

Creative Leadership of School Principals in the Jerusalem Suburbs' Directorate of Education and its Relationship to Organizational Commitment of Teachers

Wafa Omar Daoud Abu Hilal *
Prof. Mahmoud Ahmad Abu Samra **

Received 22/12/2023

Accepted 27/1/2024

Abstract:

The study aimed to explore the relationship between creative leadership of school principals in the Jerusalem Suburbs' Directorate of Education and its relationship organizational commitment of teachers. The population of the study consisted of (390) members, while the study sample consisted of (65) male and female teachers in the academic year 2023-2024. A questionnaire was used as a research tool, and its validity and reliability were verified using established statistical methods. The results indicated a positive, strong and significant correlation between creative leadership and organizational commitment. Furthermore, the results concluded that the level of creative leadership was high, with a mean score of (3.92) and the level of organizational commitment was high also, with a mean score of (3.86) in light of the result. The reasercher recommended some recommendations.

Keywords: Creative leadership, organizational commitment, Jerusalem Governorate.

Al-Quds University\ Palestine\ Wafaabuhilal73@gmail.com *

Al-Quds University\ Palestine\ abusamra@staff.alquds.edu **



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

القيادة الابداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين

وفاء عمر داود ابوهلال*

أ.د. محمود أحمد ابو سمرة**

ملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى علاقة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (390) معلماً ومعلمة، في حين بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (65) معلماً ومعلمة في العام الدراسي 2023-2024، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق الاحصائية والتربوية المناسبة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة احصائياً بين متغيري القيادة الابداعية لدى مديري المدارس والانتماء التنظيمي لدى المعلمين. كما أظهرت النتائج أنّ مستوى القيادة الإبداعية جاء بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.92)، وأنّ مستوى الانتماء التنظيمي جاء أيضاً بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.86). وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابداعية، الانتماء التنظيمي، محافظة القدس.

* جامعة القدس/ فلسطين/ Wafaabuhilal73@gmail.com

** جامعة القدس/ فلسطين/ abusamra@staff.alquds.edu

المقدمة:

يكمن جوهر القيادة بمقدرتها على التأثير في الآخرين وتحفيزهم للقيام بالمهام الموكلة اليهم، هذا التأثير الذي يختلف بين قائد لآخر، وبالتالي تختلف مستويات أداء المرؤوسين، وتختلف النتائج المتوقعة، بمعنى آخر يمكن القول أن مخرجات العملية القيادية تختلف تبعاً لقدرة القائد على التأثير. والعمل التربوي ليس بمعزل عن هذا كله، فمقدرة مدير المدرسة على التأثير على معلميه، كفيلة بتحقيق نتائج تربوية مرغوبة.

ولكن هذه المقدرّة على التأثير تعتمد على مهارات وسمات لا بد للقائد ان يمتلكها، وكلما توافرت هذه السمات والمهارات بمستويات مرتفعة، كلما اقتربت قيادة القائد من قيادة من نوع خاص، فقد تكون قيادة الهامية، أو تحويلية، أو ابداعية، او غيرها. وهذا النوع من القيادة هو القادر على حفز المرؤوسين، والقادر على شحن الهمم، واستقطاب الكفاءات، وغرس الانتماء والولاء للمؤسسة في وجدان مرؤوسيه.

القيادة الإبداعية، مثلاً، تربط بين مفهوم القيادة، ومفهوم الإبداع، إذ إنّ هذا النمط من القيادة يسعى إلى تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمكن أن تواجه الإدارة المدرسية، والسعي الى الحد منها، والاهتمام بعدم تكرارها (Restuputri, Septira, & Masudin, 2023)، وتم تعريف هذا المفهوم بأنه مقدرة الأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إيجاد الطرق والسبل الجديدة وغير المألوفة لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال إحداث تغييرات في عمل المؤسسة بطريقة تشجع الأفراد على تحقيق الأهداف، مع شمول إشرارك الجميع في توجه المؤسسة العام (Al-Nemry, 2023)، وتعني أيضاً تلك العملية التي يعتمد فيها القائد استراتيجيات إبداعية، ويوفر بيئات داعمة لتمكين العاملين من حل المشكلات بشكل إبداعي وعفوي وتحقيق أهداف المؤسسة في النهاية (Zhang, Siribanpitak, & Charoenkul, 2020).

والقيادة الإبداعية أحد الأساليب الحديثة التي تستخدم لتطوير أداء المؤسسات وتحسينه، إذ يقوم القائد المبدع بتغيير الوضع العام لسياسة المؤسسة، من خلال الموارد البشرية والمالية المتاحة وصياغة رؤية للمستقبل، فضلاً عن، يقوم بتطوير الاستراتيجيات اللازمة وتوجيه الآخرين من خلال التحفيز، وفي الوقت ذاته يكون قدوة جيدة، كما يقوم بتحديد الإطار العام للإبداع وطرق العمل لتحقيق آليات الإبداع لأداء جميع العاملين في المؤسسة (Lahoub, Al-Sarayrah, 2012).

فيما رأى ريزا وآخرون (Riza, et al, 2020) أنّ القادة المبدعين هم الذين يختارون ويشكلون مستقبل مؤسساتهم بدلاً من إدارة المشكلات وحلها بواسطة التعليمات والتشريعات القانونية، كما أنهم يمتلكون رؤية ومقدرة على الابتكار لتعزيز أنشطتهم الإبداعية الخاصة، وتعزيز أنشطة أعضاء المؤسسة والمؤسسة ذاتها. لذلك، تُظهر القيادة الإبداعية سمات بناء فرق متنوعة، وبناء ثقافة الابتكار، وتنسيق المؤسسات والإدارات، وإيجاد حلول للمأزق في صنع القرارات (Lee, 2020).

وتتمثل أبعاد القيادة الإبداعية في الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، فضلاً عن المثابرة والمقدرة على تحمل المسؤولية والحضور الذهني في أثناء وقوع المشكلات. تتضمن هذه القيادة توفير حلول مبتكرة وجديدة للتحديات، والإصرار على التقدم والنجاح والتعامل مع الأزمات. تعد القيادة الإبداعية أيضاً المقدرة على تقديم الأفضل بشكل مستمر ودائم لصالح المؤسسة (Shirbagi, & Hosseini, 2022).

وعليه فإنّ مدير المدرسة، كقائد مبدع، يمهّد الطريق أمام المعلمين لتحقيق أهداف العملية التربوية، برفع مستوى الانتماء للمدرسة، لذلك يعد الانتماء التنظيمي للمعلم ارتباطاً وجدانياً بين أهداف المدرسة وقيمها ودور المعلم المرتبط بهذه الأهداف والقيم والغايات، فيما يمكن عدّ الانتماء التنظيمي بأنه مفهوم نفسي مرتبط بمقدرة المعلم على الاندفاع نحو العمل والاندماج فيه من أجل تحقيق الأهداف، من خلال تبني كامل القيم الخاصة بالمدرسة والعملية التعليمية (Az-Zawi, 2022).

ويعني أيضاً مدى استعداد الفرد لبذل مزيد من الجهد من أجل تحقيق الأهداف، وزيادة فاعليتها، فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها وهو درجة شعور الفرد بأهداف وقيمها المؤسسة والتزامه الأخلاقي تجاهها، وحرصه على الاستمرار فيها وتقديم كل ما يستطيع من أجل إنجاز عملها وضمان استمراريتها (Al-Jarbah, 2020).

ويعد الانتماء التنظيمي شعوراً وجدانياً عندما يؤمن الفرد بضرورة تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، ومن أجل أن تحقق الإدارة المدرسية دورها ينبغي أن تولى اهتمامها للمعلم من خلال رفع مستوى الاندماج والرغبة في العمل وتحقيق التوافق بينهما لدى المعلم ليكون جاهزاً للتضحية من أجلها، وذلك بتوفير المعززات المطلوبة كافة والتي يحتاجها المعلم في سبيل استمرار انتماؤه والإبداع في تقديم كل مهاراته ومعارفه لتحقيق مستوى أفضل للعمل التربوي المتكامل (Abdullah, 2022).

(2022).

وأوضح المنصور (Al-Mansour, 2019) أنّ ضعف الانتماء التنظيمي للمعلم يتمثل بعدم قيامه بالأدوار المتوقعة منه، فضلاً عن ضعف إنتمائه لمهنة التعليم وقلة الالتزام بأخلاقياتها، وعزوف المعلم عن قبول مهمات التدريب والتطوير التي تعرض عليه، أو المشاركة في القرارات المختلفة، كذلك ضعف الكفاءة العلمية والقصور في الأداء الدراسي الناتج عن ضعف الرغبة في ممارسة هذه المهنة. وهنا يكون دور القائد المبدع في حل الإشكالات التي تسبب عزوف المعلم عن الانتماء للمدرسة والاهتمام بالعملية التعليمية بالشكل المطلوب، فضلاً عن تقديم الأفكار والخطط التي تساعد على تطوير أدائه المهني في المجال التربوي بما يضمن رفع مستوى الانتماء التنظيمي له.

والمدير القائد هو الذي يستمد قوته من مقدرته على التميز والابتكار وتقديم كل جديد فيما يتعلق بعمله، وعلى هذا الجانب فإنّ المدير كقائد مبدع عليه توفير الحلول للمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، كما يسهم في تطوير العملية التعليمية بما يتناسب مع التقدم التكنولوجي واستخدامه لتسهيل التواصل مع الآخرين، وفي تقديم منظومة تعليمية متطورة ذات تفاعلات ومشاركات عالية من قبل المعلم والطالب، وعليه ولتوفير ذلك فإنّ سعى المدير إلى بناء علاقة ايجابية مع المعلم من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات وتقويض الصلاحيات وتمكينه من طرح الأفكار الخاصة به فيما يتعلق بالتعليم، كل ذلك يساعد على تحقيق الرضا ورفع مستوى الانتماء التنظيمي للمعلم.

الدراسات السابقة

تناول الأدب السابق القيادة الابداعية لدى المديرين بشكل عام، ومديري المدارس بشكل خاص، وحاولت بعض هذه الدراسات ربط هذه المتغير بمتغيرات أخرى ذات علاقة. ومن هذه الدراسات دراسة الدوسري (Al-Dossary, 2023) والتي هدفت التعرف إلى مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (195) معلماً بالمملكة العربية السعودية، استخدم المنهج الوصفي في الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة، كما تبين أن مستوى التميز المؤسسي جاء بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي،

والتخصص)، فيما وجدت فروق تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر، كما تبين وجود علاقة قوية للقيادة الإبداعية بالتميز المؤسسي.

فيما قام علي (Ali, 2023) بدراسة سعت لمعرفة تأثير القيادة الإبداعية على تحقيق الرضا الوظيفي في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الشرقية دراسة ميدانية، إذ بلغت عينة الدراسة (50) معلماً ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة ضرورة تفعيل نمط القيادة الإبداعية لما لها من دور قوي وفعال في تحقيق الرضا الوظيفي.

أما دراسة النمري (Al-Nemry, 2023). فهدفت التعرف إلى دور القيادة الإبداعية في حل مشكلات التعليم عن بعد في المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية، تكونت عينة الدراسة من (518) معلماً من المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين المتابعة ومشكلات التعليم عن بعد، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الأصالة ومشكلات التعليم عن بعد، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين القيادة الإبداعية ومشكلات التعليم عن بعد، وتبين من النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

في حين هدفت دراسة العثيم (Al- Atheem, 2023) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (304) معلمات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة جاءت عالية؛ كما تبين أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة؛ إذ جاءت المعوقات التنظيمية (الإدارية) في المرتبة الأولى، تليها المعوقات الشخصية.

أما دراسة المليكي (Al-Maliki, 2022) فهدفت التعرف إلى العلاقة بين الأنماط القيادية لقيادة المدارس المرحلة الثانوية والقيادة الإبداعية في مكتب الوسط بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين تكونت عينة الدراسة من (161) معلماً، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائياً بين الأنماط القيادة السائدة الديمقراطية والتشاركية لدى قادة المدارس وممارستهم القيادة الإبداعية ككل وأبعادها، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه

الأنماط القيادية لدى قادة المدارس تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس-ماجستير). عدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند المعلمين أنفسهم. وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الدورات التدريبية أكثر من (10) دورات لصالح المعلمين ممن لديهم (10) دورات تدريبية.

وجاءت دراسة زانك وسيريبنتاك وشارنكول (Zhang, Siribanpitak, & Charoenkul, 2020) لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز إبداع المعلمين في قوائمهم، الصين، وتطوير استراتيجيات القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز إبداع المعلمين في قوائمهم، الصين. تم استخدام المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (636) مدير مدرسة، و(106) معلمين. أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط للقيادة الإبداعية لدى المديرين، وتم تطوير ثلاث استراتيجيات شملت تطوير القيادة الإبداعية للمديرين في تسهيل إبداع فرق المعلمين، وتعزيز ثقافة الابتكار التي تشجع على الإبداع الفردي والجماعي للمعلمين، وتسهيل الإبداع الفردي لكل معلم لتعزيز إبداع الطلاب.

أما فيما يتعلق بالانتماء التنظيمي فأجرت الزاوي (Az-Zawi, 2022) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي ومستوى الانتماء التنظيمي السائد لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الآداب والعلوم قمينس، وتحديد قوة العلاقة بينهما واتجاهها في حال وجودها من عدمه، وقد تكون مجتمع الدراسة من (66) عضو هيئة تدريس بالكلية، واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل، وتوصلت إلى أنّ مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي ومستوى الانتماء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس كان مرتفعاً، وكما أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة الاتجاه لكنها ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين أبعاد التمكين الوظيفي والانتماء التنظيمي بالكلية.

فيما هدفت دراسة سولستيو وآخرون (Sulistiyo, et al, 2020) إلى تقييم تأثير الانتماء التنظيمي في أداء العمل في المدارس الثانوية وتحليله، استخدم المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة الإلكترونية عبر الإنترنت على معلمي المدارس الثانوية العليا في جاكرتا. تم استخدام عينة بيانات ضمن كرة الثلج بلغت (150) معلماً في المدارس الثانوية العليا. أظهرت نتائج هذه الدراسة أنّ هناك تأثيراً للانتماء التنظيمي في أداء العمل، وأنّ الارتباط بين المواطنة التنظيمية وأداء المدرسة ذا دلالة إحصائية.

وأجرت الجربة (Al-Jarbah, 2020) دراسة هدفت إلى تقصي درجة التحكم التنظيمي في

المدارس الثانوية في عمان، ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين، والعلاقة بينهما، تكونت عينة الدراسة التطبيقية العشوائية من (450) معلماً ومعلمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان، بينت النتائج وجود مستوى منخفض من الانتماء التنظيمي لدى المعلمين، وعدم وجود فروق دالة احصائياً في استجاباتهم على مقياس مستوى الانتماء التنظيمي تعزى لمتغيرات التخصص العلمي، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة احصائياً في تلك الاستجابات تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين درجة التهكم التنظيمي ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين.

وقام المنصور (Al-Mansour, 2019) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين، بلغ عدد أفراد العينة (487) معلماً ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين كان بدرجة كبيرة، ودرجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستويات الانتماء التنظيمي لدى المعلمين، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (0.571) .

التعليق على الدراسات السابقة

أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى جانب القيادة الإبداعية أنها تسهم في حل المشكلات كما في دراسة النمري (Al-Nemry, 2023). وتحقق مستوى مرتفعاً من الرضا الوظيفي كما في دراسة العنيم (Al- Atheem, 2023)، أما على جانب الانتماء التنظيمي للمعلم فقد أشارت النتائج إلى مستوى مرتفع من الانتماء التنظيمي كما في دراسة الزاوي (Az-Zawi, 2022)، ودراسة المنصور (Al-Mansour, 2019).

وتسعى الدراسة الحالية للبحث في العلاقة بين القيادة الإبداعية والانتماء التنظيمي للمعلم، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة حسب اطلاع الباحثين، تحديداً في مديرية ضواحي القدس ضمن محافظة القدس الشريف.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

برزت مشكلة الدراسة للباحثين من خلال عملهما التربوي في محافظة القدس، واحساسهما بمدى حاجة المجتمع الفلسطيني، وخاصة التربوي إلى قيادات ابداعية، قادرة على الارتقاء بمستوى التعليم، او الحفاظ على ما تبقى منه على الأقل. كما ان الانتماء التنظيمي للمعلمين يعد حصناً منيعاً أمام الظروف الصعبة التي يعيشها المعلم الفلسطيني. وللتعليم في محافظة القدس

وضاحيها خصوصية تضاف الى خصوصية التعليم في فلسطين. فيتعرض المعلم في ضواحي القدس لكثير من المضايقات، سواء أكانت سياسية أم اقتصادية، وأصبح لدى المعلم احد خيارين، الاستمرار في العملية التعليمية، أو تركها. من هنا جاءت ضرورة الحاجة الى دراسة الانتماء التنظيمي لدى المعلم في مدارس القدس من ناحية، والكشف عن القيادة الابداعية للمديرين في مدارس ضواحي القدس من ناحية أخرى، ودراسة العلاقة بينهما من ناحية ثالثة. لذلك حاولت هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما علاقة القيادة الابداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين؟

وتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الثلاثة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس)؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) والانتماء التنظيمي لدى المعلمين؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى:

1. درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) من وجهة نظر المعلمين.
2. درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس).
3. العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) والانتماء التنظيمي لدى المعلمين.
4. تقديم التوصيات المناسبة لذوي العلاقة في مؤسسات القدس للاستفادة من نتائج هذه الدراسة، بما يخدم العملية التعليمية في القدس.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهميتها النظرية والتطبيقية، من خلال الربط بين القيادة الإبداعية والانتماء التنظيمي لدى المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) كما يأتي:

الأهمية النظرية:

- تسلط الضوء على الحالة الفلسطينية وانتماء المعلم الفلسطيني للعملية التعليمية في ظل ظروف الحرب والأزمات، وتجاوبه مع استمرارية التعليم.
- يمكن أن تسهم في تعزيز المعلومات الخاصة بالقيادة الإبداعية في مديرية تربية وتعليم ضواحي القدس، من خلال ما تم رصده من بيانات حول تطبيقاتها في العمل التربوي لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين وهي من الدراسات القليلة في هذا المجال في فلسطين.

الأهمية التطبيقية:

- تفيد المديرين في المدارس، وذوي الاختصاص في المجال التربوي في أهمية القيادة الإبداعية في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى المعلمين.
- تفيد صانعي القرار التربوي في فلسطين بشكل عام فيما يتعلق بالظروف التي تواجه المعلم في فلسطين خلال الحروب والأزمات، من أجل وضع استراتيجية تساعد على تخطي هذه الأزمات ومساعدة المعلم على تجاوزها.

حدود الدراسة

- **الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على مديرية تربية وتعليم ضواحي القدس، لعدم المقدرة على التواصل مع مديرية القدس (داخل أسوار مدينة القدس)، بسبب الظروف التي تمر بها فلسطين خلال فترة إجراء هذه الدراسة.
- **الحدد الزمني:** الفصل الأول من العام الدراسي 2023-2024.
- **الحدد البشري:** معلمو المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس.
- **الحد الموضوعي:** تتحدد هذه الدراسة بالمواضيع والمفاهيم الواردة فيها، وفي زمانها ومكانها، وخاصة موضوعات: القيادة الإبداعية، الانتماء التنظيمي، مديرية تربية ضواحي القدس.

مصطلحات الدراسة

- **القيادة الإبداعية:** بأنها المقدرة التي يمتلكها القائد القادر على تقديم الحلول الخلاقة المختلفة

والجديدة للعقبات والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، وتقديم كل ما يساعد على استقلالية العاملين في المؤسسة وتقديرهم وإشراكهم في العمل (Haloub, Al-Saraireh, 2012,12) يعرف الباحثان القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية من خلال ما يعبر عنه المعلمون بإجاباتهم عن فقرات استبانة الدراسة المعدة لهذا الغرض.

– **الانتماء التنظيمي:** شعور الفرد بالارتباط بأشياء معينة ويحوي معاني كثيرة كالتضحية وهو مفهوم متعدد الأبعاد إذ يعكس الانسجام والترابط بين الفرد والمؤسسة (Al-Jarbah, 2020, 15).

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه مستوى انتماء المعلم إلى المدرسة، ويقاس من خلال فقرات مجال الانتماء التنظيمي في الاستبانة الخاصة بالدراسة.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي (الارتباطي) لمناسبته لهذا النوع من الدراسات، وهو المنهج المتعلق بالبحث في العلاقة بين متغيرين، وباستخدام الدراسة الميدانية التي تعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس، والبالغ عددهم (390) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات مديرية تربية وتعليم ضواحي القدس للعام الدراسي 2022-2023. وتكونت عينة الدراسة من (65) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم وفق العينة الطبقية العشوائية .

أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، التي تم تطويرها اعتماداً على الدراسات السابقة في مجال القيادة الإبداعية والانتماء التنظيمي، كدراسة المنصور (Al-Mansour, 2019)، ودراسة الهتميم (Al-Atheem, 2023)، ودراسة الدوسري (Al-Dossary, 2023).

وتكونت الأداة من محورين هما: محور القيادة الإبداعية، ومحور الانتماء التنظيمي، وتكون محور القيادة الإبداعية من (13) فقرة وهذا المحور شمل أبعاد القيادة الإبداعية الواردة في الأدب التربوي والدراسات السابقة، وهي الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وجاءت في محور واحد لسهولة الحصول على المعلومات من المعلمين. في حين تكون محور الانتماء

التنظيمي من (19) فقرة.

صدق الأداة

اعتمد الباحثان أولاً صدق المحكمين، إذ تم الاستعانة بمحكمين من ذوي الاختصاص في المجال التربوي، والادارة التربوية، وشمل التحكيم: انتماء الفقرات لمجالها، وصحة صياغة الفقرات من ناحية منهجية، والصياغة اللغوية. وبعد أن اطلع الباحثان على مجمل الملاحظات الواردة من المحكمين، قاما بإعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف وإضافة ما أجمع عليه (80%) فأكثر من المحكمين. كما تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة (صدق الاتساق الداخلي)، وذلك كما يظهر في الجدول (1)، والذي يمثل فقرات القيادة الابداعية، والجدول (2)، والذي يمثل فقرات الانتماء التنظيمي.

الجدول (1): قيم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة فقرات القيادة الابداعية لدى مديري المدارس في مدارس مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.762**	0.000	6	0.721**	0.000
2	0.572**	0.000	7	0.677**	0.000
3	0.762**	0.000	8	0.541**	0.000
4	0.680**	0.000	9	0.622**	0.000
5	0.719**	0.000	10	0.689**	0.000

** داله احصائية عند 0.001 * داله احصائية عند 0.050

الجدول (2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة فقرات الانتماء

التنظيمي لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس)

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.723**	0.000	8	0.696**	0.000
2	0.688**	0.000	9	0.700**	0.000
3	0.763**	0.000	10	0.728**	0.000
4	0.594**	0.000	11	0.746**	0.000
5	0.792**	0.000	12	0.725**	0.000
6	0.651**	0.000	13	0.594**	0.000
7	0.773**	0.000	14	0.709**	0.000

** داله احصائية عند 0.001 * داله احصائية عند 0.050

يتبين من خلال قيم معاملات الارتباط الواردة في الجدولين، أن جميع هذه القيم دالة احصائياً، وهي معاملات ارتباط مرتفعة في غالبيتها، مما يعطي مؤشراً على صدق الاتساق

الداخلي لأداة الدراسة.

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة الثبات كرونباخ الفا، وجاءت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية لمستوى القيادة الإبداعية (0.902)، ولمستوى الانتماء التنظيمي (0.943) وهي قيم تدل على أن مستوى ثبات الأداة مرتفعاً، وفي باغراض الدراسة الحالية.

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، ومن أجل الاجابة عن السؤالين الأول والثاني للدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجموع فقرات المتغيرين، في حين تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وأيضاً للإجابة عن سؤال العلاقة، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للحصول على ثبات الاداة. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	1-2.33
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

عرض النتائج ومناقشتها

تناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها.

عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري

المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة والدرجة الكلية، والتي تعبر عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) من وجهة نظر المعلمين، ويبينها الجدول (3).

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يبادر لحل أي نزاع أو خلاف من شأنه أن يؤثر على سير العملية التعليمية	4.25	0.61	عالية
2	يمتلك المقدرة في تجاوز العقبات باستمرار	4.11	0.77	عالية
3	يرفض حل الإشكالات المبنية على المصالح الشخصية لأي طرف.	4.03	0.88	عالية
4	يهتم بالتخطيط والتطوير المستمر والمفضى إلى الإبداع.	3.95	0.94	عالية
5	يقدم الحلول المرضية لجميع الأطراف وبما يتناسب مع الواقع.	3.95	0.79	عالية
6	يقدم حلولاً إبداعية لجميع الأزمات التي يواجهها.	3.91	0.80	عالية
7	يستطيع في الظروف الصعبة تقديم أفضل ما لديه.	3.89	0.98	عالية
8	يسند المهمات الصعبة والمهمة لذوي الاختصاص والمقدرة.	3.89	0.68	عالية
9	يبادر بشكل مستمر لتقديم الأفكار التي تخدم الأداء المميز	3.89	0.81	عالية
10	يحدد أبعاد المشكلات بسرعة وبوضوح.	3.83	0.76	عالية
11	يمكن تغيير القرار بما يتناسب مع الرأي الغالب في المدرسة.	3.83	0.84	عالية
12	يرفض أي توجه نحو إملاء القرارات على المعلمين دون اقتناعهم بها.	3.82	0.72	عالية
13	يسعى بشكل مستمر لتقديم الأفكار التي من شأنها تطوير الأداء للمعلمين	3.66	0.85	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.92	0.55	عالية

تشير النتائج في الجدول (3) إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة، وأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري (0.55).

وحصلت الفقرة "يبادر لحل أي نزاع أو خلاف من شأنه أن يؤثر على سير العملية التعليمية" على أعلى متوسط حسابي، ومقداره (4.25). وهذا التوجه يؤكد أن للمدير المقدرة على حل النزاعات المختلفة للحد من تأثيرها في العملية التعليمية، فيما جاءت الفقرة "يسعى بشكل مستمر لتقديم الأفكار التي من شأنها تطوير الأداء للمعلمين" على أقل متوسط حسابي، ومقداره (3.66)، وجاءت بدرجة متوسطة، وهذا يبين أن المدير يقدم أفكاراً لتطوير الأداء الخاص بالمعلمين ولكن بدرجة أقل من المطلوب، وهذا من شأنه أن يؤثر في التقدم المهني للمعلم.

وهذا كله يشير إلى أن مديري المدارس يعملون بجهد مضاعف وحقيقي ليحصلوا على هذا التقدير من المعلمين، وهذا التوجه يأتي لتفويت فرص عرقلة العملية التعليمية في ضواحي القدس في ظل ظروف الحرب التي تعاني منها مدينة القدس وفلسطين بشكل عام، وهذا التقدير من قبل

المعلمين يؤكد طبيعة العلاقة الايجابية بين المديرين والمعلمين.

ومع أن المديرين في مدارس ضواحي القدس يعانون بسبب ظروف التعليم الصعبة والحواجز العسكرية الاسرائيلية، إلا إنهم يستمرون مع الإدارة المدرسية في بناء أسس التعليم الحديث، مستغلين جميع الطرق والوسائل المتاحة، والتي منها التعليم عن بعد، وهذا من أجل ضمان استمرارية التعليم في ظل ظروف الحرب، إذ يدعم المديرين المعلمين من خلال تقديم ما يحتاجون اليه ضمن مقدرتهم وما يتاح لهم، وهذا يؤكد أن مديري المدارس في ضواحي القدس يتمتعون بقيادة إبداعية تتمثل في مقدرتهم على إدارة العملية التعليمية والمحافظة على الحقوق الخاصة بالمعلمين وتوجيههم للاستمرار بالتعليم في مختلف الظروف.

على الجانب الآخر يعزو الباحثان النتيجة العامة لهذا المحور إلى أن القادة التربويين في تلك المدارس يتمتعون بصفات وممارسات تعزز الإبداع والابتكار في بيئة التعليم. بالتأكيد، ويعزو الباحثان النتيجة الى إن هذا هو أحد العوامل المؤثرة في النجاح والتميز التعليمي في تلك المدارس، وتعد القيادة الإبداعية من قبل القادة التربويين أمراً حاسماً لتحفيز المعلمين على التفكير الإبداعي وتجريب أساليب تعليمية جديدة وتبني تقنيات تعليمية مبتكرة. يمكن أن يشجع القائد الإبداعي المعلمين على تطوير مهاراتهم وتوسيع معرفتهم من خلال الاستفادة من برامج التدريب وورش العمل والموارد التعليمية المتاحة، هذا المستوى العالي من القيادة الإبداعية يسهم في خلق بيئة تعليمية ملهمة ومحفزة، ويعزز تفاعل المعلمين مع الطلاب وتحقيق أداء متميز. يتيح للمعلمين الفرصة للتجديد المستمر والابتكار، وبالتالي يسهم في تحقيق تعليم أكثر فاعلية وجودة في مدارس مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Dossary, 2023) ودراسة (Al- Atheem, 2023) وذلك في كون القيادة الإبداعية جاءت بدرجة عالية.

عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: ما درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس

في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس)، ويبينها الجدول(4).

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يعمل المعلم على الاهتمام بالمشكلات كافة المدرسية	4.23	0.82	عالية
2	حين يشعر المعلم بالتعب والجهد، ينعكس هذا إيجابيا على انتمائه للمدرسة وفخره بها.	4.14	0.78	عالية
3	يحث المعلم الجميع على توظيف الموارد كافة لخدمة التعليم في المدرسة.	4.00	0.90	عالية
4	يشعر المعلم بالسعادة والفخر اذا ما انجز أي من المعلمين مهام مميزة وابداعية.	3.98	0.82	عالية
5	يسعى المعلم للمحافظة على ممتلكات المدرسة.	3.97	0.79	عالية
6	يقوم المعلم بالدفع من مرتبه الخاص لتحقيق تقدم في المدرسة التي يعمل فيها.	3.97	0.90	عالية
7	يفتخر المعلم بالقيم التربوية في المدرسة.	3.92	0.87	عالية
8	يرى المعلم في إدارة المدرسة قيادة حكيمة	3.91	0.72	عالية
9	يهتم المعلم بالمشاركة بالأنشطة اللامنهجية	3.88	0.76	عالية
10	يشعر المدير المعلم بأنه عنصر فعال	3.88	0.97	عالية
11	يحرص المعلم على التقيد بانماط السلوك المنضبطة عند حدوث مشكلات معه.	3.88	0.97	عالية
12	يلتزم المعلم بالادوام الكامل في المدرسة.	3.82	0.76	عالية
13	يفتخر المعلم بمشاركته بالأنشطة المختلفة في المدرسة.	3.78	0.96	عالية
14	يدافع المعلم عن زملائه في القضايا التربوية .	3.75	0.75	عالية
15	يهتم المعلم بتطوير أهداف المدرسة بما يحقق المصلحة التربوية العليا.	3.72	0.96	عالية
16	يكرس المعلم جل وقته وجهده لتعزيز السلوك الانضباطي.	3.71	0.99	عالية
17	يدفع مستوى الايثار بين المعلمين للعمل على رفعة المدرسة.	3.70	0.86	عالية
18	يرفض المعلم أي محاولة للتقليل من شأن المدرسة.	3.58	0.88	متوسطة
19	يرفض المعلم عروض عمل بمرتب أعلى في مكان آخر.	3.57	0.80	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.86	0.60	عالية

أشارت قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول(4)، والدالة على استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي لديهم، أنّ هذا الانتماء جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية مقداره (3.86) وانحراف معياري (0.60). وجاءت (17) فقرة من فقرات الاستبانة بدرجة عالية، وفقرتان بدرجة متوسطة.، إذ حصلت الفقرة " يعمل المعلم على الاهتمام بالمشكلات المدرسية كافة" على أعلى متوسط حسابي"، ومقداره (4.23). وهذا يشير إلى مستوى الانتماء للمدرسة والحرص على تطويرها والاهتمام بعدم تكرار المشكلات التي يمكن ان تواجه المعلمين والطلبة، والعمل على حلها وتجاوزها بما يتوافق مع الانظمة والقوانين الضابطة التي تتبعها المدرسة في حل المشكلات وإدارة الأزمات، فيما حصلت الفقرة " يرفض المعلم عروض عمل بمرتب أعلى في مكان آخر" على أقل متوسط حسابي، ومقداره (3.57) وهذا يعني أنّ المعلم يمكن له أن يهتم بالمصلحة الخاصة في حال وجود عرض ممكن أن يحقق له مستوى مهني

ومالي أعلى، ويعزو الباحثان ذلك إلى الظروف المعيشية التي يعانيها الشعب الفلسطيني بشكل عام، وإلى ظروف الإغلاق التي يعاني منها المجتمع في ضواحي القدس، بسبب الاحتلال الاسرائيلي وجدار الفصل العنصري.

هذه النتيجة تشير إلى أنّ المعلمين بشكل عام يشعرون بالانتماء والتمسك بالمؤسسة التعليمية التي يعملون فيها وهذا نابع من القيم الأخلاقية والرسالة الخاصة بهم والتي تعد أن العملية التعليمية فوق جميع الاعتبارات، وفي ظل الظروف الحالية فإنّ التعليم في ضواحي القدس مستمر على الرغم من عدم دفع الرواتب للمعلمين بسبب الاحتلال الاسرائيلي وظروف الحرب التي تعانيها فلسطين، ويعكس هذا المستوى العالي من الانتماء التنظيمي الروابط القوية بين المعلمين والمدرسة، والثقة في الرؤية والقيادة التي توفرها المؤسسة، إذ يسهم وجود الانتماء الى تعزيز مستوى اهتمام المعلم بالمشكلات كافة التي يمكن أن تواجه المدرسة والعمل على حلها، كذلك يسهم في تعزيز اهتمام المعلم بالامتلاكات الخاصة بالمدرسة والحفاظ عليها، كما يؤدي الى اهتمام المعلم بتوظيف كل ما يملك من أجل المدرسة ورفع مستواها التعليمي والإداري.

كما بينت ذلك دراسة المنصور (Al-Mansour, 2019) فيما اختلفت مع دراسة الجربة (Al-Jarbah, 2020) التي بينت أنّ هناك مستوى منخفضاً من الانتماء التنظيمي لدى المعلمين. كما بينت دراسة الزاوي (Az-Zawi, 2022) ويتأثر المستوى العام للولاء التنظيمي بعوامل مختلفة مثل الثقافة المؤسسية والتواصل والدعم المقدم من الإدارة التعليمية. لذا، يمكن أن يكون هناك تباين في مستوى الانتماء التنظيمي بين المدارس وبين المعلمين أنفسهم.

عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) والانتماء التنظيمي لدى المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الأحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) والانتماء التنظيمي لدى المعلمين، ويبينه الجدول (5).

الجدول(5): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) والانتماء

التنظيمي لدى المعلمين

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	المتغيرات	
0.000	**0.861	الانتماء التنظيمي	القيادة الإبداعية

* داله احصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ ** داله احصائية عند $(0.01 \geq \alpha)$

تشير النتائج في الجدول (5) إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون، بين متغير القيادة الإبداعية والانتماء التنظيمي، (0.861)، ومستوى الدلالة (0.000)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية طردية ومرتفعة ودالة احصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) وتقديراتهم لمستوى الانتماء التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى القيادة الإبداعية في مدارس مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) زاد ذلك من تعزيز الانتماء التنظيمي لدى المعلمين.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن زيادة مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين يعني مقدرتهم على الابتكار والابداع، ومقدرتهم على التفكير خارج الصندوق، وبالتالي مقدرتهم على ابتكار الاساليب والوسائل الكفيلة بالتأثير على المعلمين، وغرس الانتماء التنظيمي في نفوسهم ووجدانهم. وهذا يعني أيضاً أنه عندما يتمتع القادة في المدارس بمهارات القيادة الإبداعية والمقدرة على تحفيز الإبداع والابتكار في البيئة التعليمية، يشعر المعلمون بالالتزام تجاه المؤسسة، ويظهرون مستوى أعلى من الانتماء والتفاني في العمل، ولخصوصية الوضع في محافظة القدس بسبب الجدار والإغلاقات، فإن المديرين والمعلمين والطلبة يعانون من كثير من الضغوط التي تؤثر في سير العملية التعليمية، وبالتالي يتعزز الانتماء للقدس ومدارس القدس. إن الإصرار على تخطي هذا الواقع، وتهيئة مناخ تعليمي صحيح للطلبة يجعل من المديرين يستمرون في تقديم كل ما هو ممكن وجديد في المجال التعليمي، ويعملون على دعم المعلم بشكل مستمر في هذا الجانب، وهو ما عبرت عنه دراسة صوان (Swan,2017) فيما يخص التعليم في القدس وما يتعرض له من ضغوط تشمل جميع مكونات العملية التعليمية، على الجانب الآخر أشارت دراسة العثيم (Al-Atheem, 2023)، ودراسة الدوسري (Al-Dossary, 2023)، إلى أهمية الانتماء التنظيمي للمعلم والحاجة إلى دعمه بشكل مستمر، إذ يرى الباحثان أن القيادة الإبداعية تعزز الانتماء التنظيمي بتشجيع المعلمين على المشاركة في صنع القرار وتوفير بيئة مشجعة للابتكار والتطوير

المستمر، كما يؤدي الشعور بالثقة والدعم من قبل القادة إلى زيادة الانتماء والارتباط العاطفي للمعلمين بالمدرسة والمؤسسة بشكل عام وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المنصور (Al-Mansour,) (2019).

فضلاً عن أنّ انتماء المعلم الى مدرسته يسهم في رفع إمكانيات المدرسة على المستوى التعليمي والمستوى الإداري، وأيضاً على المستوى السلوكي والاجتماعي والثقافي، فكافة المشاركات التي يقوم بها المعلم في هذا الجانب تؤثر إيجابياً في تطوير البنية التعليمية في المدرسة باعتبارها المكان الذي يقدم فيه المعلم كافة الخبرات التي يملكها.

التوصيات: توصي الدراسة بما يأتي:

- دعم المديرين في مديرية ضواحي القدس، من قبل الجهات ذات العلاقة، للإستمرار بتطوير العملية التعليمية في ظل ما يواجهونه من عقبات بسبب ظروف الاحتلال ومضايقاته لهم.
- دعم المعلمين وتوفير جميع احتياجاتهم، تحديداً رواتبهم لزيادة مقدرتهم على الصبر والاستمرار في التعليم.
- تحفيز المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة وتعزيز التعلم والنمو للطلاب من خلال زيادة المشاركة الفاعلة في صنع القرارات وتنفيذ المشروعات والمبادرات التعليمية.
- الحد من توجهات إملاء القرارات على المعلمين دون اقتناعهم بها، كون ذلك يؤثر في الانتماء التنظيمي لهم.
- الاهتمام بالسعي بشكل مستمر لتقديم الأفكار التي من شأنها تطوير الأداء للمعلمين.
- الاهتمام بتعزيز دور المعلم للبقاء في المدرسة مع وجود عروض عمل بمرتبة أعلى في مكان آخر.
- القيام بمزيد من الدراسات ذات العلاقة بالقيادة الإبداعية من مع متغيرات أخرى كتقدير الذات وضبط الصف والأمن الوظيفي وغيرها.

References

- Abdullah, M. (2022). The role of knowledge management in achieving loyalty commitment in elementary schools. *Tanta University Educational faculty Journal*. 68: 160-195.
- Al- Atheem, M. (2023). The degree of practicing creative leadership among the government secondary school leaders "This from the teachers' viewpoint in Buraidah city". *International Journal of Contemporary Humanities and Educational Science*. 2 (2). 79-131.

- Al-Dossary, M. (2023). The availability of dimensions of creative leadership among secondary school principals in Wadi Al-Dawasir and its relationship to institutional excellence from the teachers' point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences*. 7 (8). 1-21.
- Ali, A (2023). Creative leadership as an entry point for job satisfaction in general secondary schools in Sharkia Governorate _A field study. *Educational and Psychological Studies*. 121, 361,465.
- Al-Jarbah, N. (2020). *The level of organizational sarcasm in secondary schools in Amman and its relationship to the level of organizational loyalty among teachers*. Unpublished Master's Thesis, Hashemite University, Amman.
- Al-Maliki, B. (2022). Leadership styles and their relationship to the creative leadership of secondary school leaders from the point of view of teachers. *International journal of educational and psychological sciences*. 71, 221-270.
- Al-Mansour, A. (2019). The degree of practice of secondary school leaders in Al-Qatif Governorate for transformative leadership and its relationship to the level of organizational loyalty among teachers. *Journal of Scientific Research in Education*, 1(20): 379-436.
- Al-Nemry, A. (2023). The role of creative leadership in solving problems of distance education in the primary stage in Taif City, Saudi Arabia, from the point of view of teachers. *International Journal of Educational Psychological Studies (EPS)*, 17. 125-146.
- Az-Zawi, S. (2022). Dimensions of job empowerment and their relationship to organizational loyalty among faculty members at the College of Arts and Sciences, Qamins, *Al-Manarah Scientific Journal*, 4: 160-175.
- Lahoub, N.; Al-Sarayrah, M. (2012) *Modern Educational Leadership Skills*; Arab Gulf House for Publishing and Distribution: Amman, Jordan.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.
- Restuputri, D. P., Septira, A. P., & Masudin, I. (2023). *The Role of Creative Leadership to Improve Organizational Performance through*

- Organizational Ambidexterity in Creative-Based SMEs*. IEEE Transactions on Engineering Management.
- Riza, M. F., Nimran, U., Al Musadieq, M., & Utami, H. N. (2020). The Effect of Innovative Leadership and Creative Leadership to Organizational Learning, Organizational Adaptation and Adaptive Performance. *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, 5(2), 51-55.
- Shirbagi, N., & Hossen, S. M. (2022). Leadership Creativity Scale for School Principals: *Development and Application*. *School Administration*, 10(2), 147-165.
- Wafa News Agency (2023) Jerusalem Governorate, https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=20086.
- Sulistiyo, B. et al, (2020). Effect of Organizational Citizenship Behavior, Work Satisfaction and Organizational Commitment toward Indonesian School Performance, *Sys Rev Pharm*, 11(9), 962-971
- Swan, M. (2017). *Analytical Study of the History Textbook for the Eleventh Grade in Palestine and Israel: A Comparative Study of Content, Objectives, Beliefs*. Unpublished doctoral dissertation, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(2), 275-281.