

2022

Leadership Skills of Arab School Principals within the Green Line and their relation to Administrative Creativity **المهارات القيادية لدى مديري المدارس العربيّة داخل الخطّ الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداريّ لديهم**

Ezdiyar Omar Jbareen
ezdiyar123@walla.co.il

Prof. Nawaf Musa Shatnawi
Faculty of Education\ Yarmouk University\Jordan, Nawaf.Shatnawi@yu.edu.jo

Prof. Abdalhkym Yasen Hijazy
Faculty of Education\ Yarmouk University\Jordan, Hakeem_hijazi@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

Jbareen, Ezdiyar Omar; Shatnawi, Prof. Nawaf Musa; and Hijazy, Prof. Abdalhkym Yasen (2022)
"Leadership Skills of Arab School Principals within the Green Line and their relation to Administrative Creativity **المهارات القيادية لدى مديري المدارس العربيّة داخل الخطّ الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداريّ لديهم**,"
Jordanian Educational Journal: Vol. 7: No. 1, Article 7.
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes/vol7/iss1/7>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jordanian Educational Journal by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

المهارات القيادية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم

ازدهار عمر جبارين

أ.د. نواف موسى شطناوي*

أ.د. عبد الحكيم حجازي*

تاريخ قبول البحث 2019/9/7

تاريخ استلام البحث 2019/7/20

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر، كذلك التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، والكشف عن العلاقة بين المهارات القيادية والإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. عن طريق بناء استبانة مكونة من جزأين: الأول أبعاد المهارات القيادية، والثاني أبعاد الإبداع الإداري. فقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية إذ تكونت عينة الدراسة من (803) معلمين ومعلمات. أظهرت النتائج أن درجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر جاءت بدرجة كبيرة، كذلك وجود مستوى كبير للإبداع الإداري لدى مديري المدارس، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، مديرو المدارس، الخط الأخضر، الإبداع الإداري.

* كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن.

Leadership Skills of Arab School Principals within the Green Line and their relation to Administrative Creativity

Ezdihar Omar Jbareen

Prof. Nawaf Musa Shatnawi*

Prof. Abdalhkym Yasen Hijazy*

Abstract:

The study aimed to identify the level of leadership skills of Arab schools' principals within the Green Line, as well as to identify the level of administrative creativity among school principals, and to reveal the relationship between leadership skills and administrative innovation as perceived by teachers. To achieve the objectives of the study and to answer its questions, the descriptive correlative method was used. By constructing a questionnaire consisting: of two parts; 1st part: leadership skills dimensions, 2nd part: dimensions of administrative creativity. The sample of the study was selected by using stratified random sample. The sample included 803 teachers. The results showed that the degree of leadership skills of Arab schools' principals within the Green Line was high, as well as the existence of a high degree of administrative creativity among principals. The results also showed a statistically significant relationship between leadership skills and administrative creativity from the point of view of teachers.

Keywords: Leadership Skills, School principals, Green Line, Administrative creativity.

المقدمة:

يشهد العالم تطورات سريعة وتغيرات واسعة في كثير من المجالات الحياتية، وفي ظلّ هذا التّقدّم التكنولوجي وثورة المعلومات كان لا بدّ له أن يتوجّه نحو نظام جديد يتسم بالتّطور الدائم والتّحديث والابتكار والإبداع، وأصبح من الواجب على المؤسسات التربوية أن تواكب التّطورات والتّغيرات وأن تعمل على التّجديد والإبداع، لذا هي بحاجة إلى قيادة إدارية تربوية واعية لأهميّة التّغيير، تمتلك رؤية تطويرية مبدعة، ولديها الكفاءة والمهارات القيادية التي تمكّنها من توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الهدف وتخولها إحداث التّغيير ومواجهة المشكلات.

ويُعدّ مدير المدرسة القائد الذي يتوقّع منه تقديم خدمات تربوية وتعليمية عالية مع العمل على التّربط بين العاملين وتحفيزهم، وذلك لتطوير وتحسينها العملية التّعليمية والتّربوية وتحسينها ورفع مستوى الأداء العامّ بغية تحقيق الأهداف المنشودة وفقاً للموارد المتوفرة وفي وقت معيّن (6) (Shahry, 2012)، ويُعدّ مدير المدرسة أهمّ عنصر من عناصر القيادة التربوية وأشخصها (Ali, 2008:112)، وبصفته قائداً تربوياً لا بدّ أن تتوفّر لديه خصائص ومهارات قيادية يحتاجها في عمله وتساعد على القيام بأدواره المختلفة وبالأعمال المنوطة به على أفضل وجه لبلوغ أهداف مدرسته (Abdo, 2000:98). كما وغالباً ما تكون المهارات القيادية لمديري المدارس هي عامل الاختلاف الرئيس بين المدارس الفعّالة وغير الفعّالة (Blackburn, 2009:5).

وبالحديث عن فاعلية المؤسسات ونجاحها، وفي ظلّ التّغيرات المتسارعة التي ينتج عنها العديد من المشكلات، لا بدّ من وجود عنصر الإبداع في القيادة المدرسية، إذ أنّ الإبداع يعدّ ضرورياً جدّاً للقيادة عامّة وللقيادة المدرسية خاصّة إذ يُعدّ من العناصر المهمّة التي يجب أن تتوافر في مدير المدرسة (Salih, 2006:52)، لذا ينبغي لمدير المدرسة المواكبة للتّطورات والتّغييرات عدم الاكتفاء بحدّ معيّن من فاعلية والكفاءة، وعدم الاقتناع بأنّه وصل لما يريد، بل عليه أن يكون طموحاً بشكل كبير فضلاً عن زيادة دافعيّته، ويجب أن يكون على استعداد لأن يتكيّف مع متغيّرات العصر ومتطلّباته، ويفجّر طاقات ومقدّراته الإبداعية الكامنة، بحيث يكون الإبداع والتّجديد الأساس الذي يقوم عليه عمله في مدرسته (Shaqour, 2002:7).

إنّ الحاجة إلى الإبداع الإداري من أهمّ وظائف القائد أو المدير ليدبر عملية التّغيير في مؤسسته (Simoneq, 1993: 91) وانطلاقاً من هذا فإنّ الإبداع الإداري في المدرسة يمكّن مدير المدرسة من وضع استراتيجيات جديدة ومبتكرة بهدف إجراء التّحسين الشّامل، والتّجديد في الوسائل

والطرق والتقنيات وأساليب العمل بما يسهم في تحسين الأداء وجودته، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي يمكن أن تحدث في المدرسة (Sheldan & Al-Ajjez, 2009: 18).

وبذلك يُنظر إلى مدير المدرسة كقائد تربويّ تُنَاط به مهمات حيوية وبالغة الأهمية، وله دور فعال في تحسين العملية التعليمية، فنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها متعلق ومرتبطة بكيفية إدارة مديرها، وبأسلوبه القيادي ومهاراته وصفاته القيادية، ومقدرته على توظيف الإمكانيات نحو العمل البناء، وبناء العلاقات الإنسانية الإيجابية مع المعلمين، في مناخ مدرسي مناسب يقوم على التعاون والمودة والتشجيع بحيث يسهم في مساعدة المعلمين للقيام بعمليات التعليم والطلبة على التعلم. ولهذا فعلى مدير المدرسة أن يوظف مفهوم القيادة التربوية بجدارة لتنعكس آثارها على المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، وأن يتحمل مسؤوليات متعددة من تهيئة الموقف التعليمي الجيد، والإشراف على المعلمين وأدائهم، وتوجيه نمو الطلبة (Ayasra, 2006: 20).

المهارات القيادية:

تحدث علماء الإدارة والمشتغلون في الإدارة المدرسية عن مجموعة من المهارات التي يرون أنها ضرورية لمدير المدرسة حتى يتمكن من القيام بمسؤولياته بشكل فعال وعلى وجه سليم وصحيح، ومن خلال الدراسات المختلفة التي عالجت موضوع المهارات القيادية ترد كثير من هذه المهارات خليطاً أو مزيجاً بين السمات الشخصية التي يتحلى بها الشخص وبين المهارات المكتسبة التي يتعلمها (Mursi, 1998: 85).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك إختلافاً بين الباحثين التربويين وعلماء الإدارة حول عدد هذه المهارات ولم يتفقوا على تحديدها، فمنهم من أشار إلى أنها ثلاث مهارات، وهي الفكرية والإنسانية والفنية، وذلك مثل (Mursi, 1998) و (Mustafa, 2002) و (Katz, 1955).

أجمع كل من (Shahry, 2013) و (Abu Zaiter, 2009) على تصنيفها إلى خمس مهارات أساسية، وهي الذاتية والفنية والتصويرية والإدارية والإنسانية. وكذلك صنف (Asiedu, 2013) المهارات الأساسية إلى خمس مهارات ولكن جاءت على النحو الآتي: إنسانية وفنية وإدارية وفكرية والخامسة مهارة التغيير.

ومما سبق يمكن الاستنتاج أن المهارات القيادية هي المقدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة ليقوم بدوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهمات الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، وفيما يأتي تفصيلاً لها:

1. **المهارات الإدارية:** هذه المهارات ذات طابع إداري تنفيذي، وتتمثل في مقدرة القائد على ممارسة نشاطه وفهم عمله بما يتناسب ويتواءم مع تحقيق الأهداف، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم (Kanan, 2009: 330).
2. **المهارات الذاتية:** هي مقدرة القائد على فهم ذاته وإدراكها وإدارتها بالشكل المناسب الذي يسهم في اتخاذ أفضل القرارات (Saleh, 2010: 269).
3. **المهارات الإنسانية:** هي المهارات التي يحتاجها القائد كي يتعامل مع الآخرين بطريقة لينة، وتتضمن المقدرة على تفهم الآخرين ومواقفهم واحتياجاتهم فضلاً عن استطاعة القائد على التوصل إلى حلول للمشكلات التي قد تقع فيما بين العاملين (Alhelow, 2010: 24). ويرى (Serafi, 2006: 24) أن المهارات الإنسانية تكون متنوعة، ويكمن بعضها في التوجيه والتواصل، ويتعلق بعضها الآخر في العمل مع الآخرين.
4. **المهارات الفنية:** المهارات الفنية هي التي تنجم عن امتلاك القائد للمعارف والخبرات في مجال اختصاصه، مما يعكس قابليته على أداء المهمات بشكل بارع، كما أنها تشمل المعرفة المتخصصة والمعلومات ذات العلاقة بالعمل (Al Naimi, 2008: 39) والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بأفضل شكل؛ مما يحقق الهدف بفاعلية تامة (Bader, 2010: 39).
5. **المهارات الفكرية الإدراكية:** هي مقدرة القائد العقلية على اكتساب المعارف والمعلومات التي ترده من مصادر عديدة، فضلاً عن تمكنه من تفسيرها وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة حولها في مختلف الظروف حتى وإن كانت هناك تعقيدات؛ وذلك في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة (Fred, 2010:6). وأشار (Harthy, 2008: 18) أنها المقدرة على رؤية التنظيم الذي يقود القائد ككل، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته.

الإبداع ومفهومه:

أصبح الإبداع مركز الاهتمام والنقاش الواسع، وذلك لأن عصر المعرفة وثورة المعلومات لم يعد يكتفي ولا يعد يعترف بعمالة نمطيّة تحكمها المواصفات الوظيفية البيروقراطية التي كانت سائدة قديماً وما زالت سائدة في بعض المؤسسات (Ibrahim, 2011:209)، ولا غنى عن الإبداع في عالم متطور سريع التغيير. ويشار إلى أنّ عملية الإبداع، هي عملية ذهنية ترتبط بالتفكير خارج الصندوق، وبعيداً عن النمطية وطرق التفكير التقليدية، وإنما تنطلق من ذهن متفتح يستطيع التفكير بأصالة وإتيان بحلول جديدة لم يُسبق إليها.

الإبداع الإداري ومفهومه:

يُعَدُّ موضوع الإبداع الإداري أحد الموضوعات الجديدة التي تدعو الإداريين للتخلي عن العمل الروتيني، والتقدم نحو الإبداع والابتكار والحصول على المعرفة بأسرع ما يمكن وبأقل جهد (Al-Hajaya & Al-roud, 2011:1)، وقد عرّف (Al Akrahs, 2016:44) الإبداع الإداري بأنه استخدام مهارات التفكير الإبداعي في حلّ المشكلات بما يحقق المنفعة للمؤسسة التي توفر بيئة داعمة لتنميته وتطويره. إذ تتمثل عملية الإبداع الإداري بمقدرة المديرين على الكشف عن مواطن النقص والضعف، وقلة المعلومات فضلاً عن التنبؤ بالمشكلات من أجل حلّها بأسرع وقت ممكن، فضلاً عن وضع فرضيات واختبارها للحصول على معطيات جديدة للوصول إلى نتائج جيّدة وجديدة لتسهم في التّقدّم (Khair Allah, 2009).

عناصر الإبداع الإداري: يتضمن الابداع العناصر الآتية:

1. الأصالة:

عرّفها غويتزكو ولامونت زمولارد (Guetzkow, Lamont & Mallard, 2004: 191) بأنها قيام أحد الأفراد باكتشاف أمر ما، يضيف إلى المعرفة العلمية شيئاً جديداً، ويلاحظ هنا أنّ الأصالة تتّصل بالمعرفة بشكل مباشر. كما وتعبّر عن مدى غرابة الأفكار التي ينتجها الفرد، أو عدم كونها مألوفة أو اعتيادية (Prieto, Parra, Ferrando, Ferrandiz, Bermejo & Sanchez, 2006: 279).

2. الطّلاقة:

تعدّ الطّلاقة بنك المقدرة الإبداعية وهي إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع ما، في وحدة زمنية معينة (Jouhar & Basi, 2018: 311).

3. المرونة:

هي التّخلّص من القيود الدّهنيّة وتحويل مسار الأفكار إلى ما يقتضيه الحال (Saadi, Ali, 2013: 33) أي تغيير الحالة الدّهنيّة بتغيير الموقف، والتّكيّف والانتقال إلى اتجاهات تفكير متعدّدة ومتنوّعة (Jouhar & Basil, 2018: 31).

4. الحساسية للمشكلات:

أشار اللوزي (Al-Lozi, 2003: 298) أنّها ملاحظة المبدع لمشكلة ما بشكل أسرع من غيره، ثمّ يقوم بالتّحقّق من وجودها، ممّا يمثّل الخطوة الأولى نحو حلّها، وهذا يرتبط أيضاً بالمقدرة

على ملاحظة الأشياء المحيطة في محيط الفرد، وإعادة توظيفها وإثارة التساؤلات حولها.

5. قبول المخاطرة:

عرّفها النمر (Al-Nimr, 1992: 17) أنها تبني أساليب وتقنيات جديدة في حلّ المشكلات والصعوبات، وتحمل النتائج والمخاطر التي ستترتب على استخدامها. أجريت عديد من الدراسات عن المهارات القيادية وكذلك عن الإبداع الإداري ومنها دراسة شاهين (Shahain, 2011) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الجدد في محافظات غزة وعددهم (192) مديراً ومديرة، وقد استجاب منهم (155) مديراً ومديرة، وأُعيد المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى أنّ درجة ممارسة جميع المهارات القيادية لدى المديرين جاءت بدرجة كبيرة، وكان ترتيبها من الأعلى نسبة على النحو الآتي: المهارات الذاتية، تليها المهارات الفنية، ثمّ المهارات الفكرية، وأخيراً المهارات الإنسانية.

وهدف دراسة بيو وهي واسماعيل وينغ (Piaw, Hee, Ismail, Ying, 2013) التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الماليزية، واعتمد فيها المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات لقياس (5) مجالات من مجالات المهارات القيادية وذلك بالاعتماد على تبني تصنيف جامعة فلوريدا للمهارات القيادية، وتكونت عينة الدراسة من (152) مديراً ومديرة من (5) ولايات في ماليزيا. وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في ماليزيا جاءت بدرجة كبيرة عدا المهارات الإدارية كانت بدرجة متوسطة.

وقام جدعون (Jadoon, 2013) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الخاصة وعلاقته بقيادة التغيير، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية تكونت من (546) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة في عمان وبنسبة (20%) من مجتمع الدراسة، وتمّ اختيار (55) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة، وتمّ تطوير استبانتيْن الأولى للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة، والثانية لتعرف قيادة التغيير من وجهة نظر معلّميهم، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج منها: أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلّمين كان متوسطاً.

وهدف دراسة شلدان (Sheldan, 2017) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين وسبل تفعيلها، وقد أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (162) معلّمًا ومعلّمة، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ قصة ذي القرنين احتوت على مجموعة من المهارات القيادية التي يمكن الاستفادة منها في العمل الإداري، وأن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين بلغت بوزن نسبي (80.60%) بدرجة تقدير كبيرة.

وجاءت دراسة صالح وأبو مخ (Saleh and Abu Mokh, 2017) بهدف الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في فلسطين في ضوء المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام الاستبانة كأداة، وقد أُختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، وتكوّنت من (230) معلّمًا ومعلّمة. وقد توصّلت الدراسة إلى ان درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية ككل من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر كانت كبيرة، وكان ترتيبها حسب الآتي (المهارات الذاتية الشخصية ثم المهارات الفنية ثم المهارات الإدراكية التصورية ومن ثم المهارات الإنسانية الاجتماعية).

وهدف دراسة مزاروة (Masarwa, 2017) التعرف إلى درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وتكوّنت من (762) معلّمًا ومعلّمة، وأُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفحصت عناصر الإبداع الإداري الآتية: الأصالة، المرونة، الطلاقة والحساسية للمشكلات، وبيّنت النتائج أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كانت متوسطة، وكانت عناصر الإبداع مرتبة تنازليًا على النحو الآتي: الأصالة ثم الطلاقة وتليها المرونة وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال الحساسية للمشكلات.

وهدف دراسة أبو شرعة وزيدان (Abu-Shreah & Zidan, 2016) التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس كفر مندا (داخل الخط الأخضر) للإبداع وعلاقتها مع التطوير المهني للمعلمين؛ واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات البالغ عددهم 415 معلّمًا ومعلّمة؛ وتكوّنت عينة الدراسة من 205 معلمين ومعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير استبانتين من أجل جمع المعلومات؛ وتضمّنت الاستبانة الأولى درجة

ممارسة مديري المدارس للإبداع؛ وتكوّنت من (24) فقرة موزّعة على ثلاثة مجالات. وخلصت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري مدارس كفر مندا للإبداع كبيرة وكان أعلاها مجال الطّلاقة الفكرية وأقلّها ترتيباً مجال الحساسية للمشكلات وحلّها.

وقد استفادت الدراسة الحاليّة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بأسلوب علميّ بحثيّ وفي إثراء أدبها النظريّ، وفي تطوير منهجية الدراسة، وفي بناء أداة المهارات القيادية والإبداع الإداري.

وعلى الرغم ممّا تقدم؛ فإنّ الدراسة الحاليّة قد تميّزت عمّا سبق من الدراسات السابقة في هدفها وعينتها؛ إذ تناولت موضوعي المهارات القيادية والإبداع الإداري معاً، فنادراً ما تمّ تناولهما معاً والربط بينهما وبالذات أنّ هذا الموضوع لم يُبحث داخل الخطّ الأخضر إذ هدفت الدراسة الحاليّة إلى الكشف عن درجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس داخل الخطّ الأخضر، ودرجات الإبداع الإداري في تلك المدارس والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلّمين وفي مكانها وزمانها؛ وبذلك تعدّ الدراسة الحاليّة من الدراسات الرائدة في المجال التربويّ والتّعليميّ في حدود علم الباحثين. كما وقد لوحظ أنّ الدراسات السابقة لم تميّز بخصيصّة الشّموليّة من حيث المراحل التّعليميّة أو المناطق فيما يخصّ اختيار العينة، وهو الأمر الذي راعته الدراسة الحاليّة في اختيار عينتها إذ كانت من جميع المراحل التّعليميّة ومن جميع الأولوية داخل الخطّ الأخضر.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تحدّد مشكلة الدراسة في التّعرف إلى المهارات القياديّة لدى مديري المدارس العربيّة داخل الخطّ الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلّمين. وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس العربيّة داخل الخطّ الأخضر للمهارات القياديّة من وجهة نظر المعلّمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربيّة داخل الخطّ الأخضر من وجهة نظر المعلّمين؟

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطيّة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس العربيّة داخل الخطّ الأخضر للمهارات القياديّة ومستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلّمين؟

أهمية الدراسة

- اشتملت أهمية الدراسة على كل من الأهمية النظرية والأهمية العملية، وكما يأتي:
- **الأهمية النظرية:** يأمل الباحثون في أن تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة لإثراء المعرفة للتأثيرات المختلفة لدور المهارات القيادية لمديري المدارس في تعزيز الإبداع الإداري، وبهذا قد تنثري هذه الدراسة المكتبة العربية في مجالي المهارات القيادية والإبداع الإداري والعلاقة بينهما.
 - **الأهمية العملية:** يُؤمل من خلال ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات تقديم المساعدة للقادة في المجال التربوي، من مشرفين تربويين وأصحاب القرار في وزارة التعليم، للتعرف إلى امتلاك مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية.

مصطلحات الدراسة

فيما يلي قائمة بالمصطلحات والتعريفات الإجرائية الواردة في الدراسة، وهي كما يأتي:

المهارات القيادية: هي المقدرات والصفات التي لا بد أن يحوز عليها ويكتسبها القائد لمساعدته على التأثير في سلوك التابعين وتحقيق أهدافهم ورفع درجة رضاهم (Allaq, 2016: 5).

وتعرف إجرائياً: مجموعة من المهارات التي يمارسها مديرو المدارس العربية داخل الخط الأخضر، من أجل التأثير في العاملين وتحفيزهم على إتمام العمل بكفاءة وتحقيق الأهداف. ويُقاس درجة ممارسة المهارات القيادية في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدها الباحثون لقياس المهارات القيادية.

الإبداع الإداري: هو القدرة على استخدام الامكانيات العقلية والذهنية والاستفادة من الموارد المتوفرة لتقديم أفكار أو منتجات أو طرق ووسائل أو حلول جديدة ومبتكرة (Jawhar and Basel, 2018: 25).

ويعرف إجرائياً: بأنه مجموعة الممارسات والعمليات التي يقوم بها مديرو المدارس العربية داخل الخط الأخضر خلال عملهم والتي تفضي إلى استحداث طرق وأساليب عمل جديدة وحديثة لتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية وكفاءة عالية. ويُقاس مستوى الإبداع الإداري في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدها الباحثون.

الخط الأخضر: مُصطلح سياسي يُستخدم للإشارة إلى الأراضي الفلسطينية التي أُقيمت عليها إسرائيل عام 1948، والتي أصبح أهلها من الفلسطينيين جزءاً من تلك الدولة وأنظمتها السياسية، والاقتصادية، والتربوية والثقافية (Abden, 2008: 196).

حدود الدراسة ومحدداتها:

اقتصرت الدراسة الحالية على تعرف درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم، من وجهة نظر عينة من المعلمين في هذه المدارس خلال الفصل الثاني 2019/2018.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبتها لهذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر، والذي يبلغ عددهم (40000) معلم ومعلمة حسب مكتب الإحصاء المركزي لعام 2018.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة على (803) معلمين ومعلمات، إذ تم توزيع (820) استبانة، وقد حصلت الباحثة على (803) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت (98%).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون ببناء استبانة مكونة من جزأين وهي الجزء الأول: اشتمل على المحور الأول ويتكون من أبعاد المهارات القيادية، أما الجزء الثاني وهو المحور الثاني ويتكون من أبعاد الإبداع الإداري إذ اشتمل على خمسة أبعاد.

صدق أدوات الدراسة:

- الصدق الظاهري:

قام الباحثون بعرض أدوات الدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والعربية في مجالات الإدارة التربوية بهدف التأكد من دلالات صدق المحتوى للأداة لتتناسب مع أغراض الدراسة وبيئتها الجديدة، ولاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، إذ جرى الأخذ بملاحظاتهم وتم تعديل الأداة لتصبح في صورتها النهائية.

- صدق البناء (المحتوى) لمحور (المهارات القيادية):

تم استخراج معاملات ارتباط فقرات المقياس مع البعد الذي تمثله، والدرجة الكلية من خلال اختيار عينة تتكون من (30) فردًا من مجتمع الدراسة الذين تم استبعادهم لاحقًا من عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع المحور ككل، تراوحت ما بين (0.83-0.96)، كما أن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.64-0.93)، كما تراوحت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة ما بين (0.69-0.93)، وبين فقرات المجالات والأداة الكلية ما بين (0.54-0.87)، وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة لمحور (المهارات القيادية):

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار والطريقة الثانية هي حساب معادلة كرونباخ-الفا ليجاد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. إذ تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (30 معلمًا ومعلمة) مرتين بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معادلة ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا. وقد أظهرت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتي التطبيق كانت مناسبة إذ بلغ معامل ثبات إعادة الكلي للأداة (0.974). أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة ككل بلغ (0.974). ويلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع. وعليه عُدَّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

صدق محور الإبداع الإداري:

أظهرت النتائج أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع محور الإبداع الإداري، تراوحت ما بين (0.934-0.962)، كما أن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.806-0.891). كما أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداة ومجال الدراسة ومحور (الإبداع الإداري)، كانت مناسبة، إذ تراوحت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة ما بين (0.76-0.931)، وبين فقرات المجالات والأداة الكلية ما بين (0.734-0.915)، وهي ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثبات محور الإبداع الإداري:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار والطريقة الثانية هي حساب معادلة كرونباخ-الفا لايجاد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. أظهرت النتائج أنّ معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتي التطبيق بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.975). أمّا معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة ككل بلغ (0.979) كما أنّ معاملات الثبات لأبعاد الأداة كانت كبيرة. وعليه عُدت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

تصحيح أداة الدراسة:

لأجل احتساب الدرجة الكلية للأداة، تمّ وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبّر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للبدائل الخمسة، وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

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

مدى الفئة = $5 - 1 = 4$ $5 \div 4 = 0.8$ وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

الجدول (1): المعيار الإحصائي لدرجة المهارات القيادية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس

الدرجة	المتوسط الحسابي
متدنية جداً	من 1.00 أقل من 1.80
متدنية	من 1.80 أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 أقل من 3.40
كبيرة	من 3.40 أقل من 4.20
كبيرة جداً	من 4.20 - 5.00

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول الذي نصّ على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخطّ الأخضر للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ احتساب واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وبيّن الجدول (2) ذلك.

الجدول(2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور المهارات القيادية ككل، وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	المجال الأول: المهارات الإدارية	3.90	.757	1	كبيرة
5	المجال الخامس: المهارات الفكرية /الإدراكية	3.89	0.83	2	كبيرة
4	المجال الرابع: المهارات الفنية	3.84	0.77	3	كبيرة
2	المجال الثاني: المهارات الذاتية	3.81	0.83	4	كبيرة
3	المجال الثالث: المهارات الإنسانية	3.73	0.82	5	كبيرة
	المهارات القيادية ككل	3.84	0.73		كبيرة

يلاحظ من الجدول (2) أنّ مجال (المهارات الإدارية) في الرتبة الأولى وبدرجة كبيرة وكان مجال (المهارات الإنسانية) في الرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة أيضاً. ويعزو الباحثون هذه النتيجة الكبيرة للمهارات القيادية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين إلى أنّ مديري المدارس يحاولون جاهدين تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف المدرسية الموضوعية، إذ أنّ مديري المدارس لديهم الكفايات الشخصية والمهنية والتي تجعلهم يقودون مدارسهم بمستوى مهارات مرتفع، كما أنّ مديري المدارس يتحلون بالمزايا والخصائص والصفات والمهارات القيادية بجميع مجالاتها، كما يسعون إلى تطوير ذواتهم بشكل مستمر سواء في تطوير كفاياتهم الشخصية أم المهنية للاستمرار والبقاء في مناصبهم. إذ أنّ جهاز الرقابة في وزارة التربية والتعليم يتابع ويشدد على الأداء وتحقيق أعلى مراتب الجودة في المدارس. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Shelden,2017)، ودراسة (Saleh and Abu Mokh,2017)، ودراسة (Shahain,2011)، وعلى الرغم من تشابه نتائج الدراسة الحالية مع نتائج هذه الدراسات إلا أنّها في ذات الوقت اختلفت مع بعضها من حيث ترتيب مجالات المهارات القيادية.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كلّ فقرة من فقرات كلّ مجال، وفيما يأتي عرض لذلك:

المجال الأول: المهارات الإدارية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت كما في

الجدول(3):

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المهارات الإدارية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	وضع خطة سنوية للمدرسة.	4.04	0.94	1	كبيرة
6	استخدام التقنيات الحديثة في التواصل مع المعلمين والطلبة.	4.00	0.91	2	كبيرة
5	تنظيم الجدول المدرسي.	3.97	0.90	3	كبيرة
4	إدارة الاجتماعات المدرسية بفاعلية.	3.92	0.95	4	كبيرة
3	تنفيذ الخطط التربوية في المدرسة.	3.81	0.91	5	كبيرة
2	الزيارات الصفية الفاعلة للمعلمين في المدرسة.	3.66	1.02	6	كبيرة
	المهارات الإدارية ككل	3.90	0.76		كبيرة

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.66) و(4.04) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى درجة الوعي الكبير لمديري المدارس بتهيئة الظروف المساندة للعملية التعليمية التعلمية إذ يقومون بوضع الخطط السنوية، إذ تفرض وزارة التربية والتعليم على كل المديرين وضع الخطة المدرسية في نهاية العام الدراسي وذلك للعام المقبل وبناء على تحليل نقاط القوة والضعف في المدرسة في مجالات مختلفة، ويقوم المديرون بعرض هذه الخطط أمام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ومناقشتها مع المختصين، لذا فإن هذه الخطط تكون مُعدة مسبقاً وقبل بداية العام الدراسي ويتم متابعتها ومراقبة تنفيذها خلال العام من قبل المديرين والمسؤولين في الوزارة. كما أن المديرين يستخدمون التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال والتواصل مع المعلمين داخل المدرسة، كذلك يجري المديرون زيارات صفية لمتابعة العملية التعليمية والتربوية، كما أنهم يقومون بإعداد البرنامج المدرسي بصورة مناسبة وتهيئة الظروف المدرسية من أجل القيام بالمهام الإدارية على أكمل وجه في المدارس داخل الخط الأخضر. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Piaw, Hee, Ismail, Ying, 2013) التي كان فيها مجال المهارات الإدارية في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: المهارات الذاتية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت كما في الجدول (4):

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال الثاني (المهارات الذاتية)، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	تطوير ذاته.	3.95	0.99	1	كبيرة
3	التحدث بطلاقة ووضوح.	3.94	0.97	2	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	اتخاذ قراراته دون تردد.	3.86	0.98	3	كبيرة
1	تقبل الآخرين وأرائهم.	3.69	1.02	4	كبيرة
2	ضبط النفس في المواقف المختلفة.	3.62	1.00	5	كبيرة
	المجال الثاني: المهارات الذاتية	3.81	0.83		كبيرة

يلاحظ من الجدول (4) أنَّ المتوسطات الحسابية ل فقرات المجال الأول تراوحت بين (3.62) و(3.95) بدرجة (كبيرة)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أنَّ مديري المدارس يتميزون بعدد من المؤهلات ولديهم الخبرات الوظيفية العالية، إذ أنَّهم يمتلكون مهارات ذاتية كبيرة ترتبط بشكل كبير بكفاءتهم الذاتية ومقدرتهم على النمو والتدريب الذاتي والتطوير فضلاً عن إلزام وزارة التربية والتعليم المديرين الالتحاق بدورات التدريب والاستكمال السنوية واللقاءات الدورية مع المشرفين ضمن برامج تدريبية مواكبة للتغيرات، كما أنَّ لديهم الإلمام الكافي بكيفية صنع القرارات التي تتميز بجودة عالية، ويتميزون بسمات وصفات شخصية مثل ضبط النفس والتحكم بالانفعالات مما يساعدهم على قيادة مدارسهم بنجاحة، ولذا جاءت هذه النتيجة بشكل مرتفع. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلَّ من (Saleh and Abu Mokh, 2017)، ودراسة (Shahain, 2011)، إذ جاء مجال المهارات الذاتية بدرجة كبيرة، ولكن اختلفت النتيجة من حيث ترتيب مجال المهارات الذاتية إذ جاء في هذه الدراسة في الرتبة الرابعة وكان في دراسة كلَّ من (Saleh and Abu Mokh, 2017)، ودراسة (Shahain, 2011) في الرتبة الأولى.

المجال الثالث: المهارات الإنسانية: تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات هذا المجال وكانت كما في الجدول (5):

الجدول(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال الثالث (المهارات الإنسانية)، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يقيم المدير علاقات ودية مع المجتمع المحلي.	3.95	0.89	1	كبيرة
5	يهتم المدير ببناء الفريق والعمل بروحه.	3.78	0.97	2	كبيرة
6	يعمل المدير على تحفيز المعلمين.	3.75	1.04	3	كبيرة
3	يقيم المدير علاقات ودية مع المعلمين.	3.68	1.00	4	كبيرة
1	يراعى المدير الفروق الفردية بين المعلمين.	3.67	0.98	5	كبيرة
2	يهتم المدير بحاجات المعلمين وميولهم.	3.56	1.01	6	كبيرة
	المهارات الإنسانية ككل	3.73	0.82		كبيرة

يلاحظ من الجدول(5) أنَّ المتوسطات الحسابية ل فقرات المجال الأول تراوحت بين (3.56)

و(3.95) وبدرجة (كبيرة)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أنَّ المديرين يتوفر لديهم الكفايات المهنية والشخصية فيما يتعلق بالمهارات الإنسانية ومقدرتهم على الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين، إذ أنَّهم يحددون حاجات المعلمين ويعملون على تلبية هذه الحاجات بشكل علمي ومنهجي، كما أنَّهم يعملون على تحفيز المعلمين بطرق التحفيز المختلفة، ويعملون على تكوين روح العمل التعاوني بينهم وبين المعلمين، وإشراك هؤلاء المعلمين في صنع القرار وبالتالي فإن هذه المهارات التي يمتلكونها تعكس مقدرة المديرين على التعامل الفعال مع العاملين في المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍّ من (Saleh and Abu Mokh, 2017)، ودراسة (Piaw, Hee, Ismail, Ying, 2013) ودراسة (Shahain, 2011)، إذ كان مجال المهارات الإنسانية بدرجة كبيرة.

المجال الرابع: المهارات الفنية: تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت كما في الجدول (6):

الجدول(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال الرابع (المهارات الفنية)، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	متابعة مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.	4.03	0.93	1	كبيرة
1	متابعة سير العملية التعليمية وأداء المعلمين.	3.90	0.96	2	كبيرة
6	إعداد وكتابة التقارير السنوية.	3.89	0.93	3	كبيرة
4	الاهتمام بتحسين وتطوير أداء المعلمين.	3.82	0.94	4	كبيرة
5	إعداد الميزانية للمدرسة.	3.81	0.96	5	كبيرة
3	تفويض جزء من سلطاته للمعلمين.	3.61	0.99	6	كبيرة
	المهارات الفنية ككل	3.84	0.77		كبيرة

يلاحظ من الجدول(6) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.61)

و(4.03) بدرجة (كبيرة)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى الاهتمام الكبير من قبل وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر على تدريب المديرين على حسب حاجاتهم الفنية والحرص على تلقّيهم التدريب بشكل مستمرٍ ودائم، كذلك على فاعلية نظم الرقابة والتقييم والمتابعة من قبل إدارات المدارس، كما أنَّ المديرين يعملون على متابعة شؤون الطلبة وسير العملية التعليمية التعلمية داخل المدرسة، ومتابعة مستوى التحصيل الدراسي في مدارسهم وذلك بسبب التنافسية المتزايدة بين المدارس في جميع المراحل ولا سيما في نتائج الامتحانات الدولية والعالمية عدا عن المساهمة فيما يخصّ النتائج المدرسية من قبل وزارة التربية والتعليم فضلاً عن نشر هذه النتائج

أمام الجمهور الواسع، كذلك لدى المديرين الكفايات المهنية والشخصية من أجل عمليات التقييم وتقييم الأداء في المدرسة، كما ولديهم الوعي الكبير بأهمية تلبية حاجات المعلمين وتقديم التدريب الكافي والعون اللازم لهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Saleh and Abu Mokh, 2017)، ودراسة (Shelden, 2017) ودراسة (Shahain, 2011)، إذ كان مجال المهارات الفنية بدرجة كبيرة.

المجال الخامس: المهارات الفكرية /الإدراكية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت كما في الجدول (7).

الجدول(7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المهارات الفكرية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	الإلمام بالقوانين واللوائح المتعلقة بالعملية التعليمية التربوية.	3.97	0.93	1	كبيرة
1	وضع رؤية تربوية واضحة للمدرسة.	3.96	0.98	2	كبيرة
6	تصور وفهم واضح للعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.91	0.93	3	كبيرة
2	فهم واضح للبيئة المدرسية وتنظيمها.	3.89	1.00	4	كبيرة
3	إيجاد بدائل لحل المشكلات التربوية.	3.81	0.94	5	كبيرة
4	الإلمام التام بأبعاد العملية التعليمية التربوية.	3.81	1.01	5	كبيرة
	المهارات الفكرية /الإدراكية ككل	3.89	0.83		كبيرة

يلاحظ من الجدول(7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.81) و(3.97) بدرجة (كبيرة)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى صدق وثبات اختبارات تعيين المديرين في المدارس وخاصة فيما يتعلق باختبار المهارات الفكرية، كما أن مديري المدارس لديهم التقاني والإخلاص الكافي من أجل تأدية مهامهم بغية تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، كما أنهم شديدي الحرص على مصلحة الطلبة، ولديهم الإلمام الكبير بأبعاد العملية التعليمية التربوية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Saleh and Abu Mokh, 2017)، ودراسة (Piaw, Hee, Ismail, Ying, 2013) ودراسة (Shahain, 2011)، إذ جاء مجال المهارات الفكرية الإدراكية بدرجة كبيرة.

نتائج السؤال الثاني الذي نصّ على: "ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى الإبداع الإداري، وبين الجدول(8) ذلك.

الجدول(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجالات الابداع الاداري مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	المجال الأول: الأصالة	3.67	0.84	1	كبيرة
2	المجال الثاني: الطلاقة	3.67	0.88	1	كبيرة
4	المجال الرابع: الحساسية للمشكلات	3.67	0.88	1	كبيرة
5	المجال الخامس: تقبل المخاطرة والتحدى	3.63	0.87	4	كبيرة
3	المجال الثالث: المرونة	3.57	0.89	5	كبيرة
	الإبداع الإداري ككل	3.64	0.82		كبيرة

يلاحظ من الجدول(8) أنَّ مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.64). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى حرص وزارة التربية والتعليم على تشجيع الإبداع والبحث والعمل التعاوني، فضلاً عن الدورات التي تعقد لمديري المدارس في الأساليب الإبداعية، وإمكانية الاستفادة من كل الموارد المتاحة التي تساعد على تشجيع الإبداع الإداري في المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Masrwa,2017)، ودراسة (Jadoon , 2013) إذ كانت درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري فيها متوسطة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وفيما يأتي عرض لذلك:

المجال الأول: الأصالة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت كما في الجدول (9):

الجدول(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال (الأصالة)، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتقبل المدير ويتبنى الأفكار الجديدة لتطوير العمل.	3.89	0.98	1	كبيرة
4	يستخدم المدير تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في عمله.	3.75	0.99	2	كبيرة
2	يستطيع المدير أن ينتج أفكاراً جديدة تختلف عما أتى به غيره.	3.72	1.05	3	كبيرة
5	يبتعد المدير عن الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف.	3.51	0.94	4	كبيرة
3	يبتعد المدير عن تكرار الأنشطة والإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	3.50	1.00	5	كبيرة
	الأصالة ككل	3.67	0.84		كبيرة

يلاحظ من الجدول (9) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.50) و(3.89) بدرجة (كبيرة)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس إلى رؤية محدّدة يمكن لها أن تسهم في تطوير المدرسة ومرافقها، كذلك مقدرتهم على تبني الأفكار والأخذ بالمقترحات الإيجابية في المدرسة، والتي تشجّع على الإبداع والابتكار داخل المدرسة، فهم يعملون على استغلال كافة الإمكانيات التي يمكن أن تحفّز على الإبداع وإنتاج أفكار يمكن لها أن تحسّن من البيئة التعليمية داخل المدرسة. وقد اتّفتت هذه النتيجة من حيث أنّ مجال الأصالة جاء بدرجة كبيرة مع دراسة (Abu-Shreah and Zidan, 2016)، واختلفت مع دراسة (Masrwa, 2017) إذ كان مجال الأصالة فيها بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: الطلاقة: تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت كما في الجدول (10).

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال (الطلاقة)، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يملك المدير المقدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة المشكلات.	3.69	1.03	1	كبيرة
2	يملك المدير المقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معيّنة.	3.68	0.98	2	كبيرة
3	يملك المدير المقدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، خلال فترة زمنية محدّدة.	3.68	1.00	2	كبيرة
4	يستطيع المدير استخلاص أكبر عدد من النتائج المحتملة للمشكلات أو للضحايا التربوية.	3.68	0.98	2	كبيرة
5	يقنع المدير المعلمين بوجهة نظره ويدافع عنها بالحجة.	3.63	0.99	5	كبيرة
	الطلاقة ككل	3.67	0.88		كبيرة

يلاحظ من الجدول (10) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.63) و(3.69) بدرجة (كبيرة)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أنّ مديري المدارس يعملون على التّهوض في تطوير وتنمية الإبداع إذ أنّهم يوفّرون المناخ التربوي الملائم لتحقيق الإبداع في المدرسة، وأنّهم ذوو ثقافة عالية وخبرة تساعدهم على الطلاقة في الألفاظ وعلى إنتاج الأفكار، وأنّ مديري المدارس يعملون على التّشاور واتّخاذ القرارات بشكل تشاركي في المدرسة، كما ولديهم المقدرة على توليد الأفكار الإبداعية الابتكارية وتنفيذها من خلال العمل الجماعي والفردية، وأيضاً يمتلكون المقدرة على تحليل النتائج المُحتملة للمشكلات في المدرسة وبالتالي إيجاد الحلول السريعة لمواجهتها. وقد اتّفتت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Abu-Shreah and Zidan, 2016)،

واختلفت مع دراسة (Masrwa, 2017) إذ كان مجال الطلاقة فيها بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: المرونة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا

المجال وكانت كما في الجدول (11):

الجدول(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال (المرونة)، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يملك المدير المقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة والجديدة في العمل.	3.69	0.93	1	كبيرة
4	يرى المدير القضايا التربوية من عدة زوايا ومن أبعاد مختلفة.	3.68	1.03	2	كبيرة
5	يعدل المدير من سلوكه ليتفق مع الحل الأفضل.	3.57	1.02	3	كبيرة
1	يتقبل المدير الرأي والرأي الآخر.	3.53	1.07	4	كبيرة
3	يغير المدير من طريقة عمله بين الحين والآخر.	3.37	1.03	5	متوسطة
	المرونة ككل	3.57	0.89		كبيرة

يلاحظ من الجدول(11) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.37)

و(3.69) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أنَّ مديري المدارس يمتلكون الخبرة العملية والعلمية بما يخص عملهم والعملية التربوية ولديهم إطلاع على القضايا التربوية بشكل دائم مما يؤهلهم لرؤيتها من أبعاد وجوانب مختلفة، وبالتالي فإنَّ مديري المدارس قادرون على النظر إلى حل المشكلات من عدة زوايا، كما أنَّهم يمتلكون المقدرة على التكيف والتغيير في الحالة الذهنية واتجاهات التفكير بتغيير الموقف، كما أنَّ مديري المدارس لا يتعصبون لأفكارهم أو لاقتراحاتهم ووجهات نظرهم ويحترمون الرأي الآخر ويعملون على اتخاذ القرارات بشكل تعاوني في مدارسهم ولا يتكلمون على قرار يأتي من نظرة أحادية أو فردية. أمَّا بالنسبة لفقرة "يغير المدير من طريقة عمله بين الحين والآخر" والتي جاءت بدرجة متوسطة فيعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أنَّ المديرين يقومون بالتغيير عند الحاجة لذلك وعندما يرون أنَّه يؤدي إلى التحسين ولا يكون ذلك لمجرد التغيير، كما وهناك تخوف من التغيير عند بعض المديرين لجهلهم بنتائجه ولشعورهم بالأمان في الاستمرار بالطرق والأساليب التي يعملون بها.

المجال الرابع: الحساسية للمشكلات: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت كما في الجدول (12):

الجدول(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال (الحسابية للمشكلات)، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	ملاحظة الأشياء غير الاعتيادية في محيطه.	3.78	0.96	1	كبيرة
4	معرفة نقاط القوة والضعف في المواقف التربوية المختلفة.	3.72	0.95	2	كبيرة
2	وضع خطط واضحة لمواجهة وحل المشكلات التربوية.	3.65	0.99	3	كبيرة
3	حل المشكلات باتباع المنهج العلمي وبعيداً عن العشوائية.	3.65	1.01	3	كبيرة
1	التنبؤ بمشكلات العمل قبل وقوعها.	3.53	1.00	5	كبيرة
	الحسابية للمشكلات ككل	3.67	0.88		كبيرة

يلاحظ من الجدول(12) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.53) و(3.78) بدرجة (كبيرة)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أنَّ مديري المدارس يعملون على تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق الإبداع داخل المدرسة من خلال الاحاطة بظروف العمل بشكل كامل، وتحليل نقاط القوة والضعف داخل المدرسة، ومن ثمَّ وضع الخطط لمواجهة المشكلات التربوية التي تعيق من الإبداع والتطور، كما لديهم فُرصة كبيرة ويقومون بوضع الخطط المتعلقة بإدارة الأزمات داخل المدرسة.

المجال الخامس: تقبل المخاطرة والتَّحدي: تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت كما في الجدول (13):

الجدول(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات المجال الخامس (تقبل المخاطرة والتَّحدي)، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتحمَّل المدير مسؤوليَّة أعماله.	3.87	1.03	1	كبيرة
3	يشجِّع المدير المبادرات الابتكاريَّة الفرديَّة والجماعيَّة.	3.83	1.06	2	كبيرة
5	يمتلك المدير الشَّجاعة للقيام بأعمال إبداعيَّة.	3.67	1.06	3	كبيرة
2	يتقبَّل المدير الفشل باعتباره التَّجربة التي تسبق النِّجاح.	3.49	1.05	4	كبيرة
4	يقوم المدير بأعمال ذات مجازفة عالية.	3.31	1.02	5	متوسطة
	تقبَّل المخاطرة والتَّحدي ككل	3.63	0.87		كبيرة

يلاحظ من الجدول(13) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.31) و(3.87) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أنَّ مديري المدارس يواجهون القضايا التربوية ويتعاملون معها دون تخوُّف ويقبلون على المخاطرة والتَّحدي بما يلائم أهداف ومتطلبات المدرسة ويشجِّعون أيضًا المعلِّمين والعاملين على التَّغلب على خوفهم من الفشل

ويعززون تنمية المخاطرة الذكّية التي تساعد على توافر الإبداع، ويقومون بالتخطيط الجيد للمشروعات الإبداعية والزيادة داخل المدرسة، كما أنهم يستفيدون من أخطائهم من أجل تحسين العمل داخل المدرسة ويتحملون مسؤولية أعمالهم، فضلاً عن أنهم يوقّرون الإمكانيات المادية والبشرية كافة لتحويل الأفكار الإبداعية إلى أنشطة يتم تنفيذها على أرض الواقع. وقد اختلفت الدراسة الحالية في هذا المجال عن الدراسات السابقة وذلك لأنها لم تتناول مجال قبول المخاطرة ضمن مجالات الإبداع الإداري وهذا يعدّ تميّزاً للدراسة الحالية لقلّة الدراسات التي تناولت هذا المجال في دراستها لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

نتائج السؤال الثالث الذي نصّ على: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية ومستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية ومستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، وبين الجدول (14) ذلك.

الجدول (14) معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر

للمهارات القيادية ومستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين

المجالات	المجال : الأول : الأصالة	المجال : الثاني : الطلاقة	المجال : الثالث : المرونة	المجال : الرابع : الحساسية للمشكلات	المجال : الخامس : تقبل المخاطرة والتحدى	المحور : الأول : المهارات القيادية	المحور : الثاني : الإبداع الإداري
المجال الأول : المهارات الإدارية	** .714	** .703	** .669	** .722	** .669	** .862	** .745
المجال الثاني : المهارات الذاتية	** .782	** .801	** .789	** .786	** .761	** .916	** .839
المجال الثالث : المهارات الإنسانية	** .776	** .775	** .837	** .741	** .776	** .890	** .837
المجال الرابع : المهارات الفنية	** .820	** .790	** .773	** .801	** .784	** .925	** .850
المجال الخامس : المهارات الفكرية / الإدراكية	** .838	** .836	** .764	** .834	** .796	** .935	** .871

** ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.01$)

يُلاحظ من الجدول (14) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية ومستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.915)؛ مما يدل على أنه بزيادة المهارات القيادية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر يزداد الإبداع الإداري لديهم. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المهارات القيادية للإدارة المدرسية تعمل على زيادة وتنميته الإبداع الإداري وتنميته، كما يظهر هذا التأثير في جميع جوانب المدرسة، وهذا ينسجم مع المنطق فالإدارة المدرسية التي تتميز بالمهارات القيادية الايجابية تهتم بالإبداع الإداري وتنميته، وتقوم بتهيئة بيئة مناسبة له، تعمل في الوقت ذاته على حلّ المشكلات والمعوقات التي تواجه الإبداع الإداري، مما يحفز المعلمين على العمل والشعور بالانسجام بين متطلبات العمل وبين احتياجاتهم، وهذا بدوره يرفع من مستوى الإبداع داخل المدرسة.

التوصيات:

- أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية كانت عالية وعليه فلا بد من المحافظة على هذا المستوى من خلال عقد برنامج متكامل من الدورات المختلفة، وورشات العمل المتخصصة بهذا الجانب.
- من أجل الحفاظ على درجة كبيرة للإبداع الإداري في المدرسة لا بد من اطلاع جميع المديرين والمعلمين داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر على دورهم في الإسهام الفاعل للاستمرار بالإبداع الإداري لما لهم من دور كبير في تحقيق التنمية المستدامة والنظوير الإداري والإبداع الإداري.
- قيام وزارة التربية والتعليم على الاستمرار بالرقابة على المهارات القيادية لمديري المدارس في المدارس العربية لما لها من أهمية كبيرة في تنمية الإبداع الإداري في المدرسة.
- إجراء دراسات عديدة عن الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في جميع المراحل وبمختلف مواقع العمل، نظرًا لقلّة الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري داخل الخط الأخضر.

References

- Abdo, Abdelkader (2000). *Primary school administration*. Cairo: Renaissance Library.
- Abu Zaiter, Munir Hassan (2009). *The degree of practice of secondary school principals in Gaza governorates for leadership skills and ways*

- of developing them.* (Unpublished Master Thesis)Islamic University, Gaza, Palestine.
- Abu-Shreah, Mohammad and Zidan, Hiam (2016). The degree of schools principals practicing innovation and its relation with the teachers' professional development. *Journal of Education and Practice*, 8 (8), 20-36.
- Al-Akhras, Jabr Sayed Abdullah (2016). *Strategic management according to the European model of excellence EFQM and its impact on administrative innovation in the Palestinian government sector*. MA, Graduate School of Management and Politics, Gaza, Palestine.
- Al-Helow, Abdul Aziz (2010). *The impact of delegation of authority on the development of management skills of employees.* (Unpublished Master Thesis), Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Lozi, Musa (2002). *Administrative development*. Amman: Wael Publishing House.
- Al-Masrawah, Usama and Al-Masharwa, Uday (2017). "The degree of availability of administrative creativity among the directors of public schools in the Bani Obaid Brigade from the point of view of teachers." *An- Najah University Journal of Research (Humanities)*, 31 (9), 1545-1576.
- Al-Nimr, Saud Mohammed (1992). Behavioral management. *Journal of the Arab Director*, Issue (117), Cairo, Egypt.
- Al-Nuaimi, Salah Abdel-Qader (2008). *Leadership and strategic thinker: The art and skills of interacting with other*, Amman, Jordan: enrichment for publication and distribution.
- Al-Qurashi, Adila Bint Abdullah Ali (2008). *Administrative creativity and its relationship to change management in the principals and assistance of primary schools in Makkah Al Mukarramah*, (Unpublished Master Thesis), Umm Al Qura University, Saudi Arabia.
- Asiedu-Kumi, A. (2013). *Model leadership: Discovering successful principals, skills, strategies, and Approaches for student success*, (Unpublished Phd Dissertation), University Of Southern California, Los Angeles, CA., USA.
- Ayazra, Ali (2006). *Leadership and motivation in the educational administration*. Amman: Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution.
- Badr, Yousry (2010). *Developing the skills of secondary school principals*

- in Gaza in light of the concept of knowledge management*. Unpublished Master Thesis, Gaza, Palestine.
- Blackburn, D. (2009). *Socio-cultural leadership, the art of restructuring schools through research-based principal leadership*. NSW: Booktopia Pty Ltd
- Fred, C. (2010). The principal and the school; what do principals do? *National Forum of Educational administration and Supervisor, Journal*, 27, (40), 1-14.
- Gideon, Carole Zahi (2013). *The administrative creativity of the principals of private schools and their relation to the leadership of change*. (Unpublished Master Thesis), Amman Arab University, Jordan.
- Guetzkow, Joshua & Lamont, Michele & Mallard, Gregoire (2004). What Is Originality in the social sciences and the humanities?. *American Sociological Review*, 69(2), 190-212.
- Hariri, Rafida Omar (2012). *Contemporary administrative trends*. Amman, Jordan: Dar Al Fikr for Printing, Publishing and Distribution.
- Harchy, Saad (2008). *The degree of practice of the directors of the educational supervision centers for leadership skills from their point of view and educational supervisors*. (Unpublished Master Thesis), Mutah University, Jordan.
- Ibrahim, Yahya (2011). *Success strategies and secrets of excellence*. Cairo: House of distribution and Islamic publishing.
- Jouhar, Ali Saleh Hamed and Basil, Mayada Mohammed Fawzi (2018). *The way to administrative innovation in educational institutions in Arab countries*. Cairo: Modern Library for Publishing and Distribution.
- Kanaan, Nawaf (2009). *Administrative leadership*. Amman: House of Culture for publication and distribution.
- Katz, R.L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Khair Allah, Jamal (2009). *Administration Innovation*. Amman: Osama House for Publishing and Distribution.
- Mursi, Mohamed Mounir (1998). *Modern school administration*. Cairo: World of Books.
- Mustafa, Salah Abdel Hamid (2002). *School management in the light of contemporary administrative thought*. Riyadh, Saudi Arabia: Dar Al-Marikh Publishing.
- Peterson, T.O., & Van Fleet, D.D. (2004). The ongoing legacy of R.L.Katz: An updated typology of management skills. *Management*

- Decision*, 42(10), 1297-1308.
- Piawa, Chua Yan & Heeb, Tie Fatt & Ismailc, Nik Rashid & Ying, Lu Huong (2013). Factors of leadership skills of secondary school principal. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116 (21), 5125-5129.
- Prieto, M & Parra, J & Ferrando, M & Ferrandiz, C & Bermejo, M & Sanchez, C. (2006). Creative abilities in early childhood. *Journal of Early Childhood Research*, 4; 277, SAGE Publication.
- Saadi, Moayed and Ali, Ali Mahmoud and Ali, Saad (2013). "The role of management innovation strategies in improving functionality". *Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 15 (4), 25-49.
- Saleh, Ahmed (2010). *Strategic management*. Amman: Dar Wael for printing, publishing and distribution.
- Saleh, Ali and Abu Makh, Mahmoud (2017). "The degree to which school principals touch leadership skills within the Green Line in Palestine from the point of view of teachers in light of the educated organization's entrants and organizational culture." *International Journal of Educational Research*, 41 (1), 163-200, UAE University.
- Shahry, Mohamed. (2013). *The degree of practicing principals of the King Abdullah Bin Abdul Aziz Project for the development of public education in the city of Makkah for leadership skills*. Unpublished Master Thesis, Faculty of Education, Umm Al Qura University.
- Shahin, Abeer Morshed Mohammed (2011). *The degree to which new managers of leadership skills in the public schools in the Gaza governorates have been practicing from their point of view and ways of developing them*. (Unpublished MA thesis), Islamic University, Gaza, Palestine.
- Shaqour, Mohamed Hassan (2002). *School administration in the age of globalization*. 3rd ed, Amman, Jordan: Dar Al Masirah for Printing and Publishing.
- Sheldan, Faiz Kamal Abdul Rahman (2017). "The degree of the practice of secondary school principals in the Gaza governorates of the leadership skills contained in the story of the two horns and how to activate them." *Journal of Arabic Studies in Education and Psychology*. (92), 261-302.
- Simoneq. Dr. K (1993). *Genius, creativity and leadership*. (Shaker Abdel Hamid and Mohamed Asfour, translator), Kuwait: *Knowledge Science Series* No. 176.