

## The Degree of Transcendental Leadership Practice Among School Principals in The Directorate of Education, Al- Qasr/ Karak district

Mrs. Widad Salim Al-Lassasmeh

Directorate of Education in Al-Qasr Area || Ministry of Education || Jordan

**Received:**

21/08/2022

**Revised:**

02/09/2022

**Accepted:**

13/11/2022

**Published:**

28/02/2023

\* Corresponding author:

[saharbaniessa55@yahoo.com](mailto:saharbaniessa55@yahoo.com)

**Citation:** Al-Lasasmah,

W. S. (2023). The degree to which public school principals practice transcendent leadership in Al-Qasr district in Al-Karak governorate from their own point of view. Journal of Educational and Psychological Sciences, 7(8), 22 – 43.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.L210822>

2023 © AJSRP • National Research Center, Palestine, all rights reserved.

• **Open Access**



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** This current study aimed to identify the degree of transcendent leadership practice among school principals in the Directorate of Education of Al- Qasr/ Karak district. A descriptive approach, and the questionnaire were used as a tool for data collection, and the questionnaire was applied to school principals in the Directorate of Education in Al- Qasr/ Karak district. The study sample included (30) directors of education of Al- Qasr/ Karak district.

The results concluded that the degree of practice of transcendent leadership by school principals in the Directorate of Education in Al- Qasr/ Karak district came to a medium degree, with an arithmetic average of (3.24), and the total degree of the dimension of values practice came to a medium degree, and with a mean score of, such as the degree of practice of school principals in the Directorate of Education The total score for the behavioral dimension was moderately high with an arithmetic average of (3.07), and the total score for the spirituality dimension was at a medium degree, with an arithmetic average of (3.29).

The study recommended the necessity of spreading the culture of transcendent leadership in all its dimensions among school principals through holding training courses and workshops

**Keywords:** degree of practice- leadership- transcendent leadership- education administrators.

### درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية من وجهة نظرهم أنفسهم

أ. وداد سليم اللصاصمة

مديرية التربية والتعليم بمنطقة القصر || وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية من وجهة نظرهم أنفسهم واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (30) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية جاء بمتوسط حسابي كلي (3.20 من 5)، أي بدرجة (متوسطة)، وعلى مستوى الأبعاد: حصل بعد القيم على أعلى متوسط (3.35)، ثم بعد الروحانية (3.29)، وأخيراً بعد السلوكيات بمتوسط (3.07)، وجميعها بدرجة ممارسة (متوسطة) واستناداً للنتائج أوصت الباحثة بضرورة نشر ثقافة القيادة المتسامية بكافة أبعادها لدى مديري المدارس من خلال عقد الدورات والورش التدريبية، وتدريب المدراء على فنون القيادة العصرية، إضافة إلى مقترحات بدراست مكملة في الموضوع. الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة- القيادة المتسامية- مديري المدارس، لواء القصر، محافظة الكرك.

## المقدمة.

إن المدارس الحديثة في الوقت الحالي تعد أساس بناء المجتمع المعاصر، وأسلوب فعال في صياغة تفكير النشئ وتنمية القيم والسلوكيات لديهم، ولا سيما بأنها البيئة المنتجة للمهارات والقدرات المتميزة لطلابها على تباين مراحلهم الدراسية بما يتماشى واحتياجات التطور الذي يعيشه العالم أجمع، ومع زيادة الاحتياجات المجتمعية للمدرسة بضرورة تطوير المخرجات التعليمية، وتنمية ممارساتها بما يتساير وتحديات العصر فينبغي تبني أنماط قيادية معاصرة وأكثر مرونة وفعالية ولها أثرًا كبيرًا في تطوير أداء المدرسة.

وتعد القيادة من الموضوعات التي أخذت اهتمامًا متزايدًا في الأونة الأخيرة، فهي أساس العملية الإدارية ككل، والتي تعمل على إحداث التحول والإصلاح للمدرسة، كما وأن لها أثرًا في نجاحها أو فشلها، ولا تحقق المدرسة تمزجها إلا بوجود قادة يتمتعون بمستويات مرتفعة من الكفاءة والمهارة في القيادة، مما يساعدها على زيادة الإنتاجية، ونجاح النظام التعليمي (Al- Harbi, 2016).

وفي صدد الكثير من التحديات التي تواجهها المدارس، بات التحسين والتطوير أحد الواجبات الضرورية للتصدي لتلك التحديات، ومن الممكن إحداث التحول المدرسي في أسلوب تفكير القادة والمعلمين وتجويد دوافعهم، وتحويل قيمهم وأسلوب تعاملهم مع العاملين، والالتزام بأنماط التعلم المستمر والذاتي (Ayyad, 2019).

ولتزايد مدى الحاجة لوجود نماذج قيادية ذات كفاءة عالية، وإمكانية على التعامل مع مشكلات التنظيم، ومن أجل تحقيق النفعية الذي تستند عليه أغلبية أنماط القيادة، والقائمة على تبادل المنفعة، والعلاقات المتبادلة بين القادة والمروؤسين، وتصويب طريق العاملين، ظهر نمط جديد من القيادة ويعرف بـ " القيادة المتسامية" والتي نادى بها (Cardona, 2000) والتي تجسد رؤية متكاملة للقيادة لكونها تتبنى التنقيب عن روحانية القيادة، وتوافق القائد مع العاملين بشكل تشاركي وتعاوني، مع وجود رؤية بعيدة الأمد تضمن الوصول للغايات بشكل شمولي منبثق من القيادة الذاتية، ويغاية تحقيق رفاهية المجتمع وديمومته (Nair, 2016).

وإن القيادة المتسامية من المداخل الإدارية المعاصرة، فهي تقدم نظرة شمولية تضم الكثير من المفاهيم والأنماط القيادية ومنها: (القيادة التبادلية، والأخلاقية، والخادمة، والتحويلية) والعديد من الأنماط القيادية التي من الممكن أن يتم تبنيها باعتبارها مثالًا قياديًا للإصلاح المدرسي (jeddah, 2020)، إذًا فالنمط القيادي هو أساس نجاح المدرسة، أو فشلها فيؤدي القائد، دورًا فعالًا بالتأثير في سلوكيات العاملين، مما ينعكس ذلك على المخرجات التعليمية للمدرسة (Al- shahri & Al- mekhlaqi, 2019).

والقائد المتسامي يعمل جاهدًا على تجويد الأداء لدى العاملين ورفعها، وإلقاء الاهتمام على متطلبات العاملين، وأيضًا يعمل على تطوير الشخصية لديهم، ويبدى اهتمامه للوصول لمتطلباتهم واحتياجاتهم لكي يكونوا أكثر حكمة واستقلالية وحرية، وإمكانيتهم على العطاء الدائم (Al Saad, 2020). حيث تعزز القيادة المتسامية من الوعي الذاتي، وتتيح الايمان برسالة المدرسة ورؤيتها، وتسهم في ترجمتها على الواقع، كما وتساعد كل من القائد والعاملين على تخطي المشكلات التي تواجههم، وتعطي أبعادًا جديدة لوجود قيادة أخلاقية داخل وخارج البيئة المدرسية (Al- Qaisi, 2019).

وتستند القيادة المتسامية على عدة ركائز وأبعاد وهي: القيم والسلوكيات والروحانية والتي تعتبر بمثابة محركات رئيسية تساعد في قيادة المدرسة وتحقيق للنجاح والتميز، إذ أن القائد المتسامي يعمل على تحسين المثير من الأبعاد المرتبطة بنمذجة سلوكيات العاملين في المدرة ورفع مستوى انتاجيتهم كإلإيثار وتبادل الثقة والحب والتضامن، والاتصال الروحاني، ودعم السمو الروحي للعاملين (Isebor, 2018).

وقد اتخذت القيادة المتسامية مركزًا هامًا بين نظريات القيادة، لتركيزها على جودة أداء المدارس وتحسينها وتطويرها، ومما يجعل كلاً من القائد والمرؤوسين يقومان بتطوير الأداء بما يحقق الفائدة للمدرسة، فإن تطوير أداء المدارس يحتاج تحديد كمية العمل المنجز ومقدار العمل الذي يتمكن المرووس من انجازه في الظروف العادية، والسرعة في انجازه، والمثابرة في العمل، ومدى حاجة المرؤوسين للتوجيه والإرشاد من قائد المدرسة (الوعلائي والشمراني، 2022).

ووفقاً لمدى تحسين جودة أداء المدرسة فهي تحتاج لقائد ذو كفاءة عالية لأجل التمكن من قيادتها وتحقيق غاياتها المنشودة، حيث من الضروري توافر مهارات للقادة متعلقة بقدرتهم على تحسين جودة الأداء في المدرسة كمهارات الذاتية والتي تضم الخصائص الشخصية والعقلية، والمهارات الفنية المتعلقة بالخبرات المكتسبة في مجال عمله، ومهاراته الإنسانية التي تبين مستوى كفاءته وتعامله الجيد مع المرؤوسين، لكسب ثقتهم، ودعمهم معنوياً، بالإضافة إلى المهارات التفاعلية والتي تتمثل في امكانيته على التخطيط الجيد والتفكير العقلاني وتحقيق التلائم بين احتياجات المدرسة والبيئة المحيطة بها لأجل تحسين مستوى أدائها (Bafadal et al., 2020).

لكن معظم قادة المدارس في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يواجهون تحديات عدة مع زيادة التوقعات للمدارس والتعليم في قرن مليء بالتطورات التكنولوجية المتسارعة والمستمرة والابتكار المتجدد، وزيادة العولمة في الوقت الذي تكافح فيه بعض الدول لتحويل أنظمتها التعليمية لإكساب كافة الشباب للمعرفة والمهارات الضرورية للعمل في عالم سريع التغير وفي تتغير أدوار قادة المدارس وتوقعاتهم مما يؤثر على جودة أداء المدارس (محمد، 2020).

أما في الدول العربية بشكل عام وفي الأردن بشكل خاص فجاءت الدعوات المنادية بضرورة تحسين جودة أداء المدارس، ولا شك بأن يرافق هذه الدعوات من تغير في كثير من المفاهيم والنظريات التربوية سواء الدولية أو الاقليمية أو العربية مما زاد من صعوبة دور القائد المدرسي ولا سيما القائد المتسامي والأخلاقي ومدى الآثار السلبية الناتجة عن هذا النوع من القيادة (الشريف، 2021)، مما فرض ذلك تحدياً رئيسياً يتمثل بالتحديات الناتجة عن القيادة المتسامية في المدارس ومنها مدارس لواء القصر في محافظة الكرك ضمن نسق فكري معاصر يُراعي قابلية القيادة نحو التطوير وتحسين أداء المدارس بما يتوافق ومتطلبات العصر الحالي ومستجداته وتقنياته. وعليه فقد ارتأت الباحثة ضرورة دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية من وجهة نظرهم أنفسهم.

#### مشكلة الدراسة:

تمثل المدرسة في صورتها الحديثة المؤسسة التي لها أساسيات وأنظمة ومهام وغايات والتي ترنو لتحقيقها عبر منظومة قيادية قادرة على توجيه كافة العاملين فيها، ولكثرة الوظائف المدرسية، وزيادة التغيرات الاجتماعية والثقافية الهائلة في الأنظمة وزيادة الضغوطات المجتمعية، والمطالبة بالتقدم والتميز في الأداء المدرسي، حيث تعرضت المدارس لضغوطات كبيرة كان لها تأثير على إنتاجيتها الداخلية، وظهرت الضرورة لوجود أنماط قيادية غير متعارف عليها تساعد على تحقيق الغايات المدرسية، وعند النظر في الواقع المدرسي تظهر مدى الحاجة لدعم النواحي القيادية الأساسية والتي لها دور فعال في قيادة المدرسة كالقيادة الأخلاقية والخادمة والروحانية والمتعالية، وقد أكد على ذلك العديد من نتائج الدراسات

وبناءً على ما تقدم ووفقاً لأهمية ممارسة القيادة المتسامية في التحول الحقيقي للمدرسة، ومدى تأثيرها على القيم والسلوكيات للعاملين، بالإضافة لقلة الدراسات على حسب علم الباحثة والتي تناولت القيادة المتسامية لدى

مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك، تكمن مشكلة الدراسة الحالية في غياب التقييم العلمي لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك لأبعاد القيادة المتسامية. وقد أكدت نتائج دراسة كل من (العمامرة، 2021)؛ و(الشريف، 2021) التي أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية على وجود ضعف في ممارسة مدراء المدارس للقيادة المتسامية وضعف الممارسات الادارية والأخلاقية، وحوادث المشكلات داخل المدارس الناتجة عن اختلالات تتعلق بقصور القيادة المتسامية وغياب القيم أو ضعفها.

#### أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤالين الآتيين:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك لأبعاد القيادة المتسامية (القيم، السلوكيات، الروحانية) من وجهة نظرهم أنفسهم؟
- 2- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك لأبعاد القيادة المتسامية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي- المرحلة الدراسية- سنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية لتحقيق التالي:

1. التعرف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك لأبعاد القيادة المتسامية (القيم، السلوكيات، الروحانية) من وجهة نظرهم أنفسهم.
2. التعرف على مدى وجود فروق دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك لأبعاد القيادة المتسامية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي- المرحلة- سنوات الخبرة).

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- الأهمية النظرية:
  - قد تفيد في إلقاء الضوء على موضوع القيادة المتسامية، والتي تجسد منهجاً قيادياً عقلانياً، ومدى حاجة مديري المدارس لامتلاك ممارسات القيادة المتسامية لأجل تحقيق التأثير الفعال على العاملين عبر أبعاد القيادة المتسامية (القيم، السلوكيات، الروحانية).
  - قد تفيد الدراسة الحالية في تقديم معرفة علمية إلى المكتبة العربية والأردنية بالأدب المتعلق " بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية من وجهة نظرهم أنفسهم".

#### ● الأهمية التطبيقية:

- تقدم الدراسة الحالية المساعدة لمديري المدارس ومديراتها في محافظة الكرك في إعادة النظر في ممارساتهم الإدارية في المدرسة ومدى توافقهم مع أبعاد القيادة المتسامية (القيم والسلوكيات والروحانية).
- تأمل الباحثة أن تسهم الدراسة الحالية في مساعدة أقسام الإدارة المدرسية المسؤولة عن تطوير قادة المدارس في تصميم البرامج التدريبية تبعاً لأبعاد القيادة المتسامية (القيم، السلوكيات، الروحانية).

- تأمل الباحثة أن تسهم الدراسة الحالية في مساعدة القيادات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم والباحثين والمجتمع المحلي حول أهمية القيادة المتسامية.

#### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية.
- الحدود البشرية: عينة من مديري المدارس الحكومية.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك.
- الحدود الزمانية: خلال العام الدراسي 2022م.

#### مصطلحات الدراسة:

- القيادة/ لغويًا: تعرف القيادة في اللغة كما جاء في معجم لسان العرب لابن منظور بأنها: " مصدر قائد، والقَوْدُ: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، والاسم من ذلك القيادة" (ابن منظور، لسان العرب، 1994).
- اصطلاحًا: تعرف القيادة بأنها: " القدرة على التأثير في نشاط وسلوك العاملين، وتنسيق الجهود والأنشطة المختلفة، وفق رؤية واضحة ومحددة؛ لاستغلال كل الإمكانيات المادية والبشرية للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة" (Asiri, 2019 p. 126).
- بينما تعرف عند رصاص (2020، ص67) بأنها: " عملية التأثير في أنشطة وسلوك الأفراد، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين، وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات وفقًا للكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانيات المادية المتاحة".
- وعرف القيادة جده (2020، ص13) بأنها: " قدرة القائد المدرسي على التأثير على سلوك الموظفين وامتلاكه للأخلاقيات والقيم الأصلية والكاريزما الشخصية والمعرفة والخبرة من أجل تحقيق التأثير في سلوك دميع الموظفين وصولًا بهم للانسجام الكامل مع رسالة ورؤية المدرسة وتحقيق أهدافها".
- وتعرفها الباحثة إجرائيًا: القدرة على التأثير الفعال على العاملين في المدرسة لكي يعملوا بحماس وبكفاءة وفاعلية وتشجيع الممارسات الابداعية لمديري المدارس في لواء القصر بمحافظة الكرك.
- القيادة المتسامية: اصطلاحًا: وهي: " قدرة قادة المدارس على التأثير الإيجابي في المعلمين للمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة، وتكريس القيم والتوجهات والسلوكيات كالحب والايثار وإثارة الدوافع الجوهرية وتحقيق السمو الروحي لديهم والاهتمام الحقيقي بهم، وإيجاد المعنى السامي لأعمالهم وتكريس مبادئ العضوية والتعاون والتسامي عن المصالح الشخصية وتقديم الخدمة للآخرين" (Jeddah, 2020, p: 9).
- وتعرف القيادة المتسامية بأنها: "القيادة الملتزمة في تقديم الخدمات للأفراد، ويتسم القائد المتسامي بأنه قائد يخدم العاملين معه في المنظمة، ليتمكنوا من خدمة ذاتهم ويكونوا متسامين في خدمة الآخرين" (Al- bashri, 2015).
- كما تعرف بأنها: " القيادة التي يكون فيها علاقة التبادل بين القائد والعاملين مبنية على المساهمة، وفيها يشجع القائد الاتساق والتوحد في المؤسسة بإعطاء مكافآت عرضية مناشدًا لتطوير دافعية العاملين الحقيقية ومطورًا لدافعيتهم المتسامية، محاولًا الاستمرار في تطوير الدافعية المتعالية لهم" (Al- Agha and Assaf, 2015, p. 246).

- وتعرفها الباحثة اجرائيًا وهي: القدرة على التأثير الفعال لدى مديري المدارس على العاملين في المدرسة لكي يعملوا بحماس وبكفاءة وفاعلية وتشجيع الممارسات الابداعية لمديري المدارس في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية من وجهة نظرهم أنفسهم لتحقيق الغايات التعليمية بأسرع الطرق وأقل التكاليف، وتمثل في أبعادها (القيم، والسلوكيات، والروحانية).
- لواء القصر- الكرك: اصطلاحًا هو: " أحد ألوية محافظة الكرك السبعة، ومركز اللواء هو مدينة القصر، يعتمد أهالي اللواء في معيشتهم على الوظائف الحكومية ويوجد نسبه كبيره منهم في السلك العسكري إضافة الى عمل قسم كبير منهم في قطاع الزراعة وبالأخص تربية المواشي وزراعة المحاصيل الحقلية ويوجد نسبه كبيره من أراضي اللواء تصلح لزراعة الحبوب" (وزارة الداخلية الأردنية، 2022).
- وتعرفها الباحثة اجرائيًا: هو: أحد الألوية في محافظة الكرك، حيث تم فيه دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في للقيادة المتسامية.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- القيادة:

إن القيادة تعد من أهم الضروريات لحياة المجتمعات، واقامة العدل، حيث تظهر أهميتها من أهمية حاجة المؤسسات لأشخاص لديهم خيال واسع، وابتكار لقيادة فاعلة ومن أجل تحقيق غايتها مع الاهتمام بالجوانب الإنسانية لدى العاملين، والتمثل في تشكيل العلاقات المتبادلة القائمة على التفاهم، فوجود قيادة فاعلة في المؤسسات والتي تتعامل مع العاملين بالعاطفة لديها تأثير كبير على العاملين وعلى أداءهم ونتاجيتهم ( Shaheen, 2013).

وكلما استطاع القائد من اقناع اتباعه بأن تحقيقهم للغاية سوف يرنو لتحقيق مصلحتهم كلما أدى ذلك لكسب انتمائهم وولائهم وزاد من شعورهم بالحماس، وقد يضمن للقائد استمرارية العمل على أعلى مستويات.

### أهمية القيادة:

وتتمثل أهمية القيادة من قدرتها على الاستفادة من ركائز المؤسسة وانتهاز مواردها في رفع مستوى الانتاجية، وذلك من خلال توظيف مداخل قيادية فعالة تتصف بالفاعلية وتناسب مع أحوال العمل، والتي تتضح من خلال استطاعة القائد من ترتيب أنشطة العاملين وتنظيمها، من خلال اقامة الرجل الملائم في المكان الملائم، وتوضيح المهام للعاملين في أقسام المؤسسة (Tayfur, 2020)، كما ويظهر دور القائد في تحقيق أهداف الإدارة من خلال قدرته على تحمل المسؤولية والتصدي للمشكلات المنبثقة من تعقيدات التنظيم عبر توفير الانسجام بين النقاشات والأعمال وأنشطة (Al- Blaihed and Al- Mutairi, 2020).

وتبرز القيادة الفاعلة عبر ايثار القائد للعاملين على ذلته، ويتعامل معهم بتواضع، ويساندهم ويقف معهم بشجاعة لزيادة رضاهم عن العمل، ورفع الروح المعنوية لديهم، وثقتهم بذاتهم، مما يزيد من انتاجيتهم وأدائهم في العمل، لكي يكون لديهم امكانية على تقديم الخدمات الموكولة إليهم وتحقيق الغايات المنشودة (Khader, 2015).

والقيادة تبرز عن طريق استحواذ القائد للخصائص التي تمكنه من التأثير بالآخرين وتيسير أنشطة العمل ليحقق الغايات المرجوة، تبعًا لرؤية واضحة وذلت كفاءة مرتفعة (Madanchian, Hussein And Noordin, 2016) إذًا تتجسد أهمية القيادة في المدارس لكونها تجعل العملية التعليمية أكثر مرونة وفاعلية، وتساعد على التجويد والتحسين الدائم، فلديها سمة مميزة من تحقيق العلاقات الإنسانية بشكل متبادل، ولا سيما بأنها تصف

العلاقة التفاعلية بين القائد والعاملين، والتي تمكن العاملين من إعطاء المعلومات الضرورية ليتمكن القائد من اتخاذ القرارات السليمة في المستقبل (Al- Jaludi and Battah, 2020).

### صفات القائد المدارس:

تتمثل صفات القائد المدرسي، والتي ينبغي توافرها في شخصيته وهي:

1. الامكانية على التحليل، والنظر للمستقبل، والطلاقة اللغوية، والمرونة، والقدرة على اصدار الأحكام، وحل المشكلات، والقدرة على إدارة الأزمات.
2. الصحة الجيدة، والمظهر الحسن.
3. الثقة والايمان بالإنسانية ومبادئها.
4. التمتع بالمهارات الفنية والسمات الشخصية المناسبة كتحمل المسؤولية، والاعتماد على الذات، والتعاون، والمرح، والصدقة، والعدل، والتواضع، والصبر.
5. احترام جميع العاملين في المؤسسة ويكون عادلاً ولا يفرق بينهم.
6. أن يكون مدير المدرسة واثقاً بذاته؛ ويراعي ذلك في سلوكه وشكله وأسلوبه في الكلام.
7. التمتع بالثبات والاعتدال الانفعالي.
8. التمتع بالأخلاقيات العالية في المهنة كالأمانة والاخلاص، والابتعاد عن التحيز، والصدق، والقدوة الحسنة (Al- Shammari, 2018).

ومن خلال ما سبق تستنتج الباحثة بأن القائد المدرسي يتسم بكل من الصفات الشخصية والعقلية والأخلاقيّة والانفعاليّة والاجتماعيّة، التي تسانده في القيام بواجباته ومهامه لكونه قائد ناجح ومتميز في عمله، فالقيادة لا يقصد بها التعالي على العاملين بل تحفيز العاملين على تسطير غاياتهم المشتركة، ويتمثل ذلك في تنظيم أعمال العاملين في المدرسة، والتعاون معهم، وفهم بيئتهم، وإدراك ظروفهم وزيادة الحماس لديهم للعمل، وذلك وفق بيئة مليئة بالود والاحترام والحب، والعدل، والصدق، والذكاء، والتعاون.

### ثانيًا- القيادة المتسامية (Transcendent Leadership) (النشأة والمفهوم):

ظهرت القيادة العلمية في القرن الماضي باعتبارها الطريق لتثبيت ثقافة الإنتاج والايفاء باحتياجات التنمية، ومع دخول التطورات العالمية والعولمة في القرن العشرين وزيادة الصراع الاقتصادي والاستناد على رأس المال الفكري بدلاً من رأس المال المادي، وأيضاً برزت تحديات أخرى مثل ايجاد القيم الأخلاقية، والايصال ما بين الأخلاق ورأس المال المادي، وارتفاع عدد الممارسين الذين ينادوا بوجود تجربة النماذج القيادية التي تساعد على إدراك التحديات الإدارية وتخطيها (Esmailpour & Nikookar, 2017).

فالأساليب الإدارية القديمة لم تفي بمتطلبات المستقبل وليس لديهم القدرة على تخطي الاعتقادات العالمية، بالإضافة لتسامها بالجمود وقلة المرونة في إدارة الأزمات، وعدم امكانيتها على التعامل مع جميع النواحي المرتبطة بالعاملين واعتمادها على نواحي دون الأخرى، فقد ركزت على الناحية العقلي والجسدية والعاطفية للتبادلات التفاعلية في المؤسسات وتجاوزت الناحية الروحية؛ كما أن الأساليب القيادية التقليدية لم تنظر إلى القائد والعاملين كائنات روحية ترنو لتحقيق ذاتها عبر الجهود التي تبذل لتصدي للنواحي المادية في الحياة، لذا هنالك رؤى عالمية داخل المنظمات الحديثة للتنقيب عن قادة يقومون بممارسة دورهم باعتبارهم قادة روحانيين (Isebor, 2018).

ومع ظهور العديد من نظريات الإدارة ابتداءً من نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات من عام 1900م-1940م والتي تبين نجاح القائد باعتماده على اتاحة عدد من الخصائص في شخصيته كالذكاء والثقة والايمان، ومن ثم برزت النظريات السلوكية والتي تقرر على القدرة على تعلم السلوك في عام 1960م، أما في التسعينات باتت الأخلاق

والقيم والسلوكيات من أهم متطلبات القيادة في المؤسسات ومن أبرزها: القيادة التحويلي، والتبادلية، والكاريزمية، بينما في عام 2000 تخطت النظرية القيادية ووصلت للمستوى المجتمعي كالقيادة الأخلاقية، والروحية، والخادمة، والمتعالية والمتسامية (Naskar, 2015).

وارتكازاً على ما سبق فقد برز نموذج قيادي علائقي حديث يسهم في حل المشكلات، ويطلق عليه- القيادة المتسامية- والتي ظهر على يد لاركن (Larken, 1995) وكاردونا (Cardona, 2000) والتي اقترت على استثارة دافعية العاملين المكمونة واتاحة الحوافز بشكل عادل وايصالها بغايات عليا، وتثبيت أسس التعاون والخدماتية والتضحية ما بين القائد والعاملين، مع الحفاظ على تحقيق الرفاهية للأفراد والمجتمع والتشاركية في اتخاذ القرارات وصناعتها وتوطين الرؤية والغايات المشتركة (Isebor, 2018).

وأضافت لاركن (Larken, 1995) المكون الروحي لنموذج القيادة التحويلية الذي تم اقامته م قبل بيرنز (Burns, 1978) وبين ضرورة وجود تكامل ما بين الروح وممارسة القيادة والجمع بينهما، وتخطي المصالح الشخصية لخدمة الآخرين، فالقائد يمتلك الامكانية لقيادة العاملين نحو رؤى مشتركة مع الالتزام بالفكر المتسامي عبر العمل والحب بأجل الوصول لارتباط قوي، فالغاية القصوى لدى القائد هو الوصول لمرحلة الكمال الروحي (Tehubijuluw, 2014).

كما ونادى كاردونا (Cardona, 2000) بالقيادة المتسامية نتيجة التصدي للمشكلات التي واجهت القيادة التحويلة، ونقاط الضعف من حيث الامكانية على تمييز القيادي المتلاعب من القائد التحويلي، فأشار للقيادة المتسامية التي يدعم القائد فيها الوحدة ويوفر المكافآت للعاملين ويستثير همهم ويطور دوافعهم المتعالية لخدمة الآخرين (Racelis, 2017).

وتطرق أيضاً جون رينيش (Renesch, 2000) للقيادة المتسامية باعتبارها نموذج لتحسين ممارسات القائد إذ يتم الاعتماد فيه على الجانب الروحي وتنميته، ويسهم في مساعدته القائد على وضع الحلول للمشكلات الذاتية والتنظيمية المهمة، وأيضاً رؤية المنظمة كآلية تقدم الهدف للإنسانية وليس فقط الربح؛ حيث يتم النظر للقيادة المتسامية من الناحية التبادلية للعلاقات بين القائد والعاملين، وتهدف رفاهية الافراد والمؤسسات والمجتمع ككل بحيث يمكن التفريق بين ثلاثة أنماط من التشاركية وهي: (التحويلية والتبادلية والمتسامية)، وإن أسلوب التشاركية يُحدد من خلاله القائد مدى جودة وكفاءة وسلوكيات العاملين؛ وينبثق عنه عدد من السلوكيات التي من الواجب على القائد اتباعها كالقيم الأخلاقية (Oliver, 2012).

ومن خلال ما سبق فالقيادة المتسامية من النظريات المعاصرة والمتعلقة بنظريات القيادة التبادلية والعلائقية، ووفقاً لهذه النظرية فالقائد المتسامي يتصف بالالتزام مع جميع العاملين، ويرتكز هذا الالتزام على التشاركية والدافعية المتعالية، والثقة بالنفس، وحب الذات، بينما العاملين في هذه النظرية محفزون بالدافعية التي تجعل منهم أشخاصاً متسامين ليس فقط بالحوافز بل بتلبية كافة اهتماماتهم ذات العلاقة باهتماماتهم وبجميع ما يصل بمؤسستهم بمستوى متقدم من الرقي والتقدم.

### خصائص القيادة المتسامية:

تستند القيادة المتسامية على جملة من الخصائص وهي:

1. الالتزام بتقديم الخدمات للعاملين والاستمرار بذلك لكي يتمكنوا من خدمة ذاتهم والآخرين.
2. تكريس الأخلاق والسمو والتضحية لتحقيق غايات المؤسسة.
3. الحكمة والقدرة على التعرف على ما هو مرجو تحقيقه بصورة مناسبة وتبعاً لميادين القيم والسلوكيات والروحانية والسمو الأخلاقي.



4. الرؤية المشتركة والشفافية في العمل وتقبل الآخرين.
5. إقامة العلاقات الإنسانية المستندة على القيم والأخلاق (Abdullah, 2017).

#### صفات القائد المتسامي:

لا بد على القائد المتسامي أن يتحلى بعدد من الصفات لتحقيق الرفاهية للعاملين والمؤسسة والتي حددها (Phongsriwat, 2019) فيما يلي:

1. إدراك متطلبات الآخرين دون الإفصاح عنها، وتقديم المساعدة لهم لانطلاق طاقاتهم الجوهرية؛ فالقائد المتسامي يمتلك الامكانية للوصول لأذهان وروح العاملين.
2. أن يتحلى القائد المتسامي بالشجاعة والقوة في مواقف الأزمات التي تتطلب لتحفيز الجميع على الشجاعة من أجل التغيير.
3. يمتلك القائد المتسامي الامكانية على إدراك المتطلبات في الوقت الراهن وفي المستقبل لدى العاملين، إذ يعمل على تكوين فرص مستقبلية في المؤسسة.
4. توفير رؤى مستقبلية وفق أجواء من عدم الثبات.
5. التفكير في الأمور التي يصعب على الآخرين التفكير فيها، ففي المشكلات وعند الحاجة للتجويد ينبغي على القائد المتسامي تشجيع الآخرين على التفكير في أمور لا يمكن تخيلها.
6. الروحانية: وتضم التدين والايمان فهي من أكثر الخصائص قوة للقيادة المتسامية لأنها تمثل معتقدات مترابطة حول الغاية العليا، وعلاقتها بالكون والقيم الأخلاقية والسعي نحو الخير.
7. لمس غير الملموس والاستماع إلى اللامسموع: فمعظم ما يتخطى العاملين الاعتراف بالواقع نتيجة عدم الاخلاص الذي يحول من عدم إدراكهم السليم للواقع، وبالتالي يجب على القائد المتسامي تجويد مهارته والتي تساعده على التحليل الصائب للمواقف وتعيين الحقائق قبل صنع القرار واتخاذ القرارات.
8. رؤية غير المرئي: ويبرز ذلك عبر رؤية الأمور التي لا بد أن تتحقق في المستقبل بدقة، وعبر توفير رؤية مستقبلية قوية، ويرى القائد المتسامي بأن النجاح يبدأ من الخيال والتصور ومن ثم يتحول لواقع يكسب قلوب العاملين واندماجهم وفق التخطيط والتطبيق، وتحويل الرؤية لرؤية مشتركة تسهم في الرضا عن العمل.
9. ونجاح القيادة المتسامية يقوم على شخصية القائد والتي لا بد أن تتاح فيها أربع صفات أساسية وهي:

1. الحكمة: والتي تقرر على بيان الاولويات وتطبيقها.
2. الإنسانية: وتبين السعي نحو تحقيق الغايات المشتركة والامكانية على اقامة مصلحة الآخرين على المصلحة الشخصية.
3. الشجاعة: وتبرز الامكانية على تحمل المسؤوليات والأعمال نحو المتاعب التي تواجههم.
4. المرونة: وهي الامكانية على التوافق والتصرف بشكل ديناميكي (Nair, 2016).

وترى الباحثة بأنه ينبغي على مديري المدارس للوصول لدرجة القيادة المتسامية ينبغي أن تتحول القيادة لديهم لاهتمام صادق بزملائه والعاملين وبذل ما يتمكن من تطوير العمل وحل المشكلات وتيسيرها مع الاهتمام باستثارة دوافع المعلمين الداخلية وتطويرها. والعمل على كسب الثقة ليمكنوا من خدمة مصلحة المدرسة، والاسهام في التطوير الذاتي وتجويد دوافعهم لأجل الاسهام في خدمة الآخرين، وايصالها بغايات عليا تتخطى المكاسب المادية، بالاضافة لتطوير السمات الروحية والأخلاقية كالايمان والشفافية والنزاهة وتوظيف الذكاء الروحي وخدمة الآخرين بشكل أخلاقي، والممارسة عبر إدراك المواقف، والدفاع عن العدالة ونشر العدل والاحترام.

## أبعاد القيادة المتسامية.

إن للقيادة المتسامية ثلاث أبعاد أساسية والتي سيتم دراستها في هذه الدراسة وهي:

1. القيم: وهي تمثل المكون الرئيسي لمنطلقات القيادة المتسامية وتكوين الاتجاهات والسلوكيات، ويضم هذا البعد الكثير من القيم التي تشكل توجهات ورؤى إيجابية تبرز في الكثير من الممارسات في المؤسسة وفي تعاملات أصحاب المصالح والمجتمع وهي (Ortiz, Ariza and Molina, 2020):

- النزاهة والمصداقية.

- العدالة والمساواة.

- التواضع.

- احترام الآخرين وتقديرهم.

- الجمال والصبر.

- التعاطف والرحمة.

- الدعم والمساندة.

2. السلوكيات: وهي السلوكيات التي تبين الأفعال والأقوال التي تتفق مع قيم ودوافع القائد، ولا تنبثق أفعال القائد في القيادة المتسامية لإرضاء العاملين بل تبين رؤيته وتطلعاته وإيمانه بما يفعل، ولا يبرز أي تناقض أو اختلاف ما بين القول والفعل، كما أنها تبين مدى انعكاس القيم على ممارسات القائد، وتظهر في الكثير من ممارساتها كمنح العاملين مكافآت معنوية، وإذاع المودة والتعاون بين العاملين، وتشكيل الثقة المتبادل، والالتزام بسلوكيات إيجابية تنعكس على ممارساته وأداءه لوظائفه وأسلوب تعامله مع المعلمين (Evaa, Robinb, Sendjayac, Dierendonckd and Liden, 2019). ومن سلوكيات القائد المتسامي ما يتمثل في الإيثار والحب، والأيمان والرؤية، والروحانية، والتي تساعد في تشجيع القائد للعاملين وزيادة احساسه بأنهم فريق واحد في العمل (Andronic And Dumitraşcu, 2017).

3. الروحانية (السمو الأخلاقي): تشير الروحانية للمعاني والدوافع السامية والتي لديها أهمية بالغة للمؤسسة والمجتمع التي تنظر نحو خلق بيئة عمل مستدامة وارتكازاً على ذلك فتلقي القيادة السامية اهتمامها على تحقيق الحكمة والاستطاعة على التعرف على ما هو منشود وتحقيق الغاية بصورة ملائمة (Samul 2020). فالقيادة المتسامية يطلعون نحو تحقيق أبعاد متعلقة بالروحانية وهي: " الوعي، والأخلاق، والإيمان، والالتزام التنظيمي، والحب الإيثاري، والأمل والثقة، والمسؤولية المدنية/ الاجتماعية، والتضامن، والترابط الروحي"، لهذا الأمر القيادة المتسامية ليست مرحلة جديدة لكنها نمط بارز لأجل الابتعاد عن أنماط التفكير التقليدية في القيادة، وتسهم في مساعدة القائد المتسامي في مواجهة المشكلات (Isebor, 2018).

فالقيادة المتسامية تبحث في الإطار الروحي الشامل والذي يخلط بين القائد والعاملين معه من ناحية، وبين العاملين معه مع بعضهم البعض من ناحية أخرى وبشكل أعم، وذلك لأن هذا النمط الإداري يوظف القيم الأخلاقية كالحب والإيثار والإيمان والأمل والتطلع نحو المستقبل والتناغم مع الآخرين؛ وتحفيز الدوافع الجوهرية للقياديين والعاملين معه، وتعزيز احساسهم بوجوب الحفاظ وصور المعاني الروحية السامية لديهم، وبأن مكمون حياتهم يكون في البدء بالتغيير، لذا فالروحانية تدعو العاملين للعمل في الفريق الواحد والترابط ليقدروا الآخرين، وأن يقوموا بالعمل على تحقيق النتائج الإيجابية لمؤسستهم، والسعي لتطوير معاني الروحانية (Al-Qaisi, 2019).

واستقراءً لما سبق نلاحظ بأن ظهور القيادة المتسامية بشكل واضح للعلن يكمن في خدمة القائد المتسامي للعاملين؛ وذلك لأنها تهدف إلى العمل عبر الأفراد ومع الأفراد، ولأجل تحقيق الغايات الذاتية لديهم، وغايات

المؤسسة، ولا سيما بأن القيادة المتسامية تعد أسلوب معاصر لنظرية القيادة، وأنها تركز على بُعد القيم والسلوكيات والروحانية، والتي يتداخل فيها كل من القيم الإنسانية والأخلاقية، لذا على مديري المدارس في حال التحول للقيادة المتسامية عليهم إيصال المعلمين بالمدرسة في الفوائد التي تترتب على اجادة العمل واتقان الوظائف الموكولة لهم، وتبني الصفات الأخلاقية والاجتماعية والروحانية، وتدعيم أخلاقيات الشفافية والعدل والثقة والحب والتعاون والتسامح، مع تدعيم النواحي الروحية الجوهرية، ونشر روح العمل التعاوني والتضحية والاحترام المتبادل، وتضمين أخلاقيات القيادة المتسامية في المدرسة واتباعها كتقافة سائدة فيها.

ومن أبرز التحديات التي تحول دون تطبيق القيادة المتسامية وسيادة الثقافة التنظيمية في المدارس

بمحافظة الكرك وعموم الأردن:

إن من أبرز التحديات التي تحول من تطبيق القيادة المتسامية وسيادة الثقافة التنظيمية في المدارس والتي يواجهها القائد في تنفيذ مهامه تلك المرتبطة بما يحتاجه من تهيئة الفرص الملائمة من قبل وزارة التربية والتعليم ليتمكنوا من المشاركة في العملية التربوية بمستوى عالٍ من الفاعلية، بالإضافة إلى التحديات التقنية حيث أن للقيادة علاقة وطيدة بالتحولات التقنية المتسارعة التي أصابت العصر الحالي، وعليها مساندة هذه التحولات لأجل تحقيق غايات المدرسة، فإن دور القيادة الأخلاقية يستوجب أن يكون وفق اتجاهين لأجل مساندة تلك التحولات من جانب، وتحقيق الغايات المنشودة من جانب آخر، وهذا ينعكس على القيادة من حيث الثورة المعرفية والمعلوماتية وأساليب الحصول عليها وكيفية تطبيقها، وأيضاً عدم إلمام القادة وعلمهم ودراساتهم بمدخل محتوى السلوك المتسامي ومعناه وكيفية بلورته وزرعه في أذهان العاملين في المدرسة وضمن نظام مناخ العمل (السعد، 2020).

ثانياً- الدراسات السابقة:

تستعرض الباحثة الدراسات السابقة التي تتفق في موضوعها مع الحالية؛ مرتبة من الأحدث للأقدم وكما

يلي:

- دراسة الوعلاني والشمرواني (2022) هدفت إلى التعرف على مدى العلاقة بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة وتكونت عينة الدراسة من (337) معلماً من معلمي التعليم العام الثانوي بمدارس محافظة بيشة البالغ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية جاء بدرجة ممارسة كبيرة بمتوسطات حسابية على الترتيب (09,3: 12,3: 13,3) من (5)، بينما جاءت درجة ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بدرجة ممارسة كبيرة بمتوسطات حسابية على الترتيب (54,3: 54,3: 39,2) من (5)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05,0) لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة المتسامية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة باختلاف سنوات الخدمة على بعد القيم والتوجهات، وبعد السمو الأخلاقي عند مستوى (05,0).
- دراسة العميرة (AL-Amaireh,2021) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة السلط وبيان علاقتها بأدائهم المهني من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة السلط من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت جميع مجالات الأداة مرتفعة، كما توصلت إلى أن مستوى الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مدينة السلط من وجهة نظر المعلمين بمستوى مرتفع.

- دراسة جده (Jeddah,2020) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، السلوكيات، الروحانية "السمو الأخلاقي") ولعناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات المستقبلية) وعلاقة القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، طبقت على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي من المعلمين والمعلمات على مستوى المملكة والبالغ عددهم (29464) وبلغ عدد المستجيبين (270) معلمة و(247) معلماً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية جاءت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (3.24)، ودرجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (3.28)، وأظهرت النتائج بأن علاقة تأثير القيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة عالية بوزن نسبي بلغ (0.82). وبناء عليه وعلى ما تضمنه البحث من أطر فكرية ونظرية، تم بناء تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية في ضوء أبعاد القيادة المتسامية، اشتمل على الفلسفة والمنطلقات والمبررات والأهداف والآلية والجهات المسؤولة عن التنفيذ.
- دراسة السعد (Al- Saad,2020) هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس مديريّة تربية عمان الثانية وأثر المتغيرات للقيادة المتسامية، وعلاقتها بالاستقامة التّظيميّة من وجهة نظر المعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي التّحليلي. والاستبانة كأداة، حيث تكونت عينة الدّراسة من (300) معلم ومعلمة في مدارس مديريّة تربية عمان الثانية، وتوصلت نتائج الدّراسة إلى وجود درجة متوسطة لممارسة مديري مدارس مديريّة تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية والاستقامة التّظيميّة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدّراسة حول درجة ممارسة مديرو مدارس مديريّة تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدّراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس مديريّة تربية عمان الثانية للاستقامة التّظيميّة تعزى لمتغير (الخبرة). بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المتسامية والاستقامة التّظيميّة.
- دراسة خضير والعامري (Khudair, and Al- Amri,2020) هدفت إلى تحليل علاقة وتأثير المتغير التفسيري القيادة المتسامية والتي تشمل أبعادها (القيم والاتجاهات، السلوك، الروحانية، الرؤيا والامل/الايمان) في المتغير المستجيب الأداء الجامعي بأبعاده (العلاقات والموارد المتاحة، تطوير راس المال البشري، البحث العلمي، خدمة المجتمع) - بحث ميداني لقيادات عدد من كليات جامعة بغداد من عمداء الكليات المبحوثة ومعاوني العمداء ورؤساء الاقسام، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (104) مستجيباً يمثلون عينة البحث بشكل حصري وشامل، وتم الاستعانة بالمقابلات الشخصية فضلاً عن المشاهدات الميدانية من خلال التواجد الميداني للباحث، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قلة الموارد المالية المتاحة لدى الكليات المبحوثة لتغطية نفقاتها وكذلك تؤثر القيادة المتسامية بشكل مباشر في تعزيز الاداء الجامعي في مجتمع جامعة بغداد وكلياتها المبحوثة ويزداد هذا التأثير ويتعاظم من خلال السلوك والرؤيا والامل/الايمان والقيم والاتجاهات والروحانية.
- دراسة جابر (Jaber2017) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة ممارسة المديرين للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس،

والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة، طبقت على عينة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة بدولة الكويت والبالغ عددهم (344) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة بدولة الكويت. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة بدولة الكويت للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية،

- دراسة نير (Nair، 2016) التي هدفت للتعرف على دور القيادة المتسامية في تشكيل الثقافة التنظيمية في العديد من المؤسسات في الهند، استخدمت الدراسة المنهج التاريخي، ومراجعة الأدبيات حول نموذج القيادة المتسامية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن للقيادة المتسامية دور إيجابي في تشكيل الثقافة التنظيمية في العديد من المؤسسات كما تؤثر بشكل إيجابي في بناء علاقات إيجابية بين القائد والعاملين مما يطور من مستوى أدائهم ورضاهم عن العمل.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- أهم جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع هدف الدراسة حول متغير القيادة المتسامية.
  - اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع منهج الدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي المسحي كدراسة جابر (Jaber 2017)، ودراسة السعد (Al- Saad, 2020)، وبعضهم استخدم مناهج أخرى كدراسة العميرة (2021) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة نير (Nair، 2016) التي استخدمت المنهج التاريخي،
  - اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إلا دراسة نير (Nair، 2016) التي استخدمت جمع البيانات.
  - اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع عينة الدراسة قادة المدارس مع دراسة العميرة (AL-Amaireh, 2021)، ودراسة جده (Jeddah, 2020)، ودراسة جابر (Jaber 2017)، واختلفت مع دراسة الوعلاني والشمراني (2022)، ودراسة السعد (Al- Saad, 2020)، التي طبقت على المعلمين، ودراسة خضير والعامري (Khudair, and 2020) التي طبقت على عينة من قيادات الجامعة، ودراسة نير (Nair، 2016) التي طبقت على المؤسسات.

#### جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة من الدراسات السابقة عدة أمور ومنها:
- تقديم الأدب النظري والاستفادة من أدبيات الموضوع/ وفي المراجع المستخدمة.
  - دعم مشكلة الدراسة بالنتائج والتوصيات والأبحاث حول القيادة المتسامية ودرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكانها ومجتمعها (مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك)، إضافة إلى تركيزها على الكشف عن " درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك من وجهة نظرهم أنفسهم".

## 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

## منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وذلك لمدى مناسبتته لموضوع الدراسة.

## مجتمع الدراسة وعينتها:

شمل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية من وجهة نظرهم أنفسهم وعددهم (73)، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (30) مديراً من مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء القصر بمحافظة الكرك، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة المقصودة (المتيسرة) وشكلوا ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة، وهم الذين استجابوا على الاستبانة التي قامت الباحثة بتوزيعها ضمن مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكر	15	15.2%	30
	أنثى	15	84.8%	
الخبرة	5 سنوات إلى 9 سنوات	20	31.8%	
	10 سنوات فأكثر	10	68.2%	
المؤهل العلمي	بكالوريوس + دبلوم عالي	20	85.8%	
	دراسات عليا	10	14.2%	

## أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة ببناء استبانة، لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، ومن أبرزها دراسة (جده، 2020) حول: " القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية "تصور مقترح"، ودراسة (السعد، 2020) حول: " درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثّانية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالاستقامة التّنظيميّة"، وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أبعاد وهي: القيم والسلوكيات والروحانية، وضمت (24) عبارة، للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك. كما وتم قياس استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1- 5)، واعتمد الحكم على المتوسطات الحسابية لأداة الدراسة وفقاً لتدرج الثلاثي (مرتفعة، متوسطة، منخفضة).

## صدق أداة الدراسة:

## أولاً- الصدق الظاهري للأداة:

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية على عدد (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات الأردنية وتم اجراء التعديلات وفق آرائهم ومقترحاتهم، لتكون الاستبانة بصورتها النهائية.

## ثانيًا- صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب قيم معاملات الارتباط بيرسون لكل فقرة مع درجتها الكلية وكما هو موضح في الجدول (2) إذ تبين ان جميع قيم معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وكانت جميع القيم ايجابية وهذا يدل على تحقق صدق الاتساق الداخلي.

أرقام العبارات	معاملات ارتباط القيم	معاملات ارتباط السلوكيات	معاملات ارتباط الروحانية
1	**0.536	**0.878	**0.555
2	**0.566	**0.368	**0.356
3	**0.716	**0.557	**0.781
4	**0.813	**0.586	**0.885
5	**0.491	**0.444	**0.734
6	**0.629	**0.631	**0.826
7	**0.873	**0.726	**0.754
8	**0.800	**0.548	**0.290

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب الثبات بطريقتين: الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار؛ حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية خارج عينتها بلغ عددها (10) مديراً ومديرة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، أما الطريقة الثانية: فقد تم استخدام طريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين العبارات، ويبين الجدول (2) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة إعادة وطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (2) قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الأداة	مجالات الاستبانة	عدد العبارات	معامل ارتباط بيرسون (test-retest)	كرونباخ ألفا
مستوى القيادة المتسامية	القيم	8	0.92	0.93
	السلوكيات	8	0.90	0.91
	الروحانية	8	0.84	0.93
	الأداء الكلي	24	0.93	0.97

## الوزن النسبي المعياري:

تمت معالجة مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب قيم الوزن النسبي المثوي والذي يبين اوزان المتوسطات الحسابية لكل فقرة من الفقرات وتم الاعتماد على مستويات الاهمية كما يلي:  
الجدول رقم (3): معالجة مقياس ليكرت الخماسي

معالجة مقياس ليكرت		
المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
2.33-1.00	0.466-0.20	متدنية
3.66-2.34	0.732-0.468	متوسطة
5.00-3.67	1.00-0.734	مرتفعة

## المعالجات الاحصائية:

للإجابة على استئلة الدراسة وتحليل البيانات اعتمدت الأساليب الاحصائية التالية: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والثاني.

## 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية (القيم، والسلوكيات، والروحانية) لدى مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك؟
- النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة بعد (القيم):
- الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة عبارات بعد القيم مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارات	درجة الممارسة
7	يزرع في نفوس المعلمين حب تقديم المساعدة	4.11	1.01	0.822	1	مرتفعة
2	يقر على مصداقية العمل العالية.	4.06	0.93	0.812	2	مرتفعة
5	يتعامل بشكل متواضع مع جميع المعلمين في المدرسة.	4.06	1.20	0.812	3	مرتفعة
3	يعزز من الولاء لدى المعلمين في المدرسة.	3.34	1.25	0.668	4	متوسطة
6	يحفز الشفافية في المناقشات داخل المدرسة.	3.17	0.68	0.634	5	متوسطة
8	يشجع روح التعاون ما بين المعلمين.	3.17	1.76	0.634	6	متوسطة
1	اكساب المعلمين قيم إيجابية نحو عملهم المدرسي.	2.75	1.00	0.550	7	متوسطة
4	يعمل على تطوير مهارات المعلمين باستمرار.	2.68	1.3	0.536	8	متوسطة
	المتوسط العام	3.35	1.14	0.670		متوسطة

تشير نتائج الجدول (3) أن درجة ممارسة بعد القيم لدى مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط العام (3.35) بوزن نسبي (0.670) وهي مؤشرات الفئة المتوسطة الثالثة من (2.60 – 3.39)، وبنسبة وصلت إلى (67%) ويشير ذلك إلى عدم الوصول لدرجة الممارسة لبعده القيم، وتراوحت كافة عبارات البعد بين متوسط حساب (2.61) وبين (4.11) والتي تؤكد على تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة بعد القيم لدى مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة جده (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية جاءت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (3.24)، ودراسة السعد (2020) والتي جاءت نتائجها وجود درجة متوسطة لممارسة مديري مدارس مديريّة تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية.

وبالنظر لتلك النتائج يظهر أن مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك يتسمون بقيم عليا ويدركون من عبرها أهمية اتاحة الخدمة للعاملين داخل وخارج المدرسة، والتعامل بشكل أخلاقي مع المعلمين، واستشعار ضرورة تطوير ظروف المجتمع المدرسي، والتشاركية مع الجهات التي تقدم الخدمة للوفاء باحتياجات التنمية والوفاء لأفراد المجتمع، وجاءت العبارات " يحفز الشفافية في المناقشات داخل المدرسة." بمتوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (0.68)، والعبارة " يعمل على تطوير مهارات المعلمين باستمرار" بمتوسط حسابي (2.68)، وانحراف معياري (1.3) ووجودها بالمستوى المتوسط إلا أنها أقرب إلى المستوى المنخفض، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لتدني خبرة مديري المدارس في تعيين الاحتياجات التدريبية وتعيين المهارات المرجو تطويرها عند المعلمين، بالإضافة للضغوطات المتعلقة بالعمل وزيادة الأعباء المهنية المرجة تنفيذها منهم، وعدم وجود البرامج التدريبية المتخصصة التي يتم توفيرها لمديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك في ميادين الابداع والابتكار والتطوير المستمر.

- النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة بعد (السلوكيات):



الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة عبارات بعد السلوكيات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
8	يتعامل مع المشكلات بحكمة.	3.57	0.74	0.714	1	متوسطة
4	يعمل على تحقيق الوفاء بمتطلبات المعلمين واحتياجاتهم.	3.55	1.09	0.710	2	متوسطة
1	يقدم مكافآت للمعلمين تتوافق ودرجة أدائهم	3.25	1.31	0.650	3	متوسطة
3	يحفز المعلمين على توفير الآراء والاقتراحات التحسينية.	3.20	0.74	0.640	4	متوسطة
2	يقدم للمعلمين الصلاحيات التي تسهم في مساعدتهم على إتمام مهامهم.	3.11	0.74	0.622	5	متوسطة
7	يتيح جميع المعلومات التي تسهم في مساعدة المعلمين على الانجاز.	3.09	0.74	0.618	6	متوسطة
5	يطلع بشكل موضوعي على كافة نواحي القرارات قبل اتخاذها.	3.08	0.75	0.616	7	متوسطة
6	يجهز المعلمين لكي يكونوا قادة في المستقبل.	1.85	0.45	0.370	8	منخفضة
	المتوسط العام	3.07	0.80	0.614		متوسطة

تشير نتائج الجدول (4) أن درجة ممارسة بعد السلوكيات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط العام (3.07) بوزن نسبي (0.614)، ويشير ذلك إلى عدم الوصول لدرجة الممارسة لبعد السلوكيات، وتراوحت كافة عبارات البعد بين متوسط حساب (2.61) وبين (3.40)، وبالتالي فتعد ممارسات غير كافية لدى مديري المدارس في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية من وجهة نظرهم أنفسهم وتقر المتوسطات الحسابية على وجود درجة ممارسة ما بين متوسطة ومنخفضة لبعد السلوكيات. تتفق هذه النتيجة مع دراسة جده (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية جاءت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (3.24)، ودراسة السعد (2020) والتي جاءت نتائجها وجود درجة متوسطة لممارسة مديري مدارس مديريّة تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية.

وبالنظر لتلك النتائج يظهر أن مستوى إدراك المعلمين لمرونة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك، وتوافقه مع تحولات العمل المتعددة وسرعة الاستجابة للمشكلات والتوجه لمعالجتها، وسعي المدير لتلبية متطلبات المعلمين واحتياجاتهم مما يبين البعد الإنساني والذكاء الاجتماعي والعاطفي الذي يتسم به المديرين، وأيضاً وجود بعد الخدمات المرتفعة في السلوك، وهو من أبرز سلوكيات القائد المتسامي، وتبرز في مدى بذله للجهود التي تمكنه من تحقيق التميز المدرسي وبالأخص مع تعيين طرق العمل المدرسي تبعاً للأداء المدرسي، وإدراك المديرين بأن تحقيق التميز في المدرسة يضمن تميز فرق العمل وجود الخدمات الأدائية والتدريبية داخل المدرسة.

وجاءت العبارة: " يجهز المعلمين لكي يكونوا قادة في المستقبل " بمتوسط حسابي (1.85)، وانحراف معياري (0.45)، بدرجة ممارسة منخفضة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تدني مستوى التأهيل والتدريب المقدم لمديري المدارس، والتي يساعد في اكسابهم للعديد من المهارات في صناعة القادة في المدارس، واخراجهم من القيادة التقليدية للوظائف لمهارات جديدة في الإدارة والتفكير الاستراتيجي على الأمد البعيد، وأيضاً غياب التدريب القيادي لمديري المدارس نحو مهارات الإدارة كالتخطيط والتوجيه والتنفيذ، مما ينعكس ذلك بشكل سلبي على درجة توليد الأفكار الابتكارية الحديثة في العمل الإداري.

- النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة بُعد (الروحانية):

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة عبارات بعد الروحانية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
4	يذكر باستمرار المعلمين بالرقابة الالهية خلال ممارسة أعمالهم	3.79	0.53	0.758	1	مرتفعة
3	يتخطى المصالح الذاتية مقابل تحقيق مصالح المدرسة.	3.78	0.69	0.756	2	مرتفعة
1	لديه التزام بقيم العمل وأخلاقياته.	3.75	0.60	0.750	3	مرتفعة
7	يعترف بجميع الجهود التي يقوم ببذلها المعلمون.	3.72	0.78	0.744	4	عالية
2	يبرز الاعتدال الانفعالي خلال القيام بالمهام الإدارية.	3.35	1.21	0.670	5	متوسطة
6	يؤكد على المعلمين الغايات النبيلة المنبثقة عن الممارسات المهنية.	3.03	1.12	0.606	6	متوسطة
8	لديه ثقة بقدرات المعلمين المهنية.	3.02	1.11	0.604	7	متوسطة
5	ينمي دوافع المعلمين الذاتية لأجل تحقيق أنجع المخرجات.	2.56	0.96	0.512	8	متوسطة
	المتوسط العام	3.29	0.90	0.658		متوسطة

تشير نتائج الجدول (5) أن درجة ممارسة بعد الروحانية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط العام (3.29) بوزن نسبي (0.658) ويشير ذلك إلى عدم الوصول لدرجة الممارسة لبعد الروحانية، وتراوحت كافة عبارات البعد بين متوسط حساب (2.56) وبين (3.79)، وبالتالي فتعد ممارسات غير كافية لدى مديري المدارس في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية من وجهة نظرهم أنفسهم وتقر المتوسطات الحسابية على وجود درجة ممارسة ما بين متوسطة ومنخفضة ومرتفعة لعبارات بعد الروحانية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة جده (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية جاءت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (3.24)، ودراسة السعد (2020) والتي جاءت نتائجها وجود درجة متوسطة لممارسة مديري مدارس مديريّة تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية.

واختلفت مع دراسة جابر (2017) التي توصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية.

وبالنظر لتلك النتائج يظهر أن المعلمين والمعلمات في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء القصر بمحافظة الكرك، لديهم استشعاراً للمديرين في الرقابة الإلهية المستمرة ومدى انعكس ذلك على ممارسات أعمالهم المدرسية عبر التذكير المستمر للمعلمين بضرورة وجود الرقابة الإلهية خلال العمل وأهميتها في تطوير العمل، وتعزو الباحثة ذلك للتوجه الديني وللتربية الإسلامية المنبثقة من القرآن الكريم والسنة النبوية والعمل بالميثاق الأخلاقي للعمل والذي ينعمس على ممارسات المديرين الروحانية وسموهم الأخلاقي في المدرسة، وما ينجم عن ذلك التضحية بالمصالح الذاتية مقابل تحقيق مصالح المدرسة، والالتزام بالقيم الأخلاقية والاقرار بجهود المعلمين.

### التوصيات والمقترحات.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة وتقدم ما يلي:

- توصي الباحثة قادة المدارس بالاستمرار بممارسة القيادة المتسامية، لما لها من أثر في رفع وتحسين مستوى أداء المدرسة والمعلمين والطلبة، ودفعهم لبذل الجهود التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الأهداف.
- توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم في أن تهتم بدعم القيادة المتسامية لقادة المدارس عن طريق التأكيد على أن الممارسة المتسامية جزءاً أساسياً من تقييم قادة المدارس من وجهة نظرهم.

- توصي الباحثة مديرات ومدراء المدارس والمعلمين في المدارس الحكومية في لواء القصر – محافظة الكرك على عقد الدورات والورش التدريبية لنشر ثقافة القيادة المتسامية.
- توصي الباحثة الإدارات العليا في لواء القصر – محافظة الكرك بدعم ممارسات القيادة المتسامية للقادة في المدارس الحكومية المنبثقة من أبعادها (القيم، السلوكيات، الروحانية).
- توصي الباحثة بتدريب مديرات ومدراء المدارس وتقديم البرامج التطويرية لديهم في ميدان الابداع التنظيمي والقيادة المتسامية.
- توصي الباحثة القيادات التعليمية في وزارة التربية والتعليم في لواء القصر بمحافظه الكرك بالاهتمام بأراء مديرات ومدراء المدارس والمعلمين وتقبلها حتى وان كانت متعارضة مع آرائهم.
- توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم بدراسة مقترح تعيين قادة المدارس في لواء القصر – محافظة الكرك من وجهة نظرهم الخاصة ومن وجهة نظر المعلمين لضمان استمرار ممارسة القادة للقيادة المتسامية، ولما يحققه رضى العاملين داخل المدرسة من دور في الوصول للأهداف المخطط لها.
- تعزيز الجانب الروحي لمديرات ومدراء المدارس والمتعلقة بالرقابة الإلهية، وربطهم بأخلاق الإدارة والقيادة في القرآن الكريم والسنة النبوية.
- التأكيد على دور أولياء الأمور والمجتمع المحلي باعتبارهم شريك في تحقيق اهداف المدرسة ولما لهم من أثر في رفع مستوى التحصيل لأبنائهم من خلال المتابعة المستمرة، كما أن الأهداف لن تتحقق إلا بتوطيد العلاقة بين المنزل والمدرسة والمجتمع.
- توصي الباحثة قادة المدارس بتحفيز الطلاب على المشاركة في المناسبات التربوية خارجة المدرسة، لما يؤديه ذلك من دور هام في بناء شخصية الطالب.
- تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس؛ للتعرف على الاقتراحات المستقبلية.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي بن أحمد الأنصاري (1994). معجم لسان العرب، ط2، دارالصادر للنشر والتوزيع، بيروت.
- الأغا، صهيب؛ وعساف، محمود. (2015). الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية. ط(1)، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- البشري، قدرية محمد. (2015). أخلاقيات مهنة التعليم. ط(1)، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- البلهيد، نورة؛ والمطيري، أميرة. (2020). الممارسات القيادية لبناء بيئة ايجابية محفزة في المدارس الابتدائية الحكومية للبنات. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 5(12)، ص183-214.
- جابر، محمد. (2017). درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.
- الجالودي، ماجدة؛ وبطاح، أحمد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقاً لنظرية جيم كوليتز. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 28(1)، 528-556.
- جده، علي. (2020). القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية "تصور مقترح". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها، السعودية.
- الحربي، خليل. (2016). واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر. 1(170)، 675-708.

- الحربي، صيتة علي. (2020). فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(16)، 1-21.
- خدير، نسيم. (2015). مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة-بومرداس، الجزائر.
- خضير، ليلى، والعامري، فراس. (2020). تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الأداء الجامعي بحث ميداني. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية. 26(121)، 156-175.
- رصاص، نهاد علي. (2020). أساليب القيادة الإدارية لربات الأسر وعلاقتها بالحد من أنماط التنمر كما يدركها الأبناء. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. ع(18)، 59-99.
- السعد، رانيا. (2020). درجة ممارسة مديري مدارس مديريّة تربية عمان الثّانية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالاستقامة التّنظيميّة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المرق، الأردن.
- شاهين، نرمين. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشريف، نسرين. (2021). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الشمري، منيف. (2018). صفات القائد التربوي الناجح من جهة نظر المشرفين التربويين في مدينة الرياض "دراسة ميدانية". مجلة البحث العلمي في التربية، ع(19)، ص 149-193.
- الشبري، خالد؛ والمأخاقي، محمد. (2019). أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية ومدى فاعليتها وفق نظرية "هرسي وبلانشارد". مجلة العلوم التربوية والنفسية. 20(2)، 167-204.
- طيفور، هيفاء. (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. 4(9)، 94-120.
- عبدالله، محمد. (2017). درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المرق، الأردن.
- عسيري، محمد علي. (2019). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع(11)، 117-150.
- العمارة، حنان. (2021). درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة السلط وعلاقتها بأدائهم المهني من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- عياد، ميسم. (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- القيسي، خليل عوض. (2019). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي. ط(1)، عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع.
- محمد، رجب. (2020). القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وامكانية الإفادة منها في مصر. المجلة التربوية، ع(7)، 168-258.
- وزارة الداخلية الأردنية. (2022). لواء القصر- محافظة الكرك. [https://moi.gov.jo/AR/Pages/%D9%84%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%88%D8%A7%D8%A1\\_%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D8%B1](https://moi.gov.jo/AR/Pages/%D9%84%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%88%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D9%80%D8%B1)
- الوعلائي، عبدالله؛ والشمراني، حامد. (2022). القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العام وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 2(143)، 257-286.

## ثانياً- المراجع بالإنجليزية: References

- Abdallah Mohamed. (2017). The degree of transcendental leadership practice among secondary school principals in the State of Kuwait from the point of view of teachers. Unpublished Master's Thesis, Al al- Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Al- Agha, Sohaib; and Assaf, Mahmoud. (2015). Educational management and planning models and practical applications. I (1), Amman: Dar Al- Janadriyah for Publishing and Distribution.
- Al- Bishri, Qadriya Muhammad. (2015). Ethics of the teaching profession. I (1), Oman: Gulf House for Publishing and Distribution.
- Al- Blaihed, Noura; Al- Mutairi, princess. (2020). Leadership practices to build a positive stimulating environment in government primary schools for girls. *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, 5 (12), pp. 183- 214
- Al- Harbi, Ali. (2020). The effectiveness of the educational leadership program in developing the professional and leadership competencies of government school principals in Wadi Al- Seer district in Jordan. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4 (16), 1- 21.
- Al- Harbi, Khalil. (2016). The reality of academic leaders' practice of distributed leadership at Taibah University: a field study. *Journal of the Faculty of Education, Al- Azhar University*. 1 (170), 675- 708.
- Al- Jaloudi, Magda; And Battah, Ahmed. (2020). The degree to which Palestinian private secondary school principals practice leadership from the fifth level according to Jim Collins' theory. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*. 28 (1), 528- 556.
- Al- Qaisi, Khalil Awad (2019). Ethical climate and its relationship to psychological combustion and organizational commitment. I (1), Amman: Dar Al Yazouri for Publishing and Distribution.
- Al- Saad, Rania (2020). The degree of transcendental leadership practice by school principals in Amman II Directorate of Education and its relationship to organizational integrity. Unpublished Master's Thesis, Al al- Bayt University, Mafraq, Jordan
- Al- Shammari, Munif. (2018). Qualities of a successful educational leader from the point of view of educational supervisors in the city of Riyadh, "A field study". *Journal of Scientific Research in Education*, p. (19), pp. 149- 193
- Alshehri, Khaled; And Al- Makhali, Muhammad. (2019). Leadership styles of secondary school principals in the eastern district and their effectiveness according to the theory of "Hersey and Blanchard". *Journal of Educational and Psychological Sciences*. 20 (2), 167- 2sch
- Andronic.O And Dumitraşcu.D (2017) The Relationship Between Leadership And Employees. *International Conference Knowledge- Based Organization Vol. Xxiii No 1 2017*
- Asiri, Muhammad Ali. (2019). Developing the performance of general education school leaders to enhance the relationship between the school and community institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, p. (11), 117- 150.
- Ayyad, Maysam. (2019). The degree of innovative leadership practice among private secondary school principals in the capital Amman governorate and its relationship to their organizational values from the point of view of supervisors and teachers. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Bafadal, I., Nurabadi, A., Soepriyanto, Y., & Gunawan, I. (2020). Primary School Principal Performance Measurement. *Social Science, Education and Humanities Research*, 487(1), 19-23.
- Esmailpour, R, Nikookar, H (2017). Investigating the effect of the transcendental leadership on organizational productivity with the emphasis on spirituality in insurance organization in Gillan Province. *Journal Productivity Management*, 10 (40): 1- 50.

- Evaa.N, Robinb.M, Sendjayac.S, Dierendonckd.D and Liden.R (2019) Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly* 30:111–132
- Isebor, J. (2018). *Transcendental Leadership for the 21st Century: A Narrative Inquiry on Effective Leadership and Workplace Spirituality*. Dissertation. University Of Phoenix, United states.
- Jaber Mohammed. (2017). *The degree of transcendental leadership practice among secondary school principals in the State of Kuwait from the point of view of teachers*. Unpublished doctoral thesis. University of Jordan, Amman, Jordan.
- Jeddah, Ali. (2020). *Transcendental leadership among secondary school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia and its relationship to the development of organizational culture "a proposed conception"*. Unpublished doctoral thesis, King Khalid University, Abha, Saudi Arabia.
- Khader, Nassima. (2015). *The contribution of administrative leadership ethics to the leadership of Algerian economic organizations- a case study of the leading Algerian economic organizations in the large- consumer food industry*. Unpublished doctoral thesis, University of M'hamed Bougherra- Boumerdes, Algeria.
- Khudair, Layla, and Al- Amri, Firas. (2020) *The effect of transcendental leadership in enhancing university performance, field research*. *Journal of Economics and Administrative Sciences*. 26 (121), 156- 175.
- Madanchian.M, Hussein.N And Noordin.F (2016) *Leadership Theories; an Overview of Early Stages*. *Recent Advances in Energy, Environment and Financial Science* ISBN: 978- 1- 61804- 361- 0
- Nair, A. (2016). *Transcendent Leadership for a Virtuous Organization: An Indian Approach*. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1 (1), 663- 672.
- Naskar.P (2015) *Transformational and Servant Leadership: Evidence From Indian Higher Education*. *The Online Journal of Quality in Higher Education – Volume 2, Issue 4*
- OLIVER.W (2012) *The Impact of Leadership Styles On Employee Engagement In A Large Retail Organisation In The Western Cape*. Thesis. University of The Western Cape
- Ortiz- Gómez.M, Ariza- Montes.A and Molina- Sánchez. H (2017) *Servant Leadership in a Social Religious Organization: An Analysis of Work Engagement, Authenticity, and Spirituality at Work*. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 17, 8542; doi:10.3390/ijerph17228542
- Phongsriwat, S (2019). *Transcendental Leadership*.
- Racelis, A (2017). *Exploring leader motives and motivations: towards the creation of a transcendental leadership scale*. *International Journal of Management Decisions*, 1 (3) pp.1- 22.
- Rassas, Nihad Ali. (2020). *Administrative leadership styles of female heads of household and its relationship to reducing bullying patterns as perceived by children*. *An Arab research journal in the fields of specific education*. P (18), 59- 99
- Samul.J (2020) *Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace*. *Sustainability* 12, 267; doi:10.3390/su12010267
- Shaheen, Nermin. (2013). *Leadership styles of government school principals in Gaza governorates and their relationship to promoting a culture of achievement*. Unpublished Master's Thesis, The Islamic University, Gaza
- Tayfour, Haifa. (2020). *The degree to which school leaders in Ajloun governorate practice participatory leadership and proposals for its development from the teachers' point of view*. *Journal of Educational Sciences and Human Studies*. 4 (9), 94- 120.
- Tehubijuluw. F (2014) *The Role of Transcendental Leadership to Increase Organization Performance through Workers Job Satisfaction*. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 5, No. 6