

الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد التاسع، العدد الثالث، الملحق (1)، 2024

DOI: <https://doi.org/10.46515/jaes.v9i3.838>

Creative Leadership Competencies among Arab Elementary School Principals within the Green Line and their Relationship to the level of Morale among Teachers

Arej Zuhair Khateb*

Prof. Kayed Muhammad Salameh**

Received 10/4/2022

Accepted 21/5/2022

Abstract:

The study aimed to determine the degree of the availability of creative leadership competencies among Arab elementary school principals within the Green Line and their relationship to teachers' morale. A descriptive correlational methodology using a questionnaire was applied. The sample consisted of (487) individuals, including (124) school principals and (363) teachers. Results indicated that the degree of the availability of creative leadership competencies among arab elementary school principals were moderate, and the degree of teachers' morale were moderate; A statistically significant positive correlation between the degree of the availability of creative leadership competencies among arab elementary school principals and level of teachers' morale.

Keywords: Creative Leadership Competencies, School Principals, Teachers morale, Green Line.

Palestine\ arej.khateb@gmail.com*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ Kayedsalameh@yahoo.com**

الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس الإبتدائية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين

أريج زهير خطيب

أ. د. كايد محمد سالمه

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس الإبتدائية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (487) فرداً، منهم (124) مديرًا ومديرة و(363) معلماً ومعلمة داخل الخط الأخضر. واستخدمت استبيان الكفاءات القيادية الإبداعية، واستبيان الروح المعنوية للمعلمين، تم التأكد من صدقهما وثباتهما. وأشارت النتائج إلى أن درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس الإبتدائية العربية من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة تقدير متوسط، وأن مستوى الروح المعنوية للمعلمين جاء بدرجة تقدير متوسط، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيةً بين درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس الإبتدائية العربية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات القيادية الإبداعية، مدير المدارس، الروح المعنوية، المعلمون، الخط الأخضر.

* فلسطين/arej.khateb@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/Kayedsalameh@yahoo.com

المقدمة

تُعد المؤسسات التربوية النظمية من أهم المؤسسات التي أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، وهي الوحدات الأساسية في النظام التربوي التي تحقق غايات العملية التربوية والتعلمية وأهدافها. وإن ما يجري في هذه المؤسسات من تفاعلات وممارسات إدارية يؤثر في جميع من فيها من معلمين وإداريين ومتعلميين، وما ينشأ عن ذلك يتحدد وفقاً لطبيعة ممارسات القادة التربويين، فهم المحرك الأساس في سير أعمالها، وتحقيق أهدافها.

وتمثل القيادة عملية إقناع الآخرين والتأثير فيهم، وإتباع الطريقة التي يحددها القائد من أجل الوصول للأهداف المنشودة، فالقائد يستمد قوته من شخصيته وذكائه وخبرته ومهاراته ورؤيته لنفسه ومركزه (Atoueh, 2014). وتعد القيادة المدرسية من أهم مجالات القيادة في المجتمع، والمسؤولة عن تنفيذ سياسات التعليم، وتأهيل المعلمين وتدريبهم، وتربية الأجيال وإعدادهم في عصر سريع التغير يوهمهم النمو التربوي المهني السليم، وتحقيق أهداف المؤسسات التربوية، بما يؤدي في النهاية إلى تقدم المجتمع ونموه والارتقاء بمستواه (Abdul-Khaleq, & Ali, 2009). ومن هنا ظهرت أنماط حديثة للقيادة المدرسية، وتتضمن صفات وخصائص مختلفة للقائد (مدير المدرسة)، ومنها نمط القيادة الإبداعية.

وتشير القيادة الإبداعية إلى كفاءات ومقدرات مدير المدرسة على التغيير والتطوير لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة، وكذلك التصرفات والأفعال الفردية المتفوقة والمتميزة التي يمارسها القائد التربوي في المؤسسة التربوية، وتشمل اكتشاف الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة، والتحقق منها علمياً، وبذل الجهد لتطبيقها في المؤسسة، ولهذا فإن القيادة الإبداعية تُقدم الإبداع وتحفزه، وتقود إلى إعداد كوادر مؤهلة من المعلمين وال المتعلمين يستطيعون القيام بإنتاج فكري يتميز بالجدة والتنوع، مما قد يسهم في توفير التنمية الشاملة للمجتمع (Naser, 2016). وتمثل الكفاءات القيادية الإبداعية في المقدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة، لإحداث تطورات كمية و نوعية في مجالات العمل، والإنجاز داخل المؤسسة، مع العمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها إبداعياً (Al-Lamy, 2014).

وتنطلب القيادة الإبداعية أن يلم القائد بمجموعة من الكفاءات، مثل المقدرة على اكتشاف الطبيعة الإنسانية من حيث حاجات الفرد ورغباته ومقدراته، وإنجاز المهام بطريقة مبدعة، والمرونة في العمل، وتحقيق أداء عالي، فالقائد المبدع هو الذي يتحلى بقيم إيجابية، ولديه مهارات

سلوكية تحفز العاملين، وتمكنهم من اتخاذ القرارات، والتتمتع بمهارات اتصال عالية (Al Hussein, 2018). وتشتمل الكفاءات القيادية الإبداعية على محاور متعددة، هي الطلققة، وتتضمن الجانب الكمي للإبداع في القيادة، وتعني إنتاج عدد كبير من الأفكار والحلول المتعلقة بالقضايا والمشكلات المدرسية والطلابية. والمرونة، وتتضمن الجانب النوعي للإبداع في القيادة، وهي المقدرة على التغيير وتوليد أفكار غير متوقعة، لحل مشكلات المدرسة والطلبة. والأصالة، وهي التفرد والتميز في التفكير، للتوصل إلى ما هو غريب وغير شائع، والتوصل إلى أفكار غير مألوفة ونادرة تسهم في تحسين الأداء والعمل في المدرسة. والإفاضة، وتعني مقدرة المدير على تقديم إضافات جديدة تعود إلى مزيد من المعلومات للمواقف التعليمية والمدرسية، بحيث يصبح المدير قادراً على التوسيع في المحتوى عن طريق وضع الإضافات الازمة لذلك المحتوى. والحساسية للمشكلات، وتدل على مقدرة المدير لاكتشاف المشكلات والصعوبات وأوجه النقص والقصور في المعلومات قبل التوصل إلى الحل (Naser, 2016).

ومدير المدرسة بوصفه قائداً تناط به مهام بالغة الأهمية، له دور فاعل في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية، إذ تناط به إدارة جميع جهود المعلمين التي تعامل ضمن إطار عمله، ويرتبط نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، ورسالتها بالكيفية التي يدير بها المدرسة، وبالسلوك القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناتجة التي تمثل في شخصيته، واتخاذه القرارات، ومقدرتها على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء والمبدع، وتحسين ظروف العمل للمعلمين، وتنمية روحهم المعنوية (Abdul-Khaleq & Ali, 2009).

وتعد الروح المعنوية واحدة من المعايير الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسات أو فشلها، فوجود الثقة بين المدير والمرؤوس تقود إلى رفع مستوى الروح المعنوية للأفراد والجماعات، لذا يتطلب من المدير الناجح تعزيز المكافأة والأمن الوظيفي، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وجعل العمل أكثر تحدياً ومتعدة، ومنح العاملين فرصه من أجل الإنجاز والمعرفة، والنمو المهني، وإيجاد نوع من البيئة الهيكليه، والارقاء بالأداء نحو الأفضل (Abu Hajila & Harahsheh, 2013).

ولما كان المعلمون جزءاً حيوياً من النظام التعليمي، فهم من يوفر الدافع والدعم الذي يحتاجه الطلبة من أجل النجاح. ومع ذلك، يحتاج المعلمون أيضاً إلى التحفيز والدعم بالترتيب ليكونوا منتجين. ويمكن أن يعني المعلمون من انخفاض الروح المعنوية بسبب الضغوط المستمرة

لمحاولة تحقيق الأهداف التعليمية، أو بسبب التغيير في القيادة أو السياسات، لذلك فإن تحسين الروح المعنوية للمعلمين يُفيد في مساعدة المعلمين على الحفاظ على مواقف إيجابية، وأن يكونوا أكثر سعادة في العمل (Govindarajan, 2012). وهي من أهم المؤشرات التي تعكس طبيعة مناخ الإدارة المدرسية، فعلى مدير المدرسة أن يدرك بأن نجاح مدرسته وقوتها يعتمد على المعلمين الذين هم الركيزة الأساسية في العملية التعليمية؛ لذا على مدير المدرسة بذل أقصى ما عنده للحفاظ على بقاء مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى المعلمين، من خلال إسهامه في تحسين جودة بيئة المدرسة، وصنع الفرص الإبداعية للمعلمين في المدرسة التي تتبع على جهودهم في عملية التعليم والتعلم (Al-Masarwa, 2018).

وحيث أن القيادة الإبداعية باهتمام الباحثين، فقد أجرت آل حسين (Al Hussein, 2018) دراسة هدفت لتعريف درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية. واستخدم المنهج الوصفي المحسّي. وتكونت عينة الدراسة من (193) معلمة. والاستبانة كأدلة لجمع البيانات. وبينت النتائج أن درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية لجميع عمليات القيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة.

وهدفت دراسة موسى (Moses, 2018) لتعريف القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الإمارات العربية المتحدة. واستخدم المنهج الوصفي المحسّي. وتكونت عينة الدراسة من (331) معلماً ومعلمة. وطبقت مقياس القيادة الإبداعية. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة جاءت بدرجة تقدير مرتفعة.

وهدفت دراسة أريفايانغان وبهي (Arivayagan & Pihie, 2017) لتعريف درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس لتعزيز فعالية المدارس الثانوية في ماليزيا. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (250) معلماً. واستخدمت الاستبانة في عملية جمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس لتعزيز فعالية المدارس الثانوية جاءت متوسطة.

وأستهدفت دراسة الزهراني (Al-Zahrani, 2015) لتعريف درجة ممارسة القيادة الإبداعية للمديرات في دور رياض الأطفال الأهلية بالمملكة العربية السعودية. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (45) مديرية روضة أهلية و(300) معلمة. وطبقت استبانة ممارسة القيادة الإبداعية. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية للمديرات في دور رياض

الأطفال الأهلية جاءت بدرجة تقدير عالي.

كما حظيت الروح المعنوية باهتمام الباحثين، إذ أجرى العنزي (Al-Anazi, 2021) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مدير المدارس لقيادة الخادمة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة ومعلماتها بدولة الكويت. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (353) معلماً ومعلمة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن الروح المعنوية لدى المعلمين جاءت بدرجة تقدير مرتفعة.

وهدفت دراسة مقابلة (Maqabala, 2020) تعرف درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في الأردن. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (315) معلماً ومعلمة. واستخدم مقياس ممارسة القيادة الأخلاقية، ومقياس الروح المعنوية للمعلمين. وكشفت النتائج أن الروح المعنوية للمعلمين جاءت بدرجة تقدير مرتفع.

واستهدفت دراسة الشorman وجبران (Al-Sharman & Gubran, 2018) تعرف درجة الروح المعنوية للمعلمين بالأردن. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (1064) معلماً ومعلمة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين كان متوسطاً.

وهدفت دراسة ميراج، رياح، والدين (Miraj, Reba & Ud Din, 2018) تعرف الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الحكومية والخاصة الثانوية بالباكستان. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (30) معلماً. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة الروح المعنوية للمعلمين جاءت بدرجة تقدير مرتفعة.

وأجرى كانيسان، بينغ، ولينغ (Kanesan, Yiing & Ling, 2016) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المرحلة الثانوية في ماليزيا. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (297) معلماً. واستخدم مقياس الروح المعنوية للمعلم. وأظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاء بدرجة تقدير مرتفع.

بعد استعراض الدراسات السابقة، يلاحظ أن الدراسة الحالية تتشابه نوعاً ما والدراسات السابقة من حيث تقصي الدراسات في المحور الأول موضوع القيادة الإبداعية، مثل دراسة آل حسين (Al Hussein, 2018)، ودراسة موسى (Moses, 2018) ودراسة أريفايانغان وبيهي

(Arivayagan & Pihie, 2017). والدراسات في المحور الثاني بتناولها موضوع الروح المعنوية للمعلمين، مثل دراسة العنزي (Al-Anazi, 2021)، ودراسة مقابلة (Miraj, Reba & Ud Din, 2018) ، ودراسة ميراج، رباح، والدين (Maqabala, 2020) ، ودراسة كانيسان، يينغ، ولينغ (Kanesan, Yiing & Ling, 2016). وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في هدفها وهو تقصي درجة الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مدير المدارس الابتدائية الحكومية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، وهذا ما لم تتطرق له الدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة:

انبعثت مشكلة هذه الدراسة من أهمية الكفاءات لمدير المدرسة، ومنها الكفاءات القيادية الإبداعية التي يمارسها للتأثير في المعلمين من خلال ممارسة الوظيفة السلوكية من جوانب متعددة كالتطوير والتجديد الإبداعي في العمل المدرسي، والحساسية للمشكلات وحلها إبداعياً، وتشجيع المعلمين على الإبداع، وبالتالي التأثير الإيجابي في المعلمين وروحهم المعنوية التي تتعكس في حصيلة عملية التعليم والتعلم للمعلمين. وقد لاحظت الباحثة الأولى من خلال عملها كمعلمة في إحدى المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومقابلتها لمجموعة من المديرين والمعلمين في المدارس الابتدائية الحكومية اختلافاً في وجهات نظرهم حول امتلاك المديرين للكفاءات القيادية الإبداعية أو ممارساتها، وحول الروح المعنوية لدى المعلمين من حيث رغبتهم في العمل، وإنجاز المطلوب منهم بشكلٍ دقيق ومنهم أبدى رأياً مخالفاً. وقد أوصت دراسة أريفياغان وبيهي (Arivayagan & Pihie, 2017) إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس، كما أوصت دراسة الشرمان وجبران (Al-Sharman & Gubran, 2018) إلى إجراء مزيد من الدراسات حول مستوى الروح المعنوية للمعلمين. وتتلخص مشكلة الدراسة في تعرف درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مدير المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

أسئلة الدراسة:

أجبت هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مدير المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. ما مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر

من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس الإبتدائية العربية داخل الخط الأخضر ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من جانبيين، هما:

الأهمية النظرية:

تحديد درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس الإبتدائية العربية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين داخل الخط الأخضر، وإضافة معلومات نظرية حول الكفايات القيادية الإبداعية والروح المعنوية تسهم في إثراء المكتبة العربية والمحلية داخل الخط الأخضر.

الأهمية التطبيقية:

من المأمول أن تلفت نتائج الدراسة الحالية مديري المدارس العربية الإبتدائية، إذ يتوقع أن تزودهم بتغذية راجعة عن درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لديهم، مما يساعدهم على تحسين ممارسات الكفاءات القيادية الإبداعية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من المرحلة الابتدائية. والجهات التي ترب مديري المدارس والمعلمين بتزويدهم بتغذية راجعة عن كيفية التدريب بشكل أفضل وأنجع لامتلاك الكفاءات القيادية الإبداعية وممارسة الروح المعنوية.

مصطلحات الدراسة:

عرفت مصطلحات الدراسة على النحو الآتي:

- **الكفاءات القيادية الإبداعية:** "مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها مدير المدارس لممارسة المهام والأدوار المنوطه بهم من أجل التجديد والتغيير في النهج والأسلوب بما يلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته" (Arivayagan & Pihie, 2017, 555)، وإجرائياً ممارسات مدير المدارس الإبتدائية العربية الحكومية داخل الخط الأخضر من أجل التجديد والتغيير في المدارس، وتقاس بالدرجة الكلية باستجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة (استبيان الكفاءات القيادية الإبداعية) التي جرى تطويرها لغرض هذه الدراسة.

- **الروح المعنوية:** "حالة من الشعور الداخلي والخارجي الإيجابي أو السلبي الذي يوجه سلوك

الأفراد والجماعة ضمن إطار محدد في المؤسسة التي يعملون فيها" (Al-Sharman & Gubran, 2018, 112). وإجرائياً هي المناخ العام الذي يسود المدرسة الابتدائية العربية الحكومية داخل الخط الأخضر، ويحفز المعلمين فيها نحو التعاون في تحقيق أهداف المدرسة، والشعور بالرضا والاستقرار العام في العمل المدرسي، وتقاس بالدرجة الكلية باستجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة (استبانة الروح المعنوية) التي قام الباحثان بتطويرها لغرض هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على تقصي درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديرى المدارس الابتدائية العربية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على وجهات نظر المديرين والمعلمين.
- **الحد المكاني:** جرت هذه الدراسة في المدارس الابتدائية العربية الحكومية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزماني:** جرت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022م.

منهج الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي؛ لأنه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (5019) مديراً ومعلماً في المدارس الابتدائية العربية الحكومية داخل الخط الأخضر، منهم (137) مديراً و(4882) معلماً وفقاً لإحصائية مكتب التعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022م.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (487) مديراً ومعلماً في المدارس الابتدائية العربية الحكومية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، منهم (124) مديراً و(363) معلماً. وجرى تحديد حجم العينة بالاستناد إلى جدول (Krejcie & Morgan, 1970).

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداتين، هما:

أداة الدراسة الأولى:

تم تطوير استبانة لقياس الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية العربية الحكومية بالرجوع إلى المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإبداعية، مثل دراسة آل حسين (Al Hussein, 2018)، ودراسة موسى (Moses, 2018)، وتكونت الأداة في صورتها الأولية من (25) فقرة توزعت في خمسة مجالات، هي: الطلاقة وفقراته (5-1)، والمرونة وفقراته (6-10)، والأصالة وفقراته (11-15)، والحساسية للمشكلات وفقراته (16-20)، والإفاضة وفقراته (21-25). وجرى استخدام تدرج ليكرت الخماسي؛ إذ يضع المستجيب إشارة (٧) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة لتدل على درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية، وهي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). ولتصحيح الأداة أعطيت الأوزان الآتية (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات السابقة الذكر.

أداة الدراسة الثانية:

لغایات تطوير أداة الروح المعنوية للمعلمين، تم الرجوع إلى المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة التي تناولت الروح المعنوية لدى المعلمين، مثل دراستي العنزي (Al-Anazi, 2021)، ومقابلة (Maqabala, 2020). وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (32) فقرة موزعة في خمسة مجالات هي: العلاقة مع الطلبة وفقراته (1-6)، والعلاقة مع الزملاء وفقراته (7-12)، والعلاقة مع الإدارة المدرسية وفقراته (13-20)، والعلاقة مع المجتمع المحلي وفقراته (21-25)، والمكانة المهنية وفقراته (26-32). ويقوم المستجيب بوضع إشارة (٧) أمام كل فقرة من فقرات المجالات وذلك على سلم من خمس درجات هي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وصححت الأداة بإعطاء الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات السابقة الذكر.

صدق أداتي الدراسة:

للحتحقق من صدق محتوى أداتي الدراسة تم عرضهما بصورةهما الأولية على (13) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في العلوم التربوية في جامعات أردنية. إذ تم الطلب منهم التتحقق من مدى ملاءمة الفقرات للمجال وللأداة ككل، وأية مقتراحات بالحذف أو الإضافة أو التعديل على فقرات كل أداة ومجالاتها. وفي ضوء آراء المحكمين واقتراحاتهم بنسبة اتفاق (85%) من المحكمين على أهمية التعديل، والتي أجمعت على صلاحية الأداتين بعد إعادة صياغة بعض

الفرقانات لتصبح أكثر وضوحاً للمستجيبين. وقد عُنِي الباحثان بجميع الملاحظات، وأخرجت الأداة الأولى بصورتها النهائية المكونة من (25) فقرة، والأداة الثانية بصورتها النهائية المكونة من (32) فقرة.

ثبات أداتي الدراسة:

جرى التحقق من ثبات أداتي الدراسة بطريقتين: الأولى بطريقة الاختبار-إعادة الاختبار، وذلك بتطبيق كل أداة على عينة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) مديراً ومعلماً، ثم إعادة تطبيق كل أداة على العينة ذاتها بفارق زمني مدة أسبوعان بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على كل أداة في مرتب التطبيق وعلى كل مجال من مجالاتها، والطريقة الثانية فقامت بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" لمجالات الأداة فقط. والجدولان (1) و (2) يوضحان ذلك.

الجدول (1): معاملات الثبات لأداة الدراسة الأولى وفق طريقي الإعادة والاتساق الداخلي

ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	المجال
0.92	0.93	الطلاق
0.95	0.92	المرونة
0.96	0.95	الأصالة
0.96	0.96	الحساسية للمشكلات
0.91	0.94	الإفاضة
0.97		الدرجة الكلية

أظهر الجدول (1) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على مجالات الأداة في مرتب التطبيق بلغ (0.97)، أما معاملات الثبات لمجالات الأداة بالطريقة ذاتها تراوحت بين 0.92-0.96). أما معاملات ثبات الاتساق الداخلي بطريقة "كرونباخ ألفا" لمجالات الأداة تراوحت بين (0.91-0.96). وعليه عُدّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول (2): معاملات الثبات لأداة الدراسة الثانية وفق طريقي الإعادة والاتساق الداخلي

ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	المجال
0.94	0.91	العلاقة مع الطلبة
0.96	0.93	العلاقة مع الزملاء
0.95	0.95	العلاقة مع الإدارة المدرسية
0.97	0.92	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.92	0.93	المكانة المهنية
0.96		الدرجة الكلية

أظهرت النتائج في الجدول (2) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على مجالات الأداة في مرتب التطبيق بلغ (0.96)، أما معاملات الثبات لمجالات الأداة بالطريقة ذاتها

تراوحت بين (0.91-0.95). أما معاملات ثبات الاتساق الداخلي بطريقة "كرونباخ ألفا" لمجالات الأداة تراوحت بين (0.92-0.97). وهي معاملات ثبات مرتفعة وملائمة لغايات هذه الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات ومجالات استبانة الكفاءات القيادية الإبداعية واستبانة الروح المعنوية للمعلمين، والأداتين كل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{مدى الفئة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) \text{ مقسمًا على عدد الخيارات}$$

مدى الفئة = $4 - 1 = 3$ و بذلك يصبح معيار الحكم على النحو الموضح في الجدول

(3)

الجدول (3): المعيار الإحصائي لتحديد مستويات الكفاءات القيادية الإبداعية والروح المعنوية للمعلمين

الدرجة	المتوسط الحسابي
قليلة جداً	من 1.00 - 1.80
قليلة	أعلى من 1.80 - 2.60
متوسطة	أعلى من 2.60 - 3.40
كبيرة	أعلى من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أعلى من 4.20 - 5.00

وللإجابة عن السؤال الثالث، بهدف تعرف طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديرى المدارس الإبتدائية العربية داخل الخط الأخضر وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

إجراءات الدراسة:

تم إتباع إجراءات الآتية:

- تم تحديد مشكلة الدراسة وعناصرها، ثم الرجوع إلى المصادر الرسمية في مديریات التربية والتعليم في المناطق الشمالية داخل الخط الأخضر لتحديد مجتمع الدراسة، وتم حساب العينة المراد التطبيق عليها وطريقة اختيارها. ثم جرى إعداد أداتي الدراسة والتحقق من دلالات صدقهما وثباتهما في البيئة العربية داخل الخط الأخضر.
- الحصول على كتب رسمية لتسهيل مهمة الباحثين، لغايات تطبيق أداتي الدراسة.
- تم الاستئذان من مديرى المدارس لغايات تنفيذ الدراسة، وتوزيع الأداتين على العينة

المستهدفة، إذ جرى توزيع كل أداة بصورة إلكترونية باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي (تطبيق واتس آب) نظراً لظروفجائحة كورونا كوفيد -19 ووجوب الالتزام بالإجراءات الاحترازية. وتم اطلاعهم على كتب تسهيل مهمة الباحثة. وتم تطبيق أداتي الدراسة على العينة، وشرح التعليمات وكيفية الاستجابة على الفقرات.

- تم جمع البيانات وتديقها، ثم جرى استخدام برنامج الرزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) واستخلاص النتائج ووضعت في جداول خاصة وجرى التعليق عليها، ثم نوقشت النتائج وكتبت التوصيات والمقترنات في ضوئها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، وذلك على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول ومناقشته:

للإجابة عن السؤال الأول، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة عن درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديرى المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديرى المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر

الدرجة	الرتبة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
متوسطة	1		0.96	2.94	الأصالة	3
متوسطة	2		0.92	2.91	المرونة	2
متوسطة	3		0.91	2.88	الطلاقة	1
متوسطة	4		0.83	2.77	الحساسية للمشكلات	4
متوسطة	5		0.86	2.75	الإفاضة	5
متوسطة			0.78	2.85	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (4) أن الدرجة الكلية لتوافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديرى المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر جاءت بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة تقدير متوسطة. وربما يعزى ذلك إلى كثرة الأعباء والأعمال الإدارية التي تقع على عاتق مديرى المدارس الابتدائية العربية، وانشغالهم بمتابعة أمور مختلفة في المدرسة كحضور المعلمين والطلبة وانصرافهم، واستقبال أولياء أمور الطلبة، ومتابعة التقدم في المناهج الدراسية وتحصيل الطلبة، وغيرها من المهامات التي قد تؤدي إلى هذا القصور في توافر الكفاءات القيادية الإبداعية، مما يجعل من المدير غير قادر على وضع أبدال متعددة عند التعامل مع المواقف المختلفة،

وقصور في استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات المدرسية. وانفتت هذه النتيجة مع دراسة أريفيايانغان وبهبي (Arivayagan & Pihie, 2017) التي بينت أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاءت متوسطة. واختفت مع دراسة آل حسين، Al Hussein, (2018) التي بينت أن درجة ممارسة عمليات القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية جاءت كبيرة.

ويتبين من الجدول (4) أن المجال الثالث "الأصالة" جاء في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.94) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة تقدير متوسطة. ويمكن عزو ذلك إلى طبيعة مفهوم الأصالة الذي يسعى إلى التجديد والإنتاجية غير المسبوقة، لذلك قد يل JACK أحياناً بعض مديري المدارس الإبتدائية إلى مواجهة المعوقات والصعوبات في المدرسة الإبتدائية، وتقديم الأفكار والأعمال الأصلية لتحسين أساليب العمل المدرسي. تلاه في الرتبة الثانية المجال الثاني "المرونة" بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة تقدير متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى التقاويم بين مديري المدارس الإبتدائية في تطوير العمل المدرسي ومواكبة المستجدات الحديثة التي تدعو الوزارة إلى مواكبتها، لذلك يستفيد معظم مديري المدارس الإبتدائية من الأفكار والاتجاهات الحديثة في التعليم لتطوير العمل المدرسي، ويحرصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل المدرسي بصورة مستمرة. بينما جاء المجال الخامس "الإفاضة" في الرتبة الخامسة والأخيرة بأقل متوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن رؤية بعض مديري المدارس الإبتدائية في العمل المدرسي تكون مستمدة من تعليمات الوزارة والقوانين التي تضعها، لذلك يفتقر بعض المديرين إلى الرغبة في التجديد والتطوير للأعمال والمهامات في العمل المدرسي، وتفضيلهم التمسك بالتعليمات الواردة لهم، من هنا يفتقر بعضهم إلى تكميل أو وضع زيادات لمشروعات وأفكار تقود بدورها إلى زيادات أخرى، أو حتى تناول فكرة بسيطة ومختلط لموضوع ما والعمل على توسيعه ليتخذ منهاً علمياً، أو حتى توجيه الآخرين نحو أعمال تمكّنهم من رؤية جوانب النقص والخلل فيها.

وُحسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجالات أداة الدراسة الأولى وفقاً لمجالاتها، وذلك على النحو الآتي:

المجال الأول: الطلقة

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول "الطلقة"

الرقم	المجال ككل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتبني المدير وجهات النظر الأخرى إذا اقتنع بصحتها	3.04	1.25	1	متوسطة
4	يطرح المدير أفكاراً متعددة ومتوعنة لحل المشكلات المدرسية	2.98	1.22	2	متوسطة
5	يدمج المدير الأفكار المطروحة لحل المشكلات	2.82	1.12	3	متوسطة
2	يضع المدير بدائل متعددة عند التعامل مع المواقف المختلفة	2.80	1.09	4	متوسطة
3	يسخدم المدير الأسلوب العلمي لحل المشكلات المدرسية	2.78	1.13	5	متوسطة
	المجال ككل	2.88	0.91		متوسطة

أظهر الجدول (5) أن الدرجة الكلية للمجال الأول "الطلقة" جاءت بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة تقدير متوسطة. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (2.78-3.04) وجميعها جاءت بدرجات تقدير متوسطة. وجاءت الفقرة (1) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.25). في حين جاءت الفقرة (3) في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.13).

المجال الثاني: المرونة

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني "المرونة"

الرقم	المجال ككل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	يستفيد المدير من الأفكار والاتجاهات الحديثة في التعليم لتطوير العمل المدرسي	3.08	1.29	1	متوسطة
10	يرحص المدير على إحداث تغييرات في أساليب العمل المدرسي بصورة مستمرة	3.03	1.24	2	متوسطة
9	يعدل المدير من أسلوب عمله لمواجهة المواقف الطارئة	2.85	1.13	3	متوسطة
7	يرحص المدير على الاستفادة من الملاحظات الموجهة إليه	2.83	1.18	4	متوسطة
6	يتقبل المدير الاختلاف في وجهات النظر حول أداء الأعمال المدرسية	2.76	1.10	5	متوسطة
	المجال ككل	2.91	1.12		متوسطة

أظهر الجدول (6) أن الدرجة الكلية للمجال الثاني "المرونة" جاءت بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة تقدير متوسطة. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (2.76-3.08) وجميعها جاءت بدرجات تقدير متوسطة. وجاءت الفقرة (8) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.29). في حين جاءت الفقرة (6)

في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.10).

المجال الثالث: الأصالة

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث "الأصالة"

الرقم	المجال ككل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	يستخدم المدير الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل المدرسي		3.13	1.27	1	متوسطة
12	ينتقل المدير الأفكار التي يمكن تطبيقها في الواقع الميداني التربوي		2.93	1.16	2	متوسطة
13	يتيح المدير للمعلمين التعبير عن الأفكار حول الموضوع المطروح		2.91	1.27	3	متوسطة
15	يقيّم المدير الفكرة في ضوء مناسبتها للإمكانات المتاحة بمشاركة المعلمين		2.88	1.11	4	متوسطة
11	يناقش المدير الأفكار المطروحة والحلول البديلة مع المعلمين		2.84	1.21	5	متوسطة
	المجال ككل		2.94	0.96		متوسطة

أظهر الجدول (7) أن الدرجة الكلية للمجال الثالث "الأصالة" جاءت بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة تقدير متوسطة. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (2.84-3.13) وجميعها جاءت بدرجات تقدير متوسطة. وجاءت الفقرة (14) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.27). في حين جاءت الفقرة (11) في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.21).

المجال الرابع: الحساسية للمشكلات

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع "الحساسية للمشكلات"

الرقم	المجال ككل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	يمنح المدير المبدعين الحرية في إنجاز الأعمال		2.95	1.27	1	متوسطة
17	يدرك المدير أبعاد المشكلة بوضوح ويبحث عن حلول مبدعة لها		2.83	1.16	2	متوسطة
18	يخطط المدير لمواجهة مشكلات العمل المتوقعة		2.78	1.14	3	متوسطة
19	يجتهد المدير في اكتشاف المشكلات قبل وقوعها		2.68	1.05	4	متوسطة
20	يزود المدير المعلمين بحلول إبداعية عند وقوع المشكلات المدرسية		2.65	1.03	5	متوسطة
	المجال ككل		2.77	0.83		متوسطة

أظهر الجدول (8) أن الدرجة الكلية للمجال الرابع "الحساسية للمشكلات" جاءت بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة تقدير متوسطة. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (2.65-2.95) وجميعها جاءت بدرجات تقدير متوسطة. وجاءت الفقرة (16) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.27). في حين جاءت الفقرة

(20) في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (1.03).

المجال الخامس: الإفاضة**الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة****على فقرات المجال الخامس "الإفاضة"**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
24	يقترح المدير تكميلاً وزياادات لمشروعات وأفكار تقدّم بدورها إلى زياادات أخرى	2.82	1.11	1	متوسطة
25	يتناول المدير فكرة بسيطة ومخططاً لموضوع ما، ثم يقوم بتوضيجه ليتّخذ منهاجاً علمياً	2.76	1.10	2	متوسطة
23	يوفر المدير الفرصة للأخرين لمواجهة الجوانب غير الملمس بها من قبل	2.75	1.01	3	متوسطة
22	يعرض المدير للآخرين مواقف تتطلب إدراك التفاصيل في تلك المواقف	2.74	1.00	4	متوسطة
21	يوجه المدير الآخرين نحو أعمال تمكّنهم من رؤية جوانب النقص والخلل فيها	2.70	1.01	5	متوسطة
	المجال ككل	2.75	0.86		متوسطة

أظهر الجدول (9) أن الدرجة الكلية للمجال الخامس "الإفاضة" جاءت بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة تقدير متوسطة. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (2.70-2.82) وجميعها جاءت بدرجات تقدير متوسطة. وجاءت الفقرة (24) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.11). في حين جاءت الفقرة (21) في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (1.01).

نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

للإجابة عن السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجات لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين. والجدول (10) يبيّن ذلك:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجات لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	العلاقة مع الطلبة	3.27	1.02	1	متوسطة
2	العلاقة مع الزملاء	2.91	0.89	2	متوسطة
5	المكانة المهنية	2.84	0.87	3	متوسطة
3	العلاقة مع الإدارة المدرسية	2.77	0.79	4	متوسطة

الرقم	الدرجة الكلية	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	العلاقة مع المجتمع المحلي	2.70	0.74	5	متوسطة	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.89	0.67			

يبين الجدول (10) أن الدرجة الكلية لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر جاءت بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى معاناة بعض معلمي المرحلة الابتدائية من الضغوط المهنية، والأعباء الملقاة على عاتقهم من تحضير وتدريس ومتابعة وإشراف على قضايا الطلبة في المرحلة الابتدائية، مما يسبب لهم مزيداً من التحديات والصعوبات أمام تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، مما ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي وبالتالي تأثر روحهم المعنوية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة العنزي-Al-Anazi,2021)، ودراسة مقابلاة (Maqabala,2020) ودراسة كانيسان، بينغ، ولينغ (Miraj, Reba & Ud Kanesan, Yiing & Ling, 2016) (Din, 2018) التي بينت أن الروح المعنوية للمعلمين جاءت بدرجة تقدير مرتفعة.

ويتبين من الجدول (10) أن المجال الأول "العلاقة مع الطلبة" جاء في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.27) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة تقدير متوسطة. وربما يعزى ذلك إلى الضغوط الطلابية على المعلمين بشكل عام والمعلمين في المرحلة الابتدائية خصوصاً، والتوقعات العالية منهم في الأداء التدريسي والوظيفي خاصة في ظل الظروف التي عاشها المعلم في الفترة الماضية مع أزمة جائحة كورونا كوفيد- 19 التي حولت التعليم النظامي إلى التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد؛ مما زاد من العبء التدريسي والوظيفي على المعلمين، ووضع أمامهم تحديات كبيرة في تعليم طلبة المرحلة الابتدائية أدت إلى تذبذب روحهم المعنوية، مما انعكس في مشاعرهم بأن طلبتهم لا يقدرون ما يقومون به من جهد في التدريس. تلاه في الرتبة الثانية المجال الثاني "العلاقة مع الزملاء" بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يعود ذلك إلى قصور في الجو التنظيمي، وضعف العلاقات الإنسانية بين المعلمين الناجمة عن ضغوط الحياة، كذلك انشغال المعلمين في تعليم طلبتهم وما يتبعها من أمور مختلفة مثل التحضير والتدريس والمتابعة والإشراف، مما يضعف من توفر الوقت الكافي لمشاركة زملائهم في الآراء والمقترنات لتحسين العمل المدرسي. بينما جاء المجال الرابع "العلاقة مع المجتمع المحلي" في الرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة

تقدير متوسطة. وربما يعزى ذلك إلى الضغوط المجتمعية على المعلمين والتوقعات العالية منهم في الأداء التدريسي خاصة في ظل الظروف الحالية التي يعيشها معلمو المرحلة الإبتدائية مع أزمة جائحة كورونا كوفيد- 19 التي حولت التعليم النظامي إلى التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد؛ الأمر الذي زاد في العبء على المعلمين ووضع أمامهم تحديات كبيرة أدت إلى تذبذب روحهم المعنوية مثل ضعف مشاركة المعلمين ومساندتهم في دعم عملية التعليم والتعلم، وضعف مشاركة المجتمع المحلي في حل مشكلات الطلبة التي برزت على الساحة التربوية مثل اللامبالاة والكسل، وضعف التحصيل الدراسي.

وُحسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجالات أداة الدراسة الثانية وفقاً لمجالاتها، وذلك على النحو الآتي:

المجال الأول: العلاقة مع الطلبة

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول "العلاقة مع الطلبة "

الرقم	النحو	الصفحة	البيان	الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	يشعر المعلمون بالاعتزاز عندما يتحسين مستوى تحصيل طلبهم	1	متوسطة	1.45	3.61		
2	يشعر المعلمون بالسعادة في حل مشكلات طلبهم	2	متوسطة	1.44	3.53		
3	يشعر المعلمون بأن أسلوبهم في معاملة الطلبة يؤثر إيجابياً في تحصيلهم الدراسي	3	متوسطة	1.42	3.44		
4	يشعر المعلمون بسيادة المحبة والألفة في علاقاتهم مع طلبهم	4	متوسطة	1.39	3.31		
5	يتعامل المعلمون مع طلبهم كأصدقاء لهم	5	متوسطة	1.13	2.86		
6	يشعر المعلمون بأن طلبهم يقدرون ما يقومون به من جهد في التدرس	6	متوسطة	1.09	2.86		
	المجال ككل			1.02	3.27		

يبين الجدول (11) أن الدرجة الكلية للمجال الأول "العلاقة مع الطلبة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة تقدير متوسطة. وأن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت ما بين (2.86-3.61) وجميعها جاءت بدرجات تقدير متوسطة. فقد جاءت الفقرة (1) في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (1.45). بينما جاءت الفقرة (6) في الرتبة السادسة وحصلت على متوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.09).

المجال الثاني: العلاقة مع الزملاء

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري والرتب والدرجات لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال الثاني "العلاقة مع الزملاء"

الرقم	الكل	الدرجات	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ال الفقرات
7	يفتخر المعلمون بالعمل مع زملائهم في المدرسة	متوسطة	1	1.25	2.99	
9	تنصف علاقة المعلمين بأنها قوية داخل المدرسة وخارجها	متوسطة	2	1.15	2.98	
11	هناك تعاون ايجابي بين المعلمين في المدرسة على الصعيد المهني والشخصي	متوسطة	2	1.19	2.98	
8	يحترم المعلمون آراء بعضهم بعضًا في العمل وإن جاءت مخالفة لآرائهم	متوسطة	4	1.19	2.93	
10	يتساند المعلمون في كل الاقتراحات المقيدة لتحسين العمل في المدرسة	متوسطة	5	1.11	2.88	
12	ينتقد المعلمون بعضهم بعضًا في المدرسة بطريقة بناءه	متوسطة	6	0.93	2.71	
	المجال ككل	متوسطة		0.89	2.91	

يبين الجدول (12) أن الدرجة الكلية للمجال الثاني "العلاقة مع الزملاء" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة تقدير متوسطة. وأن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت ما بين (2.71-2.99) وجميعها بدرجات تقدير متوسطة. إذ جاءت الفقرة (1) في الرتبة الأولى بأعلى مستوى حسابي بلغ (2.99) وانحراف معياري (1.25). بينما جاءت الفقرة (12) في الرتبة السادسة وحصلت على مستوى حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.93).

المجال الثالث: العلاقة مع الإدارة المدرسية

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري والرتب والدرجات لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال الثالث "العلاقة مع الإدارة المدرسية"

الرقم	الكل	الدرجات	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ال الفقرات
13	يتعامل مدير المدرسة والمعلمون معًا باحترام	متوسطة	1	1.27	3.11	
14	يشجع المدير المعلمين على المبادرات التي تحسن العمل بالمدرسة	متوسطة	2	1.26	3.06	
15	يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين الخاصة	متوسطة	3	1.19	2.79	
16	يهتم مدرسة المدرسة براحة المعلمين في جميع المجالات	متوسطة	4	1.00	2.69	
20	تهتم إدارة المدرسة بتحفيز المعلمين معنويًّا	متوسطة	5	1.03	2.65	
18	يشعر المعلمون بأن الأساليب المتبعه في المدرسة مناسبة وتتفق قناعاتهم	متوسطة	6	0.93	2.63	
17	يشعر المعلمون بالعدالة التنظيمية في توزيع العباء الدراسي	متوسطة	7	0.90	2.60	
19	يرى المعلمون أن معايير تقييم أدائهم من الإدارة المدرسية محددة وعادلة	متوسطة	8	0.91	2.59	
	المجال ككل	متوسطة		0.79	2.77	

يبين الجدول (13) أن الدرجة الكلية المجال الثالث "العلاقة مع الإدارة المدرسية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة تقدير متوسطة. وأن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت ما بين (2.59-3.11) وجميعها جاءت بدرجات تقدير متوسطة. إذ جاءت الفقرة (13) في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.11) وانحراف معياري (1.27). فقد جاءت الفقرة (19) في الرتبة الثامنة وحصلت على متوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.91).

المجال الرابع: العلاقة مع المجتمع المحلي

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع "العلاقة مع المجتمع المحلي"

الرقم	الفترات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
23	تسود المدرسة جو من علاقات إنسانية إيجابية مع المجتمع المحلي	2.78	1.05	1	متوسطة
22	يحس المعلمون أن المدرسة التي يعملون فيها فعالة بالنسبة للطلبة والمعلمون والمجتمع المحلي	2.75	1.00	2	متوسطة
24	يشعر المعلمون أن أولياء الأمور يحترمون آرائهم ووجهات نظرهم	2.69	0.95	3	متوسطة
25	يعتقد المعلمون أن المجتمع وأولياء الأمور يساعدونهم على القيام بعملهم كمعلمين	2.65	0.91	4	متوسطة
21	يشارك المعلمون المجتمع المحلي في حل مشكلات الطلبة	2.62	0.91	5	متوسطة
	المجال ككل	2.70	0.74		متوسطة

يبين الجدول (14) أن الدرجة الكلية للمجال الرابع "العلاقة مع المجتمع المحلي" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة تقدير متوسطة. وأن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت ما بين (2.62-2.78) وجميعها جاءت بدرجات تقدير متوسطة. إذ جاءت الفقرة (23) في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.78) وانحراف معياري (1.05). بينما جاءت الفقرة (21) في الرتبة الخامسة وحصلت على متوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.91).

المجال الخامس: المكانة المهنية

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الخامس "المكانة المهنية"

الرقم	الفترات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
26	يعتقد المعلمون أن مهنة التدريس هي من أسمى المهن على الإطلاق	3.06	1.27	1	متوسطة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرئات	الرقم
متوسطة	2	1.17	2.89	يفتخر المعلمون بكونهم يعملون في مهنة التدريس	27
متوسطة	2	1.17	2.89	يرى المعلمون أن مهنتهم لها دور مهم في رفع مكانتهم الاجتماعية	30
متوسطة	4	1.14	2.87	يتحدث المعلمون بفخر واعتزاز عن مهنتهم عند لقائهم بالمجتمع المحلي	29
متوسطة	5	1.11	2.86	يشعر المعلمون بأن مهنتهم كمعلم زادت من نفثهم بأنفسهم	28
متوسطة	6	1.01	2.68	يشعر المعلمون أن المدرسة تمنحهم فرصة للإبداع	31
متوسطة	7	0.98	2.63	يشعر المعلمون بأن مهنتهم تلبي طموحاتهم المستقبلية	32
متوسطة		0.87	2.84	المجال ككل	

يبين الجدول (15) أن الدرجة الكلية للمجال الخامس "المكانة المهنية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة تقدير متوسطة. وأن المتوسطات الحسابية لفرئات هذا المجال تراوحت ما بين (2.63-3.06) وجميعها جاءت بدرجات تقدير متوسطة. فقد جاءت الفقرة (26) في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري (1.27). بينما جاءت الفقرة (32) في الرتبة السابعة وحصلت على متوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.98).

نتائج السؤال الثالث ومناقشته:

للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون لإيجاد قوة العلاقة واتجاهها بين درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مدير المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر ومستوى الروح المعنوية للمعلمين. والجدول (16) يبين ذلك:

الجدول (16): معامل ارتباط بيرسون بين درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مدير المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر ومستوى الروح المعنوية للمعلمين (ن=487)

الدرجة الكلية	الكافاءات القيادية الإبداعية لدى مدير المدارس							مستوى الروح المعنوية للمعلمين
	المجال الخامس	المجال الرابع	المجال الثالث	المجال الثاني	المجال الأول	بيرسون		
.175**	.133**	.173**	.151**	.147**	.156**	معامل بيرسون	الطلاق	الدلالـة الإحصـائـية
.000	.003	.000	.001	.001	.001	معامل بيرسون		
.188**	.162**	.172**	.174**	.194**	.116*	معامل بيرسون	المرـونـة	الدلالـة الإحصـائـية
.000	.000	.000	.000	.000	.011	معامل بيرسون		
.443**	.417**	.377**	.375**	.397**	.359**	معامل بيرسون	الأـصـالـة	الدلالـة الإحصـائـية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	معامل بيرسون		
.261**	.261**	.211**	.185**	.244**	.236**	معامل بيرسون	الحسـاسـيـة للمـشـكـلات	الدلالـة الإحصـائـية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	معامل بيرسون		
.184**	.168**	.145**	.161**	.156**	.168**	معامل بيرسون	الـإـفـاضـة	

الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مدير المدارس							مستوى الروح المعنوية للمعلمين
الدرجة الكلية	المجال الخامس	المجال الرابع	المجال الثالث	المجال الثاني	المجال الاول	بيرسون	
.000	.000	.001	.000	.001	.000	الدالة الإحصائية	
.322**	.292**	.279**	.273**	.291**	.265**	معامل بيرسون	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدالة الإحصائية	الدرجة الكلية

بين الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية قوية دالة احصائيًّا عند مستوى دلالة (0.01) بين درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مدير المدارس الابتدائية العربية و مجالاتها وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين و مجالاتها؛ مما يعني أنه كلما توفرت الكفاءات القيادية الإبداعية لدى المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر زادت الروح المعنوية للمعلمين. وربما يعزى ذلك إلى أن توفر الكفاءات القيادية الإبداعية الإبتدائية لدى المدير وما يتربت عليها من إزالة القيود التنظيمية في أداء العمل، وتعزيز الطاقة الإبداعية الكامنة لدى المعلمين لتحمل المخاطرة وتوجيههم نحو المثابرة والإصرار على مواجهة العقبات والتحديات، وتوفير الاستقلالية والحرية للمعلمين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقىًّا مما يشعرون بالطمأنينة والرضا العام عن المهنة، وبالتالي تحسن علاقتهم مع الطلبة وزملائهم والإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، وبالتالي توفر روح معنوية فعالة، فالروح المعنوية للمعلمين متغير يتأثر ب مختلف المتغيرات المناخية والبيئية في المدرسة ومنها نمط القيادة الإبداعية. كما أن الممارسات في الكفاءات القيادية الإبداعية لمدير المدارس الإبتدائية وما تتضمنه من تقييم عادل للمعلمين، وتلبية طموحاتهم ورغباتهم والسماح لهم بالمشاركة في الحلول الإبداعية لقضايا المدرسة يعزز من مشاركة المعلمين والسعى نحو تحقيق الأهداف التربوية لها، مما يشعرون بمكانتهم وأهميتهم في العمل التربوي فتحسن روحهم المعنوية. كما أن الكفاءات القيادية الإبداعية التي تركز على الإبداعية لدى المعلمين وإشراكهم في تحقيق أهداف وغايات المدرسة، يجذب المعلمين نحو الولاء والالتزام بالمدرسة وتشجيعهم على استيعاب أهداف المدرسة وانجازها بطريقة إبداعية ما ينعكس في رغبتهم في بناء العلاقات الإنسانية مع أطراف العملية التربوية (الطلبة، الإدارة المدرسية، الزملاء) ويسهل من مشاعر المودة والاحترام؛ وبالتالي تحقيق روح معنوية فعالة.

التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحثان يوصيان بالآتي:
- وضع وزارة التربية والتعليم خطة تحسين مستمرة لتطوير الكفاءات القيادية الإبداعية لمدير المدارس الإبتدائية العربية بالتركيز على مجالى الحساسية للمشكلات والإفاضة، وتعزيز الروح

- المعنية للمعلمين في المدارس الإبتدائية العربية بالتركيز على العلاقة مع الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي.
2. تبني وزارة التربية والتعليم برامج ودورات تدريبية تطويرية تسهم في توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس الإبتدائية، ورفع مستوى الروح المعنوية للمعلمين.
3. إجراء دراسة نوعية تُعنى بالبحث عن المعوقات والصعوبات لتوفّر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس، ومستوى الروح المعنوية للمعلمين، ومقترحات تطويرية.

References:

- Abdul-Khaleq, Abdul-Khalil, and Ali, Muhammad. (2009). *Educational management and planning*. Riyadh: Al-Mutanabbi House.
- Abu Hajila, Bakr and Harahsheh, Muhammad. (2013). The dimensions of the organizational climate prevailing among the principals of education schools in the governorate of Jerash and its relationship to the morale of teachers. *Journal of Educational Sciences Studies - University of Jordan*, 40 (4), 1407-1429.
- Al Hussein, Sarah. (2018). Creative leadership among primary school leaders. *International Journal of Educational and Psychological Sciences* - Arab Foundation for Scientific Research and Human Development, (15), 97-179.
- Al-Anazi, Ahmed. (2021). Servant leadership for school principals and its relationship to teachers' morale. *The Jordanian Journal of Educational Sciences*- Yarmouk University, 17 (3), 341-325.
- Al-Lamy, Fatima. (2014). Educational creative leadership in the light of Islamic administrative thought and contemporary administrative thought: A comparative perspective. *Journal of Educational Administration* - The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, 1 (3), 223-301.
- Al-Masarwa, Osama. (2018). The degree of morale availability of public-school teachers in the Bani Obeid district from their point of view. *Journal of Educational Sciences Studies* - University of Jordan, 45 (4), 15-30.
- Al-Sharman, Muhammad and Gubran, Ali. (2018). The degree of management practice by wandering among school principals in Irbid governorate and its relationship to raising the morale of teachers from their point of view. *Al-Quds Open University Journal of Educational and Psychological Research and Studies*, 9 (25), 109-122.

- Al-Zahrani, Maryam. (2015). *The creative leadership of the principals and its relationship to the organizational commitment of the teachers in the kindergartens in the city of Makkah Al-Mukarramah from the point of view of the principals and teachers.* Unpublished Master's Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.
- Arivayagan, K and Pihie, Z. (2017). *Principals' creative leadership practices and school effectiveness.* In book: Leadership, Innovation and Entrepreneurship as Driving Forces of the Global Economy (pp.553-567), DOI:10.1007/978-3-319-43434-6_47.
- Atoueh, Juodat. (2014). *Modern school administration, its theoretical concepts and practical applications.* Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.
- Govindarajan, K. (2012). Teachers Morale. *International Journal of Behavioral Social and Movement Sciences*, 1 (2), 57-61.
- Kanesan, A. Yiing, M and Ling, Y. (2016). Teachers' morale and school effectiveness in secondary schools of sibu, Sarawak. *International Journal of Education, Culture and Society*, 1 (2), 52-57.
- Krejcie, R and Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3), 607-618.
- Maqabala, Amal. (2020). *The degree of ethical leadership with morale of teachers from their point of view.* Unpublished PhD Dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Miraj, S, Reba, A and Ud Din, J. (2018). A comparative study regarding teachers' morale among public and private schools at secondary level in peshawar. *Bulletin of Education and Research*, 40 (2), 27-40.
- Moses, Reem. (2018). *Cultural intelligence among the principals of private secondary schools that teach the British curriculum and its relationship to creative leadership in the Emirate of Dubai.* Unpublished Master's Thesis, University of the Middle East, Amman, Jordan.
- Naser, R. (2016). Level of creative behavior among teachers of public schools within the green line from their perspective. *Journal of Education and Practice*, 7 (18), 109-119.