

This file has been cleaned of potential threats.

To view the reconstructed contents, please SCROLL DOWN to next page.

# واقع ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس فى مصر

إعداد

أ.م.د / خالد عطية يعقوب  
أستاذ مساعد الإدارة التربوية والتربية المقارنة  
المعهد العالى للدراسات النوعية بالجيزة - وزارة التعليم العالى  
Khalidyehya@gmail.com

**الملخص:**

يهدف البحث الحالى إلى ما يلى:

- ١- التعرف على الإطار الفكرى للقيادة الروحية من منظور الفكر الإدارى التربوي المعاصر.
  - ٢- التعرف على واقع الممارسات الإدارية لدى مديرى المدارس فى ضوء القيادة الروحية.
  - ٣- رصد واقع الممارسات الإدارية لدى مديرى المدارس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين فى مصر.
  - ٤- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير الممارسات الإدارية لدى مديرى المدارس فى مصر فى ضوء القيادة الروحية.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى لتحقيق أهداف البحث، والإجابة عن أسئلته. وأجريت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية بلغ عددها [١٨٠] معلماً من ثلاث محافظات [البحيرة - الأسكندرية - مرسى مطروح].
- وسار البحث وفق الخطوات التالية:
- الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث.
  - الخطوة الثانية: الإطار النظرى للبحث: والذى تم تناوله من خلال:
    - ١- الإطار الفكرى للقيادة الروحية من منظور الفكر الإدارى التربوي المعاصر.
    - ٢- الممارسات الإدارية لدى مديرى المدارس فى ضوء القيادة الروحية.
  - الخطوة الثالثة: الدراسة الميدانية ونتائجها.
  - الخطوة الرابعة: التوصيات والمقترحات الإجرائية للبحث.
  - الكلمات المفتاحية: الممارسة - القيادة - القيادة الروحية - مديرى المدارس.

**Abstract**

The recent research aims to the following:

- 1- Recognizing the intellectual framework of spiritual leadership from the perspective of the current educational administrative view.
- 2- Recognizing the administrative practices' reality of school principals in the light of the spiritual leadership.
- 3- Monitoring the school principals' real administrative practices of spiritual leadership from the teachers' point of view in Egypt.
- 4- Concluding the research in a number of procedural recommendations and suggestions to develop the administrative practices of the school principals in Egypt in the light of spiritual leadership.

The researcher used the descriptive approach to achieve the research's goals and to answer its questions. The field study is conducted

on a randomly chosen participants of (180) teachers, from three governorates (Beheira –Alexandria – and Marsa–Matruh).

The research follows the following procedures:

- The first step: the general framework of the research.
- The second step: the theoretical framework of the research which is tackled through:
  - 1- The intellectual framework of the spiritual leadership from the perspective of the current educational administrative thought.
  - 2- The administrative practices of the school principals in the light of spiritual leadership.
- The third step: the field study and its results.
- The fourth step: the procedural recommendations and suggestions of the research.

**Keywords:** The Practice – Leadership – Spiritual Leadership – School Principals.

### مقدمة:

يحتل مدير المدرسة موقعاً استراتيجياً مهماً داخل المدرسة، فهو الموجه والناظم لجهود المعلمين داخل المدرسة، وانطلاقاً من الدور المحوري الذي يقوم به مدير المدرسة، وإيماناً بمركزية التأثير الذي يحدثه في تفعيل جهود معلميه، فقد حظيت القيادة باهتمام كل المهتمين بشئون العملية التربوية والتعليمية للبحث عن نمط قيادي يساعد على مواجهة المشكلات، والتحديات، والتغيرات التي تواجه المدارس، وفي ذات الوقت يحيا ويرتقى مدير المدرسة مع ذاته ومع معلميه. ولذلك فالمدقق في الأدبيات التربوية المعاصرة يلاحظ أن من أهم الأنماط القيادية لتحقيق ذلك هو نمط القيادة الروحية، حيث أكد (Avolio&Luthans,2006) على دور القيادة الروحية في التغلب على بعض المشكلات التي تواجه فريق العمل، وأكد (Drukat &Wolff,2001) على دور القيادة الروحية في خلق بيئة عمل تسمو فيها الأخلاق والمثل العليا، وأكد (Sweetlan &Hoy,2001) على أن القيادة الروحية ضرورية لزيادة التفاؤل والحماس فريق العمل المدرسي نحو العمل الجاد، وأبرز (Goleman, 2005) أهمية القيادة الروحية في بث روح الأمل والتفاؤل في نفوس فريق العمل، ومن ثم يبذلوا قصارى جهدهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وأكد (Punia,2005) على أن نمط القيادة الروحية يركز على الإلهام الإيجابي لإيقاع معان وأفكار مفيدة في قلوب المعلمين.

وأكد (Maiorino, 2003, 17) أن القيادة الروحية تركز على تقديم النصح والتوجيه لفريق العمل بطريقة فيها عطف وحنان وتسامح. والجدير بالذكر أن القيادة الروحية لا تقتصر على مهمة واحدة من مهام مدير المدرسة، ولكنها تصلح لكل المهام التي يقوم بها مدير المدرسة، حيث تظهر القيادة الروحية في عمليات التخطيط والإعداد للرؤية المستقبلية للمدرسة (Williams,2002,122-140)، وفي انسيابية التنظيم المدرسي -Dafy,2003,510

(517)، وفي عملية توجيه المعلمين (أحمد الديب، ٢٠١٢، ٣٣٥-٣٣٨)، وفي تطبيق أساليب الرقابة والمتابعة (Derek, 2005, 18)، وفي الطريقة التي يتخذ بها القرار التربوي (Deal & Peterson, 2012, 16). كما أن القيادة الروحية تساعد على التخلص من الجمود الفكري لدى مدير المدرسة (Drukat & Wolff, 2001, 112-122)، حيث يتمكن مدير المدرسة من تخيل أنماط جديدة من التفكير الروحي لاستنهاض جهود المعلمين، وكسب احترامهم، وثقتهم وحبهم للمدرسة (Mary, 2009, 7). والجدير بالذكر أن القيادة الروحية تعتمد على قائد روحي له مواصفات خاصة تميزه عن غيره في طريقة تفكيره، وعمق تأمله وتفؤله (صفاء الأعسر، وعلاء كفاي، ٢٠٠٠)، وقوة إلهامه في إيجاد حلول واقعية لمشكلات المدرسة (خالد يعقوب، ٢٠٠٩\*؛ ياسر العيتي، ٢٠٠٨\*): والجدير بالذكر أن القيادة الروحية تركز على إشعار كل معلم بقيمته في المدرسة إلى درجة تجعله يرى هذه القيمة في نفسه، فيفتخر ويعتز بنفسه (Schein, 2005, 12-16)، كما يؤمن القائد الروحي بأهمية العمل الفريقي داخل المدرسة (دانييل جولمان، ٢٠٠٠؛ يحيى نيهان، ٢٠٠٧، ١١٣-١١٥)، ومن ثم يسعى لحسن استثمار وتوظيف قدرات ومهارات كل معلم في المدرسة لصالح تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة. كما يُنظر للقيادة الروحية على أنها سلوك روحي يبعث على بث روح الأمل والتفؤل في نفوس المعلمين (Kouzes & Posner, 2008, 18). ولذا بات جلياً أن القيادة الروحية تسعى لتقديم نصائح وإرشادات وتوجيهات بطريقة فيها عطف وحنان، وبعيداً عن أساليب التجريح في المشاعر (سالي الهراس، ٢٠١٤)، حيث ينشربها كل معلم، وعن طيب خاطر، ودون إحساسه باستعلاء أوتكبر من مدير المدرسة (Drukat & Wolf, 2001, 112-122)، كما أن القيادة الروحية تعكس تفاعل يسوده الود والعطف والحب والتسامح واللين بين مدير المدرسة ومعلميه، ولذا تعتبر القيادة الروحية نمط قيادي يساعد المعلمين على اكتساب المزيد من المعارف والأفكار والقيم الإيجابية (Mary, 2009, 17). والجدير بالذكر أن بعض الدول المتقدمة في نظمها التعليمية قد اهتمت بتوظيف القيادة الروحية في مدارسها، ففي اليابان تمارس القيادة الروحية من خلال الإلهام النافع للمعلمين، وإلقاء المعاني والأفكار السامية في نفوسهم، ومساعدتهم على تجنب الملل، وحسن توجيههم أولاً بأول تجاه تحقيق رؤية المدرسة (خالد يعقوب، ٢٠١٢، ١٤١-١٤٤؛ ياسر العيتي، ٢٠٠٨\*): وفي فنلندا تظهر القيادة الروحية من خلال احترام وجهات نظر المعلمين، والاستحواذ على قلوبهم وإثارة حماسهم (Jorma, 2016, 4-8)، وفي اسكتلندا تظهر القيادة الروحية من خلال التأكيد المستمر على احترام النفس، وتأكيد الذات، والتفؤل بتحسين مستوى الأداء العام للمدرسة، ومساعدة المعلمين على علو الهمة (The Scottis Government, 2006, 5-9)، وفي جنوب أفريقيا تمارس القيادة الروحية من خلال تحسين الروح المعنوية، وبث روح الأمل والتفؤل، والعمل بروح الفريق الواحد (Botha, 2006)، وفي كندا تمارس القيادة الروحية من خلال الاستحواذ على قلوب المعلمين، وإشباع حاجاتهم النفسية، وإلهامهم نحو الجد في أداء الأعمال المنوطة بهم على أكمل وجه (أحمد خلاف، ٢٠١٣)، وفي ماليزيا تمارس القيادة الروحية من خلال الإلهام النافع، والإيثار، وإشعار المعلمين بذاتهم وقدراتهم على تطوير مدارسهم، ومشاركتهم في السراء والضراء (خالد يعقوب، ٢٠٠٥، ١٤٢-١٤٦)، وفي أستراليا تمارس القيادة الروحية من خلال التعبئة النفسية المستمرة للمعلمين، وإشعارهم بقيمتهم في تحقيق

رؤية المدرسة (خالد يعقوب، ٢٠٠٥، ١٤٢-١٤٦)، وفي سغافورة تمارس القيادة الروحية من خلال بث روح الأمل والتفاؤل في نفوس المعلمين نحو حلم ينبغي تحقيقه، بأن تصبح المدارس متميزة تربوياً وتعليمياً (خالد يعقوب، ٢٠٠٩ \*\*\*).

### - مشكلة البحث:

المدقق في واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مصر يلحظ أنها تعاني من بعض المشكلات، ومن أهمها تمسك بعض مديري المدارس بحرفية تطبيق القوانين، واللوائح، والنشرات الوزارية (أحمد نجا، ٢٠١٤، ٢٢٩-٢٣٤)، وضعف اهتمام بعض مديري المدارس بأساليب التحفيز المعنوية، الأمر الذي يؤدي إلى تسبب همم المعلمين (أحمد زايد، وآخرون، ٢٠٠٩، ٣-٦؛ وخالد يعقوب، ٢٠١٢، ١٤١-١٤٤)، وتفضيل بعض مديري المدارس لغة الهيمنة للسيطرة على كل أمور المدرسة (أحمد إبراهيم، وجمال أبو الوفا، ١٩٩٤، ٢١٠-٢١٣)، وحرص بعض مديري المدارس على تصريف أمور المدرسة بطريقة روتينية (أحمد إبراهيم، ١٩٩٢، ١٢-١٣)، وسلبية بعض مديري المدارس تجاه الصراعات بين المعلمين (فهد الحبيب، ١٩٩٣، ٢٥٦-٢٥٧)، وغلبة بعض الاعتبارات الشخصية لدى بعض مديري المدارس عند تقييم أداء المعلمين (خالد يعقوب، ٢٠٠١، ٧-١٠)، وضعف دور بعض مديري المدارس في تنمية المعلمين روحياً (خالد يعقوب، ٢٠١٢، ١٤٣-١٤٤)، وضعف دور بعض مديري المدارس في التغلب على بعض المشكلات النفسية الطارئة لدى بعض المعلمين (على أحمد، ١٩٩٩، ٢٠-٢٨)، وضعف قدرة بعض مديري المدارس على التنبؤ بمشكلة تدنى أداء بعض المعلمين (خالد يعقوب، ٢٠٠٩ \*\*\*)، وضعف قدرة بعض مديري المدارس على تخيل حلول واقعية لبعض المشكلات المهنية لدى بعض المعلمين (خالد يعقوب، ٢٠٠٨، ١٠٠-١٠٢)، وضعف دور بعض مديري المدارس في تنمية صف ثانٍ من القيادات المدرسية، وكثيراً ما تسمع العبارة السلبية "وأنا مالي" (محمد سالم، ٢٠٠٦، ٣-٥)، وبُعد المسافة النفسية بين بعض مديري المدارس وبعض المعلمين (منى أبو ناشيء، وأمل حسونة، ٢٠٠٦؛ نشأت فضل، ٢٠٠٠، ١١-١٥)، وضعف قدرة بعض مديري المدارس على التأثير الإيجابي في المعلمين (نادية عبد المنعم، ٢٠٠٠، ٦٦-٧٢)، وتلويح بعض مديري المدارس بالعبارة السلبية "أنا المدير، أنا الكل في الكل" (سمية الشاذلي، ٢٠٠٠، ٤-٦)، وإهمال بعض مديري المدارس لبعض أدوارهم الأساسية، وتركها لبعض المعلمين من ذوى النفوذ في المدرسة (هالة مغاوري، ٢٠١١، ١٥٠-١٥٢)، وكثرة الجدل بين بعض المعلمين في بعض الأمور التافهة؛ والبعيدة عن صلب العملية التربوية والتعليمية (محمد شحاته، ٢٠١١، ٧٧-٩١)، وضعف مهارة الإنصات لدى بعض مديري المدارس (خالد يعقوب، ٢٠٠٩ \*\*\*\*\*؛ علا إمبابي، ٢٠١١)، وضعف مهارة صناعة الإيجابية لدى بعض مديري المدارس (خالد يعقوب، ٢٠١٦، ٨٠-٨٢)، وضعف قدرة بعض مديري المدارس على صياغة رؤية واقعية للمدرسة (أمال جرجس، ٢٠١٠). ومما يؤكد ذلك نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، والتي كانت بهدف الوقوف على واقع ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم، وكانت على عينة عشوائية بلغ عددها ٧٣ مديراً في بعض المدارس الحكومية، الابتدائية، والإعدادية، والثانوية (العام/الفني)، وقد روعي في اختيار أفراد العينة توافر الجدية

والحماس، وأن يقدموا خبرة حقيقية تفيد البحث الحالى، وذلك فى الفترة من ٢٠١٧/٢/١م حتى ٢٠١٧/٥/٣١م، وذلك كما يوضحها جدول (١) التالى:

**جدول (١) توصيف عينة الدراسة الاستطلاعية:**

مجموع	مرسى مطروح	الأسكندرية	البحيرة	المحافظة / الوظيفة
٤٢	٤/٤/٦	٤/٤/٦	٤/٤/٦	- مدير مدرسة ابتدائي/ إعدادى/ ثانوى عام.
٣١	٢/٢/١	٤/٤/٤	٤/٤/٦	- مدير مدرسة ثانوى زراعى/صناعى/تجارى.
٧٣	١٩	٢٦	٢٨	مجموع

وقد اختار الباحث ثلاث محافظات متجاورة هى: البحيرة، والأسكندرية، ومرسى مطروح، ويسمى هذا النوع من البحوث ببحوث المنطقة، وقد اختيرت المدارس بحيث تمثل مدارس البنين ومدارس البنات، وقد اعتمدت الدراسة الاستطلاعية على أسلوب المقابلة الشخصية المفتوحة (ذوقان عبيدات، وعدس عبد الحق، ٢٠١٤هـ)، ودارت الأسئلة حول الأبعاد الأساسية للقيادة الروحية (Mary, 2009, 7, Dukat & Wolff, 2001, 112-122, Maiorino, 2003, 17, (Goleman, 2005, 9-11 , وهي كما فى جدول (٢) التالى:

**جدول (٢) الأبعاد الأساسية للقيادة الروحية:**

م	البعد	م	البعد
١	الرؤية: Vision	٤	الإلهام النافع: Useful Inspiration
٢	الأمل: Hope	٥	الإيثار: Altruism
٣	التفاؤل: Optimism	٦	العمل الفريقى: Team Work

وجاءت نتائج الاستجابات التى حصل عليها الباحث مؤكدة على ضعف ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس، ونظراً لأهمية القيادة كأداة أساسية لتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة، ونتيجة لتعدد الأنماط القيادية التى يمارسها مديري المدارس، وكثرة التباين بين هذه الأنماط من قائد لآخر فى طريقة تعامله مع معلميه، وفى ممارساته الإدارية داخل المدرسة، وتأثير ذلك على أداء المعلمين، فإنه يمكن بلورة مشكلة البحث فى محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الإطار الفكرى للقيادة الروحية من منظور الفكر الإدارى التربوي المعاصر؟.
- ما واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس فى ضوء القيادة الروحية؟.
- ما واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس للقيادة الروحية من وجهة نظر المعلمين فى مصر؟.
- ما أهم التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس فى مصر فى ضوء القيادة الروحية؟.

- **أهداف البحث:** سعى البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:
- تعرف الإطار الفكرى للقيادة الروحية من منظور الفكر الإدارى التربوي المعاصر.
  - تعرف واقع الممارسات الإدارية لدى مديرى المدارس فى ضوء القيادة الروحية.
  - رصد واقع الممارسات الإدارية لدى مديرى المدارس للقيادة الروحية وجهة نظر المعلمين فى مصر.
  - التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير الممارسات الإدارية لدى مديرى المدارس فى مصر فى ضوء القيادة الروحية.
- **أهمية البحث:** تتبع أهمية البحث من خلال:
- مواكبته للاتجاهات العالمية المعاصرة الخاصة بتفعيل القيادة الروحية فى المدارس.
  - تناوله القيادة الروحية كمدخل لتطوير الممارسات الإدارية لدى مديرى المدارس.
  - ما قدمه البحث من نتائج تعود بالفائدة التطبيقية ليستفيد منها المعنيين والمسؤولين عن عملية اختيار وتدريب مديرى المدارس فى مصربواقع ممارسات مديرى المدارس لأبعاد القيادة الروحية، مما يسهل من تشخيص نقاط القوة والضعف فى تلك الممارسات.
  - ما أضافه البحث من معارف وحقائق وأفكار حول موضوع البحث، خاصة مع ندرة البحوث والدراسات-على حد علم الباحث- فى هذا الموضوع علي مستوى مديرى المدارس فى مصر.
- **منهج البحث:** استخدم الباحث المنهج الوصفى (ديو، ١٩٩١، ١٤١-١٤٣)، لتحقيق أهداف البحث، والإجابة عن أسئلته، وتقديم إطار مفاهيمى للقيادة الروحية، والاستفادة منه فى بناء أداة البحث، وهى الاستبانة لوصف واقع الممارسة الفعلية للقيادة الروحية لدى مديرى المدارس فى مصر، ومحاولة تحليل وتفسير هذا الواقع، والتوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير الممارسات الإدارية لدى مديرى المدارس فى مصر فى ضوء القيادة الروحية.
- **أدوات البحث:**
- (أ) **الاستبانة:** وذلك لرصد واقع الممارسة الفعلية للقيادة الروحية لدى مديرى المدارس فى مصر من وجهة نظر المعلمين ببعض المدارس بمحافظة البحيرة والأسكندرية ومرسى مطروح.
- (ب) **المقابلة الشخصية من النوع المفتوح:** وذلك مع بعض المديرين والمعلمين والإداريين والأخصائيين والعاملين ببعض المدارس بمحافظة البحيرة والأسكندرية ومرسى مطروح.
- (ج) **الملاحظة:** وذلك لملاحظة أسلوب التعامل الذى يتعامل به مدير المدرسة مع معلميه.
- **حدود البحث:** اقتصر البحث على الحدود التالية: **الحد الموضوعي:** الوقوف على واقع ممارسة القيادة الروحية لدى مديرى المدارس فى مصر. **الحد المكاني:** تم تطبيق البحث على بعض المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية (العام/الفنى) بمحافظة البحيرة، والأسكندرية، ومرسى مطروح، حيث تنتوع البيئات من بيئة زراعية، وصناعية، وتجارية، وصحرافية، وساحلية، وتكثر عدد المدارس، وأيضاً عدد الطلاب (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤/٢٠١٥).
- الحد البشرى:** تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من بعض المعلمين ببعض المدارس

بمحافظة البحيرة والأسكندرية ومرسى مطروح، وبلغ عددها ١٨٠ معلماً، بواقع ٦٠ معلماً من كل محافظة. الحد الزمني: تم تطبيق الجانب الميداني للبحث في الفترة من ٢٠١٧/٢/١م حتى ٢٠١٧/٥/٣١م.

- مصطلحات البحث: تحددت مصطلحات البحث كما يلي:

١. الممارسة: The practice: يقصد بها النشاط الإداري الهادف المتضمن للممارسات الإدارية التي يقوم بها مديري المدارس، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات (حسين التهامي، د.ت، ١٣٧-١٥١). وتعرف بأنها: "مجموعة المهام الأساسية التي يقوم بها مديري المدارس لتحقيق الأهداف المدرسية" ( Drukat, Wolff 2001, 132-138). وتعرف بأنها: "درجة تنفيذ مديري المدارس لأعمالهم" (سلامة صبره، ١٩٩٩، ٦٦-٦٩). وتعرف إجرائياً بأنها: "درجة التزام مديري المدارس بتنفيذ كافة الواجبات وتحمل المسؤوليات المؤثرة لتحسين مستوى الأداء العام للمدرسة".
٢. القيادة: Leadership: تعرف بأنها: "القدرة على التأثير في المعلمين وتوجيههم وإرشادهم لكسب تعاونهم وولائهم وتحفيزهم لبذل قصارى جهدهم من أجل تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة (على عياصرة، ٢٠٠٦، ٧٥-٨٤). وتعرف إجرائياً بأنها: "قدرة مديري المدارس على التأثير في المعلمين وجعلهم يشاركون بإيجابية في وضع رؤية المدرسة، ويبث روح الأمل والتفاؤل فيهم، ويلهمهم نحو تحسين أدائهم، ويحببهم في العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المدرسية بكفاءة وفعالية".
٣. القيادة الروحية: Spiritual Leadership: هي القيادة التي تقوم على تفعيل الجوانب الروحية في التعامل مع المعلمين (Drukat & Wolff, 2001, 112-122)، وهي القيادة التي تدفع مدير المدرسة ليقف مع ذاته ويراجع قدراته ومعارفه ومهاراته (Mary, 2009, 7)، وهي القيادة التي تركز على حسن استثمار الجوانب الروحية لدى مدير المدرسة لتحسين الجوانب الروحية لدى المعلمين (Emmons, 2000, 57-64)، وهي القيادة التي تسعى لإستثارة العوامل الداخلية الروحية لدى المعلمين لتدفعهم إيجاباً لإثبات ذاتهم (Emmons, 2000, 65)، وهي القيادة التي تسمو بالأخلاق الفاضلة في كل التعاملات داخل المدرسة (Emmons, 2000, 66)، وهي القيادة التي تشجع على خلق بيئة مدرسية تجعل الحياة داخل المدرسة لها معنى (Nasel, 2004, 6)، وهي القيادة التي تبت روح الأمل والتفاؤل لدى المعلمين (Emmons, 2000, 57-64)، وهي القيادة التي تشد هم المعلمين، تجاه أهداف المدرسة، اعتماداً على قوة الإلهام الإيجابي (Amram 2007, 88). وتعرف إجرائياً بأنها: "القيادة التي تقوم على امتلاك وحسن توظيف مدير المدرسة للاتجاهات الروحية بأبعادها المختلفة: الرؤية (vision)، والأمل (hope)، والتفاؤل (optimism)، والإلهام النافع (useful inspiration)، والإيثار (altruism)، والعمل الفريقي (team work) لتحقيق أهداف المدرسة على أتم وجه".

## - الدراسات السابقة:

ومن أهمها: دراسة (خالد يعقوب، ٢٠١٦): هدفت الدراسة تعرف الأساس الفكري لمهارات صناعة الإيجابية لدى مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر، وإبراز أهم مبررات تزايد الحاجة لتعزيز مهارات صناعة الإيجابية لدى مديري المدارس في مصر، والوقوف على واقع مهارات صناعة الإيجابية لدى مديري المدارس في مصر، والتوصل إلى تصور مقترح لتعزيز مهارات صناعة الإيجابية لدى مديري المدارس في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية طبقية عددها ١٠٨ فرداً (٥٤ مدير، ٥٤ معلم) من ثلاث محافظات (البحيرة، كفر الشيخ، الجيزة). وكان من أهم نتائج الدراسة ضعف مهارات صناعة الإيجابية لدى مديري المدارس في مصر، وفي ضوء ذلك تم التوصل إلى تصور مقترح لتعزيز مهارات صناعة الإيجابية لدى مديري المدارس في مصر.

ودراسة (فاضل راضي، وصادم كاظم، ٢٠١٦): هدفت الدراسة تعرف الدور الذي تؤديه القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي. ولتحقيق ذلك سعت الدراسة لتقديم اطار فكري حول متغيرات الدراسة معزراً بإطار تطبيقي تحليلي لأراء ٩٥ فرداً من القيادات الادارية في العتبة العلوية المطهرة. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الروحية والتماثل التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بأهمية إتباع أسلوب القيادة الروحية لخلق بيئة عمل يمكن من خلالها زيادة حالة التماثل بين أهداف العاملين وأهداف العتبة العلوية المطهرة.

ودراسة (خالد يعقوب، ٢٠١٥): هدفت الدراسة تعرف الإطار المفاهيمي للإدارة بالحب في إدارة المدارس، والتعرض لأهم مبررات تزايد الحاجة للإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر، والكشف عن أهم عناصر تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر، وإبراز أهم صفات مدير المدرسة الذي يحقق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر، وكشف النقاب عن أهم آليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية عددها مائة وواحد مدير مدرسة في ثلاث محافظات (البحيرة، الأسكندرية، مرسى مطروح)، وتوصلت الدراسة إلى وضع مجموعة من الآليات التي تسهم في تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر، وتحديد أهم متطلبات تنفيذها.

ودراسة (خالد يعقوب، ٢٠١٢): هدفت الدراسة تعرف كيفية تفعيل دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر في ضوء خبرة اليابان، ولتحقيق هذا الهدف سعت الدراسة إلى تعرف دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر، وتعرف أهم المستخلصات من بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة (ألمانيا- المكسيك- ماليزيا) في تفعيل دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين، والوقوف على واقع دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في اليابان، وكذلك الوقوف على واقع دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو

ضعف دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر، وتوصلت الدراسة لتصور مقترح لتفعيل دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر.

ودراسة (سعود الدهمشي، ٢٠٠٥): هدفت الدراسة تعرف الأنماط القيادية وأثر المتغيرات المستقلة مثل: المؤهل، والخبرة، والمرحلة المدرسية، على فاعلية صنع القرار التربوي، وبلغ عدد عينة الدراسة ١٦٥ مديراً و١٠٤٨ معلماً، في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث أداة (هيرسي- بلانشرد) للأنماط القيادية وقياس الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى سيادة النمط المشارك، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة الطويلة والمتوسطة، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل، أو المرحلة المدرسية.

ودراسة (على عياصرة، ٢٠٠٣): هدفت الدراسة تعرف العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين نحو مهنتهم، وتكونت عينة الدراسة من ١١٤١ معلماً ومعلمة، وقد استخدم الباحث أداتين: (أ) لوصف الأنماط القيادية. (ب) لقياس مستوى الدافعية. وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر تطبيقاً، ويليه النمط الأوتوقراطي، ثم النمط القيادي التسبيبي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالجوانب الروحية لدى المعلمين.

ودراسة (Wetherell, 2002): هدفت الدراسة تعرف العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وطبقت الدراسة في المدارس الأساسية في منطقة (Morris) في ولاية (Newjersey). وذلك على عينة عشوائية بلغ عددها ٢٣ مديراً و٣٩٦ معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة أداة (هيرسي- بلانشرد) للأنماط القيادية وقياس الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الأمر يحقق أعلى مستويات للرضا الوظيفي خاصة في مجال الإشراف التربوي.

ودراسة (EPPs, 2002): هدفت الدراسة تحديد الاستراتيجيات التي يتبعها مدير المدرسة من أجل تحسين تحصيل الطلاب وتحسين إنتاجية المعلمين، وتحقيق رضاهم الوظيفي، واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، وتم جمع المعلومات من خلال المقابلات مع المديرين والمعلمين وأولياء الأمور، وكذلك من خلال الاستبانات والملاحظة والتقارير المدرسية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبعها مدير المدرسة لتحسين إنتاجية المعلمين ورضاهم الوظيفي، وبالتالي تحسين تحصيل التلاميذ، ومن أهمها تشجيع التعاون بين أعضاء فريق العمل، واحترام آراء المعلمين.

ودراسة (Smith, 2000): هدفت الدراسة تحليل العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٨ مديراً في منطقة كارولينا التعليمية، وقد اعتمد الباحث على أداة (هيرسي- بلانشرد) للأنماط القيادية وقياس الرضا الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يحقق الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة البحث عن نمط قيادي يحقق التنمية الروحية للمعلمين.

- تعليق عام على الدراسات السابقة: من خلال عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي تبين توافق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في إبراز أهمية

القيادة الروحية في تحسين الممارسات الإدارية لدى المديرين، واتباع البحث الحالي المنهج الوصفي، ومن ثم فهناك تشابه في المنهج مع منهج بعض الدراسات السابقة، ويختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أنه يسعى للتوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مصر في ضوء القيادة الروحية، وبالتالي يختلف مع الدراسات السابقة في موضوع البحث، كما يطبق البحث الحالي في محافظات البحيرة والأسكندرية ومرسى مطروح، ومن ثم يختلف مع الدراسات السابقة في موضوع البحث والحدود المكانية. وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تكون فهم أعمق لطبيعة المشكلة البحثية، وإبراز حجمها، وكذلك اختيار أنسب الأدوات البحثية.

#### إجراءات البحث وخطواته:

سار البحث وفق الخطوات التالية: الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث (سبق تناوله). الخطوة الثانية: الإطار النظري للبحث: (أ) الإطار الفكري للقيادة الروحية من منظور الفكر الإداري التربوي المعاصر. (ب) واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء القيادة الروحية. الخطوة الثالثة: الدراسة الميدانية ونتائجها. الخطوة الرابعة: التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مصر في ضوء القيادة الروحية.

#### الخطوة الثانية: الإطار النظري للبحث: وتم تناوله من خلال ما يلي:

##### (أ) الإطار الفكري للقيادة الروحية من منظور الفكر الإداري التربوي المعاصر:

١- الروح في القرآن الكريم: يعد مفهوم الروح من المفاهيم التي شغلت الباحثين في تعريفها، وباءت كل المحاولات بالفشل، لأن الله (جل شأنه) استأثر وحده بحقيقتها، قال (جل شأنه): "وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا" (الإسراء، ٨٥). والروح لغة في معجم اللغة العربية مادة (روح)، بأنها أصل كبير مطرد، يدل على سعة وفسحة. وأصل ذلك كله (الريح). وأصل (الباء) في الريح (الواو)؛ وإنما قلبت ياء لكسرة ما قبلها. والروح (بضم الراء المشددة) ما به حياة الأنفس (محمد الرزاي، ١٩٠٤)، وتؤنث وتذكر، وجمعها (أرواح).

أما الروح اصطلاحاً: فهي جسم لطيف، والله (جل شأنه) خلق الحياة في البدن مع ذلك الجسم (الإمام النووي، د.ت)، ولفظ الروح ورد في القرآن الكريم في ثلاثة وعشرين موضعاً، ووردت جميعها بصيغة الاسم (المعجم الموسوعي لألفاظ القرآن الكريم وقراءاته، د.ت)، ولم يرد لهذا الاسم صيغة فعلية في القرآن. وجاءت الروح بمعان كثيرة منها على سبيل المثال: الروح بمعنى الحياة التي يكون بها قوام جميع المخلوقات الحية: قال (جل شأنه): "وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي" (الإسراء، ٨٥)، والروح بمعنى ملك من الملائكة: قال (جل شأنه): "يَوْمَ يَفُومُ الرُّوحُ وَالْمَلَائِكَةُ صَافًا" (النبا، ٣٨)، والروح بمعنى القرآن والوحي: قال (جل شأنه): "وَكَذَلِكَ أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ رُوحًا مِنْ أَمْرِنَا" (الشورى، ٥٢)، يعني القرآن: قال (جل شأنه): "يُنزَّلُ الْمَلَائِكَةُ بِالرُّوحِ مِنْ أَمْرِهِ عَلَى مَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ" (النحل، ٢)، والروح هنا الوحي. والروح بمعنى جبريل عليه السلام: قال (جل شأنه): "قُلْ نَزَّلَهُ رُوحُ الْقُدُسِ مِنْ رَبِّكَ بِالْحَقِّ" (النحل، ١٠٢).

والروح بمعنى النصر: قال (جل شأنه): "وأيدهم بروح منه" (المجادلة، ٢٢)، أى قواهم بنصر منه على عدوهم في الدنيا. والروح بمعنى الفرح: قال (جل شأنه): "وَلَا تَيْسُّوا مِنْ رُوحِ اللَّهِ" (يوسف، ٨٧). والروح بمعنى القدرة الإلهية على الخلق: قال (جل شأنه): "فإِذَا سَوَّيْتَهُ وَنَفَخْتَ فِيهِ مِنْ رُوحِي" (الحجر، ٢٩). والروح بمعنى الرحمة: قال (جل شأنه): "إِنَّمَا الْمَسِيحُ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ رَسُولُ اللَّهِ وَكَلِمَتُهُ أَلْقَاهَا إِلَى مَرْيَمَ وَرُوحٌ مِنْهُ فَأَمُّوا بِاللَّهِ وَرُسُلِهِ" (النساء، ١٧١). والروح بمعنى الراحة والاستراحة ولذة النظر إلى وجه الله: قال (جل شأنه): "فَرُوحٌ وَرِيحَانٌ وَجَنَّةٌ نَعِيمٌ" (الواقعة، ٨٩). والروح بمعنى الوحي والنبوة: قال (جل شأنه): "يُنزَّلُ الْمَلَائِكَةُ بِالرُّوحِ مِنْ أَمْرِهِ عَلَى مَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ" (النحل، ٢)، قال (جل شأنه): "رَفِيعَ الدَّرَجَاتِ ذُو الْعَرْشِ يُلْقِي الرُّوحَ مِنْ أَمْرِهِ عَلَى مَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ لِيُنزِّلَ يَوْمَ الثَّلَاثِ" (غافر، ١٥)، قال (جل شأنه): "وَكَذَلِكَ أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ رُوحًا مِنْ أَمْرِنَا" (الشورى، ٥٢). والروح بمعنى الإيمان والهدى، قال (جل شأنه): "أُولَئِكَ كَتَبَ فِي قُلُوبِهِمُ الْإِيمَانَ وَأَيَّدَهُمْ بِرُوحٍ مِنْهُ" (المجادلة، ٢٢). والروح بمعنى ملك مقرب أو جند من جنود الله، وقيل هو جبريل عليه السلام، وقيل هو جند من جند الله من غير الملائكة، قال (جل شأنه): "وَأَيَّدْنَاهُ بِرُوحِ الْقُدُسِ" (البقرة، ٨٧). قال (جل شأنه): "قُلْ نَزَّلَهُ رُوحُ الْقُدُسِ مِنْ رَبِّكَ بِالْحَقِّ" (النحل، ١٠٢)، قال (جل شأنه): "فَأرسلنا إليها روحنا فتمثل لها بشرًا سويًا" (مريم، ١٧)، قال (جل شأنه): "فَنفَخْنَا فِيهَا مِنْ رُوحِنَا" (الأنبياء، ٩١). قال (جل شأنه): "نَزَّلَ بِهِ الرُّوحَ الْأَمِينُ" (الشعراء، ١٩٣)، قال (جل شأنه): "تَعْرُجُ الْمَلَائِكَةُ وَالرُّوحُ إِلَيْهِ" (المعارج، ٤)، قال (جل شأنه): "نُنزِّلُ الْمَلَائِكَةَ وَالرُّوحَ فِيهَا" (القدر، ٤). والروح بمعنى صفة لعيسى ابن مريم: قال (جل شأنه): "إِنَّمَا الْمَسِيحُ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ رَسُولُ اللَّهِ وَكَلِمَتُهُ أَلْقَاهَا إِلَى مَرْيَمَ وَرُوحٌ مِنْهُ فَأَمُّوا بِاللَّهِ وَرُسُلِهِ" (النساء، ١٧١)، والروح بمعنى مخلوق الحياة المتصل بالبدن: قال (جل شأنه): "ثُمَّ سَوَّاهُ وَنَفَخَ فِيهِ مِنْ رُوحِهِ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ" (السجدة، ٩). وقال (جل شأنه): "فإِذَا سَوَّيْتَهُ وَنَفَخْتَ فِيهِ مِنْ رُوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ" (الحجر، ٢٩).

٢- العلاقة بين الروح والعقل والقلب والنفس: الله (جل شأنه) هو خالق الروح وهو أعلم بها. ولم يسم في كتابه الروح حال ارتباطها بالبدن باسم الروح ولكن الله يسميها بالنفس. قال (جل شأنه): "وَكَتَبْنَا عَلَيْهِمْ فِيهَا أَنَّ النَّفْسَ بِالنَّفْسِ" (المائدة، ٤٥)، قال (جل شأنه): "وَلَا تَقُولُوا النَّفْسَ" (الأنعام، ١٥١). قال (جل شأنه): "وَلَا يَقُولُونَ النَّفْسَ" (الفرقان، ٦٨)، قال (جل شأنه): "وَلَا أَقْسِمُ بِالنَّفْسِ اللَّوَّامَةِ" (القيامة، ٢)، قال (جل شأنه): "وَتَهَى النَّفْسَ عَنِ الْهَوَى" (النازعات، ٤٠)، قال (جل شأنه): "يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ" (سورة الفجر، ٢٧). وقال بعض المفسرون أن الروح داخل الجسد لا تسمى روح بل تسمى نفس، وإذا خرجت من الجسد تسمى روح (فخر الرازي، ١٩٩٠). كما أن للروح عند اتصالها بالبدن خمس حالات هي: تعلق الروح بالجنين، وتعلق الروح بالجسد حال الولادة، وتعلق الروح حين المنام، وتعلق الروح في البرزخ في القبر، وتعلق الروح بعد البعث والنشور (سعيد حوى، ٥١٤٠٩). والعقل هو الجهاز الذى سخره الله للنفس (سميح الزين، ١٩٨٤)، والتفكير لا يتم بالعقل وحده ولكن النفس التى تعمل على تشغيله (فخر الرازي، ١٩٩٠)، كما أن القلب هو مفتاح العقل (سعيد حوى، ٥١٤٠٩). والقلب يستطيع أن يعمل أسرع من العقل (سميح الزين، ١٩٨٤). بيد أن كلمة نفس أخص من كلمة

روح، وكلمة الروح استعملها القرآن الكريم مفردة ولم يستعملها جمع (أرواح)، ولكن كلمة نفس جاءت بلفظ نفس، وأنفس، ونفوس، لأنها خفيفة، كما أن الروح جاءت في المسائل الغيبية.

٣- مفهوم القيادة الروحية: تعرف القيادة الروحية على أنها القيادة التي تعمل على توليد نوع من الالتزام بين مدير المدرسة ومعلميه، ومن خلال هذا الالتزام يعملون بطريقة لها معنى (Emmons, 2000, 57-64)، أوهى القيادة التي تجعل المعلمين يقومون بأعمال لم تطلب منهم لكن لفناعتهم بأهمية أداء هذه الأعمال (Emmons, 2000, 70)، أو هي القيادة التي يكون محورها إلهام المعلمين نحو بذل قصارى جهدهم تجاه أهداف المدرسة المنشودة (Seybold & Hill, 2001, 21-24)، أوهى القيادة التي يكون هدفها التأثير الذي يحدث تغييراً إيجابياً في مستوى أداء المعلمين (Emmons, 2000, 70-71)، أوهى القيادة التي تعتمد على نوعية من مديري المدارس الملهمين ذوي البصيرة الثاقبة (Emmons, 2000, 71)، أوهى القيادة التي تمكن مدير المدرسة من تفعيل العلاقات الروحية بينه وبين المعلمين من جهة، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى (Sick, 2008, 221-235)، أوهى القيادة التي توفر مناخ مدرسي إيجابي (Worrall & Cooper, 2001, 1-4)، أوهى القيادة التي توفر بيئة مدرسية يملؤها الأمل والتفاؤل والحب (Goleman, 1995, 22)، أو هي القيادة التي تسعى لتوجيه فريق العمل المدرسي نحو سبل تحقيق رؤية المدرسة (Sick, 2008, 238-239)، أو هي القيادة التي تنمي الولاء لدى المعلمين، وتحسين درجة تحمل المسؤولية المؤثرة (Blase, 2004, 2-12)، أو هي القيادة التي تُشعر المعلمين بأهميتهم وأهمية دورهم في المدرسة (Sick, 2008, 240-242)، أو هي القيادة التي تعكس امتلاك مدير المدرسة للحس الفريقي (Sick, 2008, 240-242). بيد أن القيادة الروحية تعكس قدرة مدير المدرسة على تنمية ذاته، وقدرته على توفير المناخ المدرسي الذي يستطيع فيه المعلمين أن يكونوا فاعلين، كما يتضح أن القيادة الروحية تتجه إلى نقل المدرسة من مدرسة روتينية تقتصر على تنفيذ التعليمات إلى مدرسة إيجابية تعمل بطريقة صحيحة تجاه أهدافها المنشودة، كما أن القيادة الروحية تُمكن من وضع رؤية مستقبلية واقعية للمدرسة، وتشجع المعلمين وتلهمهم على تنمية ذاتهم روحياً وعلمياً ومهارياً وفكرياً ومهنياً ومعنوياً.

٤- أهمية القيادة الروحية في المدرسة: بادئ ذي بدء أنه كلما كثرت التحديات والمتغيرات والمشكلات التي تواجه المدارس فإن الأنظار تتجه للقيادة المدرسية، وإلى النمط القيادي المتبع، ولذا تؤكد الأدبيات التربوية المعاصرة على أن القائد الروحي بمثابة النموذج الذي يثير في نفوس المعلمين قدراً كبيراً من الإخلاص والتفاني في أداء الأعمال المنوطة بهم. ولما كانت القيادة الروحية تركز على بث الأمل والتفاؤل والإلهام وعلو الهمة والعزيمة (Goleman, 1995, 22)، الأمر الذي يعطي المعلمين قناعة كبيرة بأن مواجهة العقبات التي تواجه المدرسة تعتبر من الأمور الممكنة، والتي في متناول قدراتهم ومهاراتهم. كما أن القائد الروحي ينظر له في المدرسة نظرة دقيقة من جانب معلميه، ومن ثم فأى هفوة لهذا القائد تكون في نظرهم سلوك له آثاره السلبية على العملية التربوية والتعليمية، ولذا تجده في حالة تيقظ وحذر، وشديد الحرص على قيادة مدرسته بروحانية عالية، ويعرف ما هو مطلوب

بدقة، وأهمية دوره الإيجابي في تعزيز المهارات المختلفة لمعلميه، ومن ثم فالقيادة الروحية ضرورية للمدرسة لأنها تتعلق بالعديد من الكفايات (عثمان الخضر، ٢٠٠٦، ٢٥٩ - ٢٨٩؛ وروحي عبيدات، ٢٠٠٢، ١٢-١٨)، والتي تجعل قائد المدرسة متميزاً عن غيره بشخصيته، وقدراته، ومعارفه، وخبراته، ولذا بات جلياً أن القيادة الروحية من أهم آليات شحذ همم المعلمين، ومن ثم تحسين العملية التربوية والتعليمية.

٥- **أهداف القيادة الروحية في المدرسة:** ينظر للقيادة الروحية في المدرسة على أنها الصمت الحكيم المتكلم، والتوجيه الحفيف المؤثر في النفوس، وذلك لأن الفعل الصامت أسرع في التأثير في نفوس المعلمين. ويؤدي القائد الروحي دوره من خلال تأثيره العفوي، أي من تلقاء نفسه بدون ترتيب لشيء، وبما يملكه من صفات وقدرات ومهارات تدفع المعلمين إلى الاقتداء به، كبراعته في الإدارة، أو إخلاصه في عمله، أو حلمه على معلميه، أو أمانته على أسرارهم... إلخ، وقد يكون تأثيره مقصوداً، أي معد ومرتب له، كأن يقرأ بطريقة صحيحة في طابور الصباح، أو يتكلم بنبرة مميزة، أو يبتسم بطريقة ساحرة، أو يميكت في مكتبه لحين ينصرف الجميع، أو يزور الفصول بهدوء، أو يتحدث مع المعلمين برقة وحنان... إلخ. وهذا المدير يقال له ما أحلاك، ما أروعك، ما أنبلك، ما أجملك، ما أشجعك، ما أكرمك، أو يحرص على الاتصال اليومي بالمعلمين، ويشعرهم بأنهم محل اهتمامه، ويتعامل بروح العطف والرفق مع المخطيء منهم. وكلما كان مدير المدرسة في موضع متميز كلما انبهر به المعلمين، وترجموا هذا الانبهار إلى أفعال، ولذا تسعى القيادة الروحية إلى تشجيع المعلمين في المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المنبثقة من وجدانهم (Goleman, 1995, 22)؛ منع عبد الكريم، وهشام إبراهيم، ٢٠١٠، ٧٠-٧٤)، ومساعدتهم على ترتيب أولوياتهم بداية من حب الله، وحب المدرسة، وحب الطلاب، وحب المجتمع، وحسن تنظيم داخل الذات، بتنظيم الفكر والوجدان، وتنظيم خارج الذات، بتنظيم العمل مع الآخرين، وجعل لغة التعامل يغلب عليها روح التعاطف والود والحب والتسامح ولين الجانب، ومحاسبة النفس، والتواصي بالحق، والتواصي بالصبر، والبعد عن الأعمال غير الأخلاقية التي يشوبها الكبر، والنفاق، والغل، والكره، والحسد، والنميمة، ومن ثم تسعى القيادة الروحية لخلق بيئة مدرسية محفزة على العمل الدؤوب النافع داخل المدرسة.

٦- **خصائص القائد الروحي في المدرسة:** حتى يستطيع القائد الروحي قيادة مدرسته روحياً فإنه ينبغي أن يكون قدوة، قال (جل شأنه): "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ" (الأحزاب، ٢١)، فوصفها بالحسنة، لأن هناك أسوة حسنة وأسوة سيئة، فالأسوة الحسنة الأسوة بالرسول (صلى الله عليه وسلم)، والأسوة الحسنة أن يكون القائد الروحي قدوة صالحة في جميع تصرفاته داخل مدرسته، فلا يناقض قوله فعله، ولا فعله قوله، وينبغي أن يكون مبادراً في طرح الأفكار الإيجابية ويتفاعل مع الآخرين (سلامة صبره، ١٩٩٩، ٧٥-٨١)، ومن ثم يصل إلى حلول إيجابية للمشكلات المدرسية، ويدفع المدرسة إلى الأمام نحو تحقيق أهدافها، وأن يكون متواصلاً مع فريق العمل المدرسي لمعرفة قدراتهم ومهاراتهم وطريقة تفكيرهم (Blase, 2004, 16-17)، وأن يكون مفكراً حقيقياً ملماً بأصول المناهج وطرق التدريس، وعلم النفس (خالد يعقوب، ٢٠١٥، ٣١٩-٣١٩).

٣٤٨) وأن يمتلك القدرة على توصيل رؤية مدرسته للآخرين (آمال جرجس، ٢٠١٠)، وأن يكون متعاطفاً حنوناً مع معلميه (Kolter, 2001, 128-130)، وأن يضع نفسه في مكانهم ليرى كيف يشعرون؟ وكيف يتأملون؟ وكيف يتدبرون؟. بيد أن القائد الروحي هو المتكلم بفعله، فقيادته تكون في توجيه سلوك المعلمين إلى الوجهة التي يريدونها دون إرشاد بطريقة قد تبعث على الألم النفسي، ويمتلك القدرة على حسن توظيف أبعاد القيادة الروحية في مدرسته، ويعمل الأشياء بصورة صحيحة، ويعمل الأشياء الصحيحة، ويمتلك القدرة على حسن توظيف كافة الطاقات البشرية والمادية المتاحة في تلبية احتياجات المعلمين والطلاب والمجتمع المحيط بالمدرسة، ويمتلك الذكاء العاطفي، والنضج الاجتماعي، والدافع القوي نحو الإنجاز، وحسن توظيف الاتجاه النفسي الإيجابي في خلق علاقات إنسانية طيبة داخل المدرسة.

٧- مهارات القائد الروحي في المدرسة: ومن أهمها:

- مهارة الإيمان بالفكرة: بحيث يكون مدير المدرسة أول من يؤمن بما يقول، ثم يمارس هذا الإيمان عملياً مع المعلمين.
- مهارة تعلم فن ممارسة القيادة: تتطلب القيادة الروحية معرفة أصول القيادة وفتيات تطبيقها في المدرسة، فلا قيادة روحية دون علم بأصولها، فالعلم هو قاعدة انطلاق القيادة الروحية في شقيها النفسي الداخلي والعمل الخارجي.
- مهارة ممارسة حسن الخلق: هناك مجموعة من القيم الأخلاقية السامية التي يحتاج إليها مدير المدرسة لينجح في تحقيق القيادة الروحية في مدرسته، ومن أهمها الجلد، والمثابرة، واللين، واللطف، والعطف، والتسامح، والصدق، والأمانة، والبعد عن الهوى، وكظم الغيظ، والحلم، والعفو، والإحسان، وحسن الظن، وسلامة القلوب، وضبط النفس.
- مهارة موافقة العمل للقول: تتطلب القيادة الروحية توافق أقوال مدير المدرسة مع أفعاله، حتى لا يدخل في دائرة الذين يقولون ما لا يفعلون. قال (جل شأنه): "أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ نَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ" (البقرة، ٤٤).
- مهارة التحقق من صحة المعلومات المتداولة داخل المدرسة: المعلومات المتداولة داخل المدرسة كثيرة، ويجب على القائد الروحي أن يتحرى الدقة في نقلها.
- مهارة الوحدة بين القلب والعقل والجوارح: إن العقل بمثابة جهاز وظيفته الأساسية إصدار القرارات، ويسانده القلب وجدانياً، ومدعماً ومحصناً الذات من الوقوع في برائث الهوى لتأتي الجوارح لتنفيذ قرارات العقل بدقة بما يحقق الرضا النفسي.

٨- أبعاد القيادة الروحية في المدرسة: وتتمثل فيما يلي:

- الرؤية: **Vision**: صفة ما هو مرئي، أو تبصره بسهولة، أو إمكانية الإبصار جيداً وبعيداً، أو درجة كون الشيء مرئياً، ويقال: ذو رؤية: مظهر أو مبدأ آراء صائبة (مجمع اللغة العربية، ١٩٦٠)، ورؤية ثابتة: رأى سديد، والرؤية هي التطلع إلى تحقيق هدف مستقبلي محدد بدقة خلال فترة زمنية، وهي إحساس وتصور لشيء يراد تحقيقه على أرض الواقع داخل المدرسة (خالد يعقوب، ٢٠١٢، ١٤١-١٤٣)، وهي صورة عقلية عن حقيقة ممكنة (Lunenburg & Ornstein, 2008, 3-4). بيد أن الرؤية وفق ذلك غير ملموسة، لكن يمكن

إبرازها بطريقة تعبر عن الصورة المثالية للمدرسة بعد فترة من الزمن بحيث تأخذ في حساباتها المتغيرات التربوية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والقانونية، والتكنولوجية المتوقعة. كما تشير الرؤية إلى جملة التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، ومن ثم فهي صورة ذهنية للمستقبل المأمول. كما تعد الرؤية بمثابة البداية التي توجه القائد الروحي وتحدد اتجاه حركة المدرسة نحو أهدافها المنشودة (Fullan, 1992, 19-20).

والرؤية بهذا المعنى هي نقطة إيجابية تميز المدرسة عن غيرها من المدارس، وتمكن المعلمين من معرفة الأهداف المراد تحقيقها. والجدير بالذكر أن الرؤية تضيف قيمة إيجابية للمعلمين مما يجعلهم يسعون نحوها ويفتخرون بأدوارهم في تحقيقها، كما أن مديري المدارس يختلفون في قدرتهم ومهاراتهم عند صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة، ويمكن تقسيمهم في رؤيتهم للمستقبل كما يلي: (أ) مديرون ليس لديهم رؤية، وحين تقدم لهم رؤية للمستقبل فإنهم يستغربونها. (ب) مديرون لديهم إمكانية رؤية المستقبل، لكنهم ليس لديهم العزيمة والقدرة على تحقيقها الرؤية. (ج) مديرون لديهم إمكانية رؤية صورة المستقبل، ولديهم القدرة على المتابعة والعزم على تحقيقها، وهؤلاء لديهم القدرة على الإنجاز. (د) مديرون لديهم إمكانية رؤية المستقبل، ولديهم القدرة والإصرار على إنجازها، ولديهم المهارة في مساعدة الآخرين على رؤيتها وتحقيقها، وهؤلاء هم القادة الروحيين، وسوف تكون المدرسة بمجهودهم متميزة تربوياً وتعليمياً.

• **الأمل: Hope** : إسم علم، جمع: آمال، والأمل هو طول العمر وسعة الرزق (مجمع اللغة العربية، ١٩٦٠) ويقال: أملٌ وطيدُ الأمل، ورجاءٌ قويٌّ، ونفاؤلٌ شديد، وعلى أمل : برجاء، وكلمة أمل: تأكيد الأمل، وعلق الأمل: أى اعتبر ما يرغب فيه كأنه سيحقق (مجمع اللغة العربية، ١٩٦٠)، ولغويًا: الأمل بمعنى أن يرجو الإنسان أو يتمنى، أو هو الإحساس الذي يملك الإنسان حين تضيق عليه السبل وتنحصر في فكره سبل النجاة من حالة مستعصية الحل، ذلك الإحساس الذي يفرج كربته في وقت الأزمة (فاضل راضى، وصادم كاظم، ٢٠١٦، ٣٥-٤٥)، ومتأكدًا أن بعد العسر يسر، ومتفائلًا بزوال الأسباب التي جعلته يشعر باليأس، والأمل مضاد اليأس، كما يعرف الأمل بأنه شعور مركب من الاحساس والمواقف، وقرار يتخذ لتغيير مسيرة الحياة إلى الأفضل (جمال ماضى، ٢٠١٠، ٨٨-٩٠)، وإذا كان الاكتئاب هو حالة تسبق كل ما هو انهزامي، فإن الأمل يرتبط بكل انتصار يحققه الشخص، ولذا فالقائد الروحي يسعى لبث الأمل في نفوس المعلمين، وأن يكون صادقًا بفكرة لا يقبل لذهنه أن يتقلب على أشكال الكذب، ولا بد لهذه المصادقية الفكرية أن يتبعها مصادقية قولية، تثبت عندما تتكلم بها أفعالها، فتراه يفكر بصدق، ويتكلم بصدق، ويعمل بصدق، وينصح بصدق، وبحب بصدق، قال (جل شأنه): "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ \* كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ" (الصف، ٣).

ولذا فالقائد الروحي ذو القلب الأريب تجده يعمل بصدق على بث الأمل في معلميه، ويشعرهم أن الغد سيكون أفضل بمجهوداتهم. كما أن الأمل شعورًا وعاطفة يشعر معها القائد

الروحي بالتفاؤل والإيجابية تجاه ذاته وتجاه المعلمين (Goleman, 2005, 12-22)؛ وجمال ماضى، ٢٠١٠، ٨٨-٩٠)، وهذا الشعور يجعله قادراً على التفاعل والتكيف مع المحيطين به، ويدفعه بمنأى عن العزلة، وهو أيضاً الشعور الذى يرجو معه القائد الروحي نتائج إيجابية مهما كانت الحوادث السلبية التى يمر بها حتى لو كانت هذه النتائج الإيجابية صعبة أو مستحيلة التحقق. بيد أن الأمل هو الذى يجعل للعمل داخل المدرسة معنى وقيمة، وهو الذى يحفز المعلمين على التغيير، ومن أساسيات السعادة لدى القائد الروحي عمله لشئ يحبه، وأن يكون أمل يحاول الوصول إليه. كما أن الأمل يتواجد مع القائد الروحي فى كافة مواقف داخل المدرسة، والأمل لا يموت إلا بالأفكار السلبية، ولذا فالأمل يظل حياً بالأفكار الإيجابية، وينمو مع الحب، ومن ثم فالقائد الروحي يحرص على صناعة الإيجابية فى مدرسته (خالد يعقوب، ٢٠١٦، ٧٦-٧٩، جمال ماضى، ٢٠١٠، ٨٨-٩٠)، ومن هنا فالأمل يخلق حالة إيجابية لدى القائد الروحي تجعله يفكر بشكل إيجابى، الأمر الذى يجعل سلوكياته تتجه نحو الإيجابية التى يشعر معها المعلمين بالسعادة.

• **التفاؤل: Optimism** : يعرف بأنه النظرة إلى الحياة بانسراح وبهجة وسعادة من خلال منظار وردي جميل (خالد يعقوب، ٢٠١٥، ٣١٩-٣٤٨)، كما يعرف بأنه الحالة التى تسيطر على مدير المدرسة وتجعله يتعامل بطريقة يملؤها التفاؤل مع معلميه (خالد يعقوب، ٢٠١٥، ٣٢٩-٣٣٣). كما أن التفاؤل يسعى لرؤية الجانب المضىء فى أداء المعلمين، ويتوقع حالة الخوف أو التردد أو الحسرة لديهم (خالد يعقوب، ٢٠١٥، ٣٣٤). كما أن التفاؤل يظهر فى الطريقة التى يتعامل بها مدير المدرسة مع معلميه (كايد سلامة، ١٩٩٢، ١٥٨-١٥٩)، ومن هذه الطريقة يمكن الحكم على درجة تفاؤل أو عدم تفاؤل مدير المدرسة. والجدير بالذكر أن المدير المتفائل لا يسمح لنفسه بالإنغماس فى الشعور بالحسرة والأسى والندم على ما فات، كما أنه لا ينتظر من المعلمين أن يسارعوا بحل المشكلات المدرسية التى تواجههم، بل إنه هو الذى يثير فى نفسه روح النشاط والحيوية وروح الإيجابية تجاه مواجهة مشكلات المعلمين، وأن درجة تفاؤل مدير المدرسة تنعكس على سلوكيات المعلمين، فتترجم على أرض الواقع إلى سلوكيات إيجابية مرغوبة تسعى لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

• **الإلهام النافع: Useful Inspiration** : إلهام (اسم) ، مصدر (ألهم)، إلهام (إحاء) أو (إيعاز) وهو (إلهام موفق)، وإلهام (وحي) وهو (إلهام ربانى) (المعجم الموسوعى لألفاظ القرآن الكريم وقراءاته، د.ت). وإلهام الشاعر: مايلقى فى نفسه من صور وأفكار ومعانٍ (المعجم الموسوعى لألفاظ القرآن الكريم وقراءاته، د.ت)، ألهم (فعل)، ألهم يلهم، إلهاماً، فهو ملهم، والمفعول (ملهم)، ألهم الله عبده خيراً: أوحى إليه به، ألهمه شيئاً: أوحاه. والإلهام : إيقاع شئء فى القلب يضمئن له الصدر، ويخص الله به بعض اصفيائه (المعجم الموسوعى لألفاظ القرآن الكريم وقراءاته، د.ت)، بيد أن الإلهام يعنى شعور يلقى الله فى نفس المرء كى يقوم بعمل ما، أو يبعده عن شئء ما، فالأصل من الفعل (ألهم) أى ابتلعه، والإلهام يعنى الوحي من الله. بيد أن الإلهام ما يلقى فى القلب من معانٍ وأفكار، ومن طبيعة الإنسان التفكير والتأمل والتدبر، حتى يصل لقمة الصفاء العقلى والذهنى ويتوصل إلى أفكار جميلة، ويدرك أموراً تحفره لينطلق لتحقيق طموحاته، كما أن الإلهام حالة من الإبداع التى تُمكن مدير المدرسة من القيام بأعمال غاية فى الروعة والجمال (خالد يعقوب، ٢٠١٥، ٣١٩-٣٤٨)، والإلهام يجعل

مدير المدرسة ينبهر به المعلمين، بحيث يلهمهم نحو سلوك الإبداع، والمدير الملهم هو الذى يكون مصدر إلهام للمعلمين. كما أن الإلهام لحظة رائعة تملأ نفس مدير المدرسة رغبة فى الحياة والعمل، وتعطيه الأمل نحو الغد المشرق، والإلهام شعاع نور يضيء الطريق نحو تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة. بيد أن الإلهام طاقة لا يحصل عليها مدير المدرسة فى ليلة وضحاها، ولكن يأتى الإلهام من قوة الإيمان بالله، وقوة الإنسجام الداخلى مع النفس، ولذا بات جلياً أن الإلهام شىء جميل لعمل أشياء جميلة داخل المدرسة، ويساعد مدير المدرسة على مرونة التفكير، وقبول وجهات النظر المختلفة، بالتالى لا يضيع وقت مدير المدرسة فى التذمر أو السخط أو الهموم أو الندم أو الحسرة، ولذا تجد المدير الملهم يشعر بالرضا عما يعمل، ويدرب نفسه باستمرار على تعود الإلهام الذاتى الإيجابى المؤثر فى المعلمين، والذى شرطه هو الصفاء والصدق مع النفس والتسامح مع الآخرين.

- **الإيثار: Altruism** : إيثار: (اسم)، إيثار: مصدر أثر، الإيثار: تفضيل المرء غيره على نفسه (مجمع اللغة العربية، ١٩٦٠). الإيثار: تفضيل خير الآخرين على الخير الشخصى (المعجم الموسوعى لألفاظ القرآن الكريم وقراءاته، د.ت)، وعكسه الأثرة، الإيثار: أن يقدم غيره على نفسه فى النفع له والدفع عنه (غضون فايز، ٢٠١٣). الإيثار: حب الآخرين وإرادة الخير لهم وتفضيلهم على النفس (صفية فتح الباب، وآخرون، ٢٠٠٤، ٢١٩-٢٢٥). بيد أن الإيثار هو اتجاه اهتمام الإنسان وميول الحب فيه نحو غيره، والإيثار يشير إلى سلوكيات المساعدة، فالقائد الروحى يعمل على إظهار المعلمين فى أبهى صورة لهم، ويقدمهم عليه، ويمدحهم، ويعدد أفضالهم، ولذا فالإيثار يعنى عزم وإرادة وقيادة جميلة للذات، وسلوك الإيثار سلوك قدوة حسنة من مدير المدرسة تضيء الطريق لنفسه وللمعلميه، قال (جل شأنه) **أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ** (سورة البقرة، ٤٤).
- **العمل الفريقى: Team Work** : يُعدّ العمل ضمن فريق مدرسى أحد الأشكال التى تعتمد على مجموعة من المعلمين يعملون بروح الفريق الواحد داخل المدرسة (Woodcock, Francis, 1994, 10-38)، بحيث إنّ كلّ معلم فى الفريق المدرسى يتمتع بمهارة تسدّ النقص عند معلم آخر، وحتىّ يكتمل الفريق المدرسى بمهاراتٍ مختلفةٍ، ويسعى الفريق لتحقيق مهام محددة تصب فى تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة. والجدير بالذكر أن العمل الفريقى يُشجع على توليد المبادرات البناءة (Stott & Walker, 2005, 47-48)، كما يُشعر المعلم بأهميته، وبأهمية ما يقوم به داخل مدرسته، وينمّي أيضاً قدراته ومواهبه الإبداعية، ويساعد على تعزيز القيم الأخلاقية الرصينة بين الفريق (Thompson, 2000, 12-18). بيد أن العمل الفريقى داخل المدرسة يساعد على تحفيز المعلمين نحو التميز فى الأداء لرفعة المدرسة، وهنا يبرز دور القائد الروحى فى خلق الحس الإيجابى لدى فريق العمل المدرسى من خلال بعث روح الحماس والجد والولاء والتعاطف فى نفوس أعضاء الفريق، الأمر الذى يبعث على الثقة المتبادلة بين الفريق، ومن ثم يعملون بروح الفريق الواحد.

### – الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء القيادة الروحية:

لا شك أن عملية تهيئة بيئة مدرسية فعالة تساهم في تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة تتطلب علاقات عمل مبنية على التفاعل الإيجابي بين مدير المدرسة ومعلميه، وأثارها الإيجابية في تطوير العملية التربوية والتعليمية، ولذا فالقائد الروحي مهتم بالمعلمين وشؤونهم، ويحاول تطويرهم ومساعدتهم على تطوير ذاتهم، كما أنه قائد عملي، وذو شخصية ملهمة، ولديه أمل في أن الغد المشرق للمدرسة أت لا محالة. ومولع بحفز معلميه بالدرجة الأولى، وهذا يخلق شعوراً بالتفاؤل لدى المعلمين، ومن ثم يؤمنون بأفكاره، ويلتفون حوله، والأخذ بيده لتحقيق أهداف المدرسة، ولذلك يحرص القائد الروحي على أن يضرب المثل والقوة الحسنة في كل تصرفاته مع معلميه، من خلال قدرته على تطوير ذاته، لأنه يرتقى بنفسه من أجل ارتقاء معلميه، ولذا ينظر للقائد الروحي أنه يمتلك الإرادة والقدرة على مواجهة التحديات والمشكلات المدرسية (Lunenburg & Ornstein, 2008, 7-12)، ولأجل ذلك يحرص على أن يكون مراقباً لنفسه، وحكياً، ومتسامحاً ومتوازناً، وذو رؤية واسعة للأمر والأحداث داخل مدرسته، فهو بمثابة شعله تضيء الطريق نحو تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة، ولذا تجده يركز على التميز المستمر في ممارساته الإدارية داخل مدرسته (Ugboro & Obeng, 2007, 39-45)، ويحرص على تحقيق أعلى درجات التميز في أداء معلميه، ومن ثم فضميره حتى ويقظ، ويحتسب الأجر والثواب من عند الله.

والجدير بالذكر أن القائد الروحي يحاول أن يكون محط إعجاب المعلمين داخل المدرسة، ويحرص على رؤية الأشياء بمنظار جديد غير تقليدي، ولديه قناعة ورضا بما يعمل، ويحرص على استيعاب الصورة الكاملة للمدرسة، ويحرص على أن يكون مخططاً بارعاً للأعمال المدرسية، ومنظماً محترفاً لإنسيابية العمل المدرسي، وموجاً متمكناً في ممارسة الإشراف والتوجيه التربوي، وحصيفاً في تقييم وتقييم أداء المعلمين، ومتخذاً رشيداً للقرارات التي تنهض بالمدرسة.

– **الخطوة الثالثة: الدراسة الميدانية ونتائجها:** تم إعداد استبانة بهدف تعرف واقع ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس في مصر من وجهة المعلمين من ثلاث محافظات (البحيرة – الأسكندرية – مرسى مطروح). وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (١٨٠) معلماً، وهي عينة كافية من وجهة نظر الباحث، وذلك بواقع (٦٠) معلماً من كل محافظة من المحافظات الثلاث، وتم تطبيقها في الفترة من: ٢٠١٧/٢/١م حتى ٢٠١٧/٥/٣١م، حيث تم توزيع (١٨٠) استبانة، وتم الحصول على (١٨٠) استبانة، أي بدرجة استجابة بلغت (%١٠٠). وتتكون الاستبانة من قسمين: (أ) خاص ببعض البيانات الشخصية، مثل: الاسم (اختياري)، النوع: ذكر/أنثى، السن، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية ونوعها. (ب) تصميم الاستبانة، حيث صممت عبارات الاستبانة، وطلب اختيار إجابة واحدة فقط من الإجابات المحتملة لكل عبارة، وتم التأكد من صدق الاستبانة، عن طريق: (أ) الصدق المنطقي: حيث تم صياغة الممارسات والفقرات في ضوء الإطار النظري للبحث لقياس واقع ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة. (ب) صدق المحكمين: حيث تم التأكد من هذا النوع من الصدق عن طريق عرض الاستبانة على بعض المحكمين وثيقي الصلة بموضوع الدراسة من أساتذة الإدارة

التعليمية/المدرسية بكليات التربية، وقد روعى في اختيارهم أن يكونوا وثيقي الصلّة بموضوع البحث الحالي، وأن يقدموا معلومات تفيد البحث الحالي، وفي ضوء ملاحظاتهم تم إدخال بعض التعديلات على الاستبانة، لتكون في شكلها النهائي والقابل للتطبيق.

وتم حساب ثبات الاستبانة، حيث استخدم الباحث طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) لإيجاد ثبات الاستبانة، وتم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من غير عينة الدراسة مكونة من (٢٧) معلماً، وتم تطبيق الاستبانة عليهم للمرة الأولى، وأعطى لكل معلم رقم معين من (١-٢٧)، وتم تطبيق الاستبانة على العينة نفسها بعد (١٨) يوماً، واستخدمت معادلة كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاستبانة ككل، بالإضافة إلى الأبعاد الفرعية بطريقة الاتساق الداخلي، حيث بلغ معامل الثبات (٨٨)، وتشير هذه الدرجات إلى أن المقياس على درجة مناسبة من الثبات، وقد استخدم البحث التكرارات والنسب المئوية في المعالجة الإحصائية، وفيما يلي نتائج تطبيق الاستبانة كما توضحها التكرارات والنسب المئوية التالية:

#### ١- البعد الأول لممارسة القيادة الروحية (الرؤية) في جدول (٣) التالي:

##### جدول (٣) استجابة العينة لممارسة البعد الأول للقيادة الروحية (الرؤية)

م	العبارة	نعم (ك)	%	إلى حد ما (ك)	%	لا (ك)	%
١	يَهتم بخطط المدرسة السابقة عند إعداد رؤية المدرسة.	١٠	,٠٥	٩٥	,٥٣	٧٥	,٤١
٢	يؤمن بدور المعلمين في بناء رؤية المدرسة.	٨٤	,٤٦	٩٣	,٥١	٣	,٠٢
٣	يأخذ بأراء الطلاب عند بناء رؤية المدرسة.	٨	,٠٤	٩١	,٥٠	٨١	,٤٥
٤	يُبين للمعلمين مضمون رؤية المدرسة.	٨١	,٤٥	٩٤	,٥٢	٥	,٠٣
٥	يُحدد للمعلمين آليات تحقيق رؤية المدرسة.	٧٥	,٤١	٩٢	,٥١	١٣	,٠٧
٦	يُلم بالمتغيرات المحيطة بالمدرسة عند بناء رؤية المدرسة.	٦٠	,٣٣	٨٨	,٤٨	٣٢	,١٧
٧	يُشجع المعلمين على التعاون لتجديد رؤية المدرسة.	٥٤	,٣٠	٨٤	,٤٦	٤٢	,٢٣
٨	يُشجع المهتمين بأمر المدرسة على المشاركة في بناء الرؤية المستقبلية.	٥٢	,٢٨	٨٥	,٤٧	٤٣	,٢٤

ويتضح من الجدول السابق والخاص بالبعد الأول للقيادة الروحية (الرؤية) أن أكبر استجابة للفقرة الأولى (يَهتم بخطط المدرسة السابقة عند إعداد رؤية المدرسة) جاءت عند الاختيار (إلى حد

(ما بتكرار (٩٥) ونسبة مئوية (٥٣)، وهي نسبة أكبر من المتوسط بقليل، وهذا يعكس أن مدير المدرسة لا يعطى الاهتمام الكافي لخطط المدرسة السابقة عند إعداد رؤية المدرسة. وأن أكبر استجابة للفقرة الثانية (يؤمن بدور المعلمين في بناء رؤية المدرسة) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٣) ونسبة مئوية (٥١)، وهي نسبة تقترب من المتوسط، وهذا يعكس أن مدير المدرسة لديه قناعة متوسطة بدور المعلمين في بناء رؤية المدرسة، وكان ينبغي أن تكون قناعته أعلى من ذلك. وأن أكبر استجابة للفقرة الثالثة (يأخذ بأراء الطلاب عند بناء رؤية المدرسة) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩١) ونسبة مئوية (٥٠%)، وهي نسبة تقترب من المتوسط، وهذا يعكس أن مدير المدرسة لا يعطى الاهتمام الكافي لأراء الطلاب عند بناء رؤية المدرسة، وربما يكون ذلك راجعاً لعدم قناعته بأراء الطلاب في هذا الشأن. وأن أكبر استجابة للفقرة الرابعة ( يُبين للمعلمين مضمون رؤية المدرسة) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٤) ونسبة مئوية (٥٢)، وهي نسبة أكبر من المتوسط بقليل، وهذا يعكس أن مدير المدرسة لا يهتم الاهتمام الكافي بعملية توضيح مضمون رؤية المدرسة للمعلمين. وأن أكبر استجابة للفقرة الخامسة ( يُحدد للمعلمين آليات تحقيق رؤية المدرسة) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٢) ونسبة مئوية (٥١)، وهي نسبة أكبر من المتوسط بقليل، وهذا يعكس أن مدير المدرسة تواجهه بعض المشكلات أثناء تحديد آليات تحقيق رؤية المدرسة. وأن أكبر استجابة للفقرة السادسة (يُلم بالمتغيرات المحيطة بالمدرسة عند بناء رؤية المدرسة) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٨٨) ونسبة مئوية (٤٨)، وهي نسبة أقل من المتوسط بقليل، وهذا يعكس أن مدير المدرسة يفشل في الإلمام بكافة المتغيرات المحيطة بالمدرسة عند بناء رؤية المدرسة. وأن أكبر استجابة للفقرة السابعة (يُشجع المعلمين على التعاون لتجديد رؤية المدرسة) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٨٤) ونسبة مئوية (٤٦)، وهي نسبة أقل من المتوسط، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تشجيع المعلمين على التعاون لتحديد رؤية المدرسة. وأن أكبر استجابة للفقرة الثامنة (يُشجع المهتمين بأمر المدرسة على المشاركة في بناء الرؤية المستقبلية) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٨٥) ونسبة مئوية (٤٧)، وهي نسبة أقل من المتوسط، وهذا يعكس ضعف اهتمام مدير المدرسة بحشد جهود المهتمين بأمر المدرسة على المشاركة في بناء الرؤية المستقبلية. وبناءً على ذلك يتضح أن ممارسة القيادة الروحية (الرؤية) لدى مديري المدارس من وجهة المعلمين جاءت أقل من المستوى المأمول، الأمر الذي يحتم تحسينها.

٢- البعد الثاني لممارسة القيادة الروحية (الأمل) فى جدول (٤) التالى:  
جدول (٤) استجابة العينة لممارسة البعد الثانى للقيادة الروحية (الأمل)

م	العبارة	نعم (ك)	%	إلى حد ما (ك)	%	لا (ك)	%
١	يحرص على تحفيز المعلمين نحو التغيير للأفضل.	٦٣	٣٥	٩٢	٥١	٢٥	١٤
٢	يقنع المعلمين بعمل الشيء الذى يضيف لهم الجديد.	٥٣	٢٩	٩٦	٥٣	٣١	١٧
٣	يُحاول بث الأفكار الإيجابية للنهوض بالمدرسة.	٥١	٢٨	٩٣	٥٢	٣٦	٢٠
٤	يحرص على التفاعل الإيجابى مع المعلمين.	٦١	٣٣	٩٤	٥٢	٢٥	١٤
٥	يحرص على تمتع المعلمين بحالة مزاجية إيجابية عالية.	٥٦	٣١	٩٥	٥٣	٢٩	١٦
٦	يُحاول شحذ همم المعلمين نحو التميز فى الأداء.	٤٥	٢٥	٩٧	٥٤	٣٨	٢١
٧	يُساعد المعلمين على الانتقال من التفكير إلى العمل الفعلى.	٤١	٢٣	٩٩	٥٥	٤٠	٢٢
٨	يُساعد المعلمين على التخلص من القلق والتوتر.	٦١	٣٤	٩١	٥١	٢٨	١٥

ويتضح من الجدول السابق والخاص بالبعد الثانى للقيادة الروحية (الأمل) أن أكبر استجابة للفقرة الأولى (يحرص على تحفيز المعلمين نحو التغيير للأفضل) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٢) ونسبة مئوية (٥١)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تحفيز المعلمين نحو التغيير للأفضل. وأن أكبر استجابة للفقرة الثانية (يقنع المعلمين بعمل الشيء الذى يضيف لهم الجديد) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٦) ونسبة مئوية (٥٣)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على اقناع المعلمين بعمل الشيء الذى يضيف لهم الجديد. وأن أكبر استجابة للفقرة الثالثة (يُحاول بث الأفكار الإيجابية للنهوض بالمدرسة) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٣) ونسبة مئوية (٥٢)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على بث الأفكار الإيجابية للنهوض بالمدرسة. وأن أكبر استجابة للفقرة الرابعة (يحرص على التفاعل الإيجابى مع المعلمين) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٤) ونسبة مئوية (٥٢)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على التفاعل الإيجابى مع المعلمين. وأن أكبر استجابة للفقرة الخامسة (يحرص على تمتع المعلمين بحالة مزاجية إيجابية عالية) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٥) ونسبة مئوية (٥٣)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تفهم فنيات جعل المعلمين يتمتعون بحالة مزاجية إيجابية عالية. وأن أكبر استجابة للفقرة السادسة (يُحاول

شحذ هم المعلمين نحو التميز في الأداء) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٧) ونسبة مئوية (٥٤)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على شحذ هم المعلمين نحو التميز في الأداء. وأن أكبر استجابة للفقرة السابعة ( يُساعد المعلمين على الانتقال من التفكير إلى العمل الفعلى) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٩) ونسبة مئوية (٥٥)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على مساعدة المعلمين على الانتقال من التفكير إلى العمل الفعلى. وأن أكبر استجابة للفقرة الثامنة

( يُساعد المعلمين على التخلص من القلق والتوتر) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩١) ونسبة مئوية (٥١). وبناءً على ذلك يتضح أن ممارسة القيادة الروحية (الأمل) لدى مديري المدارس من وجهة المعلمين جاءت أقل من المستوى المأمول، الأمر الذى يحتم ضرورة تحسينها.

### ٣- البعد الثالث لممارسة القيادة الروحية (التفاؤل) فى جدول (٥) التالى:

#### جدول (٥) استجابة العينة لممارسة البعد الثالث للقيادة الروحية (التفاؤل)

م	العبارة	نعم (ك)	%	إلى حد ما (ك)	%	لا (ك)	%
١	يُحث المعلمين على النظر للأمور داخل المدرسة بنظرة وردية جميلة.	٥١	٢٨	٨٥	٤٧	٤٤	٢٤
٢	يُساعد المعلمين على مواجهة الأزمات بهمة عالية.	٤٥	٢٥	٩٧	٥٤	٣٨	٢١
٣	يُحث المعلمين على تخطي المحن داخل المدرسة.	٤٧	٢٦	٩٤	٥٢	٣٩	٢١
٤	يُحث المعلمين على صناعة الإيجابية داخل المدرسة.	٤٧	٢٦	٩١	٥٠	٤٢	٢٣
٥	يُثير روح الجدية لدى المعلمين.	٥٦	٣١	٩٥	٥٣	٢٩	١٦
٦	يَمُنح المعلمين شحنة من الحماس.	٤٨	٢٦	٩٣	٥١	٣٩	٢١
٧	يَتعامل مع المشكلات المدرسية بصدر رحب.	٤٤	٢٤	٩٦	٥٣	٤٠	٢٢
٨	يُحث المعلمين على عدم الانغماس فى الحسرة والأسى.	٤٥	٢٥	٩٢	٥١	٤٣	٢٣

ويتضح من الجدول السابق والخاص بالبعد الثالث للقيادة الروحية (التفاؤل) أن أكبر استجابة للفقرة الأولى (يحث المعلمين على النظر للأمور داخل المدرسة بنظرة وردية جميلة) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٨٥) ونسبة مئوية (٤٧)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على حث المعلمين على النظر للأمور داخل المدرسة بنظرة وردية جميلة. وأن أكبر استجابة للفقرة الثانية (يساعد المعلمين على مواجهة الأزمات بهمة عالية) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٧) ونسبة مئوية (٥٤)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على مساعدة المعلمين على مواجهة الأزمات بهمة عالية. وأن أكبر استجابة للفقرة الثالثة (يحث المعلمين على تخطي المحن داخل المدرسة) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٤) ونسبة مئوية (٥٢). وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على حث المعلمين على تخطي المحن داخل المدرسة. وأن

أكبر استجابة للفقرة الرابعة) يُحث المعلمين على صناعة الإيجابية داخل المدرسة) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩١) ونسبة مئوية (٥٠)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على حث المعلمين على صناعة الإيجابية داخل المدرسة. وأكبر استجابة للفقرة الخامسة ( يُثير روح الجدية لدى المعلمين) جاء عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٥) ونسبة مئوية (٥٣)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على إثارة روح الجدية لدى المعلمين. وأن أكبر استجابة للفقرة السادسة (يُمَنح المعلمين شحنة من الحماس) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٣) ونسبة مئوية (٥١)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على منح المعلمين شحنة من الحماس. وأن أكبر استجابة للفقرة السابعة ( يتعامل مع المشكلات المدرسية بصدر رحب) جاء عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٦) ونسبة مئوية (٥٣)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على التعامل مع المشكلات المدرسية بصدر رحب. وأكبر استجابة للفقرة الثامنة ( يُحث المعلمين على عدم الانغماس في الحسرة والأسى) جاء عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٢) ونسبة مئوية (٥١)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على حث المعلمين على عدم الانغماس في الحسرة والأسى. وبناءً على ذلك يتضح أن ممارسة القيادة الروحية (التفاؤل) لدى مديري المدارس من وجهة المعلمين جاءت أقل من المستوى المأمول، الأمر الذي يعكس ضرورة العمل على تحسينها.

#### ٤- البعد الرابع لممارسة القيادة الروحية (الإلهام النافع) في جدول (٦) التالي:

#### جدول (٦) استجابة العينة لممارسة البعد الرابع للقيادة الروحية (الإلهام النافع)

م	العبارة	نعم (ك)	%	إلى حد ما (ك)	%	لا (ك)	%
١	يحرص على تعزيز القيم الأخلاقية لدى المعلمين.	٦١	٣٤	٩٨	٥٤	٢١	١١
٢	يحرص على تعزيز الثقة بين المعلمين.	٥٨	٣٢	٩٥	٥٢	٢٧	١٥
٣	يُجسد علو الهمة في ممارساته الإدارية داخل المدرسة.	٥٣	٢٩	٩٤	٥٢	٣٣	١٨
٤	يحرص على إتباع أسلوب الإقناع لكسب رضا المعلمين.	٥١	٢٨	٩٢	٥١	٣٧	٢٠
٥	يحرص على أن تكون شخصيته مبهرة لمعلميه.	٤٦	٢٥	٩١	٥٠	٤٣	٢٣
٦	يُثير روح الحماسة والجد في نفوس المعلمين.	٥٢	٢٨	٩٣	٥١	٣٥	١٩
٧	يساعد المعلمين على التخلص من التذمر والسخط.	٤٧	٢٦	٩٧	٥٣	٣٦	٢٠
٨	يساعد المعلمين على حسن توظيف مهاراتهم.	٥١	٢٨	٩٩	٥٥	٣٠	١٦

ويتضح من الجدول السابق والخاص بالبعد الرابع للقيادة الروحية (الإلهام النافع) أن أكبر استجابة للفقرة الأولى ( يحرص على تعزيز القيم الأخلاقية لدى المعلمين) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٨) ونسبة مئوية (٥٤)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تعزيز

القيم الأخلاقية لدى المعلمين. وأن أكبر استجابة للفقرة الثانية ( يحرص على تعزيز الثقة بين المعلمين ) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٥) ونسبة مئوية (٥٢)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تعزيز الثقة بين المعلمين. وأن أكبر استجابة للفقرة الثالثة ( يُجسد علو الهمة في ممارساته الإدارية داخل المدرسة) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٤) ونسبة مئوية (٥٢)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تجسيد علو الهمة في ممارساته الإدارية داخل المدرسة. وأن أكبر استجابة للفقرة الرابعة ( يحرص على إتباع أسلوب الإقناع لكسب رضا المعلمين) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٢) ونسبة مئوية (٥١)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تعرف فنيات الإقناع لكسب رضا المعلمين. وأن أكبر استجابة للفقرة الخامسة ( يحرص على أن تكون شخصيته مبهرة لمعلميه) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩١) ونسبة مئوية (٥٠)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على أن تكون شخصيته مبهرة لمعلميه. وأن أكبر استجابة للفقرة السادسة ( يُثير روح الحماسة والجد في نفوس المعلمين) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٣) ونسبة مئوية (٥١)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على إثارة روح الحماسة والجد في نفوس المعلمين. وأن أكبر استجابة للفقرة السابعة ( يُساعد المعلمين على التخلص من التذمر والسخط) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٧) ونسبة مئوية (٥٣)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على مساعدة المعلمين على التخلص من التذمر والسخط. وأن أكبر استجابة للفقرة الثامنة ( يُساعد المعلمين على حسن توظيف مهاراتهم) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٩) ونسبة مئوية (٥٥). وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على مساعدة المعلمين على حسن توظيف مهاراتهم. وبناءً على ذلك يتضح أن ممارسة القيادة الروحية (الإلهام النافع) لدى مديري المدارس من وجهة المعلمين جاءت أقل من المستوى المأمول، الأمر الذي يحتم ضرورة تحسينها.

#### ٥- البعد الخامس لممارسة القيادة الروحية (الإيثار) في جدول (٧) التالي:

#### جدول (٧) استجابة العينة لممارسة البعد الخامس للقيادة الروحية (الإيثار)

م	العبرة	نعم (ك)	%	إلى حد ما (ك)	%	لا (ك)	%
١	يُميل إلى تفضيل خير الآخرين على الخير الشخصي له.	٥١	٢٨	٩٢	٥١	٣٧	٢٠
٢	يُحب المعلمين ويريد لهم الخير.	٥٣	٢٩	١٢٥	٦٩	٢	٠,١
٣	يهتم بتحقيق المصالح الشخصية للمعلمين.	٨١	٤٥	٩٣	٥١	٦	٠,٣
٤	يقدم مصلحة المدرسة على مصلحته الشخصية.	٦٥	٣٦	٩١	٥٠	٢٤	١٣
٥	يُحاول مساعدة المعلمين على التميز في الأداء.	٥٣	٢٩	٩٦	٥٣	٣١	١٧
٦	يُساند المعلمين وقت الأزمات.	٦٢	٣٤	٩٥	٥٢	٢٣	١٣
٧	يُشعر المعلمين أن مصالحهم الشخصية في دائرة اهتمامه.	٧١	٣٩	٩٧	٥٣	١٢	٠,٦
٨	يُقدم النصائح الإيجابية للمعلمين.	٧٤	٤١	٩٩	٥٥	٧	٠,٣

ويتضح من الجدول السابق والخاص بالبعد الخامس للقيادة الروحية (الإيثار) أن أكبر استجابة للفقرة الأولى (يُميل إلى تفضيل خير الآخرين على الخير الشخصي له) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٢) ونسبة مئوية (٥١)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تفضيل خير الآخرين على الخير الشخصي له. وأن أكبر استجابة للفقرة الثانية (يُحب المعلمين ويريد لهم الخير) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (١٢٥) ونسبة مئوية (٦٩)، وهذا يعكس أن درجة

حب مدير المدرسة لمعلميه تحتاج إلى أن تكون أفضل من ذلك. وأن أكبر استجابة للفقرة الثالثة) يهتم بتحقيق المصالح الشخصية للمعلمين) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٣) ونسبة مئوية (٥١)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تحقيق المصالح الشخصية للمعلمين. وأن أكبر استجابة للفقرة الرابعة) يُقدّم مصلحة المدرسة على مصلحته الشخصية) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩١) ونسبة مئوية (٥٠)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تقديم مصلحة المدرسة على مصلحته الشخصية. وأن أكبر استجابة للفقرة الخامسة) يُحاول مساعدة المعلمين على التميز في الأداء) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٦) ونسبة مئوية (٥٣)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على مساعدة المعلمين على التميز في الأداء. وأن أكبر استجابة للفقرة السادسة) يُساند المعلمين وقت الأزمات) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٥) ونسبة مئوية (٥٢)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تعرف فنيات مساندة المعلمين وقت الأزمات. وأن أكبر استجابة للفقرة السابعة) يُشعر المعلمين أن مصالحهم الشخصية في دائرة اهتمامه) جاء عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٧) ونسبة مئوية (٥٣)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على إشعار المعلمين أن مصالحهم الشخصية في دائرة اهتمامه. وأن أكبر استجابة للفقرة الثامنة) يُقدّم النصائح الإيجابية للمعلمين) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٩) ونسبة مئوية (٥٥)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تقديم النصائح الإيجابية للمعلمين. وبناءً على ذلك يتضح أن ممارسة القيادة الروحية (الإيثارية) لدى مديري المدارس من وجهة المعلمين جاءت أقل من المستوى الأمول، الأمر الذي يحتم ضرورة تحسينها.

٦- البعد السادس لممارسة القيادة الروحية (العمل الفريقي) في جدول (٨) التالي:

جدول (٨) استجابة العينة لممارسة البعد السادس للقيادة الروحية (العمل الفريقي)

م	العبارة	نعم (ك)	%	إلى حد ما (ك)	%	لا (ك)	%
١	يحرص على تجنب أسلوب التهديد مع المعلمين.	٤٥	٢٥	٩١	٥٠	٤٤	٢٤
٢	يهتم بتلبية رغبات المعلمين التي تدخل في نطاق العمل المدرسي.	٥١	٢٨	٩٣	٥١	٣٦	٢٠
٣	يحرص على أسلوب التعاون لكسب رضا المعلمين.	٦٦	٣٦	٩٤	٥٢	٢٠	١١
٤	يحرص على تجنب الروتين.	٤٥	٢٥	٩٢	٥١	٤٣	٢٣
٥	يُشجع المعلمين على العمل بروح الفريق.	٤٦	٢٥	٩٧	٥٣	٣٧	٢٠
٦	يُشجع المعلمين على تقديم مقترحاتهم بشأن رفعة المدرسة.	٤٤	٢٤	٩٦	٥٣	٤٠	٢٢
٧	يحرص على تنمية مهارات المعلمين.	٤٧	٢٦	٩٥	٥٢	٣٨	٢١
٨	يحرص على تجنب المحاباة في التعامل مع المعلمين.	٤٤	٢٤	٩٨	٥٤	٣٨	٢١

ويوضح من الجدول السابق والخاص بالبعد السادس للقيادة الروحية (العمل الفريقي) أن أكبر استجابة للفقرة الأولى (يحرص على تجنب أسلوب التهديد مع المعلمين) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩١) ونسبة مئوية (٥٠)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تجنب أسلوب التهديد مع المعلمين. وأن أكبر استجابة للفقرة الثانية (يهتم بتلبية رغبات المعلمين التي تدخل في نطاق العمل المدرسي) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٣) و نسبة مئوية (٥١)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تلبية رغبات المعلمين التي تدخل في نطاق العمل المدرسي. وأن أكبر استجابة للفقرة الثالثة (يحرص على أسلوب التعاون لكسب رضا المعلمين) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٤) ونسبة مئوية (٥٢)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تطبيق فنيا أسلوب التعاون لكسب رضا المعلمين. وأن أكبر استجابة للفقرة الرابعة (يحرص على تجنب الروتين) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٢) ونسبة مئوية (٥١)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تجنب الروتين. وأن أكبر استجابة للفقرة الخامسة (يُشجع المعلمين على العمل بروح الفريق) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٧) ونسبة مئوية (٥٣)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق. وأن أكبر استجابة للفقرة السادسة (يُشجع المعلمين على تقديم مقترحاتهم بشأن رفعة المدرسة) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٦) ونسبة مئوية (٥٣)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تشجيع المعلمين على تقديم مقترحاتهم بشأن رفعة المدرسة. وأن أكبر استجابة للفقرة السابعة (يحرص على تنمية مهارات المعلمين) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٥) ونسبة مئوية (٥٢)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تنمية مهارات المعلمين. وأن أكبر استجابة للفقرة الثامنة (يحرص على تجنب المحاباة في التعامل مع المعلمين) جاءت عند الاختيار (إلى حد ما) بتكرار (٩٨) ونسبة مئوية (٥٤)، وهذا يعكس ضعف قدرة مدير المدرسة على تجنب المحاباة في التعامل مع المعلمين. وبناءً على ذلك يتضح أن ممارسة القيادة الروحية (العمل الفريقي) لدى مديري المدارس من وجهة المعلمين جاءت أقل من المستوى المأمول، الأمر الذي يحتم ضرورة تحسينها.

– نتائج الدراسة الميدانية: أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمها:

أولاً: البعد الأول لممارسة القيادة الروحية (الرؤية): حيث تبين أن أهم الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة وقد حصلت على أعلى تكرارات وأعلى نسبة مئوية ومرتبته كما يوضحها جدول (٩) التالي:

جدول (٩) يبين ترتيب الممارسات الإدارية للبعد الأول للقيادة الروحية (الرؤية)

م	الممارسات الإدارية	(ك)	(%)	الترتيب
١	- يهتم بخطط المدرسة السابقة عند إعداد رؤية المدرسة.	٩٥	٥٣%	الأول
٢	- يؤمن بدور المعلمين في بناء رؤية المدرسة.	٩٣	٥١%	الثالث
٣	- يأخذ بأراء الطلاب عند بناء رؤية المدرسة.	٩١	٥٠%	الخامس
٤	- يبين للمعلمين مضمون رؤية المدرسة.	٩٤	٥٢%	الثاني
٥	- يُحدد للمعلمين آليات تحقيق رؤية المدرسة.	٩٢	٥١%	الرابع
٦	- يُلِم بالمتغيرات المحيطة بالمدرسة عند بناء رؤية المدرسة.	٨٨	٤٨%	السادس
٧	- يُشجع المعلمين على التعاون لتجديد رؤية المدرسة.	٨٤	٤٦%	الثامن
٨	- يُشجع المهتمين بأمر المدرسة على المشاركة في بناء الرؤية المستقبلية.	٨٥	٤٧%	السابع

ويتضح من الجدول السابق أن اهتمام مدير المدرسة بخطط المدرسة السابقة عند إعداد رؤية المدرسة جاء في الترتيب الأول، وهذا يدل على حرص مدير المدرسة على تعرف الخطط السابقة للمدرسة، ولكن جاء هذا الحرص بنسبة قريبة من المتوسط (٥٣%) وكان ينبغي أن يكون هذا الاهتمام أفضل من ذلك. كما أشارت استجابات عينة الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في تشجيع المعلمين على التعاون لتجديد رؤية المدرسة جاء في المرتبة الأقل بنسبة (٤٦%) وهي نسبة أقل من المتوسط، ويرجع ذلك لأن دور مدير المدرسة يركز على الرؤية الحالية فقط، ولا يهتم بتطويرها. كما جاءت استجابات عينة الدراسة قريبة من المتوسط خاصة إيمان مدير المدرسة بدور المعلمين في بناء رؤية المدرسة (٥١%)، وأخذ بأراء الطلاب عند بناء الرؤية (٥٠%)، ودوره في توضيح مضمون رؤية المدرسة (٥٢%)، ودوره في تحديد آليات تحقيق رؤية المدرسة (٥١%). كما أن دور مدير المدرسة جاء أقل من المتوسط في أنه لا يشغل باله بالقدر المناسب بالمتغيرات المحيطة بالمدرسة عند بناء رؤية المدرسة (٤٨%)، وهذا يعكس أنه لا يعرف جيداً أهمية وخطورة المتغيرات الخارجية على العملية التربوية والتعليمية داخل مدرسته. وكذلك أشارت عينة الدراسة أن دور مدير المدرسة أقل من المتوسط في اهتمامه برأي المهتمين بأمر العملية التعليمية والتربوية في بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة (٤٧%). وفي ضوء ذلك يستنتج الباحث أن الممارسات الإدارية للبعد الأول للقيادة الروحية (الرؤية) تحتاج إلى تحسين واهتمام أكثر من جانب مدير المدرسة.

**ثانياً: البعد الثاني لممارسة القيادة الروحية (الأمل):** حيث تبين أن أهم الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة وقد حصلت على أعلى تكرارات وأعلى نسبة مئوية ومرتبته كما يوضحها جدول (١٠) التالي:

**جدول (١٠) يبين ترتيب الممارسات الإدارية للبعد الثاني للقيادة الروحية (الأمل)**

م	الممارسات الإدارية	(ك)	(%)	الترتيب
١	- يحرص على تحفيز المعلمين نحو التغيير للأفضل.	٩٢	٥١%	السابع
٢	- يُتقن المعلمين بعمل الشيء الذي يضيف لهم الجديد.	٩٦	٥٣%	الثالث
٣	- يُحاول بث الأفكار الإيجابية للنهوض بالمدرسة.	٩٣	٥٢%	السادس
٤	- يحرص على التفاعل الإيجابي مع المعلمين.	٩٤	٥٢%	الخامس
٥	- يحرص على تمتع المعلمين بحالة مزاجية إيجابية عالية.	٩٥	٥٣%	الرابع
٦	- يُحاول شحذ همم المعلمين نحو التميز في الأداء.	٩٧	٥٤%	الثاني
٧	- يُساعد المعلمين على الانتقال من التفكير إلى العمل الفعلي.	٩٩	٥٥%	الأول
٨	- يُساعد المعلمين على التخلص من القلق والتوتر.	٩١	٥١%	الثامن

ويتضح من الجدول السابق أن اهتمام مدير المدرسة بمساعدة المعلمين على الانتقال من التفكير إلى العمل الفعلي جاء في الترتيب الأول، ولكن بنسبة أعلى من المتوسط بقليل (٥٥%)، وأشارت استجابات عينة الدراسة أن دور مدير المدرسة في مساعدة المعلمين على التخلص من

القلق والتوتر كانت في الترتيب الأخير بنسبة (٥١ %). كما أشارت استجابات عينة الدراسة أن باقى الممارسات الإدارية لمدير المدرسة جاءت قريبة من المتوسط (٥٢ % - ٥٤ %)، وهذا يعكس أن مدير المدرسة يحتاج إلى تبصير بكيفية بث روح الأمل فى نفوس المعلمين. وفى ضوء ذلك يستنتج الباحث أن الممارسات الإدارية للبعد الثانى للقيادة الروحية (الأمل) تحتاج إلى تحسين واهتمام أكثر من جانب مدير المدرسة.

**ثالثاً: البعد الثالث لممارسة القيادة الروحية (التفاؤل):** حيث تبين أن أهم الممارسات التى يقوم بها مدير المدرسة وقد حصلت على أعلى تكرارات وأعلى نسبة مئوية ومرتبة كما يوضحها جدول (١١) التالى:

**جدول (١١) يبين ترتيب الممارسات الإدارية للبعد الثالث للقيادة الروحية (التفاؤل)**

م	الممارسات الإدارية	(ك)	(%)	الترتيب
١ -	يَحْت المعلمين على النظر للأمور داخل المدرسة بنظرة وريدية جميلة.	٨٥	%٤٧	الثامن
٢ -	يُساعد المعلمين على مواجه الأزمات بهمة عالية.	٩٧	%٥٤	الأول
٣ -	يَحْت المعلمين على تخطى المحن داخل المدرسة.	٩٤	%٥٢	الرابع
٤ -	يَحْت المعلمين على صناعة الإيجابية داخل المدرسة.	٩١	%٥٠	السابع
٥ -	يُثير روح الجدبة لدى المعلمين.	٩٥	%٥٣	الثالث
٦ -	يَمْنح المعلمين شحنة من الحماس.	٩٣	%٥١	الخامس
٧ -	يَتعامل مع المشكلات المدرسية بصدر رحب.	٩٦	%٥٣	الثانى
٨ -	يَحْت المعلمين على عدم الانغماس فى الحسرة والأسى.	٩٢	%٥١	السادس

ويتضح من الجدول السابق أن اهتمام مدير المدرسة بمساعدة المعلمين على مواجه الأزمات بهمة عالية جاء فى الترتيب الأول بنسبة (٥٤ %)، وهى نسبة قريبة من المتوسط، وأشارت استجابات عينة الدراسة أن أقل نسبة جاءت عند دور مدير المدرسة فى حث المعلمين على النظر للأمور داخل المدرسة بنظرة وريدية جميلة بنسبة (٤٧ %)، وربما يرجع ذلك لعدم معرفته بفنيات هذا الدور، كما جاءت آراء عينة الدراسة حول باقى الأدوار لمدير المدرسة أعلى من المتوسط بقليل وتتحصر ما بين (٥٠ % - ٥٣ %)، الأمر الذى يندرج بأن اهتمام مدير المدرسة بالتفاؤل يحتاج إلى تحسين، ويعكس ضرورة البحث والتحرى عن آليات تحقيق ذلك. وفى ضوء ذلك يستنتج الباحث أن الممارسات الإدارية للبعد الثالث للقيادة الروحية (التفاؤل) تحتاج إلى تحسين واهتمام أكثر من جانب مدير المدرسة.

**رابعاً: البعد الرابع لممارسة القيادة الروحية (الإلهام النافع):** حيث تبين أن أهم الممارسات التى يقوم بها مدير المدرسة وقد حصلت على أعلى تكرارات وأعلى نسبة مئوية ومرتبة كما يوضحها جدول (١٢) التالى:

جدول (١٢) يبين ترتيب الممارسات الإدارية للبعد الرابع للقيادة الروحية (الإلهام النافع)

م	الممارسات الإدارية	(ك)	(%)	الترتيب
١	- يحرص على تعزيز القيم الأخلاقية لدى المعلمين.	٩٨	%٥٤	الثاني
٢	- يحرص على تعزيز الثقة بين المعلمين.	٩٥	%٥٢	الرابع
٣	- يُجسد علو الهمة في ممارساته الإدارية داخل المدرسة.	٩٤	%٥٢	الخامس
٤	- يحرص على إتباع أسلوب الإقناع لكسب رضا المعلمين.	٩٢	%٥١	السابع
٥	- يحرص على أن تكون شخصيته مبهرة لمعلميه.	٩١	%٥٠	الثامن
٦	- يُثير روح الحماسة والجد في نفوس المعلمين.	٩٣	%٥١	السادس
٧	- يُساعد المعلمين على التخلص من التذمر والسخط.	٩٧	%٥٣	الثالث
٨	- يُساعد المعلمين على حسن توظيف مهاراتهم.	٩٩	%٥٥	الأول

ويتضح من الجدول السابق أن اهتمام مدير المدرسة بمساعدة المعلمين على حسن توظيف مهاراتهم جاء في الترتيب الأول (٥٥%) وهي نسبة أكبر من المتوسط بقليل، وأن مدير المدرسة يحرص على أن تكون شخصيته مبهرة لمعلميه جاءت في الترتيب الأخير بنسبة (٥٠%)، كما جاءت باقي الأدوار أكبر من المتوسط بقليل، وتتنحصر بين (٥٠%-٥٥%). وفي ضوء ذلك يستنتج الباحث أن الممارسات الإدارية للبعد الرابع للقيادة الروحية (الإلهام النافع) تحتاج إلى تحسين واهتمام أكثر من جانب مدير المدرسة.

**خامساً: البعد الخامس لممارسة القيادة الروحية (الإيثار):** حيث تبين أن أهم الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة وقد حصلت على أعلى تكرارات وأعلى نسبة مئوية ومرتبة كما يوضحها جدول (١٣) التالي:

جدول (١٣) يبين ترتيب الممارسات الإدارية للبعد الخامس للقيادة الروحية (الإيثار)

م	الممارسات الإدارية	(ك)	(%)	الترتيب
١	- يميل إلى تفضيل خير الآخرين على الخير الشخصي له.	٩٢	%٥١	السابع
٢	- يُحب المعلمين ويريد لهم الخير.	١٢٥	%٦٩	الأول
٣	- يهتم بتحقيق المصالح الشخصية للمعلمين.	٩٣	%٥١	السادس
٤	- يُقدم مصلحة المدرسة على مصلحته الشخصية.	٩١	%٥٠	الثامن
٥	- يُحاول مساعدة المعلمين على التميز في الأداء.	٩٦	%٥٣	الرابع
٦	- يُساند المعلمين وقت الأزمات.	٩٥	%٥٢	الخامس
٧	- يُشعر المعلمين أن مصالحهم الشخصية في دائرة اهتمامه.	٩٧	%٥٣	الثالث
٨	- يُقدم النصائح الإيجابية للمعلمين.	٩٩	%٥٥	الثاني

ويتضح من الجدول السابق أن اهتمام مدير المدرسة بحب المعلمين ويريد لهم الخير جاء في الترتيب الأول (٦٩ %) وهي نسبة ينبغي أن تكون أفضل من ذلك، وأن مدير المدرسة يقدم مصلحة المدرسة على مصلحته الشخصية جاءت في الترتيب الأخير بنسبة (٥٠ %)، كما جاءت باقي الأدوار أكبر من المتوسط بقليل، وتتحصر بين (٥٠%-٥٥%). وفي ضوء ذلك يستنتج الباحث أن الممارسات الإدارية للبعد الخامس للقيادة الروحية (الإبثار) تحتاج إلى تحسين واهتمام أكثر من جانب مدير المدرسة.

سادساً: البعد السادس لممارسة القيادة الروحية ( العمل الفريقي): حيث تبين أن أهم الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة وقد حصلت على أعلى تكرارات وأعلى نسبة مئوية ومرتبة كما يوضحها جدول (١٤) التالي:

جدول (١٤) يبين ترتيب الممارسات الإدارية للبعد الأول للقيادة الروحية (العمل الفريقي)

م	الممارسات الإدارية	(ك)	(%)	الترتيب
١	- يحرص على تجنب أسلوب التهديد مع المعلمين.	٩١	٥٠%	الثامن
٢	- يهتم بتلبية رغبات المعلمين التي تدخل في نطاق العمل المدرسي.	٩٣	٥١%	السادس
٣	- يحرص على أسلوب التعاون لكسب رضا المعلمين.	٩٤	٥٢%	الخامس
٤	- يحرص على تجنب الروتين.	٩٢	٥١%	السابع
٥	- يُشجع المعلمين على العمل بروح الفريق.	٩٧	٥٣%	الثاني
٦	- يُشجع المعلمين على تقديم مقترحاتهم بشأن رفعة المدرسة.	٩٦	٥٣%	الثالث
٧	- يحرص على تنمية مهارات المعلمين.	٩٥	٥٢%	الرابع
٨	- يحرص على تجنب المحاباة في التعامل مع المعلمين.	٩٨	٥٤%	الأول

ويتضح من الجدول السابق أن اهتمام مدير المدرسة بتجنب المحاباة في التعامل مع المعلمين جاء في الترتيب الأول (٥٤ %) وهي نسبة أكبر من المتوسط بقليل، وأن مدير المدرسة يحرص على تجنب أسلوب التهديد مع المعلمين جاءت في الترتيب الأخير بنسبة (٥٠ %)، كما جاءت باقي الأدوار أكبر من المتوسط بقليل، وتتحصر بين (٥٠%-٥٤%). وفي ضوء ذلك يستنتج الباحث أن الممارسات الإدارية للبعد السادس للقيادة الروحية (العمل الفريقي) تحتاج إلى تحسين واهتمام أكثر من جانب مدير المدرسة.

- الخطوة الرابعة: التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مصر في ضوء القيادة الروحية:

أولاً: توصيات البحث: يوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بمدخل القيادة الروحية لتحقيق درجة عالية من الوعي القيادي، وذلك من خلال التدريب التخصصي على فن تطبيق القيادة الروحية في المدارس.
- ضرورة الاهتمام باختيار مديري المدارس ممن لديهم الاستعداد النفسي والمهاري والروحي لامتلاك خصائص وسمات القيادة الروحية، وحسن ممارستها.

- تشجيع مديري المدارس على التخلص من التصلب الفكري والانتقال إلى التفكير الإيجابي.
- اهتمام القائمين على أمر العملية التربوية والتعليمية في المدارس بتحفيز مديري المدارس على ممارسة أبعاد القيادة الروحية.
- الاستفادة الإيجابية من قدرات ومهارات المعلمين في تحقيق أهداف المدرسة.
- الاهتمام بالقيم الأخلاقية وأساليب تنميتها لدى مديري المدارس.
- تنمية مهارة توكيد الذات لدى مديري المدارس، لأن ضعف هذه المهارة يترتب عليه صعوبة في احتفاظ مدير المدرسة باستقلالته إزاء معلميه.
- التأكيد على تحمل مدير المدرسة للمسئولية المؤثرة، ومن ثم فإن عجزه أو تردده من تحمل المسئولية المؤثرة، يترتب عليه التردد في اتخاذ القرارات.
- تعزيز مهارات مديري المدارس في التشخيص الصحيح للمواقف، وفهم الأحداث المحيطة بالمدرسة، ومواجهة المشكلات داخل المدرسة بإيجابية عالية.
- تدريب مديري المدارس على سرعة التخلص من القيم الثقافية السلبية، مثل عدم احترام الوقت، وعدم الرغبة في التعلم الذاتي، وكثرة المحاباة، وعدم تشجيع الحوار التربوي الفعال بين المعلمين، وانخفاض الثقة في الآخر، والثقة المفرطة بالذات، والخوف من نجاح الآخر.
- حتمية تخلص مديري المدارس من معوقات القيادة الروحية: ومن أهمها: التكاسل والتخاذل، واليأس، والتشاؤم، وكثرة الكلام، والتصلب الفكري، والإعتقادات الخاطئة، والسلبية، واللامبالاه، وسرعة الغضب، والغرور، ولغة الهيمنة، والعناد، والبخل الإداري.

#### ثانياً: المقترحات الإجرائية للبحث: ومن أهمها:

- إقامة ندوات تربوية ودينية وورش عمل لتوعية مديري المدارس بأبعاد القيادة الروحية، وجواذب الروح، والقوة الحسنة، وأنواع دسائس النفس، وكيفية التجرد من الهوى، وأعراض قسوة القلب، وآليات علاج قسوة القلب، وكيفية تزكية النفس، وسبل تهذيب النفس، وآليات مواجهة شهوات النفس الخفية، وسبل تصحيح النية، وعملية تجهيز القلب، وأعراض علو الهمة، وأنواع أمراض الكبر الإداري، وأنواع الوهم، وإدارة الغضب، وسبل تنمية الذات.
- تنفيذ برنامج تدريبي متخصص في تنمية مهارات القيادة الروحية لمديري المدارس.
- وضع معايير واقعية لتقييم الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء أبعاد القيادة الروحية.
- تمكين مديري المدارس من تجريب الأفكار الإدارية الجديدة في تطوير المدارس.
- قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على أبعاد القيادة الروحية، من خلال عقد ورش عمل في المدارس لتدريب مديري المدارس على فنون ممارسة القيادة الروحية.

- المقترحات لبحوث مستقبلية: يقترح الباحث القيام بالبحوث التالية:
- واقع ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس من وجهة نظر الطلاب.
  - واقع ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين.
  - واقع ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم.
  - واقع ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس من وجهة نظر أولياء الأمور.
  - واقع ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس من وجهة نظر الموجهين التربويين.
  - واقع ممارسة القيادة الروحية لدى الإدارة الجامعية من وجهة نظر الطلاب.
  - واقع ممارسة القيادة الروحية لدى الإدارة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- المراجع العربية والأجنبية:
- القرآن الكريم.
١. أحمد إبراهيم أحمد (١٩٩٢م): رفع كفاءة الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة.
٢. أحمد إبراهيم أحمد، وجمال محمد أبو الوفا (١٩٩٤م): "صراع وغموض الدور الإداري والإشرافي لناظر/ مدير المدرسة وعلاقتها بالرضا عن العمل، دراسة ميدانية على مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساس بمحافظة القليوبية"، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة فرع دمياط، ٢٠٠٤، يناير.
٣. أحمد الرفاعي حسين نجا (٢٠١٤م): مشكلات إدارة المدارس الثانوية العامة الحكومية بمصر وكيفية مواجهتها في ضوء بعض المدارس الإدارية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، جامعة الدول العربية.
٤. أحمد عبد الله زايد، وآخرون (٢٠٠٩م): "الأطر الثقافية الحاكمة لسلوك المصريين واختياراتهم، دراسة لقيم النزاهة والشفافية والفساد"، جمهورية مصر العربية، وزارة التنمية الإدارية، تقرير لجنة الشفافية والنزاهة، أكتوبر.
٥. أحمد عبد النبي عبد العال خلاف، وعبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز (٢٠١١م): "دراسة مقارنة للإدارة الذاتية للمدرسة في كل من: كندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س (١٤)، ع (٣٣)، أغسطس.
٦. أحمد على محمد الديب (٢٠١٢م): متطلبات تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.
٧. أمال فارس حنا جرجس (٢٠١٠م): معوقات تطوير التعليم الثانوي بمصر في الفترة من ١٩٥٠-٢٠٠٤، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

٨. الإمام النووي (د.ت): رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين، دار العلم، بيروت.
٩. جمال ماضي (٢٠١٠م): المسئولية المؤثرة، الأسكندرية، دار الدعوة للطبع والنشر والتوزيع.
١٠. حسين عبد الرحمن التهامي (د.ت): السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، مطبعة أكتوبر الهندسية.
١١. خالد عطية يعقوب (٢٠٠٩م\*): "الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الفنية في مصر وكوريا الجنوبية" دراسة مقارنة، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، مدرسة المستقبل، كلية التربية ببور سعيد، جامعة قناة السويس ٢٨/٢٩ مارس.
١٢. خالد عطية يعقوب (٢٠٠٨م): "علاج الوهن الإداري في المدارس في مصر في ضوء خبرات بعض الدول (اليابان- ماليزيا - السعودية)"، المؤتمر العلمي التاسع، تطوير التعليم في الوطن العربي الواقع والمأمول، كلية التربية، جامعة الفيوم، ١٤ - ١٥ أكتوبر.
١٣. خالد عطية يعقوب (٢٠٠٥م): نظم اختبار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا وأستراليا، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
١٤. خالد عطية يعقوب (٢٠١٦م): "تعزيز مهارات صناعة الإيجابية لدى مديري المدارس في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد ٦٣، ع ٣، الجزء الأول، يوليو.
١٥. خالد عطية يعقوب (٢٠٠٩م\*\*\*): "دراسة مقارنة للقيادة التيسيرية في المدارس في نيوزلندا وسنغافورة وإمكانية الإفادة منها في مصر"، الثقافة والتنمية، س ٨، ع ٢٩، مج ٢، أبريل.
١٦. خالد عطية يعقوب (٢٠١٥م): "آليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر (دراسة تحليلية)"، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، جامعة المنوفية، ع ٣، يناير.
١٧. خالد عطية يعقوب (٢٠٠٩م\*\*\*): "تصور مقترح للاحتراف في الإدارة المدرسية في مصر في ضوء خبرة أسبانيا"، المؤتمر العلمي العربي الرابع "الدولي الأول"، التعليم وتحديات المستقبل، ٢٥-٢٦ أبريل ٢٠٠٩م، جمعية الثقافة من أجل التنمية بالاشتراك مع كلية التربية جامعة سوهاج.
١٨. خالد عطية يعقوب (٢٠١٢م): "تفعيل دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر في ضوء خبرة اليابان"، الثقافة والتنمية، س (١٢)، ع (٥٢)، يناير.
١٩. خالد عطية يعقوب (٢٠٠١م): تطوير نظام مساءلة المعلمين في مصر في ضوء خبرة المملكة المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
٢٠. خالد عطية يعقوب (٢٠٠٩م\*\*\*\*): "تصور مقترح لعلاج حبسة طرح الأسئلة الذكية لدى القيادات المدرسية في مصر في ضوء خبرة ألمانيا"، المؤتمر العلمي التاسع، تحديات التعليم في العالم العربي، ١٠ - ١١ نوفمبر ٢٠٠٩م، كلية التربية جامعة المنيا.
٢١. دانييل جولمان (٢٠٠٠م): ذكاء المشاعر، ترجمة/ هشام الحناوي، القاهرة، هلا للنشر والتوزيع.
٢٢. ديو. بولد. ب. فان دالين (١٩٩١م): مناهج البحث في العلوم السلوكية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١م.

٢٣. ذوقان عبيدات، وعدس عبد الحق، وآخرون (٢٠١٤هـ): البحث العلمي - مفهومه - أدواته وأساليبه، عمان، دار الفكر.
٢٤. روى عبيدات (٢٠٠٢م): العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية - فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح، فلسطين.
٢٥. سالي نبيل محمد الهراس (٢٠١٤م): أثر مهارات الذكاء الوجداني للمديرين على اختيار النمط القيادي الملائم، دراسة ميدانية على البنوك التجارية بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا.
٢٦. سعود بن عامر الدهمشي (٢٠٠٥م): الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٢٧. سعيد حوى (١٤٠٩هـ): الأساس في التفسير، القاهرة، دار السلام.
٢٨. سلامة محمد صبره (١٩٩٩م): "خصال القائد الإداري الناجح"، مجلة التنمية الإدارية، ع ٨٥، س ٢٠، أكتوبر.
٢٩. سمية السيد متولى الشاذلي (٢٠٠٠م): تطوير نظام تدريب مديري المدارس الثانوية العامة أثناء الخدمة في ضوء الإتجاهات الإدارية الحديثة للإدارة المدرسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٠م.
٣٠. سميح عاطف الزين (١٩٨٤م): تفسير مفردات ألفاظ القرآن، القاهرة، دار الكتاب.
٣١. صفاء الأعرس، وعلاء الدين كفاي (٢٠٠٠م): الذكاء الوجداني، القاهرة، دار قباء للطباعة.
٣٢. صفية فتح الباب، وآخران (٢٠٠٤م): أبعاد الثقة بين الأصدقاء وعلاقتها بالإيثار والافصاح عن الذات، مجلة دراسات عربية في علم النفس، مصر، مج ٣، ع ٤.
٣٣. عثمان الخضر (٢٠٠٦م): "تصميم مقياس عربي للذكاء الوجداني والتحقق من خصائصه السيكومترية وارتباطاته"، دراسات نفسية، مج ١٦، ع ٢٤.
٣٤. علا محمد رأفت إنبابي (٢٠١١م): مظاهر وأسباب العنف المدرسي لدى طلاب الثانوى العام والفنى وطرق علاجه ومواجهته، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة الدول العربية.
٣٥. على أحمد عبد الرحمن عياصرة (٢٠٠٦م): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، الأردن، عمان، دار ومكتبة الحامد.
٣٦. على أحمد عبد الرحمن عياصرة (٢٠٠٣م): الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
٣٧. على السيد أحمد (١٩٩٩م): "الإدارة المدرسية في ج.م.ع بين الواقع والمأمول"، مج (١)، ع (٤)، مجلة دراسات تربوية وإجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، ديسمبر.
٣٨. غضون فايز (٢٠١٣م): الإيثار في القرآن والسنة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

٣٩. فاضل راضى، وصادم كاظم (٢٠١٦م): "دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي (دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة)"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، ١٨٤.
٤٠. فخر الدين الرازي (١٩٩٠م): التفسير الكبير، مفاتيح الغيب، لبنان، بيروت، دار الكتب العلمية.
٤١. فهد إبراهيم الحبيب (١٩٩٣م): "مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية"، دراسات تربوية، مج ٨، ج ٥٦.
٤٢. كايد سلامة (٢٠٠٧م): "أثر مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية، دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة اليرموك، مج ٨، ع ١٩٩٢ع، ١٥٩م.
٤٣. مجمع اللغة العربية (١٩٦٠م): المعجم الوسيط، القاهرة.
٤٤. محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي (١٩٠٤م): مختار الصحاح، القاهرة، طبعة وزارة المعارف.
٤٥. محمد عبد الخبير فودة سالم (٢٠٠٦م): دراسة لبعض مشكلات الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية التجارية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.
٤٦. محمد علاء الدين شحاته (٢٠١١م): رؤى تربوية في الإدارة التعليمية، أوجه القصور وطرق التطوير، القاهرة، دار الكرز للنشر والتوزيع.
٤٧. المعجم الموسوعي لألفاظ القرآن الكريم وقراءاته (د.ت): لبنان، مكتبة بيروت.
٤٨. منعم عبد الكريم، وهشام إبراهيم (٢٠١٠م): "درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية في الأردن وتأثيرها ببعض المتغيرات"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، مج ١١، ع ١، مارس.
٤٩. نادية عبد المنعم (٢٠٠٠م): المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصرية في ضوء المتغيرات العالمية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث التخطيط التربوي، القاهرة، يوليو.
٥٠. نشأت فضل (٢٠٠٠م): "النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ٩٣، أكتوبر.
٥١. منى أبو ناشىء، وأمل حسونة (٢٠٠٦م): الذكاء الوجداني، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع.
٥٢. هالة أمين مغاوري (٢٠١١م): "آليات تحقيق الشفافية في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر (دراسة تحليلية)"، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س (١٤)، ع (٣١)، فبراير.
٥٣. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤/٢٠١٥م): الإدارة العامة للإحصاء والحاسب الآلي، إحصاء التعليم قبل الجامعي للعام الدراسي.
٥٤. ياسر العيتي (٢٠٠٨م): الذكاء العاطفي، نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة، دمشق، دار الفكر، ط ٥.

٥٥. ياسر العيني(٢٠٠٨\*): الذكاء العاطفي فى الإدارة والقيادة، دمشق، دار الفكر، طه.
٥٦. يحيى نبهان(٢٠٠٧م): الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية، الأردن، عمان، دار صفاء.
- 57 -Amram , J.(2007): A Development and Preliminary Validation of the Integrated Spiritual Intelligence Scale, Institute of Transpersonal Psychology Palo Alto, CA, Working Paper.
- 58- Blase ,j.r.(2004): Empowering Teachers: What Successful Principals Do? , Thousand Oaks, Ca: Corwin press.
- 59- Dafy, Richard (2003): Organization Theory and Design, South Western College Publishing, Ohio.
- 60-Deal, T. & Peterson K.(2012): The principal's role in shaping school culture, Washington, DC: U.S. Department of Education.
- 61- Derek, Torrington(2005): Human Resources Management, 6th.Ed. N.J.: prentice-Hall.
- 62-Emmons, R. A.(2000): Spiritual and Intelligence, Problem and Prospects, *The International Journal for the Psychology of Religion*, N. 10,V. 1.
- 63- Fullan, M. G.(1992): Visions that blind. Educational Leadership,N. 49 ,V.5.
- 64- Goleman, D.(1995) : *Emotional Intelligence*, NewYork,Bantam Books .
- 65 - Kolter, Johan(2001): "Leading Change", Harvard Business, U.S.A.
- 66 - Kouzes, J. & Posner, B .(2008): The Leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations,San Francisco: Jossey-Bass.
- 67 - Maiorino, J.(2003): Leadership Vision & Organizational Impact, Euro MaTech.
- 68- Mary, Jane (2009): The Leadership Behaviors of Effective Elementary School Principals, Tennessee State University, For Ph.d Thesis.
- 69- Nasel, D.(2004) : Spiritual Orientation in Relation to Spiritual Intelligence: A New Consideration of Traditional Christianity and New Age Individualistic Spirituality, *Doctoral Dissertation*, University of South Australia.
- 70- Schein, E. H.(2005): Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

- 71 – Seybold, K. S. & Hill P. C. (2001): the Role of Religion and Spirituality in Mental and Physical Health. *Current Directions in Psychological Science*, N. 10, V. 1.
- 72 – Sick, D. A. (2008): Engaging the Spiritual Intelligence of Gifted Students to Global a Wariness in the Classroom. *Reo Per Review*. Blomfield Hills, N. 30 , V.1.
- 73 – Stott, Kenneth & Walker Allan (2005): Teams Team Works & Team Building: The Manager's Complete Guide To Teams In Organization, New York, Prentice Hall.
- 74 – Woodcock, Mike & Francis Dave (1994): Team Building strategy, England, Gower Publishing.
- 75 – Worrall, L.E. & Cooper C.L. (2001): "The Quality of Working Life, the 2000 Survey of Managers Changing Experience", The Institute of Management, The University of Manchester Institute of Technology , UMIST, January.
- 76 – Avolio, B. & Luthans F. (2006): The High Impact Leader, New York, McGraw-Hill.
- 77 – Botha, Nico (2006): Leadership in School – Based Management: A Case Study in Selected Schools, South African Journal of Education, N.26, V.3.
- 78 – Drukat, V. & Wolff, S. B. (2001): "Building the Emotional Intelligence of Groups", Harvard Business Review, March.
- 79 – Epps, Carolyn D. (2002): Examining the leadership impact of aprincipal on student achievement. Dissertation Abstract International, A 62-11.
- 80 – Goleman, D. (2005) : "Leading with Emotional Intelligence: Tools and Wisdom for Sustainable Wold", 5<sup>th</sup> Annual Nexus, EQ Conference ,Amsterdam.
- 81 – Jorma, Kauppinen (2016): Curriculum in Finland, Finnish National Board of Education, Finland, 15th March.
- 82 – Lunenburg, f.c. & Ornstein a.c. (2008): Educational Management "Concepts and practices ", wadsworth publishing company, California, U. S. A.

- 83-Punia, B.K.(2005) : "Emotional Intelligence and Leadership Behavior of Indian Excutive: an Exploratory Study", Indian Management, December.
- 84-Smith, Tyronne M.(2000):A study of the Relationship between the principals leadership style and teacher motivation,The teacher perspective, Dissertation Abstract International, A6 – 08.
- 85-Sweetlan, S. R. & Hoy W.K.(2000):"School Climate, Teacher Empowerment, and Effectiveness" ,Educational Administration Quarterly, V. 36 ,2000.
- 86-The Scottis Government(2006): Educating for Excellence, Choice and opportunity the Executive's Response to the National Debate, Scotland: The Scottish Government Publications, March.
- 87 -Thompson, Leigh(2000): Making the team: A Guide For Managers, New Jersey, Prentice- Hall, Inc.
- 88 -Ugboro Isaiah & Obeng Kofi(2007): "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study", Journal Quality Management, V. 5,Issue 2 .
- 89-Wetherell,Karen M.(2002): Principal leadership style and teacher Job satisfaction, Dissertation Abstract International,A 63 – 02.
- 90-Williams, J.(2002): Professional Leadership in Schools: Effective Middle Management & Subject Leadership,Kogan Page Limited, London.