذه الخبرة قد تؤدي إلى فهم أعمق للثقافة التنظيمية وتوجهاتهم نحوها. وقد يؤدي انقضاء الوقت إلى تغييرات في الاحتياجات التعليمية والتحديات التي يواجهها المعلمون، مما يتطلب تكيفاً للمعتقدات والأعراف للتعامل مع الطلاب والبيئة التعليمية المتغيرة.

وانتقلت النتيجة مع دراسة الدوسري والألفي (2019) ودراسة السبيعي (2019) ودراسة العليمات (2017)، واختلفت مع دراسة درادكة والخالدي (2016) ودراسة حجازي وقشوع (2021)، ودراسة أبو الخير والاعا (2014) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### 5.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس

والذي ينص على "هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين؟"

أظهرت النتائج أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين، وبالرغم من ندرة الدراسات التي تدعم هذه النتيجة مباشرة إلا أن دراسة كرادا (Karadağ, 2009) ودراسة كرادا وأكسال وغازي وداجلي (Karadağ, Aksal, Gazi & Dağlı, 2020) أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة الروحية والثقافة المدرسية بالرغم من اختلاف الأدوات وآلية البحث، كما أنه أشارت دراسات أخرى نظرياً عن أهمية القيادة الروحية وعلاقتها في تطوير الثقافة التنظيمية، ودورها في انشاء وتعزيز ثقافة تنظيمية بناء على قيم المحبة والايثار وتعزيز شعور العضوية عن طريق الفهم والتقدير وتقديم الرعاية الحقيقية والقلق والتقدير لكل من الذات والآخرين (Benefiel, 2014)، وأظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الروحية والسلوك التنظيمي، مثل سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي (عيسى، 2016)؛ (الرواشدة وآخرون، 2020)، وتشير بعض الدراسات إلى أن القيادة الروحية يمكن أن تكون جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، حيث تعني القيادة الروحية خلق الرؤية وبت الأمل وحب الإيثار وتحقيق الانسجام عبر استراتيجيات المنظمة كدراسة (عيسى، 2016)، ويمكن أن تؤدي القيادة الروحية إلى تعزيز الثقة التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي (كمال، 2019). وبهذا أشارت الدراسات للعلاقة الإيجابية بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية بمتغيرات غير مباشرة تدل على ذلك.

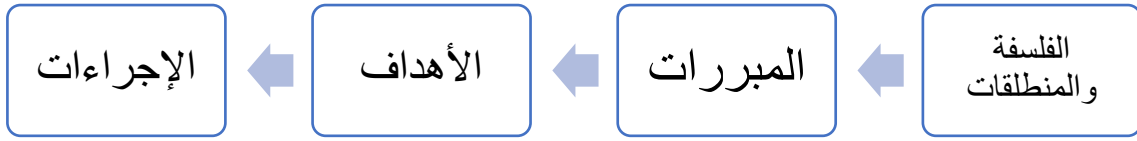
### 5.6 مناقشة نتائج السؤال السادس

والذي ينص على "ما الأنموذج المقترح لتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس في ضوء أبعاد القيادة الروحية؟"

### 5.6.1 الأنموذج المقترح

أنموذج مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس في ضوء أبعاد القيادة الروحية اعتمدت الباحثة على خطوات منهجية على النحو الآتي:

#### خطوات بناء الأنموذج المقترح



الشكل (5.1): منهجية بناء الأنموذج المقترح من تصميم الباحثة

### 5.6.2 تمهيد

تعد القيادة الروحية في المؤسسات التربوية أحد أهم العوامل التي تساهم في خلق ثقافة مدرسية صحية، حيث أنه من خلال ممارسات القيادة الروحية من قبل مديري المدارس المتمثلة في بث الأمل والإيمان في نفس المعلمين، وتعميق رؤية المدرسة، وتحفيزهم وتشجيعهم وخلق أهمية العمل لديهم وبأنه ذات قيمة ومعنى، وأهمية عضويتهم في المدرسة، يجعلهم يعتقدون القيم الروحية الإيجابية، بالتالي هذا يخلق مناخ وثقافة مدرسية قوية وإيجابية يسودها التعاون والعمل بروح الفريق، وهذا ما أظهرته نتيجة هذه الدراسة أن هناك علاقة طردية إيجابية بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية السائدة.

ويساهم هذا الأنموذج المقترح في تطوير الثقافة التنظيمية المدرسية بقيمها ومعتقداتها وأعرافها وتوقعاتها وفق منهجية قيادية تستهدف تطوير أبعاد ممارسات القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس (الرؤية، الأمل والإيمان، المعنى، حب الإيثار، العضوية) من خلال إطار نظري وعملي يطبق في الميدان التعليمي على النحو الآتي:

### 5.6.3 فلسفة ومنطلقات الأنموذج المقترح

✓ الأسس النظرية للقيادة الروحية، حيث أن القيادة الروحية تجمع فلسفتها بين عدة وجهات نظر، فهي قائمة على التركيز على الدوافع الذاتية كما في نظرية القيادة التحويلية والكاريزمية، كما

أنها تقوم على أساس ديني من خلال تقديم الرعاية والمحبة للأخرين، 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.

✓ الأسس النظرية للثقافة التنظيمية، حيث أن الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة تمثل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين فيها، وتؤثر مباشرة على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم بكل من حولهم، وكذلك تعزز الثقافة المدرسية شعور العاملين فيها بالانتماء للمدرسة، وتزيد من ولائهم وتمنحهم هويتهم الخاصة التي يتميزون بها عن المدارس الأخرى، وتساعد في تكيفهم مع البيئة الخارجية مما يؤدي الى خلق جو ايجابي يبعث على الإبداع والابتكار.

✓ رؤية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للقطاع التعليمي، والذي ينطلق من أن قادة المدارس يتركز اهتمامهم على النظم الاجتماعية التي تحكم السلوك، وتوضح المعتقدات والتوجيه والتطوير ونقل المعرفة، وتحشد وتجند وتدفع جميع من في المدرسة باتجاه القيم والرؤية.

✓ واقع المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس، لما لها من خصوصية استمدتها من الواقع الذي تعانيه من تهويد وأسرلة لمنهاجها وطمس لهويتها الفلسطينية.

✓ أدبيات الفكر الإداري المعاصر ونتائج البحوث والدراسات السابقة.

✓ نتائج التطبيق الميداني لأداتي الدراسة، حيث أنه وبناء على نتائج أداة الاستبانة تم تحديد مجالات كل من القيادة الروحية والثقافة التنظيمية، وجرى قياس هذه المجالات وتبين أن هناك مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الروحية لدى المديرين والثقافة التنظيمية السائدة، لكن مهما بلغت المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية إلا هناك مجالاً للتطوير والتحسين، حيث يعد الأنموذج المقترح من الدراسات المستقبلية التي تدرس الواقع بهدف وضع آليات لعلاج أوجه القصور وتوطيد وتحسين أوجه القوة، فقامت الباحثة بتحديد أضعف الفقرات وأعلاها من حيث الوزن النسبي ومن ثم تطوير أداة المقابلة من أجل بناء الأنموذج المقترح.

#### 5.6.4 مبررات الأنموذج المقترح

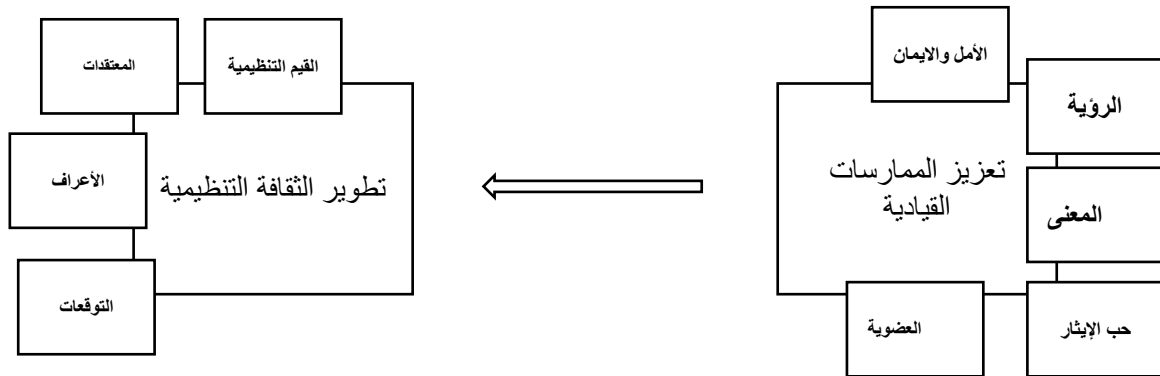
- الحاجة إلى تطوير ثقافة مدرسية قوية إيجابية، تقوم على القيم الوطنية والروحية والأخلاقية، تبرز فيها الهوية الفلسطينية، وتكون امتداد لثقافة وهوية المجتمع المقدسي.

- الحاجة إلى نموذج قيادي معاصر شامل، يساهم في الإصلاح والتغيير المنشود، بحيث تتكيف المدارس مع التطورات المتسارعة من حولها.

- الحاجة إلى نموذج قيادي يهتم بالجوانب الروحية والأخلاقية لدى المعلمين، ويراعي احتياجاتهم ويحفزهم ويشجعهم.

### 5.6.5 أبعاد الأنموذج المقترح

تم بناء الأنموذج المقترح في ضوء نتائج أداة الاستبانة وأداة المقابلة لتعزيز ممارسات القيادة الروحية وتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس على النحو التالي:



الشكل (5.2): أنموذج مقترح لتطوير أبعاد الثقافة التنظيمية في ضوء ممارسات القيادة الروحية من تصميم الباحثة

### 5.6.6 أهداف الأنموذج المقترح

- تقديم إطار عملي يساهم في تعزيز قدرات مديري المدارس على ممارسة القيادة الروحية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس.
- تقديم إطار عملي يساهم في تطوير ثقافة تنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس تعزز القيم الأخلاقية والروحية والوطنية ذات طابع مقدسي يساهم في إبراز هويتها الفلسطينية.

## 5.6.7 إجراءات تحقيق أهداف الأنموذج المقترح

جدول (5.1): آليات تطوير وتعزيز ممارسات القيادة الروحية في المدارس الحكومية في القدس

الهدف الأول تعزيز ممارسات القيادة الروحية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس
الهدف - تطوير ممارسات القيادة الروحية لدى المديرين
إجراءات التطوير - الفعاليات والأنشطة
<ul style="list-style-type: none"><li>- بناء علاقات قوية وتعزيز التواصل والتفاعل بين القادة التربويين والمعلمين من خلال الاستماع الجيد وتقديم الدعم المستمر. حيث يساعد هذا على بناء علاقات مثمرة وثقة بين الجميع، والتعرف على احتياجات وطموحات المعلمين من خلال مناقشات شخصية مما يساعد على توفير الدعم المناسب والتوجيه الملائم لتطويرهم المهني.</li><li>- تشجيع التطوير المهني وتوفير الفرص للمعلمين للتعلم والنمو المهني من خلال ورش العمل، والدورات التدريبية، والمشاركة في مجتمعات مهنية.</li><li>- تقدير الجهود والاعتراف المستمر للجهود المبذولة من قبل المعلمين، وذلك يشمل تقديم الملاحظات الإيجابية والمشجعة والاحتفال بالإنجازات.</li><li>- دعم المعلمين في مواجهة التحديات وحل المشكلات التي قد تظهر أثناء تدريسهم، وتقديم الإرشاد والمساعدة عند الحاجة.</li><li>- تشجيع الابتكار وإتاحة الفرص للمعلمين لتجربة أساليب تدريس جديدة وتبني تقنيات تعليمية مبتكرة، مع تقديم الدعم والتقدير لجهودهم في هذا الصدد.</li><li>- إيجاد بيئة داعمة وخلق بيئة تعاونية وداعمة تمكن المعلمين من تبادل الأفكار والخبرات مع بعضهم البعض.</li><li>- الاستماع والتواصل وفتح قنوات فعالة للتواصل بين الإدارة التربوية والمعلمين للاستماع إلى احتياجاتهم ومشاكلهم وتقديم الحلول الملائمة.</li><li>- التفهم والتعاطف وفهم تحديات المعلمين والتعاطف معهم من خلال الوقوف في مواقفهم وتقديم الدعم العاطفي عند الضرورة.</li></ul>

- توجيه وتوضيح الرؤية، فالقائد يشجع على فهم وتبني الرؤية المشتركة، ويوضح الأهداف والتوجيهات المستقبلية بشكل واضح للجميع.
- تشجيع المشاركة من خلال دور القائد في تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، سواءً كانت صغيرة أو كبيرة، ويتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم.
- توزيع المسؤوليات بحيث يشجع القائد على توزيع المسؤوليات وتفويض الصلاحيات بطريقة تعكس القدرات والاهتمامات الفردية.
- بناء الثقة، حيث يعتمد القائد على بناء علاقات ثقة قائمة على التعاون والاحترام مع أفراد الفريق.

### أهداف وآليات تطوير أبعاد القيادة الروحية

#### إجراءات التطوير - الفعاليات والأنشطة

#### الرؤية - تعزيز بعد الرؤية في ممارسات القيادة الروحية

- توضيح الرؤية للمعلمين والتأكد من أن رؤية المدرسة وأهدافها مفهومة بشكل واضح لجميع المعلمين من خلال تقديم شرحاً دقيقاً لمعنى وأهمية الرؤية وكيف يمكن أن تؤثر على تحسين العملية التعليمية
- التواصل المستمر وجعل الرؤية محوراً للتواصل في مختلف المناسبات، والاجتماعات، وورش العمل، والتدريبات، من خلال تسليط الضوء على كيفية تحقيق الرؤية وتأثيرها الإيجابي.
- توجيه المعلمين حول كيفية ترجمة الرؤية إلى أنشطة وتحسينات تعليمية ملموسة، من خلال توضيح للمعلمين كيف يمكن لكل فرد أن يلعب دوراً في تحقيق الرؤية.
- إشراك ومشاركة المعلمين في صياغة خطط العمل المستقبلية ليشعروا بأنهم جزء من عملية تطوير وتحقيق الرؤية.

- تقديم الدعم والمساعدة اللازمة للمعلمين لتجاوز التحديات والعقبات التي قد تظهر أثناء تحقيق الرؤية.

### الأمل والإيمان - تعزيز بعد الأمل والإيمان في ممارسات القيادة الروحية

- تقديم الدعم والتقدير والاعتراف للمعلمين بالجهود التي يبذلونها.
- تحفيز التطوير المهني لدى المعلمين وتقديم فرصًا للتعلم والتطوير المستمر، من خلال ورش عمل، والجلسات التدريبية.
- توفير الموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ الأنشطة التعليمية بشكل فعال، وتشجيع التفكير الإبداعي وحث المعلمين على تبني أساليب تدريس إبداعية وتطوير نهج متجدد للتعليم.
- بناء مجتمع مهني وتشجيع المعلمون على التعاون والتشارك من خلال إقامة ورش عمل وندوات.
- مشاركة قصص النجاحات لدى المعلمين، لجعلها مصدر إلهام وتحفيز للآخرين.

### العضوية - تعزيز بعد العضوية في ممارسات القيادة الروحية

- تنظيم ورش العمل والدورات التدريبية حول القيادة الروحية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين في المدرسة، يمكن لهذه الدورات تعزيز الوعي بالقيادة الروحية وتوجيه الجهود في هذا الاتجاه.
- تحفيز النقاش حول المسائل الأخلاقية والروحية وتوجيه الفريق في هذا الصدد.
- تشجيع العلاقات الإيجابية والصدقات بين أعضاء الهيئة التعليمية والإداريين، حيث يمكن أن تسهم هذه العلاقات في دعم وتعزيز القيادة الروحية.

- تكون المدرسة جزءاً نشطاً في المجتمع المحلي من خلال مشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والخدمات الخيرية. هذا يساعد في تعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية والروحانية.

### المعنى - تعزيز بعد المعنى في ممارسات القيادة الروحية

- شرح وتوضيح الرؤية والأهداف الإيجابية للمدرسة والمنظمة.
- توضيح الدور الحيوي للمعلمين في تحقيق هذه الأهداف وتحقيق الرؤية.
- تقديم استشارة ودعم فردي للمعلمين لمساعدتهم في تحقيق التطور الشخصي والمهني.
- تشجيع المعلمين على تجربة أساليب تعليمية جديدة وتطوير مشاريع تعليمية مبتكرة.
- إنشاء مساحات لعرض ومشاركة الأفكار الإبداعية والأنشطة التعليمية الناجحة.
- توفير برامج دعم صحي ونفسي للمعلمين لتعزيز رفاهيتهم وصحتهم العامة.
- تقدير ومكافأة الإنجازات والمساهمات الملموسة للمعلمين في تطوير المدرسة.
- إقامة حفلات تكريمية وتقدير للمعلمين المتفوقين والمبدعين.
- تشجيع المعلمين على التفاعل مع الأهالي والمجتمع المحلي في مشاريع تطويرية وخدمات تعليمية.
- تشجيع الطلاب على تطوير فهم عميق للمواد التعليمية والبحث عن المعرفة لأغراض أكثر من مجرد الامتحانات وذلك من خلال دور المعلمين في إلهام الفضول والتفكير النقدي لديهم.
- تشجيع الطلاب على المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع والعمل على تحقيق التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- مساعدة الطلاب على تطوير أهدافهم الشخصية والمهنية والسعي لتحقيقها.
- تعزيز المعنى من خلال تكامل القيم والأخلاق في جميع جوانب التعليم والإدارة المدرسية.

- تشجيع التعاون بين المعلمين والقادة والأهل لتحقيق هذه الأهداف وخلق بيئة تعليمية تعزز النمو الشخصي والاجتماعي للطلاب.

### حب الإيثار - تعزيز بعد حب الإيثار في ممارسات القيادة الروحية

- تنظيم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات الإيثار لدى القادة والمعلمين في المدارس، حيث يمكن أن تشمل هذه البرامج مهارات التواصل الفعال والاستماع الفعال والتعامل مع الصراعات بشكل بناء.
- تضمين دروس تعليمية تركز على القيم المتعلقة بالإيثار، مثل التعاون، والتسامح، والاحترام المتبادل، من خلال تنظيم مناقشات ونشاطات تعليمية تشجع على التفكير حول هذه القيم.
- تنظيم مشاريع تطوعية تشمل الطلاب في خدمة المجتمع المحلي، مما يساعد الطلاب على تطوير فهم أفضل لاحتياجات الآخرين وزيادة حب الإيثار.
- تقديم مكافآت وتقدير للطلاب والمعلمين الذين يظهرون حب الإيثار ويتميزون في تطبيقه، لتشجيع الآخرين على المزيد من التفاعل الإيجابي.
- النماذج الإيجابية لحب الإيثار من المدير والمعلمين وما يظهرونه من الاهتمام والرعاية بالآخرين.
- تعاون المدارس مع أولياء الأمور في تعزيز قيم حب الإيثار في المنزل أيضاً من خلال ورش العمل أو فعاليات للأهل لدعم هذه القيم.

جدول (5.2): آليات تطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس

الهدف الثاني
تطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس
تطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس
إجراءات التطوير - الفعاليات والأنشطة
<ul style="list-style-type: none"><li>- تعزيز التواصل الفعال والشفاف بين الجميع إدارة ومعلمين وطلبة، وأولياء الأمور، ومجتمع محلي يساهم في بناء الثقة وتحقيق الدعم</li><li>- تدريب وتطوير قادة قادرين على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية.</li><li>- توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف، هذا يشمل التكنولوجيا، والمساهمات المالية، وتوظيف وتدريب المعلمين،</li><li>- تحسين بيئة التعلم بحيث تكون نظيفة وأمنة ومحفزة، والاهتمام بالبنية التحتية والمرافق التعليمية.</li><li>- تشجيع المشاركة الفعالة للطلاب في عملية صنع القرار والأنشطة المدرسية، فهم شركاء أساسيين في تحقيق الأهداف التعليمية.</li><li>- تضمين المناهج التعليمية بالأخلاقيات والقيم المجتمعية والأخلاقيات..</li><li>- التقييم والتحسين المستمر بناءً على البيانات والتغذية الراجعة.</li><li>- تعزيز الهوية الوطنية والروحانية كجزء من ثقافة</li><li>- يجب على القيادة التعليمية في المدرسة تحديد القيم والرؤية التي ترغب في تعزيزها في المدرسة، بحيث أن تكون هذه القيم والرؤية مشتركة ومفهومة من قبل جميع أعضاء الفريق التعليمي والمجتمع المدرسي</li><li>- على القيادة أن تكون مثالاً حياً للقيم التي ترغب في تعزيزها، بتوجيه القيم من خلال سلوكهم واتخاذ القرارات بناءً على هذه القيم.</li><li>- تشجيع الابتكار والاستفادة من أفكار جميع أعضاء المدرسة في تحقيق الأهداف المدرسية من خلال تنظيم مسابقات أو مشروعات تحفيزية لتعزيز الإبداع.</li></ul>

<p>- تقييم أداء المدرسة بانتظام وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.</p>
<p><b>آليات تطوير أبعاد الثقافة التنظيمية</b></p>
<p><b>القيم التنظيمية - تطوير بعد القيم التنظيمية في الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد وتوضيح القيم الأخلاقية المرغوب تعزيزها في المدرسة</li> <li>- تنظيم ورش عمل وأنشطة توعية حول القيم الأخلاقية وأهميتها في الحياة اليومية والمجتمع، يشمل مناقشات حول القضايا الأخلاقية وكيفية التعامل معها.</li> <li>- العمل مع المعلمين على تضمين القيم الأخلاقية في المناهج والأنشطة الدراسية.</li> <li>- تحفيز وتكريم السلوك الأخلاقي للطلاب والمعلمين، وتنظيم مكافآت أو تقديرات لأولئك الذين يظهرون القيم الأخلاقية في تصرفاتهم</li> <li>- معالجة السلوك غير الأخلاقي بحيث يتم التعامل بحزم مع أي سلوك غير أخلاقي يحدث في المدرسة واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحه وتعزيز الوعي الأخلاقي.</li> <li>- فتح قنوات تواصل لمناقشة القضايا الأخلاقية والاحتياجات مع الطلبة والمعلمين.</li> <li>- تقييم وتحسين مستمر لفعالية الجهود المبذولة لتعزيز القيم الأخلاقية وتحسينها بناءً على ملاحظات وتقارير من جميع أعضاء المدرسة.</li> </ul>
<p><b>المعتقدات- تطوير بعد المعتقدات في الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس</b></p>
<p><b>تعزيز ثقافة التعاون</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع التعاون بين المعلمين والإدارة المدرسية والطلاب من خلال ورش عمل واجتماعات منتظمة.</li> <li>- إنشاء فرص للمشاركة الاجتماعية والتعاون في المشاريع والأنشطة المدرسية.</li> </ul> <p><b>تعزيز ثقافة التعلم المستدام</b></p>

- تعزيز روح التعلم المستمر بين المعلمين والموظفين من خلال دورات تدريبية وورش عمل.

- تشجيع المواكبة المستمرة للمناهج الأساليب التعليمية واستخدام التكنولوجيا في التعليم.

#### **تعزيز الشفافية والمشاركة:**

- تشجيع الإدارة المدرسية على توجيه القرارات بشكل أكثر شفافية ومشاركة مع المعلمين وأولياء الأمور.

- إنشاء آليات لجمع آراء ومقترحات المعلمين والأهالي حول مسائل التعليم وإدارة المدرسة.

#### **تعزيز الثقافة التقييمية:**

- تشجيع استخدام أساليب تقييم شاملة تركز على التعلم والتطور الشخصي للطلاب بدلاً من التقييم التقليدي.

- توفير توجيه ودعم فردي للطلاب لتحسين أدائهم الأكاديمي والسلوكي.

#### **تعزيز القيم والأخلاقيات:**

- تشجيع القيم مثل الاحترام والنزاهة والمسؤولية في سلوك الطلاب والمعلمين.

#### **تعزيز التواصل والتفاعل مع المجتمع:**

- تنظيم فعاليات وأنشطة مشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

- تعزيز دور الأهالي والأسر في دعم التعليم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف التعليمية.

#### **تعزيز ثقافة التميز:**

- تحفيز الطلاب والمعلمين على تطوير مهاراتهم واكتشاف مواهبهم الشخصية.

- إقامة مسابقات وبرامج تحفيزية للتميز الأكاديمي والرياضي.

#### **تعزيز الاهتمام بالصحة والرفاهية:**

- توفير بيئة صحية وأمنة في المدرسة.

- تشجيع النشاط البدني والتغذية الصحية بين الطلاب والمعلمين

### الأعراف - تطوير بعد الأعراف في الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس

#### تعزير الشفافية والمساءلة

- توضيح الأدوار والمسؤوليات في المدرسة بوضوح للمعلمين والإدارة والموظفين.

- إنشاء آليات لتقييم أداء المعلمين والإداريين بشكل دوري ومستمر.

#### تعزير ثقافة التطوير المهني:

- تقديم دورات تدريبية وورش عمل للمعلمين لتطوير مهاراتهم التعليمية.

- تشجيع المعلمين على مشاركة تجاربهم وأفكارهم في تحسين التعليم.

#### تعزير الاتصال والتفاعل الإيجابي:

- تنظيم اجتماعات منتظمة بين الإدارة والمعلمين وأولياء الأمور لمناقشة مسائل التعليم والمدرسة.

- إقامة ورش عمل لتطوير مهارات التواصل.

#### تشجيع الابتكار والإبداع:

- تشجيع المعلمين والطلاب على تقديم مقترحات ومشاركة أفكار إبداعية في تطوير العملية التعليمية.

- تخصيص مساحة لإظهار الإبداع والإنجازات الفنية والأدبية والعلمية للطلاب.

#### تعزير ثقافة التعلم المستمر:

- تشجيع المعلمين والإداريين على تحديث معرفتهم ومهاراتهم بشكل منتظم.

- إنشاء مكتبة تعليمية للمعلمين والطلاب لزيادة الوعي وتعزير التعلم المستمر.

#### تعزير العلاقات مع المجتمع:

- تنظيم فعاليات وأنشطة مشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- تشجيع الأهالي على المشاركة في فعاليات المدرسة والدعم في تحسين بيئة التعلم.

### التوقعات - تطوير بعد التوقعات في الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس

#### تحديد أهداف واضحة:

- تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس للمدرسة ولكل قسم أو فصل دراسي.
- شجيع المعلمين والإدارة على وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف.

#### تطوير مهارات التخطيط:

- تقديم دورات تدريبية للمعلمين والإدارة حول تطوير مهارات التخطيط وإدارة الوقت.

- تشجيع استخدام أدوات التخطيط والجدول الزمنية لتنظيم الأنشطة والدروس.

#### تعزيز الثقافة التعليمية:

- تشجيع المعلمين على تحسين مهاراتهم التعليمية من خلال دورات تدريبية وورش عمل.

- تشجيع الطلاب على تطوير مهاراتهم الأكاديمية والبحثية.

#### تعزيز التواصل مع المجتمع:

- تعزيز التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال فعاليات وأنشطة مشتركة.
- تشجيع مشاركة المجتمع في دعم التعليم وتقديم الإرشاد.

### 5.6.8 متطلبات نجاح الأنموذج المقترح

#### - متطلبات إدارية

- تحديد رؤية ورسالة واضحة للمدرسة تستند إلى القيم الروحية والأهداف التعليمية.
- تقديم آليات فعّالة لمراقبة وتقييم تطبيق النموذج وقياس تحقيق الأهداف.

- تقديم التدريب والتطوير المستمر للمعلمين والقادة لفهم وتنفيذ القيم الروحية والثقافة التنظيمية بفعالية.
- إنشاء نظام فعال للتواصل داخل المدرسة لتبادل الأفكار والأخبار وتعزيز الثقافة التنظيمية.
- ضمان أن جميع الأنشطة والتصرفات تتوافق مع القوانين واللوائح المحلية والوطنية.
- تدريب المديرين والمعلمين ذوي الكفاءات المناسبة وتوفير العمالة اللازمة لتنفيذ الأنشطة بفعالية.

#### - متطلبات معنوية

- تشجيع التفاهم والمشاركة بين جميع أعضاء المدرسة حول القيم الروحية والثقافة التنظيمية المرتبطة بالنموذج المقترح.
- يجب على أعضاء المدرسة الالتزام بمعايير أخلاقية عالية متوافقة مع القيم الروحية المعتمدة.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تعكس القيم الروحية وتدعم تحقيق الرسالة والرؤية.
- تشجيع مشاركة أولياء الأمور وتوجيههم بشكل إيجابي نحو القيم الروحية والثقافة التنظيمية.
- تقديم التقدير والاعتراف للمعلمين والطلبة الذين يساهمون بفعالية في تعزيز القيم الروحية والثقافة التنظيمية.
- تعزيز مشاركة المدرسة في الأنشطة والمبادرات الاجتماعية والخدمية.
- تشجيع الجميع على التعلم المستمر والتطوير الشخصي والمهني.

#### - متطلبات مالية

- تأمين الميزانية والموارد المالية اللازمة لتنفيذ الانموذج المقترح بنجاح، بما في ذلك تحديد مصادر التمويل.

#### 5.6.9\_ الجهات المسؤولة

- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- مديريات التربية والتعليم.
- المعهد الوطني للتدريب.

- المؤسسات المجتمعية.

## 5.7 التوصيات

على ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

### توصيات للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم

- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم الأنموذج المقترح لتطوير ممارسات القيادة الروحية وتعزيز الثقافة التنظيمية عن طريق الشروع بتطبيقه في مديريات التربية والتعليم.
- تضمين مبادئ القيادة الروحية والثقافة التنظيمية في برامج تطوير الأداء المهني لمديري المدارس، والمحافظات على المستوى العالي للقيادة الروحية لدى مديري المدارس الفلسطينية الحكومية في القدس من خلال عقد الدورات التدريبية لاطلاعهم على آخر المستجدات التربوية.
- على الجهات التعليمية والسياسية، توفير الدعم اللازم وتعزيز حقوق المعلمين في المدارس الحكومية في القدس

### توصيات لمديري المدارس

- التأكيد على أهمية تكريم المعلمين الجدد وتوفير الدعم اللازم لإقامة احتفالات تقديرية لهم.
- تعزيز الوعي بأهمية العدل وضرورة توفير الموارد اللازمة وتطبيق سياسات، وإجراءات، واضحة، ومنصفة. وتعزيز التواصل والتشارك بين إدارة المدرسة والمعلمين لتعزيز الثقافة التنظيمية التي تركز على العدل والمساواة.
- ينبغي على المدرسة والمجتمع المحلي العمل معاً على تعزيز التواصل والتفاعل المستمر، بحيث يجب توفير منصات للحوار والتشاور المستمر، وتعزيز التواصل الثقافي والاجتماعي بين الجانبين أيضاً تشجيع المشاركة الفعالة للمجتمع المحلي في صنع القرارات التعليمية وتطوير البرامج المدرسية لضمان تلبية احتياجات الطلاب والمجتمع المحلي بشكل أفضل.

## مقترحات للبحث المستقبلي

- إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع القيادة الروحية وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالأداء التنظيمي، والمنظمة المتعلمة.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع الثقافة التنظيمية من خلال نماذج أخرى.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر والمراجع العربية

آل الحارث، فاطمة. (2018). الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية*، 26(4)، 312-342.

آل فهاد، عبد الله، والشمراني، حامد. (2022). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام في منطقة نجران 1442-1443 هـ. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(47)، 52 - 79.

إبراهيم، أسماء. (2018). 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*، 2(15)، 74-85.

إبراهيم، شنواني. (1997). أثر القيم الإسلامية في القيادة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.

إبراهيم، محمد. (2019). أساسيات الثقافة التنظيمية. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 8(62)، 479-496.

ابن المنظور. (2016). *لسان العرب*. دار المعارف: القاهرة  
أبو الوفاء، جمال ومحمود، طارق وأبو العطاء، عبد القادر. (2010). الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر. *مجلة كلية التربية*، 21(82)، 212-238.

أبو ليفة، سناء. (2019). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل: دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة. *المجلة العربية للإدارة*، 39(4)، 209-245.

أبو الخير، أحمد والأغا، ناصر. (2014). مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين. *مجلة البحث العلمي في التربية - مصر*، 15(4)، 741-762.

إسماعيل، عمار. (2017). دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات "دراسة تطبيقية". *مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الأول - الجزء الثاني*، 127-171.

الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود. (2004). *مقدمة في تصميم البحث التربوي*. غزة: مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر .

الألفي، طارق وجوهر، صلاح الدين. (2013). الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطوير الإدارة الجامعية. *مجلة القراءة والمعرفة*. ع142، 117-132.

بالعيد، عادل. (2016). القيادة الإسلامية والعلاقات الإنسانية. *مجلة الدراسات والفكر للبحوث التخصصية*، 4(1)، 2 - 20.

بركة، مشنان. (2016). *دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي*. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

بشر، بليغ والزوبة، مقبل. (2021). القيادة الروحية وأثرها في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالمنظمات الصناعية في مملكة البحرين. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، 35(1)، 43-60.

بطاح، أحمد. (2006). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.

بقلة، فيصل وبوشمط، مريم. (2014). *أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جيجل، الجزائر.

بن عبد الله، عادل وبن عبد الله فايزة. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. *مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 37(7)، 71-135.

بن عشرين، صباح. (2020). مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.

بواعنة، غازي. (صفات القائد في الإسلام. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: الأردن. بوخالفة، هاجر. (2017). دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية. رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 5491 - قالمة - الجزائر.

تيسير، محمد. (2020). المقابلة في البحث العلمي. تم الاسترجاع من الموقع: <https://blog.ajsrp.com/> المقابلة-في-البحث-العلمي/

الثوابية، فاطمة. (2022). درجة ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

جفلولي، يوسف. (2010). القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية. مجلة الحكمة، ع4، -247-264.

جمال الدين، نجوى والكمالي، عبد الله وحسان، محمود. (2014). الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر. العلوم التربوية، ع3، ج1، 496-532.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2023). كتاب القدس الإحصائي السنوي 2023. رقم "25". "ارم الله - فلسطين .

الحامد، عبداللاه وبامرحول، مهدي. (2020). أثر الروحانية في مكان العمل في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على عينة من موظفي ديوان جامعة عدن. مجلة التواصل، ع (41)، 119-166.

الحبيب، خلود والسويكت، أحمد. (2023). اسهام الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في تعزيز الانتماء الوطني. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع(28)، 104-136.

حجازي، جولتان وقشوع، شادي. (2021). قيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9(2)، 690-709.

الحريري، رافدة. (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حريم، حسين. (2004). *السلوك التنظيمي سلوك الافراد والمجموعات في منظمات الأعمال*. عمان: دار ومكتبة الحامد.

حسان، حسن والعجمي، محمد. (2010). *الإدارة التربوية*. ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة عبد العظيم. (2009). *أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية. مستقبل التربية العربية، 15(55)، 39 - 145.*

الحكيم، ليث ومهدي، آمال. (2017). *القيادة الروحية وتأثيرها في الاستقامة التنظيمية*. مجلة *القادسية الإدارية والاقتصادية*، 19(2)، 53-88.

حلواني، ابتسام. (2009). *التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي*. جامعة الملك بن عبد العزيز، الرياض.

الحوامدة، نضال والقرالة، أروى. (2006). *أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 2(3)، 369-389.

خالد، تقي. (2022). *الإطار النظري في البحث العلمي (أهميته-خطوات كتابته-شروطه)*، تم الاسترجاع من الموقع: <https://www.maktabtk.com/blog/post/13>/الأطار-النظري-للبحث-العلمي.html

خاين، ابتسام وشتوان، جميلة. (2021). *الثقافة التنظيمية وسلوك العامل داخل المنظمة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جيجل، الجزائر.

خطابية، غدير وعبد الرحمن، أسماء، ودرأوشة، نجوى. (2022). القيادة الروحية لدى مديري مدارس لواء الرمثا وعلاقتها بالصحة النفسية للمعلمين خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 30 (2)، 589-609.

الخولي، رباب. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. *المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء)*، 1(1)، 50-72.

درادكة، أمجد والخالدي، عبد الاله. (2016). الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 2(2)، 203-286.

دهش، زياد. (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية الشباب والرياضة في محافظة النجف الأشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14(3)، 1127-1153.

الدوسري، منصور والالفي، أشرف. (2019). الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*، 35(10)، 669-690.

رضيوى، سندس. (2009). قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية (بحث حالة في منظمة تعليمية). *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 77(1)، 91-125.

الرواشدة، محمد والساوي، عثمان والزغبى، محمد وإبراهيم، سعيد. (2020). أثر القيادة الروحية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق الأردنية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 19(1)، 246-260.

زهران، إيمان. (2021). الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة ميدانية. *مجلة الإدارة التربوية*، 213-357.

زويطي، سارة. (2022). أثر القيادة الروحية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة الطارف. *مجلة العلوم الإنسانية*، 33(1)، 191-209.

الزيادي، مها. (2022). أثر الاستقامة التنظيمية وروحانية مكان العمل على السعادة الوظيفية بالتطبيق على شركات العربي جروب. مجلة التجارة والتمويل، 1-65.

السالم، مؤيد. (2002). تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام. اربد: دار عالم الكتاب الحديث.

السبيعي، فهد. (2019). الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، ع209، 53-100.

السعدية، حمدة بنت حمد بن هلال. (2019). الثقافة التنظيمية مدخل قيمي لتحقيق فاعلية المدرسة: دراسة تحليلية. مجلة التربية، س48، ع195، 89 - 112.

الشامي، عباس مهدي. (2014). روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

الشتوي، سليمان والحبيب، عبد الرحمن. (2017). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6(4)، 120-134.

الشهومي، حمد. (2020). واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية في ولاية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع20، 313-333.

طاهر، علوي. (2006). القيادة التربوية في الإسلام. مجلة كليات التربية، ع8، 11-41.

طه، حسنين وعبد الحميد محمد. (2022). تأثير القيادة الروحية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية "دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(1)، 1-35.

طواهري، علي وجويلي، بسام. (2019). واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمنطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جازان، جازان.

الطويل، هاني عبد الرحمن. (1997). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. ط2، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

عابدين، محمد عبد القادر. (2013). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14 (1)، 41-70.

عباس، بشرى. (2011). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 7(30)، 237.

عبد الرحمن، معالي. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية. اطروحة دكتوراة منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان.

عجوة، أحمد محمد. (2013). القيادة الروحية: دراسة تطبيقية على المدارس. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 37(4)، 1-25.

علي، فايزة والحسيني، حسين. (2019). أثر القيادة الروحية على الأبناء. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، 5(3)، 222-242.

علي، نغم وحسن، محمد. (2017). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء. مجلة الإدارة والاقتصاد، 2(7)، 63-90.

العليمات، علي. (2017). لثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمات. المجلة التربوية، 124(31)، 104-156.

العنزي، فهد. (2017). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها. دار سمات للدراسات والأبحاث، 6(1)، 283-297.

عيسى، احمد. (2016). "اثر تطبيق القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي" دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الطائف. مجلة التجارة والتمويل، ع2، 134-180.

الغريب، شبل وحسين، سلامة والمليجي، رضا. (2005). *الثقافة المدرسية*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

غنيم، منال أحمد. (2020). دور القيادة الروحية في تنمية النجاح التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في محافظة المنوفية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، (1)5، 252-225.

غيث، طارق. (2023). القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (4)31، 403 - 421.

فايد، عبد الحميد. (1982). الإدارة في الإسلام: نماذج من الفكر والتطبيق المسلم المعاصر، ع 30، 101 - 136.

الفرج، أسامة. (2011). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، (1)27، 15-35.

فيفر، ايزابيل ودنلاب، جين. (2001). الاشراف التربوي على المعلمين. (محمد ديراني، مترجم)، روائع مجدلاوي: عمان.

قاعود، مروة صلاح ووهبه، مروة سيد. (2020). تأثير نمط القيادة الروحية على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ). *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*. (1)14، 661-684.

القرني، علي. (2018). العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تبوك ومستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بها كما يراها أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع3، 115 - 141.

الكاذري، خالد ومهلار، محمد. (2021). خصائص الثقافة التنظيمية وعناصرها وطرق قياسها: دراسة تحليلية في المفاهيم النظرية، مقال منشور ضمن وقائع سمنار، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.

مسلم، مصطفى. (2023). مفهوم النظام الأخلاقي في الإسلام. تم الاسترجاع من الموقع بتاريخ <https://mustafamuslim.net> /مفهوم-النظام-الأخلاقي-في-الإسلام/

30\12\2023

مصالحة، محمد والشрман، منيرة (2021). مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بدور الإدارة المدرسية بتنمية السلوك الإبداعي للمعلمين: العقبات والحلول. رسالة دكتوراة منشورة. جامعة اليرموك، اربد.

المعاضبي، محمد والعائبي، الاء ومسعودي، ارام. (2020). سلوكيات القيادة الروحية ودورها في تعزيز الاخلاقيات المهنية: دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في المعهد التقني في الموصل. مجلة جامعة جيهان-أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(4)، 126-121.

ملحم، أحمد. (2003). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، اطروحة دكتوراة منشورة، جامعة عمان العربية: عمان.

المومني، خالد. (2017). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج17، عدد خاص، 422-437.

نجم، عبود. (2015). الروحية في الأعمال. ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. نشوان، يعقوب ونشوان، جميل. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. ط2، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

النوح، عبد العزيز. (2012). الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، 22(1)، 239-294.

هرمان، نوربرت. (2003). الإدارة بالتوافق. (هاني صالح، مترجم). مكتبة العبيكان: السعودية. وزارة التربية والتعليم العالي. (2021). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي. رام الله، فلسطين.

ياحي، عبد المالك. (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والابعاد. *مجلة افاق للعلوم*، ع6، 298-305.

يوسفي، كمال وبن محمد، إيمان. (2020). القيادة الروحية: المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية. *مجلة البحوث والدراسات*، 17(2)، 141-162.

يوسفي، كمال. (2019). دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، 13(1)، 37-60.

### ثانيا: المصادر والمراجع الأجنبية

Afsar, Bilal & Badir, Yuosre & Safdar, Umar. (2015). Linking Spiritual Leadership and Employee Pro-Environmental Behavior: The Influence of Workplace Spirituality, Intrinsic Motivation, And Environmental Passion. *Journal Of Environmental Psychology*. 45.

Aslan, Mahire & Korkut, Ali. (2015). Spiritual Leadership in Primary Schools in Turkey. *Journal Of Educational and Social Research*, [S.L.], 5(2), P. 123.

Aydin, B And Ceylan, A. (2009). The Effect of Spiritual Leadership on Organizational Learning Capacity, *African Journal of Business Management*, Vol. 3, 184-190.

Benefiel M, Fry L, Geigle D. (2014). Spirituality And Religion in The Workplace: History, Theory, And Research. *Psychology Of Religion and Spirituality*;6(3):175-87.

Beytell, Marissa. (2013). Development And Validation of a Spiritual Leadership Questionnaire in A South African Context.

- Bodla, Mahmood & Ali, Huma & Danish, Rizwan. (2013). Role Of Spiritual Leaders in Enhancing Employee's Performance. *Journal Of Basic and Applied Scientific Research*. 3. 117-122.
- Bryan, Jerry. (2008). " *Team Development Social Networking and Its Impact on The Encouragement of Spiritual Leadership*", University of Phoenix.
- Budiarti, Erika & Gunawan, Imam & Pambudi, Bahtiar. (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.
- Chen, Cy., Yang, Cf. (2012) .The Impact Of Spiritual Leadership On Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. *J Bus Ethics* 105, 107–114
- Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence, and Academic Success of The School. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(1), 1-50.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.

- Creswell, J (2008). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (3rd Ed.). Nj: Pearson Education.
- De La Cruz, Melodina. (2019). Organizational Culture and Its Impact on School Performance. *International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations*, Vol. 7, Issue 4, 6-12.
- Egel, Eleftheria & Fry, Louis. (2016). Spiritual Leadership as A Model for Islamic Leadership. *Public Integrity*. 19. 10.1080.
- Fairholm, G. M. (1996), "Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs at Work". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.17, No.5,1-17.
- Fairholm, G. R. (1998). *Capturing The Heart of Leadership: Spirituality and Community in The New American Workplace*. Praeger.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing The Heart of Leadership: Spirituality and Community in The New American Workplace*. Westport, Ct: Praeger.
- Fairholm, M.R., & Gronau, T.W. (2015). Spiritual Leadership in The Work of Public Administrators. *Journal Of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 354–373.
- Ferguson, J. & Milliman, J. (2008). Creating Effective Core Organizational Values: A Spiritual Leadership Approach. *International Journal of Public Administration*, 31(4), 439-459.
- Fitria, Happy. (2018). The Influence of Organizational Culture and Trust Through the Teacher Performance in The Private Secondary School In Palembang. *International Journal of Scientific and Technology Research*. 7. 82-86.

- Fry, L, Vitucci, S, & Noel, M, And 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 W., Laura L. Matherly, And J-Robert Ouimet. 2010. “The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: The Case of The Cordon Bleu-Tomasso Corporation.” *Journal Of Management, Spirituality and Religion* 7(4). 283–314.
- Fry, Louis. (2004). Handbook Of Workplace Spirituality and Organizational Performance. *Academy Of Management Executive*. 18. 165-166. 10.5465/Ame.2004.14776208.
- Ghashghaeizadeh, Nasrolah, Behzad Mohamadi, And Mohamad Reza Negahi. (2015). “The Prediction of Psychological Empowerment Through Spiritual Leadership and

Organizational Learning (Case Study Islamic Azad Universities at Khozestan Province).” *Leadership* 3(9):568–573.

Gibson, A. (2011). *Spirituality In Principal Leadership and Its Influence on Teachers and Teaching*. (Doctoral Dissertation). Retrieved From University of Waikato Research Commons.

Haldorai, Kavitha & Kim, Woo & Chang, Howook & Li, Jun. (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.

Hedger, Mark. (2021). *The Impact of Spiritual Leadership on The Leadership Practices of Public-School Superintendents*. Ph.D. Thesis. School Of Education. Lindenwood University.

James, T. D. (2021). *Workplace Spirituality: A Study of Human Resource Practices Promoting Employee Engagement*. Degree Of Doctoral, Walden University.

Jihye Oh & Jia Wang (2020): *Spiritual Leadership: Current Status and Agenda for Future Research and Practice*, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Doi: 10.1080/14766086.2020.1728568

Karadağ, Engin. (2009). *Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling*. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 1392-1405.

- Karadağ, M., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., & Dağlı, G. (2020). Effect Size of Spiritual Leadership: In the Process of School Culture and Academic success. *Sageopen*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020914638>
- Kaya, Ahmet. (2015). The Relationship Between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals' Behaviors. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 15. 597-606. 10.12738/Estp.2015.3.1988.
- 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.
- Krejcie, R.V. And Morgan, D.W. (1970) Determining Sample Size for Research Activities. *Educational And Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lean, E. R. (2012). The Construct Development of Spiritual Leadership. *Graduate Theses and Dissertations* Retrieved From <https://scholarworks.uark.edu/etd/338>
- Lubis, Fitri Rahmadani, & Hanum, Farida. (2020). Organizational Culture. Proceedings Of The 2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (Yicemap 2019), **Atlantis Press**, V511, 88-91.
- 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.

Martell L. Teasley, Organizational Culture and Schools: A Call for Leadership and Collaboration, *Children & Schools*, Volume 39, Issue 1, 1 January 2017, Pages 3–6, <https://doi.org/10.1093/Cs/Cdw048>

Middlebrooks, Anthony & Noghiu, Alain (2010): Leadership and Spiritual Capital: Exploring the Link Between Individual Service Disposition and Organizational Value. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6 Iss. 1, 2010.

Mubashar, U. E. F., Salman, D. Y., Irfan, D. S., & Jabeen, P. D. N. (2017). Spiritual Leadership in Organizational Context: A Research Gap in South Asia. *South Asian Studies*, 32(1).

Negis-Isik, A & Gursel, M. (2013). Organizational Culture in A Successful Primary School: An Ethnographic Case Study. *Educational Sciences: Theory And Practice*, V13 N1 P221-228.

Nelson, D & Quick, J. (2013). *Organizational Behavior: Science, The Real World, And You*. South-Western Cengage Learning, Ason, Oh, Usa.

Nurabadi, A., Irianto, J., Bafadal, I., Juharyanto, J., Gunawan, I., & Adha, M.A. (2021). The Effect of Instructional, Transformational and Spiritual Leadership on Elementary School Teachers' Performance and Students' Achievements.

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. <https://doi.org/10.1007/S10551-019-04133-8>

- Özgenel, M. & Ankaralıoğlu, S. (2020). The Effect of School Administrators' Spiritual Leadership Style on School Culture. *Spiritual Psychology and Counseling*, 5, 137–165. <https://dx.doi.org/10.37898/SpC.2020.5.2.93>
- Polat, Soner. (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](https://doi.org/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
- Reave, L. (2005). Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16, 655-687.
- Šandrak Nukić, I., & Matotek, J. (2014). Importance and Trends of Organizational Culture in Construction in Eastern Croatia. *Ekonomski Vjesnik*, 27(1), 25-40.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.109>.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
- 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.

- Silvia, Caldeira & Jenny, Hall. (2012). Spiritual Leadership and Spiritual Care in Neonatology. *Journal Of Nursing Manegment*, 20(8), P.1073.
- Speck, B., (2005). "What Is Spirituality?", *New Directions for Teaching and Learning*, Vol. 20, No. 104, Pp. 3-13.
- Stephen, Stolp. (1994). Leadership For School Culture Eric. Clearinghouse On Educational Management, College of Education, University of Oregon, Usa.
- Svejenova, Silviya. (2005). 'The Path with The Heart': Creating the Authentic Career. *Journal Of Management Studies*. 42. 947-974. 10.1111/J.1467-6486.
- Terzi, R., Gocen, A. & Kaya, A. (2020). Spiritual Leaders for Building Trust in The School Context. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20 (86), 135-156.
- Thankappan, S. (2005). The Role of Spiritual Leadership in Meeting the Organizational Challenges of The 21<sup>st</sup> Century, Ph.D. Dissertation, School Of Management, Walden University, Usa.
- Thompson, Sherwood (2013) "Hidden Strength: Encouraging Spiritual Leadership Attributes Among School Leaders," *Kentucky Journal of Excellence in College Teaching And Learning*: Vol. 10, Article 9. Available At: <https://encompass.eku.edu/kjectl/vol10/iss2012/9>
- Tkefela, Ghirmai. (2010). Understanding Organizational Culture and Leadership - Enhance Efficiency and Productivity. *Pm World Today E. Journal*, 6(1).

- Tobroni, Tobroni (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.
- Uyar, S. (2019). Spiritual Leadership. *Journal Of Healthcare Management and Leadership*, (1), 22-26. Doi: 10.35345/Johmal.529712.
- Wagner, T. A. (2018). Exploring The Spiritual Leadership Practices of Female Private College and University Presidents, PhD, Adrian Dominican School Of Education Of Barry University.
- Wang, S., Archer, N., Pei, Y. (2007). Linking Organizational Culture and Hospital Information Systems Implementation. In: Xu, L.D., Tjoa, A.M., Chaudhry, S.S. (Eds) *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II*. Ifip — The International Federation for Information Processing, Vol 254. Springer, Boston, Ma.
- Zavareha, F. B, Zohreh H, & Mnsooreh A. (2013). An Investigation on Effects of Spiritual Leadership Towards Employee's Happiness Using Structural Equation Modeling, *International Journal of Management Academy*, L (1), P.3.

الملاحق

## ملحق رقم (1)

### الاستبانة بصورتها الأولية

حضرة الدكتور/ة: ..... المحترم /ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

#### الموضوع: تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بدراسة موسومة بـ " القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في

#### القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة أنموذج مقترح"

وتعرف القيادة الروحية بأنها قيادة إيجابية تقوم على مجموعة السلوكيات الأخلاقية والقيم الروحية التي يتحلى بها القائد في تعامله مع أتباعه، تحفز ذواتهم وتخلق رؤى مشتركة وتطابق في القيم من خلال زرع مشاعر الأمل وحب الإيثار لديهم مما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية في المستقبل (يوسفى وبن محمد، 2020: 150).

وسيستجيب المعلمون لكل فقرة من فقرات المقياس باستخدام تدرج ليكرت الخماسي .

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة واسعة وعلم وفير في مجال الإدارة والقيادة التربوية نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقرات الاستبانة، وإبداء رأيكم فيها من حيث دقة صياغتها، ووضوحها، وسهولة الإجابة عليها، ومدى ارتباطها وانتمائها لمجالات الدراسة، وتشتمل هذه الاستبانة على محورين.

المحور الأول: واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية ويتكون من خمسة مجالات أساسية وهي:

1. الرؤية

2. الأمل والايمان

3. حب الإيثار

4. المعنى

5. العضوية

المحور الثاني: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس

ويتكون من أربعة مجالات أساسية وهي:

1. القيم

2. المعتقدات

3. الأعراف

4. التوقعات

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: سهيل تميمي  
إشراف أ.د. علي جبران

حضرة المعلمة المحترمة:

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة موسومة بـ " القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة أنموذج مقترح"

لذا نأمل منكم التفضل بقراءة فقرات الاستبانة والاجابة عنها بتمعن وموضوعية، علما بأن المعلومات التي تقدمها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بخصوصية تامة. مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم

الباحثة: سهيل تميمي  
إشراف أ.د. علي جبران

### الجزء الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع العلامة X فيما ينطبق عليك:

- 1 . النوع الاجتماعي  
 ذكر  أنثى
- 2 . المؤهل العلمي:  
 بكالوريوس فأدنى  ماجستير فأعلى
- 3 . مستوى المدرسة:  
 أساسي دنيا فقط  
 أساسي عليا فقط  
 الثانوية  
 أساسي وثانوي
- 4 . سنوات الخبرة:  أقل من ٥ سنوات  من ٥- أقل من ١٠ سنوات  ١٠ سنوات فأكثر.

الجزء الثاني- المحور الأول: ممارسات القيادة الروحية لدى مدير المدرسة

الانتماء إلى المجال		صياغة الفقرات		الفقرات
لا تنتمي الفقرة إلى المجال	تنتمي الفقرة إلى المجال	غير ملائمة	ملائمة	
المجال الأول: الرؤية				
				1. يوضح مدير مدرستي رؤية المدرسة كي تكون مفهومة لي.
				2. يضع مدير المدرسة رؤية لفريقي في العمل تحفزي لأقدم أفضل ما عندي.
				3. يضع مدير مدرستي رؤية لأتميز في عملي.
				4. يعمل مدير مدرستي على تعميق رؤية المدرسة في نفسي.
				5. يضع مدير مدرستي رؤية تلهمني في العمل.
المجال الثاني: الأمل / الإيمان				
				6. يشجيني مدير مدرستي لأنجز كل ما يلزم لتحقيق رسالة مدرستي.
				7. يحفزني مدير مدرستي لأبذل قصارى جهدي من أجل نجاح مدرستي.
				8. يحفزني مدير مدرستي للمثابرة والاجتهاد في العمل.
				9. يشجيني مدير مدرستي لتحقيق طموحي في عملي.
				10. يشجيني مدير مدرستي نحو النجاح أنا وزملائي.
المجال الثالث: حب الإيثار				

				يراعي مدير مدرستي احتياجات المعلمين ويعمل على تلبيتها ويهتم بهم	11.
				يسعى مدير مدرستي لتطوير أداء المعلمين مهنيا والنهوض بهم.	12.
				يمثل مدير مدرستي القدوة الحسنة لي بأقواله وأفعاله وسلوكه	13.
				يستحق مدير مدرستي الثقة لأنه صادق مع المعلمين	14.
				يتجنب مدير مدرستي محاسبة المعلمين على الأخطاء غير المقصودة	15.
				يدعم مدير مدرستي ويقف لجانبهم عند حاجتهم لذلك	16.
المجال الرابع: المعنى					
				يعمق مدير مدرستي أهمية مهنة التدريس بالنسبة لي	17.
				يؤثر مدير مدرستي في سلوك المعلمين بطريقة إيجابية ومهنية	18.
				يشعرنى مدير مدرستي أن مهنتي ذات قيمة ومعنى	19.
				يشعرنى مدير مدرستي أن تعليمي للطلبة يحدث تغييرا في حياتهم	20.
المجال الخامس: العضوية					
				يتفهم مدير مدرستي احتياجاتي واهتماماتي الخاصة	21.
				يقدر مدير مدرستي جهودي وعملي في المدرسة	22.
				يقدرني مدير مدرستي بصفتي الشخصية والمهنية	23.
				يشعرنى مدير مدرستي بأهمية جهودي لنجاح العملية التعليمية التعليمية	24.
				يقدر مدير مدرستي أعمالى ويحترمها	25.

المحور الثاني: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس.

الانتماء إلى المجال		صياغة الفقرات		الفقرات
لا تنتمي الفقرة إلى المجال	تنتمي الفقرة إلى المجال	غير ملائمة	ملائمة	
<b>المجال الأول: القيم التنظيمية</b>				
				1. يعمل جميع العاملين في المدرسة بروح الفريق
				2. يشارك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات
				3. يلتزم المعلمون في إنجاز المهام المنوطة بهم في الوقت المحدد
				4. تعزز إدارة المدرسة القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية.
				5. سياسة المدرسة تقوم على العدل بين المعلمين.
<b>المجال الثاني: المعتقدات</b>				
				6. تعد المدرسة مكان مريح للعمل وجيد بالنسبة لي
				7. يوجد تعاون بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي
				8. تؤكد المدرسة على أن الطالب محور العملية التعليمية
				9. تؤكد المدرسة على أهمية دور المعلم الريادي في العملية التربوية
				10. يعمل جميع العاملين للصالح العام في المدرسة

المجال الثالث: الأعراف				
				11. يشارك المعلمين في المدرسة في المناسبات الدينية والاجتماعية
				12. يتعاون جميع المعلمين في المشاركة في الأنشطة اللامنهجية
				13. تكرم المدرسة المعلمين المتميزين والمبدعين
				14. تكرم المدرسة الطلبة المتفوقين كل فصل دراسي
				15. تحتفي المدرسة بالمعلمين الجدد
المجال الرابع: التوقعات.				
				16. تعمل المدرسة في ضوء رؤية مخططة مستقبلية واضحة.
				17. يعمل المعلمون لتحقيق الإنجازات المدرسية المنوطة بهم
				18. تواكب إدارة المدرسة كل ما هو جديد
				19. توفر المدرسة بيئة تعليمية تربوية محفزة
				20. تساهم المدرسة من اجل حصول المعلمين على حقوقهم

## ملحق رقم (2)

### أسماء المحكمين

قائمة المحكمين		
الرقم	اسم المحكم	مكان العمل المؤسسة
1.	أ.د مجدي زامل	جامعة القدس المفتوحة
2.	أ.د. خالد أبو عصابة	الجامعة العربية الأمريكية
3.	أ.د. عبد الكريم المدهون	جامعة فلسطين
4.	د. أمجد شحادة	وزارة التربية والتعليم
5.	د. هبه أبو زياد	الجامعة العربية الأمريكية
6.	د. إبراهيم النوري	المعهد الوطني للتدريب
7.	د. حنان الجمل	المعهد الوطني للتدريب
8.	د. دعاء محمد غوشه	المعهد الوطني للتدريب
9.	د. رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة
10.	د. زاهر عطوة	الكلية العصرية الجامعية
11.	د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية
12.	د. غانم يوسف يونس إخليل	المعهد الوطني للتدريب
13.	د. غسان سرحان	الجامعة العربية الأمريكية
14.	د. محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة
15.	د. محمد عمران	الجامعة العربية الأمريكية
16.	د. نجلاء الخصيب	المعهد الوطني للتدريب
17.	د. نصر عبد الكريم	الجامعة العربية الأمريكية

### ملحق رقم (3)

#### الاستبانة بصورتها النهائية

حضرة المعلمة المحترمة:

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة موسومة بـ " القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة أنموذج مقترح"

وتعرف القيادة الروحية بأنها قيادة إيجابية تقوم على مجموعة السلوكيات الأخلاقية والقيم الروحية التي يتحلى بها القائد في تعامله مع أتباعه، تحفز ذواتهم وتخلق رؤى مشتركة وتطابق في القيم من خلال زرع مشاعر الأمل وحب الإيثار لديهم مما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية في المستقبل (يوسفي وبن محمد، ٢٠٢٠: ١٥٠). لذا نأمل منكم التفضل بقراءة فقرات الاستبانة والاجابة عنها بتمعن وموضوعية، علما بأن المعلومات التي تقدمها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بخصوصية تامة. مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم

الباحثة: سهيل تميمي

إشراف أ.د. علي جبران

#### الجزء الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع العلامة X فيما ينطبق عليك:

1. الجنس  ذكر  أنثى

2. المؤهل العلمي:  بكالوريوس فأدنى  ماجستير فأعلى

3. مستوى المدرسة:

أساسي دنيا فقط

أساسي عليا فقط

الثانوية

أساسي وثانوي

4. سنوات الخدمة:  أقل من 5 سنوات  من 5- أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر.

الجزء الثاني- المحور الأول: ممارسات القيادة الروحية لدى مدير المدرسة

الدرجة					الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	
<b>المجال الأول: الرؤية</b>					
					1. يوضح مدير مدرستي رؤية المدرسة كي تكون مفهومة لي.
					2. مدرستي رؤية لفريقي في العمل يضع مدير تحفزي لأقدم أفضل ما عندي.
					3. يضع مدير مدرستي رؤية لأتميز في عملي.
					4. يعمل مدير مدرستي على تعميق رؤية المدرسة في نفسي.
					5. يضع مدير مدرستي رؤية تلهمني في العمل.
<b>المجال الثاني: الأمل / الإيمان</b>					
					6. يشجيني مدير مدرستي لأنجز كل ما يلزم لتحقيق رسالة مدرستي.
					7. يحفزي مدير مدرستي لأبذل قصارى جهدي من أجل نجاح مدرستي.
					8. يحفزي مدير مدرستي للمثابرة والاجتهاد في العمل.
					9. يشجيني مدير مدرستي لتحقيق طموحي في عملي.
					10. يشجيني مدير مدرستي نحو النجاح أنا وزملائي.
<b>المجال الثالث: حب الإيثار</b>					

					يراعي مدير مدرستي احتياجات المعلمين ويعمل على تلبيتها.	11.
					يسعى مدير مدرستي لتطوير أداء المعلمين مهنيا والنهوض بهم.	12.
					يمثل مدير مدرستي القدوة الحسنة لي بأقواله وأفعاله وسلوكه	13.
					يستحق مدير مدرستي الثقة لأنه صادق مع المعلمين	14.
					يتجنب مدير مدرستي محاسبة المعلمين على الأخطاء غير المقصودة	15.
					يدعم مدير مدرستي المعلمين ويقف لجانبهم عند حاجتهم لذلك	16.
<b>المجال الرابع: المعنى</b>						
					يعمق مدير مدرستي أهمية مهنة التدريس بالنسبة لي	17.
					يؤثر مدير مدرستي في سلوك المعلمين بطريقة إيجابية ومهنية	18.
					يشعرني مدير مدرستي أن مهنتي ذات قيمة ومعنى	19.
					يشعرني مدير مدرستي أن تعليمي للطلبة يحدث تغييرا في حياتهم	20.
<b>المجال الخامس: العضوية</b>						
					يتفهم مدير مدرستي احتياجاتي واهتماماتي الخاصة	21.
					يقدر مدير مدرستي جهودي وعملي في المدرسة	22.
					يقدرني مدير مدرستي بصفتي الشخصية والمهنية	23.
					يشعرني مدير مدرستي بأهمية جهودي لنجاح العملية التعليمية التعليمية	24.
					يقدر مدير مدرستي أعمالي ويحترمها	25.

المحور الثاني: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس.

الدرجة					الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	
المجال الأول: القيم التنظيمية					
					1. يعمل جميع العاملين في المدرسة بروح الفريق
					2. يشارك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات
					3. يلتزم المعلمون في إنجاز المهام المنوطة بهم في الوقت المحدد
					4. تعزز إدارة المدرسة القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية.
					5. سياسة المدرسة تقوم على العدل بين المعلمين.
المجال الثاني: المعتقدات					
					6. تعد المدرسة مكانا مريحا للعمل وجيدا بالنسبة لي
					7. يوجد تعاون بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي
					8. تؤكد المدرسة على أن الطالب محور العملية التعليمية
					9. تؤكد المدرسة على أهمية دور المعلم الريادي في العملية التربوية
					10. يعمل جميع العاملين للصالح العام في المدرسة
المجال الثالث: الأعراف					

					11. يشارك المعلمون في المدرسة في المناسبات الدينية والاجتماعية
					12. يتعاون جميع المعلمين بالمشاركة في الأنشطة اللامنهجية
					13. تكرم المدرسة المعلمين المتميزين والمبدعين
					14. تكرم المدرسة الطلبة المتفوقين كل فصل دراسي
					15. تحتفي المدرسة بالمعلمين الجدد
المجال الرابع: التوقعات.					
					16. تعمل المدرسة في ضوء رؤية مخططة مستقبلية واضحة.
					17. يعمل المعلمون لتحقيق الإنجازات المدرسية المنوطة بهم
					18. تواكب إدارة المدرسة كل ما هو جديد
					19. توفر المدرسة بيئة تعليمية تربوية محفزة
					20. تساهم المدرسة من أجل حصول المعلمين على حقوقهم

## ملحق رقم (4)

### أداة المقابلة بصورتها الأولية

أداة المقابلة شبه مفتوحة مع المديرين ذوي الخبرة 15 سنة فما فوق من أجل  
بناء الأنموذج المقترح

حضرة المديرية المحترمة:

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة موسومة بـ " القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة أنموذج مقترح".  
ستقوم الباحثة ببناء أنموذج مقترح لتعزيز القيادة الروحية وتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من خلال الاستعانة بإجابة المديرين على اسئلة المقابلة شبه مفتوحة.

### اسئلة المقابلة - اسئلة حول القيادة الروحية

القيادة الروحية هي قيادة إيجابية تقوم على مجموعة من السلوكيات الأخلاقية والقيم الروحية التي يتحلى بها القائد في تعامله مع أتباعه، تحفز ذواتهم وتخلق رؤى مشتركة وتطابق في القيم من خلال زرع مشاعر الأمل وحب الإيثار لديهم مما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية في المستقبل، وترتكز القيادة الروحية في هذه الدراسة على خمس أبعاد وهي (الرؤية، الأمل والإيمان، حب الإيثار، المعنى، العضوية).

أظهرت نتائج الجزء الأول من أداة الاستبانة والتي يبحث في واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس للقيادة الروحية أن مجال الأمل والإيمان والمقصود به شعور المعلمين بإيماننا راسخا بشيء لا يوجد دليل عليه حيث أن الأمل والإيمان هما مصدر ثقة بأن المنظمة سوف تحقق رسالتها وأهدافها، مما تجعل المعلمين إيجابيين عند النظر للمستقبل، حصل هذا المجال على الترتيب الأول بين مجالات القيادة الروحية بأعلى درجة متوسط حسابي.

- هل تتفق مع النتيجة؟ ولماذا؟

- ماذا تقترح من ممارسات تساعد مديري المدارس في تحفيز المعلمين للمثابرة والاجتهاد

في العمل؟

- كيف يمكن تشجيع المعلمين تحقيق طموحهم والنجاح في العمل؟
- ما هي الممارسات القيادية التي على المديرين ممارستها من أجل أن يستمر الأمل والإيمان في نفوس المعلمين؟

وأظهرت النتائج أيضا أن بعد الرؤية جاء في الترتيب الأخير من الأبعاد، ويقصد بالرؤية في جانب ممارسات القيادة بأنها المستقبل جذاب للمنظمة مما يشجع المعلمين نحو الوصول لهذا في المستقبل وهي نوايا طويلة الأمد واسعة وشاملة لجميع أنشطة المنظمة ومستقبلها، كما أنها تعبر عن دافع داخلي للمعلمين بحيث يرغبون أن يكونوا جزء من شيء مميز وأنهم ينتمون إلى شيء أكبر ذو قيمة، حصل هذا المجال على الترتيب الأخير بين المجالات.

- هل تتفق مع النتيجة؟ ولماذا؟
- كيف تعمل على تعميق رؤية المدرسة في نفوس المعلمين؟
- كيف يمكن لرؤية المدرسة أن تساهم في تميّز المعلمين؟
- ما هي الاستراتيجيات المتبعة في وضع رؤية المدرسة؟
- ما هي الممارسات القيادية لدى المديرين من أجل أن تكون رؤية المدرسة مميزة وتعبر عن المستقبل الجذاب لدى المعلمين؟

#### السؤال العام

من خلال خبرتك التربوية في مدارس القدس الحكومية الفلسطينية كيف يمكن تطوير ممارسات القيادة الروحية لدى المديرين؟، وما هي الممارسات القيادية التي يمكن تعزيز الروحانية في مكان العمل؟

#### اسئلة المقابلة - اسئلة حول الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير وشعور وسلوك العاملين في مكان العمل، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الفرد عمله فيها، وشيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر وموجود في كل مكان، حيث تركز الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة على أربع أبعاد وهي (القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف).

أظهرت نتائج الجزء الثاني من أداة الاستبانة والتي يبحث في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس أن مجال الأعراف والمقصود بها ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة بحيث تعبر عن المبادئ غير المكتوبة والواجب اتباعها، وتمثل المحكات التي يلتزم بها العاملون على اعتبار انها مؤشرات مفيدة للنظام وبيئة العمل، حصل هذا المجال على الترتيب الأول بين مجالات الثقافة التنظيمية بأعلى درجة متوسط حسابي.

- هل تتفق مع النتيجة؟ ولماذا؟
- ما هي الأعراف الحالية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس والتي ممكن أن تكون مفيدة للنظام وبيئة العمل في المدرسة؟
- ماذا تقترح من أعراف تنظيمية تساهم في أن تكون الثقافة التنظيمية إيجابية؟
- ما دور المدير نحو الأعراف التنظيمية في المدرسة؟

وأظهرت النتائج أيضا أن مجال القيم التنظيمية جاء في الترتيب الأخير من المجالات، ويقصد بالقيم التنظيمية الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله إلى ما يجب أن يكون سلوك الفرد والمجموعة بحيث تنعكس على السلوك الخارجي للمعلمين وهي تعبر عن الاتفاقات المشتركة بين أفراد المجموعة في المنظمة والتي تنعكس في بيئة العمل والتي تعمل على توجيه سلوك العاملين في مكان العمل، وحصل هذا المجال على الترتيب الأخير بين المجالات.

- هل تتفق مع النتيجة؟ ولماذا؟
- كيف تعمل على تعزيز القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية؟
- كيف يكون دور مدير المدرسة ليلتزم المعلمون في إنجاز المهام المنوطة بهم في الوقت المحدد؟
- ما هي الاستراتيجيات المتبعة في صنع القرار في المدرسة؟
- ما هي الممارسات القيادية لدى المديرين من أجل أن يعمل جميع العاملين في المدرسة بروح الفريق؟
- ما هي القيم التنظيمية التي تركز على نشرها في المدرسة؟

## السؤال العام

من خلال خبرتك التربوية في مدارس القدس الحكومية الفلسطينية كيف يمكن تفعيل الثقافة التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة؟

## ملحق رقم (5)

### أداة المقابلة بصورتها النهائية

### أداة المقابلة مع المديرين من أجل بناء الأنموذج المقترح

حضرة المديرية المحترمة:

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة موسومة بـ " القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة أنموذج مقترح".

حيث سيتم بناء أنموذج مقترح لتعزيز القيادة الروحية وتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من خلال الاستعانة بإجابة المديرين على أسئلة المقابلة.

#### أسئلة المقابلة - أسئلة حول تطوير ممارسات القيادة الروحية

القيادة الروحية هي قيادة إيجابية تقوم على مجموعة من السلوكيات الأخلاقية والقيم الروحية التي يتحلى بها القائد في تعامله مع أتباعه، تحفز ذواتهم وتخلق رؤى مشتركة وتطابق في القيم من خلال غرس مشاعر الأمل وحب الإيثار لديهم مما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية في المستقبل، وترتكز القيادة الروحية في هذه الدراسة على خمسة أبعاد، هي: (الرؤية، الأمل والإيمان، حب الإيثار، المعنى، العضوية).

يعد الأمل والإيمان أحد مرتكزات القيادة الروحية ويقصد به شعور المعلمين بإيمان راسخ بشيء لا يوجد دليل عليه حيث أن الأمل والإيمان هما مصدر ثقة بأن المنظمة سوف تحقق رسالتها وأهدافها، ما يجعل المعلمين إيجابيين عند النظر للمستقبل.

- من خلال خبرتك في عمالك القيادي كيف تقيّم ممارستك لهذا البعد القيادي؟
- ماذا تقترح من ممارسات تقوم بها كقيادي روعي من أجل تحفيز المعلمين للمثابرة والاجتهاد في العمل، وتحقيق الطموحات؟
- ما الممارسات القيادية التي يمكنك القيام بها من أجل أن يستمر الأمل والإيمان في نفوس المعلمين؟

يعبر بعد الرؤية في جانب ممارسات القيادة الروحية عن المستقبل الجذاب للمنظمة الذي يشجع المعلمين نحو الوصول لهذا المستقبل وهي نوايا طويلة الأمد واسعة وشاملة لجميع أنشطة المنظمة ومستقبلها، كما أنها تعبر عن دافع داخلي للمعلمين بحيث يرغبون أن يكونوا جزءاً من شيء مميز وأنهم ينتمون إلى شيء أكبر ذو قيمة.

- من خلال خبرتك في عمالك القيادي كيف تقيّم ممارستك لهذا البعد القيادي؟
- كيف تعمل على تعميق رؤية المدرسة في نفوس المعلمين؟

### السؤال العام

من خلال خبرتك التربوية في مدارس القدس الحكومية الفلسطينية كيف يمكن تطوير ممارسات القيادة الروحية لديكم؟

### اسئلة المقابلة - اسئلة حول تطوير الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير وشعور وسلوك العاملين في مكان العمل، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الفرد عمله فيها، وشيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر وموجود في كل مكان، حيث تركز الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة على أربعة أبعاد، هي: (القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف). يعد مجال الأعراف أحد عناصر الثقافة التنظيمية، يقصد به ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة بحيث تعبر عن المبادئ غير المكتوبة والواجب اتباعها، وتمثل المحكات التي يلتزم بها العاملون على اعتبار انها مؤشرات مفيدة للنظام وبيئة العمل.

- ماذا تقترح من أعراف تنظيمية تسهم في أن تكون الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس إيجابية؟

يُعد مجال القيم التنظيمية أحد عناصر الثقافة التنظيمية ويمثل الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله إلى ما يجب أن يكون سلوك الفرد والمجموعة بحيث تنعكس على السلوك الخارجي للمعلمين وهي تعبر عن الاتفاقات المشتركة بين أفراد المجموعة في المنظمة والتي تنعكس في بيئة العمل وتعمل على توجيه سلوك العاملين في مكان العمل.

- ما هي القيم التنظيمية الخاصة في المدارس الحكومية الفلسطينية المقدسية التي تركز على نشرها في المدرسة؟
- كيف تعمل على تعزيز القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية؟

#### السؤال العام

من خلال خبرتك التربوية في مدارس القدس الحكومية الفلسطينية، كيف يمكن تفعيل الثقافة التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة؟

## ملحق رقم (6)

### كتاب تسهيل مهمة من الجامعة العربية الأمريكية

Arab American University  
Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا

2023/4/29

الى من يهمه الامر.

#### تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالبة سهيل عزمي محمد تميمي والتي تحمل الرقم الجامعي 202011344 هي طالبة دكتوراة في برنامج الإدارة التربوية وتعمل على رسالة الدكتوراة الخاصة بها بعنوان:

"القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة" نموذج مقترح" تحت اشراف الدكتور علي جبران " نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدتها للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطى هذه الرسالة بناءً على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240  
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan  
E-mail: [FGS@aaup.edu](mailto:FGS@aaup.edu) ; [PGS@aaup.edu](mailto:PGS@aaup.edu) Website: [www.aaup.edu](http://www.aaup.edu)

## ملحق رقم (7)

### كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم – مركز البحث والتطوير التربوي

State of Palestine

Ministry of Education

Center for Educational Research and Development

دولة فلسطين



وزارة التربية والتعليم

دولة فلسطين

وزارة التربية والتعليم

مركز البحث والتطوير التربوي



الرقم: و ت ٢٠٢٣/٥/١١

التاريخ: 2023/05/ 11 م

#### لنن بهمة الأمر

#### \* تسهيل مهمة باحثة \*

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"سهيل عزمي محمد تميمي"

من الجامعة العربية الأمريكية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من معلمي المدارس الحكومية في مديرية القدس الشريف.
  - الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
  - يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
  - منزلة العينة لإيميل الباحثة للتواصل عبر الإيميل مع العينة بربط الأداة البحثية المحوسب.
- ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

مع الاحترام،

د. محمد مطر

مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: عطفة وكيل الوزارة المحترم.

عطفة لوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السيد مدير عام التربية والتعليم في مديرية القدس المحترم.

أ.د. علي جبران/المحترم/المشرف على الدراسة- بريد الكتروني: Jubran30@hotmail.com



## **Abstract**

The study aimed to identify the reality of practicing spiritual leadership among principals and its relationship to the prevailing organizational culture in Palestinian public schools in Jerusalem and build a proposed model for developing organizational culture considering the dimensions of spiritual leadership.

The descriptive analytical, correlational, qualitative, and constructivist approaches were used in the study to achieve the objectives of the study due to their suitability to the objectives of the study. The study population consisted of all principals and teachers of Palestinian public schools in Jerusalem, which are within the jurisdiction of the Directorate of Education "Al-Quds Al-Sharif", for the academic year 2022/2023. The total number of principals is (51), and teachers is (1057), while the study sample consisted of (15) male and female principals were selected by a purposive method, and (282) male and female teachers were selected by a random stratified method.

A questionnaire was developed to suit the nature of the study for application by using several studies, consisting of three parts: The first part relates to the demographic data of the sample members, and the second part measures the practice of spiritual leadership by the principals of the Palestinian public schools in Jerusalem from the teachers' point of view, distributed over five areas: (vision, hope/faith, altruistic love, meaning), (Membership), and the third part measures the reality of organizational culture in Palestinian public schools, which included (20) items, distributed into four areas: (organizational values, organizational beliefs, organizational norms, and expectations).

The interview tool was also developed to collect suggestions to enhance spiritual leadership practices and develop organizational culture in Palestinian public schools in Jerusalem, based on the results of the questionnaire tool.

The validity and reliability of the questionnaire and the interview 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, 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 results of the study showed that the reality of the prevailing organizational culture in the Palestinian public schools in Jerusalem from the point of view of the teachers came to a high degree. The results also showed that there are statistically significant differences is attributed to the variable years of service and the differences were in favor of (less than 5 years), and that there were no statistically significant differences attributed to the variables of gender, educational qualification, And the school level. The results showed that there is a positive, statistically significant relationship at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between spiritual leadership and the prevailing organizational culture in Palestinian public schools in Jerusalem from the point of view of teachers as well as for all fields. Among the most important recommendations that came out of the study are including the principles of spiritual leadership and organizational culture in programs for developing the professional performance of school principals, maintaining the high level of spiritual leadership among principals of Palestinian public schools in Jerusalem, and enhancing organizational culture by disseminating the proposed model with the procedures it includes.

Keywords: Spiritual Leadership, Organizational Culture, Public-Schools, Jerusalem.