

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 الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين

أريج زهير خطيب*

أ.د. كايد محمد سلامة**

ملخص:

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

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

* فلسطين/ arej.khateb@gmail.com

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

المقدمة

تُعد المؤسسات التربوية النظامية من أهم المؤسسات التي أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، وهي الوحدات الأساسية في النظام التربوي التي تحقق غايات العملية التربوية والتعليمية وأهدافها. وإن ما يجري في هذه المؤسسات من تفاعلات وممارسات إدارية يؤثر في جميع من فيها من معلمين وإداريين ومتعلمين، 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 يؤهلهم للنمو 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، وتضمن 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 المتفردة والتميزة التي يمارسها القائد التربوي في المؤسسة التربوية، وتشمل اكتشاف الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة، والتحقق منها علمياً، وبذل الجهود لتطبيقها في المؤسسة، ولهذا فإن القيادة الإبداعية تُقدم الإبداع وتحفزه، وتقود إلى إعداد كوادر مؤهلة من المعلمين والمتعلمين يستطيعون القيام بإنتاج فكري يتميز بالجدة والتنوع، مما قد يسهم في توفير التنمية الشاملة للمجتمع (Naser, 2016). وتتمثل الكفاءات القيادية الإبداعية في المقدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة، لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل، والانجاز داخل المؤسسة، مع العمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها إبداعياً (Al-Lamy, 2014).

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

سلوكية تحفز العاملين، وتمكنهم من اتخاذ القرارات، والتمتع بمهارات اتصال عالية (Al Hussein, 2018). وتشتمل الكفاءات القيادية الإبداعية على محاور متعددة، هي الطلاقة، 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 التفرّد والتميّز 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 التوسع في المحتوى عن طريق وضع الإضافات اللازمة 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 تتناط به مهمات بالغة الأهمية، له دور فاعل في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية، إذ تتناط به إدارة جميع جهود المعلمين التي تتعامل ضمن إطار عمله، ويرتبط نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، ورسالتها بالكيفية التي يدير بها المدرسة، وبالسلوك القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناتجة التي تتمثل في شخصيته، واتخاذ القرارات، ومقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء والمُبدع، 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 ومتعة، ومنح العاملين فرصة من أجل الإنجاز والمعرفة، والنمو المهني، وإيجاد نوع من البيئة الهيكلية، والارتقاء 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 يعاني 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 يُعَدُّ 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 للإبداعية للمعلمين في المدرسة التي تنعكس على جهودهم في عملية التعليم والتعلم (Al-Masarwa, 2018).

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

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

وهدف دراسة أريفاياغان وبهي (Arivayagan & Pihie, 2017) تعرف 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.

واستهدفت دراسة الزهراني (Al-Zahrani, 2015) تعرف درجة ممارسة القيادة الإبداعية للمدربات في دور رياض الأطفال الأهلية بالمملكة العربية السعودية. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (45) مديرة روضة أهلية و(300) معلمة. وطُبِّقَت استبانة ممارسة القيادة الإبداعية. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية للمدربات في دور رياض

الأطفال الأهلية جاءت بدرجة تقدير عالٍ.

كما حظيت الروح المعنوية باهتمام الباحثين، إذ أجرى العنزي (Al-Anazi, 2021) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة 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.

وهدف 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 الشرمان 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.

وهدف دراسة ميراج، رباح، 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، يينغ، ولينغ (Kanesan, Yying & 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 أريفياغان وبهيي

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

مشكلة الدراسة:

انبثقت 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 كال تطوير والتجديد الإبداعي في العمل المدرسي، والحساسية للمشكلات وحلها إبداعياً، وتشجيع المعلمين على الإبداع، وبالتالي التأثير الإيجابي في المعلمين وروحهم المعنوية التي تنعكس في حصيلة عملية التعليم والتعلم للمتعلمين. 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 ممارستها، وحول الروح المعنوية لدى المعلمين من حيث رغبتهم في العمل، وإنجاز المطلوب منهم بشكلٍ دقيق ومنهم أبدى رأياً مخالفاً. وقد أوصت دراسة أريفياغان وببهي (Arivayagan & Pihie, 2017) إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس، كما أوصت دراسة الشрман 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 مديري المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

أسئلة الدراسة:

أجابت هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري 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 الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من جانبين، هما:

الأهمية النظرية:

تحديد درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية 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 الابتدائية، 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 تدرب مديري المدارس والمعلمين بتزويدهم بتغذية راجعة عن كيفية التدريب بشكل أفضل وأنجع لامتلاك الكفاءات القيادية الإبداعية وممارسة الروح المعنوية.

مصطلحات الدراسة:

عُرفت مصطلحات الدراسة على النحو الآتي:

- **الكفاءات القيادية الإبداعية:** "مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها مديرو المدارس لممارسة المهمات والأدوار المنوطة بهم من أجل التجديد والتغيير في النهج والأسلوب بما يليبي احتياجات المجتمع ومتطلباته" (Arivayagan & Pihie, 2017, 555)، وإجراءً ممارسات مديري المدارس الابتدائية العربية الحكومية داخل الخط الأخضر من أجل التجديد والتغيير في المدارس، وتقاس بالدرجة الكلية باستجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة (استبانة 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 مديري المدارس الإبتدائية العربية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على وجهات نظر المديرين والمعلمين.
- **الحد المكاني:** جرت هذه الدراسة في المدارس الإبتدائية العربية الحكومية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** 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 ومعلمًا في المدارس الإبتدائية العربية الحكومية داخل الخط الأخضر، منهم (137) مديراً و(4882) معلمًا 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 ومعلمًا في المدارس الإبتدائية العربية الحكومية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، منهم (124) مديراً و(363) معلمًا. وجرى تحديد حجم العينة بالاستناد إلى جدول (Krejcie & Morgan, 1970).

أداتا 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 الأولى من (25) فقرة توزعت في خمسة مجالات، هي: الطلاقة وفقراته (1-5)، 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 (√) 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). ولتصحیح الأداة أعطيت الأوزان الآتية (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات السابقة الذكر.

أداة الدراسة الثانية:

لغايات 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)، ومقابله (Maqabala, 2020). وتكونت الأداة بصورتها الأولى 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 (√) أمام كل فقرة من فقرات المجالات وذلك على سَلَم 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 أدوات الدراسة:

للتحقق من صدق محتوى أداتي الدراسة تم عرضهما بصورتها الأولى على (13) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في العلوم التربوية في جامعات أردنية. إذ تم الطلب منهم التحقق من مدى ملاءمة الفقرات للمجال ولالأداة ككل، وأية مقترحات 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

الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً للمستجيبين. وقد عُنيا 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 مدته أسبوعان بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على كل أداة في مرتي التطبيق وعلى كل مجال من مجالاتهما، والطريقة الثانية فتمت 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 طريقتي الإعادة والاتساق الداخلي

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

أظهر الجدول (1) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على مجالات الأداة في مرتي 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 عُدَّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

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

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

أظهرت النتائج في الجدول (2) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على مجالات الأداة في مرتي 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 ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = $5 - 1 = 4$ $4 \div 5 = 0.8$ وبذلك 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 مديري المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

إجراءات الدراسة:

تم إتباع الإجراءات الآتية:

- تم تحديد مشكلة الدراسة وعناصرها، ثم الرجوع إلى المصادر الرسمية في مديريات 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 مديري المدارس لغايات تنفيذ الدراسة، وتوزيع الأداتين على العينة

المستهدفة، إذ جرى توزيع كل أداة بصورة إلكترونية باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي (تطبيق واتس آب) نظراً لظروف جائحة 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 وتدقيقها، ثم جرى استخدام برنامج الرزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) واستخلاص النتائج ووضعت في جداول خاصة وجرى التعليق عليها، ثم نوقشت النتائج وكُتبت التوصيات والمقترحات في ضوءها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

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

نتائج السؤال الأول ومناقشته:

للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة عن درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري 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 مديري المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر

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

يبين الجدول (4) أن الدرجة الكلية لتوافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري 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 مديري 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 المهمات 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. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة أريفياغان وبهي (Arivayagan & Pihie, 2017) التي بينت أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاءت متوسطة. واختلفت مع دراسة آل حسين Al Hussein, (2018) التي بينت أن درجة ممارسة عمليات القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية جاءت كبيرة.

ويتضح 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 يلجأ أحياناً بعض مديري المدارس الابتدائية إلى مواجهة المعوقات والصعوبات في المدرسة الابتدائية، وتقديم الأفكار والأعمال الأصيلة 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 التفاوت بين مديري المدارس الابتدائية في تطوير العمل المدرسي ومواكبة المستجدات الحديثة التي تدعو الوزارة إلى مواكبتها، لذلك يستفيد معظم مديري المدارس الابتدائية 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 الابتدائية في العمل المدرسي تكون مستمدة من تعليمات الوزارة والقوانين التي تضعها، لذلك يفتقر بعض المديرين إلى الرغبة في التجديد والتطوير للأعمال والمهام 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 ومخطط لموضوع ما والعمل على توسعته ليتخذ منهجاً علمياً، أو حتى توجيه الآخرين نحو أعمال تمكنهم من رؤية جوانب النقص والخلل فيها.

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

المجال الأول: الطلاقة

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

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتبنى المدير وجهات النظر الأخرى إذا اقتنع بصحتها	3.04	1.25	1	متوسطة
4	يطرح المدير أفكارًا متعددة ومتنوعة 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	يستخدم 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 "الطلاقة" 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	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	يحرص 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	يحرص 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	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	يستخدم المدير الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل المدرسي	3.13	1.27	1	متوسطة
12	ينبغي المدير الأفكار التي يمكن تنفيذها 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	يقيم 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	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 وزيادات لمشروعات وأفكار تقود بدورها إلى زيادات أخرى	2.82	1.11	1	متوسطة
25	يتناول المدير فكرة بسيطة ومخططاً لموضوع ما، ثم يقوم بتوسيعه ليتخذ منهاجاً علمياً	2.76	1.10	2	متوسطة
23	يوفر المدير الفرصة للآخرين لمواجهة الجوانب غير الملمين 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 تمكنهم 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) يبين 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	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	العلاقة مع المجتمع المحلي	2.70	0.74	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.89	0.67		متوسطة

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 الملقة 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 وبالنتيجة تأثر روحهم المعنوية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة العنزي-Al (Anazi, 2021)، ودراسة مقابلة (Maqabala, 2020) ودراسة كانيسان، بينغ، و لينغ (Kanesan, Yiing & Ling, 2016)، ودراسة ميراج، رباح، والدين (Miraj, Reba & Ud Din, 2018) التي بينت أن الروح المعنوية للمعلمين جاءت بدرجة تقدير مرتفعة.

ويتضح 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 يقدرهم 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 والمقترحات 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 الابتدائية 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.

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

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 (3.61-2.86) 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 المعيارية والرتب والدرجات لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال الثاني " العلاقة مع الزملاء "

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

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 (2.99-2.71) وجميعها بدرجات تقدير متوسطة. إذ جاءت الفقرة (1) في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.99) وانحراف معياري (1.25). بينما جاءت الفقرة (12) في الرتبة السادسة وحصلت على متوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.93).

المجال الثالث: العلاقة مع الإدارة المدرسية

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

على فقرات المجال الثالث "العلاقة مع الإدارة المدرسية"

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

يبين الجدول (13) أن الدرجة الكلية للمجال 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	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
23	تسود المدرسة جو من علاقات إنسانية ايجابية مع المجتمع المحلي	2.78	1.05	1	متوسطة
22	يحب المعلمون أن المدرسة التي يعملون فيها فعالة بالنسبة للطلبة والمعلمين 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	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
26	يعتقد المعلمون أن مهنة التدريس هي من أسمى المهن على الإطلاق	3.06	1.27	1	متوسطة

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

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 لفقرات 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 مديري 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 مديري المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر ومستوى الروح المعنوية للمعلمين (ن=487)

الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس							مستوى الروح المعنوية للمعلمين
الدرجة الكلية	المجال الخامس	المجال الرابع	المجال الثالث	المجال الثاني	المجال الأول	بيرسون	
.175**	.133**	.173**	.151**	.147**	.156**	معامل بيرسون	الطلاقة
.000	.003	.000	.001	.001	.001	الدالة الإحصائية	
.188**	.162**	.172**	.174**	.194**	.116*	معامل بيرسون	المرونة
.000	.000	.000	.000	.000	.011	الدالة الإحصائية	
.443**	.417**	.377**	.375**	.397**	.359**	معامل بيرسون	الأصالة
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدالة الإحصائية	
.261**	.261**	.211**	.185**	.244**	.236**	معامل بيرسون	الحساسية للمشكلات
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدالة الإحصائية	
.184**	.168**	.145**	.161**	.156**	.168**	معامل بيرسون	الإفاضة

الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس						مستوى الروح المعنوية للمعلمين
الدرجة الكلية	المجال الخامس	المجال الرابع	المجال الثالث	المجال الثاني	المجال الأول	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

بين الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية العربية ومجالاتها وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين ومجالاتها؛ 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 يترتب 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 تقيداً مما يشعرون بالطمأنينة والرضا العام عن المهنة، وبالتالي تحسن علاقاتهم مع الطلبة وزملائهم والإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، وبالنتيجة توفر روح معنوية فعالة، فالروح المعنوية للمعلمين متغير يتأثر بمختلف المتغيرات المناخية والبيئية في المدرسة ومنها نمط القيادة الإبداعية. كما أن الممارسات في الكفاءات القيادية الإبداعية لمديري المدارس الإبتدائية وما تتضمنه من تقييم عادل للمعلمين، وتلبية طموحاتهم ورغباتهم والسماح لهم بالمشاركة في الحلول الإبداعية لقضايا المدرسة يعزز من مشاركة المعلمين والسعي نحو تحقيق الأهداف التربوية لها، مما يشعرون بمكانتهم وأهميتهم في العمل التربوي فتتحسن 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 ببناء العلاقات الإنسانية مع أطراف العملية التربوية (الطلبة، الإدارة المدرسية، الزملاء) ويحسن من مشاعر المودة والاحترام؛ وبالنتيجة تحقيق روح معنوية فعالة.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحثان يوصيان بالآتي:

1. وضع وزارة التربية والتعليم خطة تحسين مستمرة لتطوير الكفاءات القيادية الإبداعية لمديري المدارس الإبتدائية العربية بالتركيز على مجالي الحساسية للمشكلات والإفاضة، وتعزيز الروح

المعنوية 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 لتوفر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس، ومستوى الروح المعنوية للمعلمين، ومقترحات تطويرية.

References:

- Abdul-Khaleq, Abdul-Khaliq, 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.