



نمطي القيادة الروحية والموزعة ودورها في تحقيق الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان

أ.م.د/ حنان البديري كمال، مصطفى حسن بيومي محمود، أ.م.د/ حنان عبد الستار محمود

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة أسوان

مخلص البحث: يهدف البحث إلى التعرف على دور كل من نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة لدى عمداء الكليات بجامعة أسوان في تحقيق الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، وعليه تم تصميم استبانة وطُبقت على عينة قوامها (320) فردًا من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمختلف كليات الجامعة، وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى ممارسة كل من نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة لدى عمداء الكليات بجامعة أسوان ودرجة توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة، كما توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها: الاطلاع على خبرات مؤسسات التعليم الجامعي الأخرى المدارة بنمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة والتي حققت مستويات عالية من جودة العمل وارتباط الأفراد وظيفيًا، ومحاولة الاستفادة من هذه الخبرات في كيفية تطبيق تلك الأنماط .

الكلمات المفتاحية: القيادة الروحية - القيادة الموزعة - الارتباط الوظيفي .

Abstract: This paper aims to Identify the Role of both the Styles of Spiritual Leadership and Distributed Leadership by the Deans of Faculties at Aswan University in achieving Job Engagement to Faculty Staff Members and their Teaching Assistants at the University, The Descriptive Approach was used to achieve the Research Objectives, Accordingly, Questionnaire was designed and was applied to a Sample of (320) to Faculty Staff Members and their Teaching Assistants in Various Faculties of the University . The Research found that there was a Positive and Statistically Significant Correlation Relationship at a Significant Level ($\alpha \leq 0.01$) between the Level of Practice of each the tow Styles of Spiritual Leadership and Distributed Leadership to the Deans of Faculties at Aswan University and the degree of Availability of job engagement to Faculty Staff Members and their Teaching Assistants at the University, the Research also Reached a many of Recommendations, the most Important of which are: Reviewing the Experiences of other University Education Institutions Managed with the Two Styles of Spiritual leadership and Distributed leadership, Which Have Achieved High Levels of Work Quality and Job Engagement of Individuals, and Trying to Benefit from these Experiences in How Apply these Styles .

Keywords: Spiritual Leadership - Distributed Leadership - Job Engagement .

*Corresponding author E-mail: safiheart387@gmail.com

تاريخ الإرسال: 29 أبريل 2024م - تاريخ المراجعة: 9 مايو 2024م تاريخ القبول: 12 مايو 2024م.

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث:

تُعد الموارد البشرية في العصر الحالي محور اهتمام جميع المؤسسات التربوية نظرًا للتغيرات السريعة والمتواترة والثورة المعلوماتية والتكنولوجية الحادثة في العالم كله، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات ضرورة مسايرة تلك التغيرات والوقوف على أساليب حديثة في أداء مهامها، ويقع الجزء الأكبر من مسئولية حداثة الأساليب في المؤسسات التربوية على عاتق القيادات، فالقيادة الناجحة هي التي تسعى جاهدة لفعل كل ما يسهم في تقدم وتطور المؤسسة، لذا كان لزامًا على الأنظمة التربوية السائدة توجيه الاهتمام إلى القيادة بأنماطها المختلفة والحديثة .

وتُشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف الأنشطة في المجتمعات والمؤسسات، ومع تقدم الدول والتوسع في خدماتها أصبحت القيادة أمرًا لا غنى عنه وذلك لترشيد سلوك الآخرين وحشد طاقاتهم وتنظيم أمورهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف المنشودة⁽¹⁾، وللقيادة أنواع متعددة تتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الأدوار والشخصيات والمواقف، فكل نمط قيادي له طابعه الخاص الذي يميزه عن غيره، وقد يتخذ القائد نمطًا واحدًا في مؤسسته وقد يجمع بين أكثر من نمط⁽²⁾، وتُعد كل من القيادة الروحية والقيادة الموزعة من الأنماط التي يمكن أن يتخذها القادة منهجًا لهم في إدارة مؤسساتهم والتي تساعدهم على تحقيق الكثير من الإيجابيات داخل المؤسسة .

فالقيادة الروحية هي إحدى نظريات القيادة الصاعدة التي تأسست من الروحانية في مكان العمل بغرض تحويل المؤسسات إلى مؤسسات متعلمة ومحفزة ذاتيًا إذ أنها تركز على القيم الأخلاقية التي تمكن القادة من التواصل مع العالم الداخلي من القيم الأخلاقية للموظفين ومن ثمَّ تعزيز الالتزام وتقوية العلاقات مع المؤسسة⁽³⁾، كذلك تعتبر القيادة الموزعة اتجاهًا حديثًا في أنماط الإدارة يدعو إلى جعل عملية القيادة عملية مشتركة يتم من خلالها تعزيز القدرات الفردية والجماعية للأفراد بقصد بلوغ هدفهم بطريقة فعالة، وبالتالي فهي ترفض نظرية القائد البطل الذي بإمكانه أداء كل المهام القيادية بمفرده داخل المؤسسة .⁽⁴⁾

وعليه يتضح أن كلا النمطين لهما دور فعال في إيجابية المؤسسة وأفرادها؛ إذ يمكن أن يؤثر بشكل كبير في أداء ومخرجات المؤسسة، فضلًا عن التأثير في كثير من سلوكيات أفرادها كدرجة تعاونهم والتزامهم ورضاهم عن المؤسسة، وبالتالي إمكانية التأثير في مدى ارتباطهم بأعمالهم فيما يُطلق عليه بالارتباط الوظيفي لأفراد العمل .

ويُعد الارتباط الوظيفي من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة فهو يتيح الفرص للموظفين للتواصل مع الزملاء والمديرين والمؤسسة على نطاق واسع من خلال بيئة تحفيزية تشجعهم على تحقيق رغباتهم للتواصل مع أعمالهم والاهتمام الفعلي والجيد بوظائفهم، كما أنه يأخذ في الاعتبار التغيير والمرونة والتحسين المستمر؛ لذا يجب على المؤسسة تعزيز الارتباط الوظيفي، وهذا يستدعي وجود علاقة تبادلية بين الموظف والمؤسسة، فالمؤسسات المرتبطة تتسم بالقوة والقيم الأصيلة التي تقوم على العدالة والثقة والاحترام المتبادل؛ حيث تصير الالتزامات والوعود في اتجاهين بين الموظفين والمؤسسة؛ لذا يجب فهمهما والوفاء بهما.⁽⁵⁾

وباعتبار أن الجامعة مؤسسة تربوية مهمة تتبوأ مكان الصدارة في المجتمع منذ القِدم وتعتبر مركزًا للإشعاع وبيت كل ما هو جديد من الأفكار والمعارف ومنبرًا تنطلق منه آراء المفكرين والعلماء ورواد الإصلاح والتطور⁽⁶⁾ فمن الأحرى تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لكافة العاملين بها والذي من بينهم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ومساعدتهم بشتى الطرق على الارتباط وظيفيًا بها، وذلك لما له من فوائد جمة تعود بالنفع على الجامعة والمجتمع كتحسين مخرجات العملية التعليمية وإخراج جيل واعٍ لديه القدر الكافي من الثقافة وقادر على مواجهة تحديات العصر .

وتُعد جامعة أسوان من الجامعات التي تسعى لتحقيق مستوى عالٍ من التميز في شتى المجالات والتخصصات؛ وذلك لجعلها

جامعة جاذبة ومتألقة يمكنها التنافس وللحاق بركب الجامعات المتقدمة، ولذا فإن الاهتمام بأفرادها من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتهيئتهم لتحقيق الارتباط الوظيفي بها يُعد من أهم العوامل التي تُنبأ عن واقع ومستقبل أكثر تميزاً لجامعة حديثة المنشأ مثل جامعة أسوان .

وعلى إثر ذلك يمكن القول: إن الارتباط الوظيفي للأفراد يُعد سلوكاً مهماً وفعالاً في نجاح عمل المؤسسة، كما أنه كغيره من أنواع السلوك قد يتأثر بنوع النمط القيادي المستخدم؛ حيث يمكن للأنماط القيادية أن تؤثر في سلوك المرؤوسين داخل المؤسسة، وهذا بدوره ينطبق على الجامعة كونها مؤسسة تجمع بين عنصري الإدارة القائد والمرؤوس؛ لذلك كان هدف هذا البحث هو التعرف على دور الأنماط القيادية المتمثلة في نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة في تحقيق الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان .

مشكلة البحث:

يُعد الارتباط الوظيفي أحد أهم العوامل التي ينبغي على الجامعات التّحلي بها نظراً لأنه يركز على ارتباط العاملين بوظائفهم وحثهم على العمل بإخلاص تجاه المؤسسة ومن ثمّ تحسين الأداء والإنتاج، ولكن على الرغم من أهمية الارتباط الوظيفي ودوره الفعال وما يؤديه من آثار إيجابية إلا أنه ما زال يعتريه بعض القصور داخل المؤسسات الجامعية، الأمر الذي يمكن أن ينتهي إلى حدوث نتائج غير محمودة سواء على المستوى العلمي أو العملي أو التنظيمي.

وعدمًا لذلك فقد أشارت بعض الدراسات إلى مدى القصور الحادث في مستوى الارتباط الوظيفي في الجامعات المصرية ومن هذه الدراسات دراسة (عمار فتحي موسى وبهاء الدين مسعد سعد 2022م)⁽⁷⁾ حيث أشارت إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية يواجهون العديد من المشكلات التي تقلل من درجة ارتباطهم الوظيفي، ومن هذه المشكلات تمثيلاً لا حصراً: ضعف التواصل العلمي بينهم وبين نظرائهم في الدول العربية، وانخفاض رواتبهم في ظل ارتفاع مستويات الأسعار، كذلك بطء تلبية الجامعة للاحتياجات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وغيرها من المشكلات الأخرى .

كما أشارت دراسة (زينب صلاح محمود وهيام مصطفى عبد الله 2014م)⁽⁸⁾ إلى وجود اعتقاد بأن هناك أعضاء هيئة تدريس أقل في مستوى الفاعلية والقدرة على القيام بالواجبات وبالتالي فهم أقل ارتباطاً بوظائفهم، ويرجع ذلك لعدم رضاهم عن العمل حيث إن عدم الرضا عن العمل يرتبط بشكل واضح ببعض الظواهر السلبية المرتبطة بالعمل كالرغبة في تركه والانسحاب النفسي والجسدي عنه وبالتالي عدم الارتباط به .

ولتحديد مشكلة البحث بشكل أوضح قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (35) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان في الفترة خلال شهري سبتمبر وأكتوبر من عام 2022م، وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن وجود قصور في الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة، إذ وُجد أنهم يعانون من صعوبة الاندماج داخل كلياتهم، وأنهم يؤدون أعمالهم تجنباً للمساءلة فقط، بالإضافة إلى رغبة بعضهم في الانتقال لجامعات أخرى .

ومما سبق يتضح أن الارتباط الوظيفي يعاني من قلة توفره داخل المؤسسات الجامعية والتي من بينها جامعة أسوان، مما قد ينعكس بالسلب على مصلحة الجامعة والأفراد معاً، وربما يُعزى هذا الأمر إلى نوع النمط القيادي المتبع داخل كليات الجامعة إذ للنمط القيادي كما تبين قدر كبير من التأثير على إنتاجية المؤسسة وتشكيل سلوكيات أفرادها، ومن هنا قد تولدت الرغبة لدى الباحث في التعرف على دور نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة لدى في تحقيق الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان .

أسئلة البحث:

- حاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن استخدام نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة لدى عمداء الكليات بجامعة أسوان في تحقيق الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة ؟
- وتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:
- (1) ما الأطر النظرية للأنماط القيادية (القيادة الروحية والقيادة الموزعة) في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
 - (2) ما الأطر النظرية للارتباط الوظيفي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
 - (3) ما واقع ممارسة كل من نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة لدى عمداء الكليات بجامعة أسوان من وجهة نظر عينة البحث ؟
 - (4) ما مدى توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان من وجهة نظر عينة البحث ؟
 - (5) ما أهم المقترحات الإجرائية التي تسهم في تطبيق نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة داخل كليات جامعة أسوان وتحقيق الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعة ؟

أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1) التعرف على الأطر النظرية للأنماط القيادية (القيادة الروحية والقيادة الموزعة) في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .
- (2) التعرف على الأطر النظرية للارتباط الوظيفي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .
- (3) التعرف على واقع ممارسة كل من نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة لدى عمداء الكليات بجامعة أسوان من وجهة نظر عينة البحث .
- (4) الكشف عن مدى توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان من وجهة نظر عينة البحث .
- (5) التوصل إلى بعض المقترحات الإجرائية التي تسهم في تطبيق نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة داخل كليات جامعة أسوان وتحقيق الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة .

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ نظرًا لملائمته لطبيعة هذا البحث حيث لا يتوقف المنهج الوصفي على وصف الظاهرة أو المشكلة فقط بل يمتد إلى تفسيرها وتحليلها وتطويرها ومقارنتها بغيرها من المشكلات وذلك بهدف الوصول إلى استنتاجات تعمل على تطوير الواقع، وتتمثل خطوات هذا المنهج في توضيح وتحديد ماهية المشكلة، وتحديد إجراءات البحث نظريًا وميدانيًا، وتحليل البيانات، ومناقشة النتائج وتحليلها .

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية موضوع القيادة وضرورة استخدام أنماطها الحديثة والفعالة داخل الجامعات وذلك لما يمكن أن تسهم به من تحسين في جودة مخرجات العملية التعليمية؛ إذ تُعد الجامعة مرحلة مهمة وركيزة أساسية في تهيئة الموارد البشرية علميًا وعمليًا وثقافيًا، مما يتطلب ضرورة تحسين مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بها من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لما له من أثر إيجابي على كافة مخرجات الجامعة .

حدود البحث:

- (1) **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على التعرف على دور كل من نمط القيادة الروحية بأبعاده (الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثارة، الشعور بالأهمية/المعنى، العضوية/الانتماء) ونمط القيادة الموزعة بأبعاده (الرؤية والرسالة والهدف، والمسئولية

المشتركة، وثقافة المؤسسة، والممارسات القيادية) لدى عمداء الكليات بجامعة أسوان في تحقيق الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحيوية والحماس، والتفاني في العمل، والانهماك في العمل) لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة من وجهة نظرهم .

(2) **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث على مختلف كليات جامعة أسوان .

(3) **الحدود البشرية:** طُبِقَ البحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان؛ وذلك للتعرف على واقع ممارسات نمطي القيادة الروحية والموزعة لدى عمداء الكليات بالجامعة، والتعرف على درجة توفر الارتباط الوظيفي لدى العينة المقصودة .

(4) **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذا البحث في الفترة ما بين عام (2022م) وحتى عام (2024م)، كما استغرقت الدراسة الميدانية الفترة من (2023/10/22م) حتى (2024/12/7م) .

عينة البحث وأداته:

تم تصميم استبانة كأداة بحثية من أدوات المنهج الوصفي وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان، وقد بلغ عددهم (320) عضواً من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عدده (1653) فرداً بواقع (789) فرداً من أعضاء هيئة التدريس، و(864) فرداً من أعضاء الهيئة المعاونة، وقد تكونت الاستبانة من محورين: الأول: يُستخدم لقياس واقع ممارسة كل من نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة بجامعة أسوان، والثاني: يُستخدم لقياس درجة توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة، ومن ثَمَّ الوقوف على طبيعة العلاقة بين مستوى ممارسة كل من نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة من قِبَل عمداء الكليات بجامعة أسوان ودرجة توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة .

مصطلحات البحث:

اشتمل البحث على المصطلحات التالية :-

(1) القيادة الروحية (Spiritual Leadership):

يعرف البحث القيادة الروحية بأنها: مزيج من الصفات المحمودة والقيم والسلوكيات الأخلاقية التي فُطِرَ الإنسان على حبها مثل (بُعد النظر، والإيثار على الذات، والأمل المقرون بالسعي، والصدق، والحكمة في التصرف) وغيرها من الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها عمداء الكليات بجامعة أسوان، والتي تساعدهم على تحفيز ذواتهم ومروسيهم من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الارتباط روحياً وعملياً بالجامعة، وذلك من أجل تهيئة مناخ تنظيمي فعال وتحقيقاً للرفاهية العملية، وإسهاماً في تحسين مستوى الأداء والإنتاجية بالجامعة سعياً نحو تحقيق الأهداف المبتغاة حاضراً ومستقبلاً .

(2) القيادة الموزعة (Distributed Leadership):

يعرف البحث القيادة الموزعة بأنها: نمط قيادي حديث يرفض فكرة القائد الواحد، ويعتمد إلى فكرة أن القيادة شبكة من العمليات التي يجب أن يشترك في تنفيذها أكثر من فرد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان، وذلك من خلال توزيع وتقسيم الأدوار القيادية عليهم من قِبَل قادتهم من عمداء الكليات، كل منهم على حسب خبراته ومواهبه وذلك من أجل الارتقاء بالجامعة أداءً وإنتاجاً .

(3) الارتباط الوظيفي (Job Engagement):

يعرف البحث الارتباط الوظيفي بأنه: حالة داخلية مستمرة من الاستغراق الذهني والجسدي والوجداني تدفع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان إلى العمل بحماس وإخلاص وإيجابية، فيتحقق لديهم حالة من الانغماس الذاتي بينهم وبين عملهم حتى أنهم يكرسون الجزء الأكبر من حياتهم لأغراض العمل .

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة بمثابة خلفية معرفية كبيرة وركنًا مهمًا من أركان البحث العلمي؛ نظرًا لأنها تشكل مصدرًا علميًا ضروريًا يعتمد عليه الباحث في إثراء ذاته وإلمامه بجوانب موضوع بحثه، كما أنها تساعده على تعميق موضوعه وتحليله ورؤيته رؤية كاملة وشاملة، وعلى هذا سوف يتم عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالي، وذلك كما يلي:

أولاً: الدراسات التي تناولت نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة:

(أ) الدراسات العربية التي تناولت نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة:

1) دراسة سناء مصطفى محمد ورضا إبراهيم محمد (2022م)⁽⁹⁾

استهدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين القيادة الروحية وهندسة العوامل البشرية العاطفية في جامعة أسيوط، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام قائمة استقصاء كأداة بحثية وطُبقت على عينة قوامها (300) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة الروحية وهندسة العوامل البشرية العاطفية، فكلما زاد تطبيق القيادة الروحية زاد مستوى هندسة العوامل البشرية العاطفية .

2) دراسة فلاح بن خلف العجرفي (2022م)⁽¹⁰⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الشقراء للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات وتم تطبيقها على عينة قوامها (257) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة، وكشفت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة جاءت بدرجة متوسطة بناء على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر ثقافة القيادة الموزعة في كليات الجامعة وتدريب القيادات الأكاديمية على مهارات القيادة الموزعة، بجانب تطوير السياسات التعليمية للجامعة بما يعزز تطبيقها .

3) دراسة صفاء جمال محمد وعلي حسين حورية (2023م)⁽¹¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات وطُبقت على عينة قوامها (205) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج مفادها: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة بالجامعات الأردنية كانت بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بأن تعي القيادات العليا في الجامعات الأردنية أهمية نمط القيادة الموزعة بالإضافة إلى تعزيز الاعتماد عليه في الجامعات والمؤسسات التعليمية .

4) دراسة فاطمة السيد حسن (2024م)⁽¹²⁾

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار صحة النموذج البنائي للعلاقات بين القيادة الروحية كمتغير مستقل وشغف العمل المتناغم كمتغير وسيط والاحترق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغيرين تابعين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام مقاييس خاصة بالقيادة الروحية وشغف العمل المتناغم والاحترق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (430) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير مباشر ودال إحصائيًا للقيادة الروحية على شغف العمل المتناغم لدى أعضاء هيئة التدريس بينما لا يوجد تأثير مباشر للقيادة الروحية على الاحترق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس .

الدراسات

(ب) الدراسات الأجنبية التي تناولت نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة:

(1) دراسة (2016) Louis W. Fry and Others⁽¹³⁾

بعنوان: Spiritual Leadership As A Model for Performance Excellence: A Study of Baldrige Award Recipients .

القيادة الروحية كنموذج لتميز الأداء: دراسة على عينة من الحائزين على جائزة بالدريج .

استهدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين نموذج القيادة الروحية الذي يتكون من الحياة الداخلية، والقيادة الروحية التي تتكون من (الأمل/الإيمان، والرؤية، وحب الإيثار) والرفاهية الروحية أي الشعور بالدعوة والعضوية، وبين النتائج التنظيمية في عينة من الحاصلين على جائزة بالدريج، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (652) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الروحية والعديد من النتائج الضرورية لتميز الأداء مثل الالتزام التنظيمي، والرضا عن الحياة، ووحدة الإنتاج، وذلك من خلال الرفاهية الروحية كوسيط .

(2) دراسة (2018) Tracy A. Wagner⁽¹⁴⁾

بعنوان: Exploring The Spiritual Leadership Practices of Female Private College and University Presidents .

واقع ممارسات القيادة الروحية لدى رئيسات المعاهد والجامعات الخاصة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحياة الداخلية/الممارسات الروحية لرئيسات المعاهد والجامعات الخاصة وتحقيق القيادة الناجحة لهن، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام المقابلة والاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات وطُبِّقت على عينة بلغت (15) مفردة، وأسفرت الدراسة عن نتائج عدة أهمها: وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الروحية وتحقيق مستوى أفضل في القيادة .

(3) دراسة (2021) David Jimoh Kayode and SuraiaRathankoomar Naicker⁽¹⁵⁾

بعنوان: Distributed Leadership and Administrative Processes as Determinants of Public Universities'effectiveness .

القيادة الموزعة والعمليات الإدارية كمحددات لفعالية الجامعات الحكومية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الموزعة على فاعلية الجامعات الحكومية التجريبية من خلال الدور الوسيط لجودة العمليات الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات وطُبِّقت على عينة مكونة من (450) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل لدراسة، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن القيادة الموزعة لا ترتبط مباشرة بالفاعلية المؤسسية وإنما تتدخل العمليات الإدارية في العلاقة بينها وبين الفاعلية العامة للجامعة، كما أوصت الدراسة بأنه يجب على القادة في الجامعة الاهتمام بجودة العمليات الإدارية حتى يمكن تحقيق نظام جامعي فعال .

(4) دراسة (2021) Rezzan Ucar⁽¹⁶⁾

بعنوان: The Effect of School Principal'Distributed Behaviours on Teachers'Organizational Commitment .

أثر سلوكيات القيادة الموزعة لدى مديري المدارس على الالتزام التنظيمي للمعلمين .

تناولت هذه الدراسة استكشاف أثر سلوكيات القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوي على الالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد

تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة بحثية تُستخدم لجمع البيانات وطُبِّقت على عينة قوامها (275) معلماً، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر لسلوكيات القيادة الموزعة على الالتزام التنظيمي للمعلمين .

ثانياً: الدراسات التي تناولت الارتباط الوظيفي:

(أ) الدراسات العربية التي تناولت الارتباط الوظيفي:

1) دراسة عمار فتحي موسى وبهاء الدين مسعد سعد (2022م)⁽¹⁷⁾

تناولت هذه الدراسة تحديد نوع وقوة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة والأداء المستدام، ونوع وقوة العلاقة بين إدمان العمل والأداء المستدام في الجامعات ذاتها، ونوع وقوة العلاقة بين الارتباط الوظيفي والأداء المستدام في الجامعات محل الدراسة، ونوع وقوة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة وإدمان العمل، ونوع وقوة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة والارتباط الوظيفي، والتعرف على الدور الوسيط لكل من إدمان العمل والارتباط الوظيفي في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة والأداء المستدام، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها (362) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة، وقد توصلت النتائج إلى أن مستوى الريادة الاستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة متوسط، وارتفاع الارتباط الوظيفي، وارتفاع إدمان العمل، كما جاء مستوى الأداء المستدام بدرجة متوسطة، كما توجد علاقة ارتباط طردي دالة إحصائياً بين الريادة الاستراتيجية والأداء المستدام، وكذلك بين الارتباط الوظيفي والأداء المستدام، ووجود علاقة ارتباط عكسي وذات دلالة إحصائية بين إدمان العمل والأداء المستدام، ووجود علاقة ارتباط طردي دالة إحصائياً بين الريادة الاستراتيجية والارتباط الوظيفي، وكذلك بين الريادة الاستراتيجية وإدمان العمل، وكان لكل من إدمان العمل والارتباط الوظيفي دورا الوساطة الجزئية في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء المستدام .

2) دراسة تامر إبراهيم عشري وسنية محمد أحمد (2023م)⁽¹⁸⁾

استهدفت هذه الدراسة اختبار التأثيرات المباشرة لكل من أبعاد الشغف بالعمل (الشغف المتناغم، الشغف الاستحواذي) وأبعاد الرسوخ التنظيمي (الروابط، الملاءمة، التضحية) على أبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية، الحماس، التقاني)، بالإضافة إلى بحث الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وقد تم استخدام المنهج الاستدلالي/الاستنتاجي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم تصميم قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات وطُبِّقت على عينة تكونت من (330) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها تمثلت في: وجود تأثير معنوي إيجابي للشغف بالعمل على كل من الرسوخ التنظيمي والارتباط الوظيفي، كذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للرسوخ التنظيمي على الارتباط الوظيفي، كما اتضح أن أبعاد الرسوخ التنظيمي تتوسط العلاقة بين أبعاد الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي .

3) دراسة خلود راشد عبد الرحمن وآخرون (2023م)⁽¹⁹⁾

سعت هذه الدراسة إلى تحديد مدى توافر مدركات كل من العمل العاطفي والارتباط الوظيفي والتعرف على أثر العمل العاطفي في الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالمدارس الحكومية في مملكة البحرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، كما تم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات وتم تطبيقها على عينة قوامها (393) مفردة، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: وجود تأثير لأبعاد العمل العاطفي (التمثيل العميق، والتمثيل الحقيقي) على أبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية، والتقاني، والاستغراق) .

4) دراسة مهيمن الزبيق بشير علي وآخرون (2023م)⁽²⁰⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الارتباط الوظيفي على الأداء الإبداعي من خلال الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات ووُزعت على عينة مكونة من (384) فردًا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين الارتباط الوظيفي والأداء الإبداعي كما توصلت إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يعدل العلاقة بين الارتباط الوظيفي والأداء الإبداعي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس عن طريق توفير الدعم التنظيمي لهم لزيادة ارتباطهم بالعمل وأخذهم نحو الأداء الإبداعي .

(ب) الدراسات الأجنبية التي تناولت الارتباط الوظيفي:

1) دراسة (2015) Ambar Khalid and Saba Khalid⁽²¹⁾

بعنوان: "Relationship between organizational commitments, Employee engagement and career satisfaction A case of university of gujrat, Pakistan .

العلاقة بين الالتزامات التنظيمية والارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي: دراسة حالة بجامعة غوجارات في باكستان . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والارتباط الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التجريبي، كما تم عمل استبانة لجمع البيانات وتم تطبيقها على عينة قوامها (124) فردًا من الجامعة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والارتباط الوظيفي، كما توصلت الدراسة أيضًا إلى أن الالتزام التنظيمي يُعد أكثر ارتباطًا بالارتباط الوظيفي من الرضا الوظيفي، كما لوحظ أن الموظفين يكونون أكثر ارتباطًا ورضا عن وظائفهم عند تزويدهم بفرص للتعليم، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم .

2) دراسة (2017) Aspen D'Costa⁽²²⁾

بعنوان: Research study measuring employee engagement, job satisfaction, and intention to turnover in universities across the united states .

دراسة بحثية لقياس الارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي ونية الدوران في جامعات الولايات المتحدة . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الارتباط الوظيفي ونية الدوران والرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعات بجميع أنحاء الولايات المتحدة، وتم استخدام المنهج التجريبي لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، كما تم عمل استبانة لجمع البيانات، وكشفت الدراسة عن عدة نتائج منها: أن الموظفين ذوي المستويات الأعلى يرتبطون وظيفيًا بالمؤسسة محل الدراسة ولديهم نوايا دوران منخفضة، كما أنهم كانوا راضيين عن وظائفهم .

3) دراسة (2019) Vinessa naidoo and others⁽²³⁾

بعنوان: The impact of psychological contracts on employee engagement at university of technology .

تأثير العقود النفسية على الارتباط الوظيفي في واحدة من الجامعات التكنولوجية . هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العناصر الأكاديمية للعقد النفسي للموظف وتأثيرها على الارتباط الوظيفي في إحدى الجامعات التكنولوجية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم بناء استبانة لجمع البيانات وطُبقت على عينة تألفت من (400) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عدده (900) عضوًا، وأظهرت الدراسة مجموعة

من النتائج أبرزها: أن الموظفين يطورون من إيجابية العقد النفسي ومع ذلك فإن العديد من الموظفين كانوا يعانون من خلافات في علاقة العمل .

خطوات السير في البحث:

- لتحقيق الهدف من البحث والإجابة عن أسئلته قام الباحث بالخطوات التالية:
- (1) عرض إطار عام للبحث تمثل في مقدمة البحث ومشكلته وأسئلته وأهدافه وأهميته، والمنهج المستخدم به وحدوده وعينته، والمصطلحات التي اشتمل عليها ومجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث.
 - (2) عرض إطار نظري عن الأنماط القيادية المتمثلة في نمطي (القيادة الروحية والقيادة الموزعة).
 - (3) عرض إطار نظري عن أهم ملامح الارتباط الوظيفي في الفكر التربوي .
 - (4) إجراء دراسة ميدانية للتعرف على واقع ممارسة كل من نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة لدى عمداء الكليات بجامعة أسوان والكشف عن مدى الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة .
 - (5) عرض بعض من النتائج والتوصيات والمقترحات المتعلقة بتطبيق نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة داخل جامعة أسوان، وأخرى متعلقة بتحقيق الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة محل الدراسة .

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

يشمل الإطار النظري مفهوم وأبعاد كل من القيادة الروحية والقيادة الموزعة، وكذلك مفهوم وأبعاد الارتباط الوظيفي، ويمكن عرض ذلك كما يلي:

(1) مفهوم القيادة الروحية:

احتل دوراً بارزاً في نظريات القيادة الحديثة ضمن نطاق الأداء الإنساني، إذ تعود جذور هذا المفهوم لما كتبه Fairholm في العقد الأخير من القرن العشرين عام (1996م)، حيث يعد من أوائل العلماء الذين جمعوا كلمة القيادة الروحية والقيادة، فهو يرى أن القائد الروحاني لديه قيم ومبادئ خاصة تتضمن القيم الروحية والمبادئ الأخلاقية. (24)

ويأتي مفهوم القيادة الروحية من كلمة الروح (Spiritus) والتي ترجع إلى أصل لاتيني، وتشير إلى القوة المجردة التي تجعل الأفراد باقين على قيد الحياة، كما أنها تعني الاتصال العميق من قبل الشخص بنفسه وبالآخرين وبكل ما يحدث حوله (25)، ومن هذا المنطلق يمكن الإشارة إلى مفهوم القيادة الروحية؛ حيث تعني واحدة من نظريات القيادة المبنية على أساس تحفيز القائد لنفسه ومرؤوسيه بالقيم والمواقف والسلوكيات الإيجابية كي يكون لديهم إحساس بالبقاء الروحي وإشباع احتياجاتهم النفسية، وذلك من خلال (الاتصال والانتفاء ووضوح رؤية وقيم الوحدة)، تحقيقاً لأعلى قدر ممكن من الكفاءة والرفاهية، وتحقيقاً لرؤية الوحدة المحلية، وللمحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. (26)

كما تم تعريفها بأنها: جملة من التصرفات والقيم والسلوكيات الأخلاقية المختلفة التي يتمتع بها القادة، لحث وتحفيز الآخرين وإيجاد مناخ تنظيمي جيد يسوده الإبداع والتطور والرقى، وذلك من خلال غرس مشاعر الأمل وحب الإيثار لديهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف. (27)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن للباحث اقتراح تعريفاً إجرائياً للقيادة الروحية، حيث يمكن تعريفها على أنها: مزيج من الصفات المحمودة والقيم والسلوكيات الأخلاقية التي فطر الإنسان على حبها مثل (بُعد النظر، والإيثار على الذات، والصدق، والحكمة في التصرف) وغيرها من الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها عمداء الكليات بجامعة أسوان، والتي تساعدهم على تحفيز ذواتهم ومرؤوسيهم من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الارتباط روحياً وعملياً بالجامعة، وذلك من أجل تهيئة مناخ تنظيمي فعال وتحقيقاً للرفاهية العملية وإسهاماً في تحسين مستوى الأداء والتنظيم والإنتاج بالجامعة، سعياً نحو تحقيق الأهداف المبتغاة

حاضرًا ومستقلًا .

(2) أبعاد القيادة الروحية:

تبين من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة تعدد وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد القيادة الروحية، فمنهم من حددها في ثلاثة أبعاد وهي (الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار)، وهناك من حددها في خمسة أبعاد وهي (الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار، المعنى/الاتصال، العضوية)، كما أشارت بعض الدراسات إلى كونهم سبعة أبعاد وهي (الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار، الشعور بالأهمية، العضوية، الالتزام التنظيمي، الإنتاجية)، وسوف تتبنى الدراسة الحالية الأبعاد الخمسة للقيادة الروحية والتي اتفقت عليها معظم الدراسات والبحوث السابقة وهي كما يلي:

- **الرؤية:** تشير إلى فئة من النوايا طويلة المدى ترغب المؤسسة في استمرارها، وتتميز بأنها واسعة وشاملة لجميع أنشطة المنظمة ومستقبلها، وعادة ما يحتاج الأفراد إلى الرؤية لكي تستثير إمكاناتهم وتدفعهم نحو المستقبل، فهي تعتبر دافع داخلي وقوي للإنسان. (28)
- **الأمل/الإيمان:** يُعبر الأمل عن الرغبة المقترنة بالتوقع لتحقيق الذات بينما يضيف الإيمان عنصر اليقين إلى الأمل إذ يُعد الأمل بهذا إيماناً راسخاً بشيء لا يوجد عليه دليل تجريبي، فهو يعتمد على المواقف والسلوكيات التي تُظهر اليقين والثقة في أن كل متوقع ومرغوب هو آت. (29)
- **حب الإيثار:** يُعبر حب الإيثار كونه أحد عناصر الثقافة التنظيمية عن مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات المقبولة أخلاقياً والتي يتم مشاركتها ونقلها بين أعضاء المنظمة إسهاماً في بناء الهوية الجماعية، كما يعرف على أنه توافر الشعور بالوئام والانسجام والرفاهية الناتجة عن التعايش في بيئة تنظيمية يكسوها الحب والتواضع والصدق واللطف والتسامح وضبط النفس وتقدير الذات والآخرين، وكذلك الاحترام المتبادل بين القادة وأتباعهم. (30)
- **الشعور بالأهمية/المعنى:** يشير مفهوم المعنى إلى اعتقاد أعضاء المؤسسة بأن الأعمال التي يؤديها ذات أهمية وتأثير بالنسبة لهم وللناس جميعاً، كما أنه يُشعر الفرد بقدرته على التفوق وصنع الفارق عن طريق خدمة الآخرين، وعادة ما يتولد المعنى والشعور بالأهمية من خلال وجود دافع قوي ومحرك داخلي للفرد لتعلم العمل والانخراط فيه وإيجاد معنى له، لذا يتضح أن المعنى والشعور بالأهمية يتداخلان ويتشابكان في سياق الروحانية في مكان العمل. (31)
- **العضوية/الانتماء:** يميل الناس إلى العمل في جماعة أو فريق، كما أنهم يحبذون العمل في بيئة يشعرون فيها بالتقدير من قبل القادة على جهودهم المبذولة، ومن ثمَّ ينبغي على القادة أن يكونوا قادرين على إيجاد ثقافة تنظيمية يكون فيها كل من القادة ومرؤوسهم مهتمون ومسؤولون عن أنفسهم والآخرين، ويجب أن تؤدي هذه الثقافة إلى تعميق الإحساس بالعضوية والاعتراف والتقدير والإعجاب، ولذا فإن القيادة الروحية تمنح العاملين بالمؤسسة شعوراً بالأهمية وذلك من وجهة نظر كل من المؤسسة وزملاء العمل الآخرين، وهذا الشعور بالعضوية يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القادة وأتباعهم، ونشر جو من الود والثقة بين زملاء العمل. (32)

ويتضح من خلال العرض السابق لأبعاد القيادة الروحية أنها عبارة عن سلسلة متواترة من الإجراءات المتخذة من قبل القائد الروحي والتي تؤدي إلى بعضها البعض، فعنصر الأمل يبعث في النفس البشرية سمة التطلع إلى ما هو قادم بمعنى النظر إلى المستقبل والتخطيط له، وهذا ما يعني في ظل القيادة الروحية بالجامعات وضع رؤية وخطة مستقبلية للجامعة يمكنها السير عليها، كما أن هذه الرؤية يمكن أن توضع في إطار جماعي وتشاركي بحيث يمنح القائد الفرصة للأعضاء للمشاركة وإبداء الرأي ويمنح أيضاً كل عضو الفرصة لزميله لإبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره وأن يمارس كل منهم دوره بحب وتفاعل وإيجابية، وذلك ترسيخاً

لقيم حب الإيثار والتعاون وزيادة الثقة بين الأعضاء، وهذه المساهمات في محيط العمل الجامعي بدورها سوف ترسخ لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الإحساس بالقيمة والمعنى تجاه أدوارهم ووظائفهم ومن ثمَّ الشعور بالانتماء والعضوية إلى الجامعة محل عملهم، وبتحقيق المكونات الخمسة السابقة سوف يتولد لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ارتباطًا كبيرًا بأعمالهم وكلياتهم وذلك نتيجة الإحساس بالمشاركة والقيمة والرفاهية الروحية داخل أسوار العمل .

(3) مفهوم القيادة الموزعة:

يركز مفهوم القيادة الموزعة إلى فكرة مفادها أن القيادة لا يمكن حصرها في سلسلة من الإجراءات الفردية، وإنما هي توزيع منهجي للأدوار القيادية بشكل يساهم في بناء النسيج المؤسسي القائم على مشاركة أعضاء المؤسسة في وضع الأسس والقواعد التنظيمية للعمل⁽³³⁾، ومن هذا المنحنى يمكن إلقاء الضوء على مفهوم القيادة الموزعة كما يلي:

فقد عُرفت بأنها: مدخل قيادي يعتمد على توزيع عدد من الأدوار القيادية الرسمية والغير رسمية على العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال تفويض السلطة والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار، وتفعيل مبدأ الشراكة المجتمعية بهدف تطوير الأداء المؤسسي⁽³⁴⁾. كما تم تعريفها على أنها: إشراك العديد من الأفراد في النشاط القيادي إذ تتحقق القيادة الموزعة عندما يقوم مجموعة من الأفراد بالتبادل، أو المشاركة في المسؤوليات التبادلية، والتي تقع عادة في يد شخص واحد⁽³⁵⁾.

ويمكن للباحث اقتراح تعريفًا إجرائيًا للقيادة الموزعة حيث يمكن تعريفها على أنها: نمط قيادي حديث يرفض فكرة القائد الواحد، ويعتمد إلى فكرة أن القيادة شبكة من العمليات التي يجب أن يشترك في تنفيذها أكثر من فرد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان، وذلك من خلال توزيع وتقسيم الأدوار القيادية عليهم من قِبَل قادتهم من عمداء الكليات، كل منهم على حسب خبراته ومواهبه وذلك من أجل الارتقاء بالجامعة أداءً وإنتاجًا .

(4) أبعاد القيادة الموزعة:

أشارت كثير من الدراسات إلى وجود أربعة أبعاد للقيادة الموزعة وهم (الرؤية والرسالة والهدف، والمسئولية المشتركة، وثقافة المؤسسة، والممارسات القيادية)، ويمكن توضيح تلك الأبعاد كما يلي:

- **الرؤية والرسالة والهدف:** تعبر الرؤية عن التوجهات الخاصة بالمؤسسة، وتعمل على تشكيل القواعد والسياسات الخاصة بها، أما الرسالة فتعبر عن الغرض الذي تم إنشاء المؤسسة لأجله، بينما يشير الهدف إلى النتيجة النهائية التي تطمح المنظمة في الوصول إليها⁽³⁶⁾.
- **المسئولية المشتركة:** تعني المسئولية المشتركة أن يشترك الموظفون في عملية صنع القرار، وأن يكون لديهم شعور مشترك بالهدف، وينغمسون في العمل التعاوني ويتقبلون المسئولية المشتركة عن نتائج أعمالهم⁽³⁷⁾.
- **ثقافة المؤسسة:** هي أحد أهم تلك العوامل المؤثرة في رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، فهي تعتبر عاملاً رئيساً في تحديد مدى نجاح أو فشل المؤسسة، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تخالف قيم وعادات المجتمع المنشأة فيه، أي أن ثقافة المؤسسة دائماً ما تكون منسجمة ومتفقة مع قيم وعادات مجتمعها حتى تحقق رؤاها ورسالاتها وأهدافها، ولا يمكن أن تسير بعكس مسار البيئة المجتمعية المحيطة بها، ولذا يجب على المؤسسة بناء علاقة جيدة مع المجتمع وجميع الشركاء⁽³⁸⁾.
- **الممارسات القيادية:** هي تلك الممارسات التي يقوم بها القادة وأعضاء المؤسسة بتعاون وانسجام لتحقيق أعلى قدر من الإنتاجية، فالقيادة الموزعة تعمل على دعم وتعزيز الجهود والمهارات والمعارف لدى العاملين باختلاف مسمياتهم ودرجاتهم، وفي نفس الوقت هي لا تعني عدم المساءلة ولكنها تسعى لتوحيد وتوجيه الجهود والمهام المناط بها كل فرد في المؤسسة⁽³⁹⁾. ويتضح مما سبق أن ممارسة مثل هذا النمط بأبعاده السابقة داخل الجامعات، يمكن أن يؤدي إلى نتائج تنظيمية جيدة تمنحه الأهمية في أن يكون في مصاف الأنماط القيادية المتميزة والمرغوبة، حيث كما هو مسرود سابقاً، تسعى القيادة الموزعة إلى

التنبؤ بمستقبل الجامعة ومعرفة الهدف المراد من إنشائها، وتحديد الثقافة السائدة فيها ومدى ارتباطها بقيم وعادات المجتمع التابعة له، كما أنها تعمل على توزيع الأدوار القيادية على جميع الأعضاء بها، وبذلك تصبح القيادة عملية جماعية يشترك فيها كل الأفراد، وهذه الجوانب التي تمثل مراد القيادة الموزعة وأبعادها، يمكنها أن تحقق نجاحًا هائلًا للجامعة بمختلف كلياتها في شتى المجالات، حيث تنعكس على واقعها التنظيمي والعلمي بشكل إيجابي، كما تنعكس أيضًا على واقع أفرادها من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالعديد من الفوائد التي من شأنها أن تربطهم بالجامعة عمليًا وعلميًا، وفي المحصلة النهائية يمكن تحسين الأداء والإنتاج بشكل يفوق كل التوقعات .

(5) مفهوم الارتباط الوظيفي:

يُعد الارتباط الوظيفي من الموضوعات التي أثارت اهتمام المؤسسات في العصر الحديث حيث يعتبر هدفًا هامًا من أهداف المؤسسات في الوقت الحالي، وذلك لدوره الفعال في تحسين إنتاجية المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة بها، كما يعد أداة قوية ومتاحة يمكن استخدامها في تطوير رؤية ورسالة المؤسسة، كونه مفهومًا يجمع بين السلوك العقلاني والسلوك الشعوري لدى الفرد العامل، وبالتالي إمكانية زيادة إيجابية المؤسسة .

وقد تعددت التعريفات والشروحات التي تناولها الكتاب والباحثون حول هذا المفهوم، فضلًا عن تأكيد كثير من الدراسات على أن الارتباط الوظيفي يختلف باختلاف بيئة العمل واختلاف المؤسسات،⁽⁴⁰⁾ فقد تم تعريفه على أنه: مفهوم متعدد الأبعاد يعكس العلاقة الإيجابية بين الموظف والمنظمة التابع لها، حيث تزداد مستويات الطاقة والمرونة الذهنية للعامل، بالإضافة إلى شعوره الكبير بالحماس والإلهام والفخر والتحدي والسعادة العارمة أثناء انخراطه في العمل، وبشكل يصعب معه فصل ذاته عن العمل.⁽⁴¹⁾ كما تم تعريفه على أنه: علاقة إيجابية ناشئة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، بحيث يكون الفرد على علم بحاجات المنظمة ولديه الرغبة في تحقيقها؛ إذ أن الموظفين يتصلون نفسيًا بعملهم ويستثمرون أنفسهم في أداء أدوارهم في العمل ويكون لديهم الرغبة في مساندة المنظمة وبذل قصارى جهدهم في تحقيق أهدافها، كما يمكن للارتباط الوظيفي أن يعبر عن تعلق الموظف بمنظّمته إدراكيًا وعاطفيًا وجسديًا، مع إدراكه لحجم الدور المطلوب منه والذي يقوم به داخل المنظمة وحبّه للقيام بهذا الدور دون ملل.⁽⁴²⁾

كما يمكن للباحث أن يقدم تعريف إجرائيًا للارتباط الوظيفي فيما يتعلق بالدراسة الحالية، حيث يمكن تعريفه على أنه: حالة داخلية مستمرة من الاستغراق الذهني والجسدي والوجداني، تدفع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان إلى العمل بحماس وإخلاص وإيجابية فيتحقق لديهم حالة من الانغماس الذاتي بينهم وبين عملهم، حتى أنهم يكرسون الجزء الأكبر من حياتهم لأغراض العمل .

(6) أبعاد الارتباط الوظيفي:

تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد الأبعاد الخاصة بالارتباط الوظيفي والدالة على مستواه، ويُعزى السبب في هذا إلى سعة المتغير من حيث علاقاته وتأثيراته من ناحية، وتعدد مداخله من ناحية أخرى، ولكن تتفق الدراسة الحالية مع الأبعاد الثلاثة للارتباط الوظيفي وهم الأكثر استخدامًا من قبل الباحثين (الحيوية والحماس، والتفاني في العمل، والانغماس في العمل) ويمكن الإشارة إليهم فيما يلي:

- **الحيوية والحماس:** تشير الحيوية إلى الحالة الإدراكية للموظف الذي يتميز بمستويات عالية من الطاقة والمرونة والعقلية والاستعداد الجيد لاستثمار الجهد في العمل، والمثابرة حتى في مواجهة القيود والصعوبات، أو هي مزيج من المشاعر الإيجابية التي تحدث أثناء أداء المهام الوظيفية بمستوى عالٍ من الطاقة الشعورية والحيوية الإدراكية.⁽⁴³⁾

- **التفاني في العمل:** يشير إلى جدية الفرد في إنجاز مهام العمل، وإحساسه التام بمدى أهمية وقيمة العمل الذي يقوم به، مع شعوره بالفخر والاعتزاز والتحدي عند ممارسة هذا العمل. (44) بمعنى آخر؛ فإن هذا البعد يشير إلى مدى اقتناع الفرد بوظيفته ودوره داخل مؤسسته، حتى يتولد عنده الإحساس بالمسئولية المؤدية بدورها إلى تسخير الفرد ذاته لتلبية احتياجات العمل، وبالتالي الشعور بالقيمة والفخر بالذات وبالعمل المنوط به.
 - **الانهماك في العمل:** يشير إلى عدد من المعاني الإيجابية مثل: المبادرة وتحمل المسئولية وتكريس الجهود المادية والذهنية والعاطفية للعمل والقدرة على التنمية الذاتية. (45)
- وتأسيساً على ما تقدم فإن إمكانية ممارسة سلوك الارتباط الوظيفي بأبعاده المطروحة من قبل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات، قد يُعول عليه تحسين نتائج العمل على المستوى الفردي والمستوى المؤسسي (الجامعي)، فمما لا يدع مجالاً للشك أن حيوية عضو هيئة التدريس وعضو الهيئة المعاونة في العمل، والمعنية بمدى إدراكه واستعداده ومرونته في أداء ما هو مكلف به من أعمال داخل الجامعة، تعد دافعاً جوهرياً للانتقال إلى ثاني أبعاد الارتباط الوظيفي وهو التفاني في العمل، فإن كان كل فرد من تلك الهيئة على قدر من الإحساس والمسئولية والاهتمام بعمله، فحتمًا سيتفانى ويجد ويجتهد فيه، وذلك سعياً نحو تحقيق الأفضل في شتى الاتجاهات علمياً وعملياً وإدارياً وتنظيمياً، ومن ثم سوف يصبح كل فرد منهم على هذا الحال شغوقاً ومنهمكاً ومرتبطاً بعمله لا يشغلنه في تأديته أي شاعل، وهو غاية ما يسعى إليه البعد الثالث، ولذا فإن أبعاد الارتباط الوظيفي تعد على درجة عالية من الواقعية والتواتر المنطقي، حيث يعتبر كل بعد نافذة للبعد الذي يليه وعاملاً قوياً في تحقيقه .

جدول (1)

يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومؤشر الأهمية النسبية، والرتب، والاتجاه العام لجميع أبعاد القيادة الروحية مرتبة ترتيباً تنازلياً، وكذلك للقيادة الروحية بشكل كلي .

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية (RII)	الترتيب	الاتجاه العام
الأمل/الإيمان	1,75	0,573	0,58	1	متوسط
الرؤية	1,71	0,520	0,57	2	متوسط
الشعور بالأهمية/ المعنى	1,63	0,535	0,54	3	منخفض
العضوية/ الانتماء	1,62	0,525	0,54	4	منخفض
حب الإيثار	1,58	0,500	0,53	5	منخفض
المستوى الكلي لممارسة القيادة الروحية	1,66	0,447	0,55		منخفض

ثالثاً: الإطار الميداني للبحث:

اعتمد هذا البحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتم تطبيقها على عينة قوامها (320) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان، وقد تم إعداد هذه الاستبانة من خلال الرجوع إلى الإطار النظري للبحث وبعض نتائج الدراسات السابقة، أما عن صدقها فقد تم التحقق منه عن طريق عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال التخصص لتحكيمها فأوصوا ببعض التعديلات وتم الأخذ بها حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (63) عبارة، كما تم التحقق من ثباتها باستخدام

معادلة ألفا كرونباخ حيث تبين أن جميع العبارات على درجة عالية من الثبات، وبتطبيق الاستبانة ونتيجة لتفريغ استجابات أفراد العينة حول عباراتها وبمعالجاتها إحصائياً جاءت النتائج المتعلقة بالتعرف على واقع ممارسة كل من نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة لدى عمداء الكليات بجامعة أسوان، والكشف عن مدى توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من النمطين ومدى توفر الارتباط الوظيفي لدى الأعضاء بالجامعة، وذلك كما هو موضح في الجداول التالية:

يتضح باستقراء الجدول السابق أن مستوى ممارسة عمداء الكليات بجامعة أسوان لنمط القيادة الروحية وفقاً لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم جاء في الاتجاه المنخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (1,66)، وبانحراف معياري بلغ (0,447)، وبمؤشر أهمية نسبية بلغ (0,55)، أما بالنسبة لمستوى ممارسة الأبعاد فقد احتل بُعد الأمل/الإيمان المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (1,75) وهو ما يقابل الاتجاه المتوسط، وبانحراف معياري بلغ (0,573)، وبمؤشر أهمية نسبية بلغ (0,58)، يليه في المرتبة الثانية بُعد الرؤية، بمتوسط حسابي بلغ (1,71) وهو ما يقابل الاتجاه المتوسط، وبانحراف معياري بلغ (0,520)، وبمؤشر أهمية نسبية بلغ (0,57)، وجاءت باقي الأبعاد بمستوى ممارسة منخفض ولكن بدرجات متفاوتة، إذ احتل بُعد الشعور بالأهمية/المعنى المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (1,63)، وبانحراف معياري (0,535)، وبمؤشر أهمية نسبية (0,54)، يليه في المرتبة الرابعة بُعد العضوية/الانتماء، بمتوسط حسابي (1,62)، وبانحراف معياري (0,525)، وبمؤشر أهمية نسبية (0,54)، وجاء بُعد حب الإيثار في المرتبة الأخيرة، بأصغر متوسط حسابي وقدره (1,58)، وبانحراف معياري قدره (0,500)، وبمؤشر أهمية نسبية قدره (0,53)، وقد يرجع سبب هذا بناء على وجهة نظر عينة الدراسة إلى اتباع العمداء لأنماط قيادية أخرى تعتمد على المركزية والبيروقراطية في اتخاذ القرارات والعمل بشكل عام، وتهمل عوامل عديدة يمكن أن تعلي من قيم ومبادئ القيادة الروحية كالمشاركة والإيثار وتوضيح الرؤية الخاصة بالكليات لأعضائها .

جدول (2)

يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومؤشر الأهمية النسبية، والرتب، والاتجاه العام لجميع أبعاد القيادة الموزعة مرتبة ترتيباً تنازلياً، وللقيادة الموزعة بشكل كلي .

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية (RII)	الترتيب	الاتجاه العام
الرؤية والرسالة والهدف	1,72	0,576	0,57	1	متوسط
الممارسات القيادية	1,60	0,478	0,53	2	منخفض
المسئولية المشتركة	1,59	0,516	0,53	3	منخفض
ثقافة المؤسسة	1,55	0,523	0,52	4	منخفض
المستوى الكلي لممارسة القيادة الموزعة	1,62	0,441	0,54		منخفض

يتضح باستقراء الجدول السابق أن مستوى ممارسة عمداء الكليات بجامعة أسوان لنمط القيادة الموزعة وفقاً لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم جاء في الاتجاه المنخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (1,62)، وبانحراف معياري بلغ (0,441)،

وبمؤشر أهمية نسبية بلغ (0,54)، أما بالنسبة لمستوى ممارسة الأبعاد فقد احتل بُعد الرؤية والرسالة والهدف المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (1,72) وهو ما يقابل الاتجاه المتوسط، وبانحراف معياري بلغ (0,576)، وبمؤشر أهمية نسبية بلغ (0,57)، وقد جاءت باقي الأبعاد بمستوى ممارسة منخفض ولكن بدرجات متفاوتة، إذ احتل بُعد الممارسات القيادية المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (1,60)، وبانحراف معياري بلغ (0,478)، وبمؤشر أهمية نسبية بلغ (0,53)، كما حصل بُعد المسؤولية المشتركة على المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (1,59)، وبانحراف معياري (0,516)، وبمؤشر أهمية نسبية (0,53)، وحقق بُعد ثقافة المؤسسة المرتبة الأخيرة، بأصغر متوسط حسابي (1,55)، وبانحراف معياري (0,523)، وبمؤشر أهمية نسبية (0,52)، وقد يرجع سبب هذا إلى ضعف انتشار ثقافة العمل التعاوني والمسؤولية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبين العمداء؛ وذلك نظرًا لتعاضدي العمداء عن القيام بتقسيم أدوار العمل على أفراد العينة بالكلية بجانب ضعف مشاركتهم في الممارسات القيادية الخاصة بالعمل، وربما لغياب المناخ البيئي الداعم لممارسة العمل الفريقي؛ ومن ثمَّ القصور في عملية توزيع القيادة. **جدول (3)**

يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومؤشر الأهمية النسبية، والترتيب، والاتجاه العام لجميع أبعاد الارتباط الوظيفي مرتبة ترتيبًا تنازليًا، وللاارتباط الوظيفي بشكل كلي .

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية RII(الترتيب	الاتجاه العام
التفاني في العمل	1,71	0,450	0,57	1	متوسط
الانهماك في العمل	1,52	0,449	0,51	2	منخفض
الحيوية والحماس	1,50	0,501	0,50	3	منخفض
المستوى الكلي لممارسة الارتباط الوظيفي	1,58	0,394	0,53		منخفض

يتضح باستقراء الجدول السابق أن درجة توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان جاءت في الاتجاه المنخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (1,58)، وبانحراف معياري بلغ (0,394)، وبمؤشر أهمية نسبية بلغ (0,53)، أما بالنسبة لمستوى توفر الأبعاد فقد احتل بُعد التفاني في العمل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (1,71) وهو ما يقابل الاتجاه المتوسط، وبانحراف معياري بلغ (0,450)، وبمؤشر أهمية نسبية بلغ (0,57)، يليه في المرتبة الثانية بُعد الانهماك في العمل، بمتوسط حسابي (1,52) وهو ما يقابل الاتجاه المنخفض، وبانحراف معياري (0,449)، وبمؤشر أهمية نسبية (0,51)، وجاء بُعد الحيوية والحماس في المرتبة الأخيرة، بأصغر متوسط حسابي والبالغ قدره (1,50)، وبانحراف معياري قدره (0,501)، وبمؤشر أهمية نسبية قدره (0,50)، وقد يُعزى السبب إلى غياب المشاعر الإيجابية التي تحدث أثناء أداء المهام الوظيفية في بيئة العمل وبين أفرادها والتي بدورها تحسن من جودة بيئة العمل وتزيد من مستوى الارتباط به؛ وربما لضعف الولاء والانتماء من جانب أفراد العينة تجاه كلياتهم وأعمالهم

جدول (4)

يوضح قيم معامل ارتباط سبيرمان التي توضح العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الروحية لدى عمداء الكليات بجامعة أسوان ودرجة توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات الجامعة .

الدرجة الكلية للقيادة الروحية	العضوية	الشعور بالأهمية	حب الإيثار	الأمل/الإيمان	الرؤية	أبعاد القيادة الروحية	
504 **0	**0,487	420 **0	**0,442	**0,379	**0,398	معامل الارتباط	الحيوية والحماس
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة	
488 **0	**0,485	390 **0	**0,357	**0,417	**0,400	معامل الارتباط	التفاني في العمل
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة	
509 **0	**0,493	452 **0	**0,372	**0,394	**0,424	معامل الارتباط	الانهمك في العمل
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة	
603 **0	**0,596	502 **0	**0,443	**0,475	**0,490	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للارتباط الوظيفي
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة	
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة {0,01}							

يتضح باستقراء الجدول السابق أن درجة توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان جاءت في الاتجاه المنخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (1,58)، وبانحراف معياري بلغ (0,394)، وبمؤشر أهمية نسبية بلغ (0,53)، أما بالنسبة لمستوى توفر الأبعاد فقد احتل بُعد التفاني في العمل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (1,71) وهو ما يقابل الاتجاه المتوسط، وبانحراف معياري بلغ (0,450)، وبمؤشر أهمية نسبية بلغ (0,57)، يليه في المرتبة الثانية بُعد الانهمك في العمل، بمتوسط حسابي (1,52) وهو ما يقابل الاتجاه المنخفض، وبانحراف معياري (0,449)، وبمؤشر أهمية نسبية (0,51)، وجاء بُعد الحيوية والحماس في المرتبة الأخيرة، بأصغر متوسط حسابي والبالغ قدره (1,50)، وبانحراف معياري قدره (0,501)، وبمؤشر أهمية نسبية قدره (0,50)، وقد يُعزى السبب إلى غياب المشاعر الإيجابية التي تحدث أثناء أداء المهام الوظيفية في بيئة العمل وبين أفرادها والتي بدورها تُحسن من جودة بيئة العمل وتزيد من مستوى الارتباط به؛ وربما لضعف الولاء والانتماء من جانب أفراد العينة تجاه كليتهم وأعمالهم

يتضح باستقراء الجدول السابق: وجود علاقة طردية إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01) بين ممارسة عمداء الكليات بجامعة أسوان لنمط القيادة الروحية في درجته الكلية ودرجة توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في درجته الكلية كذلك؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0,603) وبمستوى دلالة (0,000)، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة أسوان لنمط القيادة الروحية زادت درجة توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة

التدريس ومعاونيهم بالجامعة .

جدول (5)

يوضح قيم معامل ارتباط سيرمان التي توضح العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الموزعة من قبل عمداء الكليات بجامعة أسوان ودرجة توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات الجامعة .

الدرجة الكلية للقيادة الموزعة	الممارسات القيادية	ثقافة المؤسسة	المسئولية المشتركة	الرؤية والرسالة والهدف	أبعاد القيادة الموزعة		أبعاد الارتباط الوظيفي
					معامل الارتباط	الحيوية والحماس	
**0,531	,438 **0	**0,467	**0,492	**0,396	معامل الارتباط	الحيوية والحماس	
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة		
**0,512	,470 **0	**0,510	**0,405	**0,361	معامل الارتباط	التفاني في العمل	
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة		
**0,487	,439 **0	**0,514	**0,402	**0,313	معامل الارتباط	الانهماك في العمل	
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة		
**0,617	,553 **0	**0,601	**0,499	**0,437	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للارتباط الوظيفي	
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة		
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة {0,01}							

يتضح من خلال الجدول السابق: وجود علاقة طردية إيجابية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01) بين ممارسة عمداء الكليات بجامعة أسوان لنمط القيادة الموزعة في درجته الكلية ودرجة توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في درجته الكلية كذلك؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0,617) وبمستوى دلالة (0,000)، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة أسوان لنمط القيادة الموزعة زادت درجة توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة .

رابعاً: النتائج النظرية والميدانية للبحث:

(أ) النتائج النظرية للبحث:

في ضوء ما تم سياقه في الإطار النظري للبحث يمكن عرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال النقاط التالية:

- يُعد الارتباط الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد الجامعات على تحسين أدائها وتعزيز جودة مخرجاتها نظراً لأنه يركز على ارتباط الأفراد بوظائفهم داخل الجامعة ويدفعهم إلى التفاني والانهماك في العمل .
- يعتبر مؤسسات التعليم العالي بعض القصور من ناحية الارتباط الوظيفي لدى أفرادها من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، إذ وُجد أن هناك العديد من المشكلات التي تؤثر على درجة ارتباطهم بكلياتهم .

- تُعد كل من القيادة الروحية والقيادة الموزعة من الأنماط الأحدث في الإدارة والأكثر فعالية لدى مختلف المؤسسات التعليمية منها وغير التعليمية؛ وذلك لما لهما من قدرة فائقة على تحسين جودة الحياة العملية بوجه عام وتحسين مستوى الأداء والإنتاج داخل المؤسسة على وجه الخصوص .
 - تسعى القيادة الروحية إلى تحفيز كل من القائد والمرؤوسين وشحن همهم بالقيم والسلوكيات الإيجابية في العمل من خلال تعميق مشاعر الأمل والإيثار والإخلاص وغيرها لديهم؛ وذلك حتى يتولد عندهم الشعور بالعضوية بجانب الإحساس بالبقاء الروحي والنفسي داخل المؤسسة .
 - تتسم القيادة الروحية بشموليتها في عملية التحسين حيث إنها تجمع بين مكونات الوجود الإنساني جميعها (العقل والقلب والروح والجسد)، وبالتالي فهي تساعد على تحقيق أعلى مستوى من الأداء والالتزام والإنجاز لدى الأفراد .
 - تقضي القيادة الموزعة على شيوع المركزية في القيادة؛ حيث إنها ترفض فكرة القائد الواحد وتستند على فكرة أن القيادة شبكة من التفاعلات التي يجب أن يشترك في تنفيذها أكثر من فرد بالمؤسسة، فعملية القيادة ينبغي أن تتم في سياق جماعي منظم .
 - تُعد القيادة الموزعة نمطًا ملائمًا للقيادة في العديد من المؤسسات فالتغيرات المتلاحقة قد قلصت من قدرة القادة على تحقيق الأهداف القيادية بمفردهم، وبالتالي أصبحت الحاجة إلى إشراك العاملين بالمؤسسة في عملية القيادة أمرًا ضروريًا .
 - تساهم القيادة الموزعة في اكتشاف القدرات والمواهب القيادية الكامنة لدى الأفراد كما تساعدهم على تنمية ذواتهم اجتماعيًا ومهنيًا داخل المؤسسة .
 - تُعد القيادة الموزعة أداة فعالة يمكن لقادة الجامعات استخدامها وتطبيقها عند قيادتهم لكلياتهم حيث إنها تساعد على الارتقاء بالعمل وبالعامل وبالمؤسسة .
 - تساعد القيادة الموزعة على التنبؤ بمستقبل الجامعات ومعرفة الهدف المراد من إنشائها وتحديد الثقافة السائدة فيها .
- (ب) النتائج الميدانية للبحث:**

يمكن عرض أبرز النتائج التي أسفر عنها الإطار الميداني للبحث كما يلي:

- جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة من قِبَل عمداء الكليات بجامعة أسوان مقابلة للاتجاه المنخفض بنسبة (1,66) لنمط القيادة الروحية، ونسبة (1,62) لنمط القيادة الموزعة، وقد يرجع سبب هذا بناء على وجهة نظر عينة الدراسة إلى اتباع العمداء لأنماط قيادية أخرى غير النمطين المذكورين كالأنماط التي تعتمد على المركزية والبيروقراطية في اتخاذ القرارات وفي العمل بشكل عام، أو الأنماط التي تعتمد على الفوضوية والتساهل، وربما أيضًا لضعف اهتمام العمداء بالموارد البشرية بالكلية وعدم إشراكهم في سياساتها والذي يُعد من صميم عمل كلا القيادتين الروحية والموزعة .
- جاءت درجة توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بكليات جامعة أسوان مقابلة للاتجاه المنخفض بنسبة (1,58) وذلك بناء على استجاباتهم على عبارات المحور، وقد يرجع السبب وراء تلك النتيجة إلى ضعف قابلية أفراد العينة للعمل وعدم اندماجهم فيه، بجانب غياب الكثير من مشاعر العمل الإيجابية كمشاعر السعادة والترابط داخل محيط العمل، فضلًا عن الفجوة الحادثة بين الأدوار الواقعية التي يقوم بها العمداء وكقادة وإداريين وبين الأدوار المتوقعة منهم من قِبَل المرؤوسين والتي قد تؤدي إلى خيبة الكثير من الآمال والتوقعات لدى أفراد العينة؛ وبالتالي التأثير على درجة ارتباطهم الوظيفي بشكل سلبي .

- وجود علاقة طردية إيجابية قوية ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01) بين مستوى ممارسة عمداء الكليات بجامعة أسوان لنمط القيادة الروحية ودرجة توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إذ بلغ معامل الارتباط (0,603, 0) وبمستوى دلالة (0,000).
- وجود علاقة طردية إيجابية قوية ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01) بين مستوى ممارسة عمداء الكليات بجامعة أسوان لنمط القيادة الموزعة ودرجة توفر الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إذ بلغ معامل الارتباط (0,617, 0) وبمستوى دلالة (0,000).

خامسًا: توصيات ومقترحات البحث:

- هناك مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بتطبيق نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة داخل الجامعة محل الدراسة، ومجموعة أخرى متعلقة بتحقيق الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة، وذلك على النحو التالي:
- (أ) تتمثل التوصيات والمقترحات المتعلقة بتطبيق نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة فيما يلي:
- نشر ثقافة تنظيمية من قبل الإدارة العليا بكليات الجامعة تعمل على تعزيز الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مما ينعكس أثره على الاندماج والتوحد مع الكلية والاستعداد الدائم للتقاني في العمل لأجلها .
 - إبراز العديد من الأخلاقيات الإيجابية داخل محيط العمل كالتسامح والصدق والإيثار والتي تتم عن طريق تضافر الجهود بين الأعضاء والتعاون فيما بينهم فيما يتعلق بشئون العمل وغيرها، وذلك من خلال مواقفه الرسمية وغير الرسمية التي تنشأ بين العمداء وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، إذ أن مثل هذه الأخلاقيات تُعد بمثابة حجر الأساس لتطبيق نمط القيادة الروحية .
 - تعزيز سمات القيادة الروحية لدى عمداء الكليات من قبل الإدارة العليا بالجامعة عن طريق وضع برامج تدريبية معدة خصيصًا لذلك، وأيضًا من خلال حث العمداء أنفسهم على ذلك؛ إذ يساعدهم ذلك على أداء أعمالهم وزيادة فعاليتهم في ممارساتهم القيادية، بالإضافة إلى زيادة قدرتهم على التأثير في الأتباع وحثهم على الحماس والتقاني في العمل وبالتالي تعزيز الارتباط الوظيفي لديهم، وذلك من خلال محاولة التعرف على ما يعنيه نمط القيادة الروحية وما هي سماته وممارساته .
 - قيام العمداء بتكوين علاقات اجتماعية وعملية طيبة مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وذلك من أجل إنشاء بيئة تنظيمية صحية يتسنى لأفرادها الإقبال على العمل في جماعات يكسوها التناغم والانسجام بين أفرادها، وهذا الأمر لا يُعد فلسفة في الإدارة أو التعامل مع التابعين فحسب بل هو تأسياً بقول النبي صلى الله عليه وسلم "يد الله مع الجماعة" .
 - تعامل العمداء مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم انطلاقًا من مبدأ الحاجة إليهم مع توجيههم بشكل ضمني وليس من منطلق القيادة التقليدية القائمة على الجبرية وإصدار الأوامر، وهذا التحول في السياسة الإدارية للكلية سوف يساعد على إحداث التغيير من الناحية التنظيمية بها، فبعد أن كان الأفراد مجرد أدوات لتنفيذ محتوى الأعمال أصبحوا هم أنفسهم صناعًا للمحتوى .
 - ضرورة تبادل وتقسيم المهام القيادية على الأعضاء في الكلية بشكل متساوٍ مع السماح لهم بالتعلم عند ارتكاب الأخطاء، وذلك حتى يمكن صقل المهارات القيادية لجميع الأفراد، وحتى يعي الجميع أهمية المسؤولية المشتركة في جودة الأداء والتخفيف من ضغوط العمل وبالتالي الإقبال عليه .
 - ضرورة عمل متابعة مستمرة للتعرف على مدى تطبيق نمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة داخل كليات الجامعة مع تحديد مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف ومعالجتها، وذلك حتى يؤدي كلا النمطين ثمارهما المرجوة من ترغيب وانغماس لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في العمل بشكل خاص وتحسين في الأداء والإنتاج بشكل عام .

• الاطلاع على خبرات مؤسسات التعليم الجامعي الأخرى المدارة بنمطي القيادة الروحية والقيادة الموزعة والتي حققت مستويات عالية من جودة العمل وارتباط الأفراد وظيفيًا، ومحاولة الاستفادة من هذه الخبرات في كيفية تطبيق تلك الأنماط، وذلك من خلال تبادل أطراف الحديث بين العمداء حول الأنماط التي يتبعها كل منهم في إدارته لكليته، وهل منها ما يدل على ممارسات القيادة الروحية أو الموزعة أم لا، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق توطيد العلاقات وزيادة التعاون وتبادل الزيارات والخبرات فيما بينهم حول كل ما يتعلق بالشئون الإدارية .

(ب) تتمثل التوصيات والمقترحات المتعلقة بتحقيق الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة محل الدراسة فيما يلي:

- توضيح مفهوم الارتباط الوظيفي ومجالاته وفوائده العائدة على الفرد والكلية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وكذلك توضيح ما الذي يجب عليهم القيام به أو التحلي به حتى يصبح ذلك السلوك متحقق في أدائهم وعلاقتهم بالكلية .
- تهيئة مناخ عمل إيجابي داخل الجامعة يزيد من معدل إيجابية الأعضاء ويدفعهم إلى استثمار طاقاتهم وكافة جهودهم في العمل .
- العمل على تطوير أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عمليًا وعلميًا وتحفيز ذواتهم، حتى يمكنهم الاستمتاع بالعمل والاستغراق فيه دون أي مخاوف .
- تبني الإدارة المنهج القائم على دعم الارتباط الوظيفي لأفراد العمل وهو ما يعرف بالمنهج اللين في الارتباط الوظيفي، وذلك من خلال تصميم الوظائف، وتكوين علاقات عمل جيدة، وتوفير بيئة عمل آمنة .
- تشجيع عملية الاتصال المباشر والمستمر بين العمداء ومرؤوسيه من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، إذ يُعد الاتصال هو المحفز الأساسي لسير العمل الإداري فمن خلاله يتم تبادل المعلومات والأفكار والآراء، كما يمكن أن يساعد المرؤوسين على تعلم المهارات والفنون الخاصة به، ومن ثمَّ رفع معدل الإيجابية التي تؤدي إلى زيادة الارتباط الوظيفي لديهم .
- العمل من قِبَل الإدارة على ربط الأهداف المراد تحقيقها في الكلية بمدى توافر الموارد المادية ومدى قدرات العناصر البشرية، فقد يشعر الأفراد بخيبة أمل عند سعيهم لتحقيق أهداف لا تتناسب مع قدراتهم وإمكانيات الكلية، ومن ثمَّ الشعور بالإحباط والفشل بجانب انعدام الطاقة والدافعية لديهم، الأمر الذي يؤدي إلى ما يعرف بالركود الوظيفي وهو ما يتعارض مع هدف تحقيق الارتباط الوظيفي للأفراد .
- التحفيز أو التذكير الديني لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بقيمة العمل وضرورة استمراريته في الحياة، انطلاقًا من قول النبي صلى الله عليه وسلم "إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة فليغرسها" حيث في ذلك دعوة صريحة لأهمية العمل وضرورة المداومة عليه، فضلًا عن توضيح ما سيلحق بصاحبه من جزاء عظيم عند إتيانه؛ كمحبة الله عزَّ وجل تبعًا لقوله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" وهذا التحفيز من شأنه دفع الأفراد للسعي والإخلاص والتقاني في أداء مهامهم، وبالتالي الارتقاء بمكانتهم ومكانة المؤسسة .

خامسًا: الدراسات والبحوث المقترحة:

- يمكن عرض بعض الدراسات والبحوث المقترحة التي يمكن إجراؤها والاستفادة منها في مجالات ومؤسسات أخرى كما يلي:
- القيادة الروحية ودورها في تحقيق الارتباط الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوي بمحافظة أسوان .
 - القيادة الروحية كمدخل لإرساء ثقافة التعليم الريادي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان .
 - تصور مقترح لتطبيق نمط القيادة الروحية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة أسوان .
 - القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الفني .

- تطوير الثقافة التنظيمية بمرحلة التعليم الجامعي في ضوء مدخل القيادة الموزعة .
- الارتباط الوظيفي ودوره في تطوير الأداء المؤسسي لمدارس الثانوية العامة .
- دور الارتباط الوظيفي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية .

سادسًا: المراجع:

- (1) دعاء عمر عبد السلام وأمنية محمد البكري، "الأنماط القيادية للمرأة وعلاقتها بإدارة الأزمات الحياتية كمدخل للتنمية المستدامة"، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنيا، مج (7)، ع (33)، 2021م، ص17.
- (2) برنية طروم على، "القيادة التربوية: مفهومها وأنماطها"، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية لاستشارات العلم وتنمية الموارد البشرية، مج (3)، ع (5)، 2014م، ص ص 173 - 201 .
- (3) عبد الحكيم أحمد ربيع وأحمد محمد عوض، "العلاقة بين القيادة الروحية والملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بمدارس الثانوي العام الحكومية بالدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مج(45)، ع(1)، 2021م، ص312 .
- (4) عماد عبد الحميد فرغلي وآخرون، "القيادة الموزعة وعلاقتها بالجودة في التعليم قبل الجامعي"، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج(1)، ع(2)، 2019م، ص431.
- (5) حميدة محمد البديوي، "تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية"، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مج (21)، ع (62)، 2017م، ص227.
- (6) على حمود على، "التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس: مدخلًا لتحقيق الجودة في التعليم الجامعي"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الخرطوم، مج (10)، ع (11)، 2018م، ص127 .
- (7) عمار فتحي موسى وبهاء الدين مسعد سعد، "إدمان العمل والارتباط الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والأداء المستدام للجامعات المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة السادات، مج(14)، ع(1)، 2022م، ص4.
- (8) زينب صلاح محمود وهيام مصطفى عبد الله، "دراسة تقييمية للرضا الوظيفي للعاملين بكلية التربية النوعية جامعة المنوفية"، المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية التربية النوعية جامعة المنوفية بعنوان: قضايا التعليم في ظل الألفية الثالثة الواقع والمأمول، في الفترة من 25-26 مارس، 2014م، ص3 .
- (9) سناء مصطفى محمد ورضا إبراهيم محمد، "العلاقة بين القيادة الروحية وهندسة العوامل البشرية العاطفية لدى العاملين في جامعة أسيوط"، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، مج(30)، ع(1)، 2022م .
- (10) فلاح بن خلف العجرفي، "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الشقراء"، المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، مج(38)، ع(2)، 2022م .
- (11) صفاء جمال محمد وعلي حسين محمد، "درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، ع(31)، 2023م .
- (12) فاطمة السيد حسن، "تمنجة العلاقات البنائية بين القيادة الروحية وشغف العمل المتناغم والاحترق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، الجمعية المصرية للدراسات

- النفسية، مج(34)، ع(122)، 2024 م .
- (13)Louis W. Fry and Others, "Spiritual Leadership As A Model for Performance Excellence: A Study of Baldrige Award Recipients", **Journal of Management, Spirituality and Religion**, V.(14), N.(1), 2016 .
- (14)Tracy A. Wagner, Exploring The Spiritual Leadership Practices of Female Private College and University Presidents, **A degree doctor**, Proquest llc, Adrian Dominican School of Education of Barry University, 2018 .
- (15)David Jimoh Kayode and Suraiarathankoomar Naicker, "Distributed Leadership and Administrative Processes as Determinants of Public Universities'effectiveness", **Cypriot Journal of Educational Sciences**, V. (16), N. (5), 2021 .
- (16)Rezzan Ucar, "The Effect of School Principal' Distributed Behaviours on Teachers'Organizational Commitment", **International Education Studies**, Canadian Center of Science and Education, V. (14), N. (5), 2021 .
- (17) _____، "إدمان العمل والارتباط الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والأداء المستدام للجامعات المصرية، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**، كلية التجارة، جامعة السادات، مج(14)، ع(1)، 2022م، ص4.
- (18) تامر إبراهيم عشري وسنية محمد أحمد، "توسيط الرسوخ التنظيمي في العلاقة بين الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة"، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة دمياط، مج(4)، ع(2)، ج(3)، 2023 م .
- (19) خلود راشد عبد الرحمن وآخرون، "أثر العمل العاطفي في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بمملكة البحرين"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع(2)، 2023 م .
- (20) مهيمن الزبيق بشير وآخرون، "الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين الارتباط الوظيفي والأداء الإبداعي: دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم"، **مجلة القلزم للدراسات التطبيقية**، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة دنقلا، ع(2)، 2023 م .
- (21)Ambar Khalid and Saba Khalid, "Relationship Between Organizationl Commitments, Employee Engagement And Career Satisfaction A Case Of University Of Gujrat, Pakistan", **Journal Of South Asian Studies**, Faculty Of Management And Administrative Sciences, University Of Gujrat, Pakistan, 2015 .
- (22)Aspen D'Costa, "Research Study Measuring Employee Engagement, Job Satisfaction And Intention To Turnover In Universities Across The United States", **A Degree Doctor**, The Graduate School Southern,Illinois University Carbondale, 2017 .
- (23)Vinessa Naidoo And Others, "The Impact Of Psychological Contracts On Employee Engagement At University Of Technology", **SA Journal Of Human Resource Management**, Business School, University of Technology, South Africa, 2019 .
- (24) كمال يوسف، "دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة"، **أبحاث اقتصادية وإدارية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، مج(13)، ع(1)، 2019م، ص43 .
- (25) أحمد محمد فتحي، "القيادة الروحية: دراسة تطبيقية على المدارس"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مج(37)، ع(4)، 2013م، ص2.

- (26) محمد عبد المنعم محمد وحسنين السيد طه، "تأثير القيادة الروحية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، مج(13)، ع(1)، 2022م، ص 4 .
- (27) سارة زويطي، "أثر القيادة الروحية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة الطارف"، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة منتوري قسنطينة، مج(33)، ع(1)، 2022م، ص ص194، 195 .
- (28) كمال يوسف وسميرة عروسي، "دور القيادة الروحية في تحسين جودة الحياة الأكاديمية من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد - جامعة المسلية"، *مجلة المقار للدراسات الاقتصادية*، المركز الجامعي علي كافي بتندوف، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع(2)، 2018م، ص 130 .
- (29) Louis W. Fry and Others, "Spiritual Leadership As A Model for Performance Excellence: A Study of Baldrige Award Recipients", *Journal of Management, Spirituality and Religion*, V.(14), N.(1), 2016, Pp.2-26 .
- (30) Lorena Martinez Soto, "Spiritual Leadership and Organizational Knowledge Processes: new Relations in the Field of Knowledge Management", *Journal of Applied Christian Leadership*, V.(11), N.(2), 2017, Pp.26-51 .
- (31) عمار فتحي موسى، "دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات: دراسة تطبيقية"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، ع(1)، 2017م، ص ص1-47 .
- (32) Mandana Abdizadeh and Others, "Testing the Relation between Spiritual Leadership and Job Satisfaction in the Iranian Healthcare Industry", *European Journal of Scientific Research*, V.(123), N.(2), 2014, P.210 .
- (33) خليل خلف ضيف الله، "واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية"، *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، مج(35)، ع(170)، ج(2)، 2016م، ص 687 .
- (34) سوسن بنت سعود اليعقوبية وآخرون، "درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية"، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، دار سمات للدراسات والأبحاث، مج(4)، ع(3)، 2015م، ص 82 .
- (35) محمد صبحي زكي وآخرون، "القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم"، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، مج(16)، ع(9)، 2022م، ص 708 .
- (36) بسام سمير عبد الحميد الرميدي، "أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهمك التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية"، *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج(3)، ع(1)، 2019م، ص ص75، 76 .
- (37) عبيد الله عبد الله علي وأشرف عبده حسن، "درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة" *العلوم التربوية*، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، مج(26)، ع(2)، 2018م، ص ص497، 498 .
- (38) محمد ابراهيم الضامن ومنال صالح الفهد، "واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" *المجلة العلمية لكلية التربية*، جامعة أسيوط، مج(36)، ع(4)، 2020م، ص ص129-131 .
- (39) _____، "واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" *المجلة العلمية لكلية التربية*، جامعة أسيوط، مج(36)، ع(4)، 2020م، ص ص129-

. 131

- (40) أشواق بنت سعود بن عبد الله ونجلاء إبراهيم الشنفي، "التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي"، *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،* مج(41)، ع(4)، 2021م، ص317.
- (41) دينا فاروق العجري وآخرون، "التأثير الوسيط للرفاهية الرقمية في العلاقة بين الكفاءات الرقمية والارتباط الوظيفي: بالتطبيق على الهيئة العامة للأرصاد الجوية المصرية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة،* مج(46)، ع(4)، 2022م، ص21.
- (42) مروه على عبد الحميد وآخرون، "أثر الشعور بالاستقرار الوظيفي على الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية والشركات التابعة لها"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،* ع(1)، 2022م، ص1292.
- (43) محمد حسن أحمد، "دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية"، *مجلة البحوث الإدارية،* مج(41)، ع(4)، 2023م، ص8.
- (44) تامر إبراهيم السيد، "رأس المال النفسي الإيجابي كوسيط بين المتعة في مكان العمل والارتباط الوظيفي: بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،* ع(4)، 2020م، ص437.
- (45) أنعام نايف فلاح وعارف توفيق محمد، "الإنهماك في العمل وعلاقته بالاعتقاد بفعالية الذات والتمكين لدى مديري مدارس منطقة الأغوار الشمالية في الأردن"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية،* مج(7)، ع(22)، 2018م، ص195.