

## **Creative Leadership among School Principals in Palestine and its Relationship to Job Security among Teachers**

**Dr. Wafa Omar Daoud Abu Hilal\***

### **Abstract:**

The study aimed to identify the level of creative leadership among school principals in Palestine and its relationship with job security among secondary school teachers in Palestinian schools. The sample consisted of 570 teachers, selected using stratified sampling. A correlational descriptive methodology was employed.

The study found that the level of creative leadership among secondary school principals in Palestine was high. The results also indicated that the level of job security among secondary school teachers in Palestine was high. Furthermore, the findings showed a positive correlation between creative leadership and job security among teachers.

The study recommended that principals focus on reducing work-related stress for teachers according to available resources and support the provision of incentive bonuses for teachers to achieve financial stability.

**Keywords:** Creative leadership, job security, school principals, teache.

## القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالشعور بالأمن الوظيفي لدى المعلمين العاملين معهم

د. وفاء عمر داود ابوهلال\*

### ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالشعور بالأمن الوظيفي لدى المعلمين في المرحلة الثانوية في المدارس الفلسطينية، تكونت عينة الدراسة من (570) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة الطبقية، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي

توصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين جاء بدرجة عالية كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في فلسطين جاء بدرجة عالية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية ايجابية بين القيادة الإبداعية والأمن الوظيفي لدى المعلمين.

وأوصت الدراسة بأن يهتم المدير بتقليل ضغوطات العمل على المعلم حسب الإمكانيات المتاحة، وأن يدعم توفير علاوات تشجيعية للمعلم لتحقيق الاستقرار المادي لديه.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية، الأمن الوظيفي، مديري المدارس، المعلمين

---

\* كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس/ فلسطين / [Wafaabuhilal73@gmail.com](mailto:Wafaabuhilal73@gmail.com)

## المقدمة

تمثل القيادة المدرسية نموذجاً أخلاقياً قيمياً يستمد قوته من قدرة المدير في المدرسة على تمكين الشعور بالانتماء للمدرس وفرض حالة من التوافق النفسي والاجتماعي والوظيفي لديه، ليكون قادراً على أداء مهامه بحيوية، إذ يقلل ذلك الإجهاد الوظيفي والتلبّد ويحد من الاحتراق الوظيفي لديه، ولهذا تعد القيادة المدرسية هي حجر الزاوية في بناء العملية التعليمية القوية والفاعلة.

ويقصد بالقيادة الإبداعية (Creative Leadership) ذلك النوع من القيادة التي تتمثل في المقدرة على الابتكار وتوليد الحلول الخلاقة وغير التقليدية للمشكلات التي يمكن أن تعترض العمل، أو الأزمات التي يمكن أن تواجه الإدارة المدرسية (لهلوب والصريرة، 2012). كما تتضمن القيادة الإبداعية المقدرة على التغيير ورفع مستوى الإنتاج والتطوير بما يتناسب مع أهداف ورؤية المؤسسة للحد من نقاط الضعف وتطوير نقاط القوة (Ali, Al-Barbari, and Harb, 2023). واهتم علماء النفس بدراسة دوافع السلوك الإنساني التي من بينها دافع الأمن، فبين العالم أبراهام ماسلو (Maslow) دوافع السلوك الإنساني وقسمها إلى خمسة دوافع، جاءت الحاجة إلى الأمن في المرتبة الثانية. فيما اعتبر أريكسون (Erikson) الحاجة إلى الأمن من أهم الدوافع النفسية الاجتماعية التي تحرك السلوك الإنساني وتوجهه نحو غايته، وإذا أخفق المرء في تحقيق حاجته من الأمن فإن ذلك يؤدي إلى عدم المقدرة على التحرك والتوجه نحو تحقيق الذات (Erikson, 1969).

من هنا لابد من الإشارة إلى أن تحقيق الأمن الوظيفي لدى المعلمين يحتاج إلى اهتمام من قبل الإدارة المدرسية، فالأمن الوظيفي أحد الحاجات المهمة للشخصية الإنسانية، وأمن المرء النفسي يصبح مهدداً في أي مرحلة من مراحل العمر إذا ما تعرض لضغوط نفسية أو اجتماعية لا طاقة له بها، لذلك يعتبر الأمن من الحاجات ذات المرتبة العليا للإنسان يتحقق بعد تحقق حاجاته الدنيا (Hashash, and Boudchicha, 2021).

وعليه، فإن تحقيق الأمن الوظيفي للمعلمين في التعليم يسهم في رفع إنتاجيتهم العلمية، ويساعد في بناء الثقة بينهم وبين الطلبة من جهة وبينهم وبين الإدارة المدرسية من جهة أخرى، وهذا ينعكس إيجاباً على طبيعة العمل، ويقلل من فرص التذمر والشكوى الخاصة بعدم الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية بالمعلمين، كما يعزز مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين برفع

مستوى انتماءهم للمدرسة.

وعلى الجانب الآخر يمكن للمدراء أن يضعوا في الاعتبار تحقيق مستويات كبيرة من الحرية وتنفيذ الأفكار، إذ إنَّ مهمة القائد الإبداعي هي خلق الرغبة في التغيير والابتكار داخل تركيبة المنظمة، مما يؤدي إلى عوائد أكبر وزيادة في الكفاءة والإنتاجية

### القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية تربط بين مفهوم القيادة، ومفهوم الإبداع، إذ هذا النمط من القيادة يسعى إلى تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمكن أن تواجه الإدارة المدرسية، وتم تعريف هذا المفهوم بأنه قدرة الأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إيجاد الطرق والسبل الجديدة وغير المألوفة لتحقيق الأهداف (Sternberg, 2005)، وذلك من خلال إحداث تغييرات في عمل المؤسسة بطريقة تشجع الأفراد على تحقيق الأهداف، مع شمول إشراك الجميع في توجه المؤسسة العام (Al-Nimri, 2023)

ويرى (Brahimi, 2022) أنَّ عملية الربط بين القيادة والإبداع تسهم في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فيما يبين (Soemertono, 2014) أن القادة المبدعون لا يقللون بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة فقط، بل يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل، ونمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما الذي يسهم في تحقيق المصلحة العليا في إطار العمل الإداري التربوي.

والمدیر القائد الذي يمتلك صفات الإبداع يكون لديه المقدرة على رفع مستوى إنتاجية وجودة المؤسسة التعليمية وبناء قدرات المعلمين، ويتميز بقدرته على مواجهة الازمات والسيطرة عليها وحلها.

القيادة الإبداعية لها تاريخ طويل ومثير في نظرية المنظمات التنموية المستدامة لتلك المنظمات التي تعاني من عدم اليقين والحرية النسبية تحتاج إلى قيادة إبداعية بشدة وهي قيادة السعي إلى الابتكار تتطلب مجموعة فريدة من سلوكيات القيادة التي تتعارض في كثير من الأحيان مع أشكال الإدارة التقليدية ووظائف المنظمة (Lee et al, 2020). ولكن لم يسبق أن احتاجت تنمية المجتمع البشري إلى قيادة إبداعية. القيادة الإبداعية تتطلب فن بناء نظام جديد ومتسق، وخلق والحفاظ على تلك الظروف التي يتم منعها الآن ولكنها قد تصبح حقيقة في المستقبل (Restuputri, Septira & Masudin, 2023).

### اختلاف القيادة الإبداعية عن القيادات الأخرى

أن القيادة الإبداعية تختلف عن أشكال القيادة الأخرى إذ تختلف قيادة المشاريع الإبداعية عن طبيعة العمل المطلوب القيام به. فالجهود الإبداعية، تتضمن مهامًا جديدة وغير محددة بوضوح. وبالتالي، لا يمكن للقائد أن يعتمد على هياكل محددة مسبقًا، بل يجب أن يكون قادرًا على خلق الهياكل وتوجيه العمل في حالة عدم وجود توجيه واضح (Sulistiyo, et al, 2020). والطريقة الأخرى التي تختلف بها القيادة الإبداعية عن القيادة في مجالات أخرى تتعلق بممارسة التأثير بشكل فعال. بفضل الاستقلالية والتركيز المهني والدوافع الداخلية والتوجه النقدي، لا يمكن لقائد الأشخاص الإبداعيين أن يعتمد على قوة الموقع وضغوط التوافق والالتزام التنظيمي كوسائل لتوجيه العمل (Swan, 2017).

الموظفون الذين يشعرون بدعم القادة في محاولات الابتكار يتصرفون بشكل أكثر تعبيرًا ولديهم أداء أعلى في ممارسة الابتكار ومن خلال دعم الابتكار وتمكين الموظفين وتحديدهم، يمكن للقادة أن يلهموا إبداعهم ويعززوا التفكير الاستكشافي، حيث يعمل التمكين النفسي كمتغير بسيط (Shirbagi, & Hosseini, 2022).

أكد (Mumford, Robledo, & Hester, 2011) أن الدافعية لدى الموظفين هي عامل مهم يؤثر على إبداعهم في مكان العمل وسلوكهم المبتكر، ويمكن أن يلهم دعم المرؤوسين للابتكار في مكان العمل الدافعية الداخلية لدى الموظفين بفعالية، وبالتالي تحسين سلوكهم المبتكر في مكان العمل.

كما إن الاعتقاد بالكفاءة الإبداعية للفرد يؤثر كوسيط بين القادة المدعومين للابتكار وسلوك الموظفين المبتكر في مكان العمل. قامت دراسات أخرى، من منظور الفرد، بإظهار دور التوسط للضغط ومساعدة الصداقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين بالإضافة إلى ذلك، وتم استنتاج نظرية واختبارات تجريبية حول الدور التنظيمي بين التمكين النفسي والاعتقاد بالكفاءة الإبداعية (Zhang, Siribanpitak, & Charoenkul, 2020).

### أبعاد القيادة الإبداعية:

تتمثل أبعاد القيادة الإبداعية في الطلاقة والمرونة والأصالة، وذلك من خلال تحمل المسؤولية والحضور الذهني أثناء وقوع المشكلات وتوفير حلول مبتكرة وجديدة لجلها، والإصرار على التقدم والنجاح والخروج من الأزمات، وأيضاً المقدرة على تقديم الأفضل للمؤسسة بشكل

مستمر ودائم.

وبين ((Badri, 2004)) هذه الابعاد كما يأتي:

- **الحساسية للمشكلات:** حيث تتمثل في إمكانية القائد من الكشف عن المشكلات المختلفة في مواقف عديدة، القائد المبدع يكتشف الخطأ ونقاط الضعف ويحس بالمشكلات.
- **المثابرة:** ويقصد بذلك الجهد المستمر والمتواصل لتحقيق الأهداف وتحمل المهام والاستمرارية في النشاط، حتى لو كانت الصعوبات والمشكلات كثيرة القائد المبدع محب لروح التحدي والتفاني والحماس والمغامرة وعالي الدافعية.
- **المبادرة:** تعتبر من أهم سمات القيادة الإبداعية، وهي تعني التحرك بنشاط والعمل بحرية والتفكير بإبداع لتحقيق الهدف والتصرف بالشكل السريع والواعي في مختلف المواقف.
- **الأصالة:** ويقصد بها قدرة الفرد على توليد الأفكار المدهشة غير التقليدية وتثير الانتباه، وتعتبر إنتاجاً نوعياً.
- **الطلاقة:** هي المقدرة على استقطاب أكثر عدد من الأفكار التي تتناسب مع الموقف وفي وقت محدد وقصير نسبياً.
- ولتحديد العلاقة بين القيادة الإبداعية والأمن الوظيفي وبعد الحديث عن القيادة الإبداعية، سنتطرق الدرسه للأمن الوظيفي للمعلم في المدرسة.

#### الأمن الوظيفي.

يعرف (Adamy, Dawhay&Kamer, 2015) الأمن الوظيفي بأنه شعور العاملين بالراحة حول مستقبلهم الوظيفي، بأن تعمل المؤسسة التي يعملون بها على تدريبهم لبناء قدراتهم ومساعدتهم في تحسين مهاراتهم الوظيفية، وتوفير فرصاً أمامهم للتطور الوظيفي.

بين (Faremi, 2017) أن الأمن الوظيفي للمعلم من أهم المتغيرات التي تحدد مجموعة المعتقدات، والمفاهيم والسلوكيات لديهم ويعتبره أحد العوامل غير الكمية التي تصف مستوى الموثوقية والاعتمادية لمدرّكاتهم حول العمل الذي يؤديه الفرد، حيث يصف الأمن الوظيفي معتقدات وانفعالات المعلم حول فقداته لعمله أو فقدانه لبعض المزايا التي يقدمها العمل الذي يؤديه كانهخفاض مستوى فرص الترقية، وتدني مستوى ظروف العمل وامتلاكه لرؤيا مستقبلية إيجابية أو سلبية حول فرص تطوره الوظيفي.

ويمكن تعريف الأمن الوظيفي للمعلم في ضوء ذلك بأنه الحاجة إلى الشعور بالراحة النفسية وجودة الحياة والتخلص من الخوف والقلق الناتج عن كل ما يؤدي إلى إحداث مشكلات في الحياة اليومية له، وذلك بتوفير الطمأنينة والراحة خلال العمل وتوفير البيئة المناسبة ليتمكن المعلم من القيام بالأداء المناسب.

فالأمن الوظيفي إذ توفر للمعلم فسيقوم بأداء عمله بالشكل المناسب، لأن المعلم الذي يشعر بالأمن يسعد في عمله وينتج، ويمارس حياته الطبيعية، فبالنسبة للمعلم فإن خدمات الأمن هي الضمان لحريته، وبالنسبة للمجتمع فهي تحافظ على سلامته من العوامل التي تهدد مقوماته النظامية، وبالنسبة للدولة فإن الأمن يحافظ على كيانها واستقرار الحال في ربوعها. ويبين (Al-Jumaan, 2018) أن الأمن الوظيفي من أسس التنمية إذ من خلاله يمكن تطوير الخطط والابداع، كما أن المؤسسة ملزمة أن توفر البيئة والظروف المواتية للمعلم، بحيث يتمكن من القيام بمهامه التدريسية بفاعلية، ويحظى بالدعم المطلوب لتحقيق نموه المهني والشخصي. ذلك من شأنه تعزيز جودة العملية التعليمية ككل.

#### دور الأمن الوظيفي في تحسين الأداء لدى المعلمين

من خلال تعزيز الأمن الوظيفي لدى المعلمين يمكن للمعلم الحصول على الرضا والرفاهية، إذ عندما يشعر المعلمون بالأمان والاستقرار في وظائفهم، فإنهم يزدادون رضاً عن عملهم ويرتفع مستوى رفايتهم العامة، وبدوره، ينعكس هذا الرضا والرفاهية على أدائهم المهني وقدرتهم على تقديم تجربة تعليمية جيدة للطلاب، الالتزام والاستمرارية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الرابط بين المدرسة والمهنة التعليمية، فهم يميلون إلى الاستمرار في مجال التعليم وتقديم أفضل ما لديهم للطلاب على المدى الطويل (Hassan, 2023).

الإبداع والتطوير المهني: يتيح الأمن الوظيفي للمعلمين المساحة والثقة اللازمة للتجديد والابتكار في ممارسات التعليم. عندما يشعرون بالاستقرار وعدم التهديد في وظيفتهم، يمكنهم استكشاف أساليب تدريس جديدة وتبني تقنيات مبتكرة لتحسين العملية التعليمية، ويؤثر الأمن الوظيفي على قدرة المعلمين على التفاعل والتواصل الفعال مع الزملاء والإدارة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. عندما يشعرون بالثقة والأمان، يكونون أكثر استعدادًا للمشاركة في فرق العمل التعليمية وتبادل الأفكار والتجارب الأفضل (Abdul Mohsen, 2023).

كما يؤدي إلى استقطاب واحتفاظ المعلمين الموهوبين، إذ يساعد الأمن الوظيفي في

استقطاب واحتفاظ المعلمين الموهوبين وذوي الكفاءات العالية. المعلمون المميزون غالبًا ما يبحثون عن بيئة عمل مستقرة ومشجعة، وإذا وجدوا ذلك، فإنهم يميلون للبقاء وتقديم أفضل ما لديهم لصالح الطلاب (Al-Zuhra, 2023)

واهتمت الدراسات السابقة بالبحث في القيادة الابداعية والأمن الوظيفي ومنها دراسة (Nhlumayo, 2024) والتي هدفت التعرف إلى العوامل المؤثرة على استراتيجيات القيادة الابداعية لمديري المدارس الابتدائية الريفية في جنوب أفريقيا فيما يتعلق بدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في عملية التدريس والتعلم في مدارسهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ضمن دراسة الحالة، حيث تم استخدام المقابلات مع (3) من مديري المدارس الابتدائية الريفية للحصول على النتائج، وكشفت النتائج أن الاستراتيجيات القيادية الابداعية لمديري المدارس تتأثر باتجاهاتهم نحو دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس والتعلم، وتعرضهم لورش عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأحكامهم الخاصة على قدراتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

فيما هدفت دراسة (Suryarti, Muazza, & Masbirototni, 2024) إلى وصف دور مدير المدرسة الابداعي في تحسين العمل الجماعي وتحفيز أداء المعلمين في المدرسة، استخدمت الدراسة طريقة البحث هي دراسة ميدانية تعتمد على الملاحظة والمقابلات المتعمقة مع المديرين، كما أشارت النتائج إلى أن دور مدير المدرسة الابداعي بتحفيز أداء المعلم من خلال القيام بأشياء مثل منح الجوائز والاعتراف بنتائج عمل المعلم وتوفير مساحة للابتكار للمعلمين، وتوفير التوجيه والتدريب، وتوفير السلطة، وإعطاء الاهتمام، إعطاء نزاهات وحوافز للمعلمين المتفوقين إن أسلوب القيادة الذي يتبعه المدير والذي ينطبق على رؤوسيه هو أسلوب قيادة استشاري وتشاركي وتعليمي. يمكن الاستنتاج أن مديري المدارس يمكنهم زيادة دافعية أداء المعلمين، ويؤثر تحسين جودة التعليم على عوامل كثيرة، أحدها هو قدرة المعلمين وهو أمر مهم للغاية. ولهذا السبب، فإن دور مدير SMKN 5 Merangin في تحسين العمل الجماعي يسير بسلاسة، أي العمل كحل للمشكلات، من خلال اجتماعات تنسيقية كل أسبوعين لمراقبة أداء المعلمين أو تنفيذ البرنامج ومعرفة العقبات التي يواجهونها، حتى شخصيًا مع المعلمين أو حتى أولياء أمور الطلاب من خلال تطبيقات الدردشة، وزيادة تحفيز أداء المعلم، أي تقديم المكافآت أو الهدايا للمرؤوسين ضمن نموذج القيادة الابداعية والتشاركية.



أما دراسة (Ali, Al-Barbari, and Harb, 2023) فهدفت التعرف إلى تأثير القيادة الإبداعية على تحقيق الرضا الوظيفي في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الشرقية دراسة ميدانية، واعتمدت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تعلق بضرورة تفعيل نمط القيادة الإبداعية لما لها من دور قوى وفعال في تحقيق الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب قادة المدارس الثانوية العامة على مفهوم وأسس ومبادئ القيادة الإبداعية وتشجيع الإبداع والابتكار حتى يتمكن قادة المدارس الثانوية العامة من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة وتحقيق قدر عال من الرضا الوظيفي للعاملين كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باحتياجات العاملين والتعرف على المشكلات التي تواجههم وتكريم قادة المدارس التي تهتم بالعاملين ورفع الروح المعنوية لديهم. كذلك الاهتمام بالبيئة المدرسية لتكون صالحة للبدء في التوجه نحو تطبيق القيادة الإبداعية، وتحقيق الرضا الوظيفي كنتيجة مباشرة لتبني النمط الإبداعي للقيادة. والحرص على إشراك العاملين في الإدارة، ووضع الخطط التي تمس أعمالهم، وتشجيعهم على ذلك لضمان تنفيذها والحرص على وجود نظام واضح للتقنيات.

دراسة (Darawsheh, 2023) والتي هدفت الكشف عن العلاقة بين ممارسة أسلوب القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من (100) رئيس قسم، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1442/1443. وأظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يمارسون كلا من القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات بدرجة عالية. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس، وإنشاء أنظمة الحوافز والمكافآت، وتحفيز القيادة الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ونشر ثقافة الإبداع.

دراسة (Al-Zuhra, 2023) والتي هدفت التعرف إلى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الامن الوظيفي لديهم، تم استخدام المنهج الارتباطي المسحي، تكتت عينة الدراسة من (331) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية في مدينة الزرقاء الاردنية، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في جاءت بدرجة متوسطة، فيما تبين ان مستوى الامن الوظيفي جاء بدرجة متوسطة ايضا، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة تبعا

لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

دراسة (Ma et al, 2016) والتي هدفت التعرف إلى الهوية التنظيمية وتأثيراتها على الامن الوظيفي، تكون مجتمع الدراسة من مجموعة النقل الجوي بالصين، اشتملت الدراسة على (235) موظفاً، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى أنَّ الأمن الوظيفي يتعلق بشكل ايجابي بالهوية التنظيمية وسلوك الدور، حيث أنَّ تصورات الموظفين عن الامن الوظيفي قد يطور هويتهم التنظيمية، وبالتالي زيادة مساهمة في سلوكهم الايجابي نحو العمل، ومستوى هذا العمل يؤدي الى رفع الهوية التنظيمية للذكور أكثر من الإناث حسب الدراسة، ويؤثر على سلوك الدور الاضافي للإناث أكثر من الذكور.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة بين موضوعات الدراسة، لكن الباحثة وجدت دراسة واحدة تحمل ذات المتغيرات حسب اطلاعها، إذ ركزت الدراسات السابقة على مستوى القيادة الإبداعية كدراسة (Al-Barbari, 2022) ودراسة (Ali, Al-Barbari, and Harb, 2023) وتوصلت الدراسات السابقة إلى أن مستوى القيادة الإبداعية كان مرتفعاً، كما وضحت أنَّه كلما كانت ممارسات القيادة الإبداعية أعلى كلما كان ذلك أفضل، كما أشارت النتائج إلى أن ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية تحقق مستوى مرتفع من الاصاله والمرونة وحل المشكلات ولها دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي، فيما بينت النتائج المتعلقة بالأمن الوظيفي أنَّ هناك مستوى متوسط إلى مرتفع لدى المبحوثين فيما يتعلق بالأمن الوظيفي، وتحقق الأمن الوظيفي يكون مرتفعاً بالتظافر مع العوامل المحيطة والمؤثرة في الأمن الوظيفي، جاء الانتماء التنظيمي مرتفع في دراسة ( Al-Mansour, 2019) ودراسة (Al-Zouy, 2022) ومنخفض في دراسة (Al-Jarba, 2020)، وهذا يدل على ان الانتماء التنظيمي يعتمد على عوامل في حال توفرها يكون مرتفعاً. واستطاعت الباحثة من خلال الدراسات السابقة تكوين رؤية واقعية حول الأدب النظري، والاستفادة من الدراسات السابقة فيما يتعلق بصياغة الأدب النظري في الدراسة، وانفتحت مع الدراسات السابقة فيما يتعلق بعينة الدراسة المدرء والمعلمين.

فيما تختلف الدراسة الحالية في كونها تسعى لوضع نموذج لتوضيح مستوى القيادة الإبداعية لدى المدرء وتأثيرها على الشعور بالأمن الوظيفي للمعلمين في المدرسة، وهي من الدراسات الأوائل حسب اطلاع الباحثة التي تجمع بين القيادة الإبداعية والانتماء التنظيمي

والشعور بالأمن الوظيفي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

ما مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالشعور بالأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى المعلمين العاملين معهم؟  
وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
  2. ما مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟
  3. هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الأمن الوظيفي لديهم؟
- أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية في مساهمة الدراسة الحالية في تقديم إطار نظري مبسط وموسع عن القيادة الإبداعية والانتماء التنظيمي والأمن الوظيفي، ويمكن من خلاله التعامل بشكل عملي لتبنيها بالشكل الأفضل من قبل المدارس.

يؤمل من هذه الدراسة أن تكون مفيدة لصنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم لوضع دليل يهتم بالقيادة بأنواعها المختلفة لدى المديرين وتحديد القيادة الإبداعية.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف إلى مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
3. التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الأمن الوظيفي لديهم.

فرضية الدراسة: تسعى الدراسة للإجابة عن الفرضية الآتية:

الفرضية الصفريّة الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لمستوى الأمن الوظيفي لديهم.

### حدود الدراسة

- الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على مديري المدارس في فلسطين والمعلمين العاملين معهم.
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في الضفة الغربية/ فلسطين.
- الحدود الزمانية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي سوف تجري فيه الدراسة وهو الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2023-2024.

### مصطلحات الدراسة

#### القيادة الإبداعية (Creative leadership):

عرفت القيادة الإبداعية بأنها المقدرة التي يمتلكها القائد القادر على تقديم الحلول الخلاقة المختلفة والجديدة للعقبات والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، وتقديم كل ما يساعد على استقلالية العاملين في المؤسسة وتقديرهم وإشراكهم في العمل (Lahloub, and Sarayra, 2012).

وتعرف الباحثة القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها الصفات التي يمتلكها المدير ويمكن من خلالها تحقيق مستوى إبداعي وإبتكاري في المدرسة، وتقاس من خلال أداة الدراسة التي سوف يتم تطويرها من قبل الباحثة لهذا الغرض.

#### الأمن الوظيفي (Psychological security):

بشعور الفرد بالألفة والانتماء إلى المحيط الذي يعيش فيه، كذلك انخفاض مستويات الخطر والقلق والتوتر لديه، والشعور برغبة كبيرة في العيش بسلام مع الآخرين (Gebriel, 2016). وتعرف الباحثة الأمن الوظيفي إجرائياً بأنه شعور المعلم بالأمن خلال وجوده في التعليم المدرسي، سواء فيما يتعلق بالعلاقة مع الطلبة أو العلاقة مع الإدارة المدرسية، وتقاس من خلال أداة الدراسة التي سوف يتم تطويرها من قبل الباحثة لهذا الغرض.

### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، هو المنهج المناسب للعينات الكيفية ذات العلاقة بين المتغيرين.

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، والبالغ عددهم (13800) معلم/ة.

## عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على عينة مسحية حسب امكانيات الباحثة بسبب ظروف الحرب في فلسطين، وبلغت (572) معلماً ومعلمة.  
وصف متغيرات أفراد العينة:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	138	24.1
	انثى	434	75.9
المؤهل العلمي	دبلوم	90	15.7
	بكالوريوس	338	59.1
	دراسات عليا	144	25.2
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	129	22.6
	من 5-أقل من 10 سنوات	109	19.1
	10 سنوات فأكثر	334	58.4

## أداة الدراسة

## صدق الأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات.

## ثبات الاداة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل

الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين (0.981)، وكانت الدرجة الكلية لمستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم (0.980)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

#### المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

**الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	المرونة في القيادة الإبداعية	3.81	0.82	عالية
1	أصالة القيادة الإبداعية	3.80	0.77	عالية
3	الطلاقة في القيادة الإبداعية	3.78	0.71	عالية
2	حل المشكلات ومواجهتها	3.73	0.78	عالية
	الدرجة الكلية	3.78	0.77	عالية

تشير النتائج في الجدول (2) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمبحوثين على مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.78) وانحراف معياري (0.77) وهذا يدل على أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من

وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وتبين أيضاً أن مجال المرونة في القيادة الإبداعية حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.81)، يليه مجال أصالة القيادة الإبداعية بمتوسط حسابي (3.80)، ومن ثم مجال الطلاقة في القيادة الإبداعية بمتوسط حسابي (3.78)، ومن ثم مجال حل المشكلات ومواجهتها بمتوسط حسابي (3.73).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجهود المبذولة من قبل المديرين في المدارس الثانوية مرتفع بسبب طبيعة الظروف التي تتعرض لها فلسطين، مما يجعل المديرين يهتمون بدرجة كبيرة بالتطوير الذاتي والبحث عن الابداع والابتكار في عملهم، كما ان مستوى الخبرات التي يمتلكها المديرين بسبب اختيارهم ضمن أسس علمية تضمن أن يكون لديهم المقدرة على تقديم الافكار النيرة واتباع اساليب حديثة في العمل الإداري تؤدي الى تطوير العملية التربوية ومساعدة المعلم على التقدم والانتاج، فالمديرون الذين يتم اختيارهم بناءً على أسس علمية غالباً ما يمتلكون القدرة على تقديم أفكار مبتكرة. فهم يتعرضون لتدريبات وورش عمل تركز على تطوير التفكير النقدي وحل المشكلات. هذه المهارات تمكنهم من التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول جديدة للتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية. عندما يُطبق المديرون هذه الأفكار، ينعكس ذلك على تحسين البيئة التعليمية وتطوير استراتيجيات التدريس.

والمديرون الذين يمتلكون خبرات قوية يُدركون أهمية بناء علاقات إيجابية مع المعلمين والطلاب. فهم يتبنون أسلوباً تفاعلياً في الإدارة، مما يُساعد على خلق بيئة تعليمية داعمة. من خلال التواصل الفعال وبناء الثقة، يتمكن المديرون من تحفيز المعلمين والطلاب على تحقيق أفضل النتائج.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Nhlumayo, 2024) ودراسة (Suryarti, Muazza, & Masbirototni, 2024)، في أهمية القيادة الإبداعية ودورها في تطوير العملية التعليمية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم.

**الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	ترتيب
عالية	0.89	3.97	يهتم بإطلاع المعلم على الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل بوضوح.	9	1.
عالية	0.87	3.96	يحرص على أن يقوم المعلم بالجهد المطلوب حسب المهمة الموكلة إليه.	4	2.
عالية	0.90	3.96	يُعرّف المعلم بالمخالفات التي يمكن أن تؤدي لعقوبة.	10	3.
عالية	0.92	3.96	يحث المعلم على التطور المهني المستمر.	11	4.
عالية	0.89	3.91	يساند التعاون بين المعلمين في المجالات التربوية.	3	5.
عالية	0.89	3.90	يعزز مستوى التوافق الاجتماعي داخل مجتمع المدرسة.	1	6.
عالية	0.91	3.90	يوفر الوسائل التعليمية التي يحتاج إليها المعلم.	5	7.
عالية	0.88	3.90	يتيح للمعلم الفرص للتدريب على مهارات التدريس الحديثة.	6	8.
عالية	0.92	3.84	يشارك المعلم في كافة المناسبات الخاصة.	2	9.
عالية	0.99	3.84	يهتم بالمشاعر الذاتية للمعلم والظروف التي يمر بها.	12	10.
عالية	0.97	3.84	يساند المعلم في تكوين علاقة إيجابية مع زملائه المعلمين.	15	11.
عالية	0.93	3.82	يشجّع المعلم على الإبداع والابتكار من خلال توفير الاحتياجات اللازمة لذلك.	8	12.
عالية	0.97	3.82	يلتزم الموضوعية في التعامل مع المعلمين.	13	13.
عالية	0.96	3.81	يؤمن بتوجيه المعلم نحو التفكير الإيجابي لمستقبله المهني.	16	14.
عالية	0.96	3.80	يزيد مستوى الحماسة لدى المعلم للإقبال على التعليم.	7	15.
عالية	0.97	3.79	يدعم المشاركة الخارجية للمعلم في الأنشطة التربوية لتعزيزه إيجابياً.	25	16.
عالية	0.99	3.78	يدعم مشاركة المعلم في الرحلات الترفيهية للترويح عنه.	18	17.
عالية	0.96	3.78	يقدم مساندة اجتماعية للمعلم متى لزم.	22	18.
عالية	0.97	3.78	يفوض مهام للمعلم لتطويره مهنيًا.	23	19.
عالية	1.02	3.77	يسعى لتخفيف تفكير المعلم بالشعور بالقلق عند حدوث مشكلات معه.	17	20.
عالية	0.99	3.74	يعمل على تخفيف مستوى شعور المعلم بالوحدة والعزلة.	14	21.
عالية	0.99	3.73	يسعى لضمان استقرار صحي سليم للمعلم.	20	22.
عالية	0.95	3.69	يهتم بعمل ندوات للمعلمين لتشجيع التعاون بينهم.	24	23.
متوسطة	1.04	3.67	يهتم بتقليل ضغوطات العمل على المعلم حسب الإمكانيات المتاحة.	21	24.
متوسطة	1.137	3.54	يدعم توفير علاوات تشجيعية للمعلم لتحقيق الاستقرار المادي لديه.	19	25.
عالية	0.788	3.81	الدرجة الكلية		

يشير الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمبحوثين على مستوى الأمن الوظيفي للدرجة الكلية (3.81) وانحراف معياري (0.788) وهذا يدل على أن مستوى الأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3) أن (23) فقرة جاءت بدرجة عالية وفقرتين جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يهتم بإطلاع المعلم على الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل بوضوح " على أعلى متوسط حسابي (3.97)، يليها الفقرة " يحرص على أن يقوم المعلم بالجهد



المطلوب حسب المهمة الموكلة إليه " والفقرة " يُعرّف المعلم بالمخالفات التي يمكن أن تؤدي لعقوبة " والفقرة " يحث المعلم على التطور المهني المستمر " بمتوسط حسابي (3.96). وحصلت الفقرة " يدعم توفير علاوات تشجيعية للمعلم لتحقيق الاستقرار المادي لديه " على أقل متوسط حسابي (3.54)، يليها الفقرة " يهتم بتقليل ضغوطات العمل على المعلم حسب الإمكانيات المتاحة " بمتوسط حسابي (3.67).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ الشعور بالثقة من خلال العمل مع المدير المبدع المميز، والذي يوفر للمعلم كل ما يتعلق بالقوانين والانظمة ويطلعه عليها ليضمن تحفيزه على العمل، وتشجيعه على التطور المهني وتقديم كل امكانياته في سبيل انجاح عمله، فالمدير المبدع مصدرًا للدعم والتوجيه، مما يعزز ثقة المعلمين في قدرتهم على تطوير مهاراتهم. فعندما يرى المعلمون أن المدير يستثمر في برامج تدريبية وورش عمل، يشعرون بأنهم محط اهتمام. هذا الاستثمار يُظهر لهم أن الإدارة ملتزمة بتطويرهم المهني، مما يزيد من رغبتهم في التعلم والنمو، كما يساهم في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والتجريب. عندما يدعم المدير الأفكار الجديدة ويشجع على المشاركة، يشعر المعلمون بالحرية في التعبير عن آرائهم وتجربة أساليب تدريس جديدة. هذه الديناميكية تُعزز من روح التعاون وتبادل المعرفة بين المعلمين، مما يساهم في تحسين جودة التعليم.

كما إن تصورات الموظفين عن الأمن الوظيفي قد يطور هويتهم التنظيمية، وبالتالي زيادة مساهمة في سلوكهم الايجابي نحو العمل وهو ما اتفق مع دراسة (Al-Zuhra, 2023) **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين والأمن الوظيفي للمعلمين؟**

تم حساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين والأمن الوظيفي للمعلمين، كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول (4): معامل ارتباط بيرسون والدالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين والأمن الوظيفي للمعلمين

المجالات	معامل بيرسون	أصالة القيادة الإبداعية	حل المشكلات ومواجهتها	الطلاقة في القيادة الإبداعية	المرونة في القيادة الإبداعية	الدرجة الكلية
الأمن الوظيفي	معامل بيرسون مستوى الدالة	0.771** 0.000	0.815** 0.003	0.855** 0.000	0.825** 0.000	0.865** 0.000

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

يتبين من الجدول(4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.865)، ومستوى الدالة (0.000)، أي أنها دالة احصائياً، أي أنه يوجد علاقة إيجابية طردية بين مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين والأمن الوظيفي للمعلمين، أي أنه كلما زادت مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين زاد ذلك من مستوى الأمن الوظيفي للمعلمين، والعكس صحيح، وكذلك للمجالات.

هذه النتيجة توفر دليلاً على أهمية القيادة الإبداعية في تعزيز الأمن الوظيفي للمعلمين، وتشير إلى ضرورة الاهتمام بتنمية هذه المهارات القيادية لدى مديري المدارس، فالمعلم الذي يعمل ضمن فريق مدير مبدع، يشعر بمستوى أمان أعلى، إذ يثق بقدرة المدير على تطوير وتنمية الجانب المهني، فعندما يكون المعلم جزءاً من فريق يعمل تحت قيادة مدير مبدع، يشعر بمستوى عالٍ من الأمان الوظيفي. فالقادة المبدعون غالباً ما يتميزون بقدرتهم على التفكير خارج الصندوق، مما يساعد على خلق بيئة تعليمية محفزة. هذا النوع من القيادة يعزز الثقة بين المعلمين والإدارة، حيث يدرك المعلمون أن لديهم قائداً يسعى إلى تطويرهم وتحسين مهاراتهم.

كما تتعزز للمعلم الثقة بأن هذا المدير قادر على الدفاع عن المعلم وتحصيل حقوقه وتمكينه، مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية لدى المعلم، وتتفق مع دراسة (Al-Zuhra, 2023) في أن القيادة الابداعي مهمة لرفع مستوى الأمن الوظيفي لدى المعلم

**التوصيات:** توصي الدراسة بما يأتي:

- خلق بيئة عمل تشجع على التعاون بين المعلمين، مما يُساعد في تخفيف الضغوط من خلال الدعم المتبادل.
- العمل على توفير علاوات تشجيعية للمعلم لتحقيق الاستقرار المادي لديه من خلال دعم المدير للمكافآت العينية المتنوعة.

- ضرورة اهتمام المدير بالعمل على تحسين بيئة العمل وتوفير جو من الدعم والتعاون.
- منح المعلمين الأداء المتميز علاوات مالية أو ترقية وظيفية مهم في تعزيز صمودهم وشعورهم بالامان
- إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في تخطيط وتنفيذ الأنشطة المدرسية، حيث يعزز ذلك معنوياتهم من وجود المعلم وأهميته في العطاء.
- حث الاستماع لآرائهم ومقترحاتهم والعمل على تنفيذها قدر الإمكان.

## References

- Abdul Hadi, J. (2002). Educational Supervision: Concepts and Methods, Amman: International Practical House for Publishing and Distribution.
- Abdul Mohsen, A. (2023). Administrative Transparency and Its Relationship with Job Security among Employees in Youth Care Departments at Sohag University, Sohag University Journal for Physical Education and Sports Sciences, 1(11): 67-87.
- Al-Badri, T. (2004). Modern Trends in School Administration for Developing Teaching Leadership, 1st ed., Dar Al-Fikr, Amman.
- Al-Barbari, M. (2022). Creative Leadership as an Approach to Achieve Organizational Agility in Technical Secondary Schools with a Three-Year System in Sharqia Governorate: A Field Study, Educational Journal of the Faculty of Education at Sohag University, 2(94): 830-927.
- Ali, A., Al-Barbari, M, and Harb, I. (2023). Creative Leadership as an Approach to Achieve Job Satisfaction in Public Secondary Education Schools in Sharqia Governorate: A Comparative Study, Journal of Educational and Psychological Studies, 121: 361-465.
- Al-Jarba, N. (2020). The Degree of Organizational Cynicism in Secondary Schools in Oman and Its Relationship with the Level of Organizational Commitment among Teachers, Unpublished Master's Thesis, Hashemite University, Jordan.
- Al-Jumaan, D. (2018). The Degree of Practice of Educational Communication by Secondary School Principals in Mafrq Governorate and Its Relationship with Job Security from the Teachers' Perspective, Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Jordan.
- Al-Mansour, A. (2019). The Degree of Practice of Transformational

- Leadership by Secondary School Leaders in Qatif Governorate and Its Relationship with the Level of Organizational Commitment among Teachers, *Journal of Scientific Research in Education*, 1(20): 379-436.
- Al-Nimri, A. (2023). The Role of Creative Leadership in Solving Problems of Distance Education in Elementary Schools in Taif City, Saudi Arabia from the Teachers' Perspective, *Al-Qalzam Journal for Educational and Psychological Studies*, 17: 125-146.
- Al-Qurashi, A. (2008). Administrative Creativity and Its Relationship with Change Management among Female Principals and Assistant Principals in Elementary Schools in Mecca, Unpublished Master's Thesis, Umm Al-Qura University, Mecca, Saudi Arabia.
- Al-Zouy, S. (2022). Dimensions of Job Empowerment and Its Relationship with Organizational Commitment among Faculty Members at Qaminis College of Arts and Sciences, *Scientific Lighthouse Journal*, 4: 160-175.
- Al-Zuhra, H. (2023). Creative Leadership among Secondary School Principals and Its Relationship with Job Security from the Teachers' Perspective, Unpublished Master's Thesis, Hashemite University, Jordan.
- Brahimi, M. (2022). The Level of Creative Leadership and Time Management among Elementary School Principals: A Field Study in M'Sila Province, *Journal of Researcher in Humanities and Social Sciences*, 14(1): 241-260.
- Erikson, E.(1969) Identity, youth and crisis. New York: W. W. Norton Company.
- Faremi, M. (2017). An assessment of teacher retention and job security in Private secondary schools in Ogun state, Nigeria. *Bulgarian Journal of science and education. policy*, 11(2),279-293.
- Gebriel, I. (2016). Job Security and Its Relationship with Job Performance: A Study on Palestinian Universities in the Gaza Strip, Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University, Palestine.
- Hashash, H, and Boudchicha, A. (2021). Job Security and Its Relationship with Organizational Commitment: A Field Study in the Directorate of Algerian Communications, *Algerian Journal of Human Security*, 7(1): 774-793.
- Hassan, A.N. (2023). Job Security for Foreign Faculty Members at Saudi Public Universities and Its Impact on Their Job Performance,

- Journal of Administrative and Financial Sciences, 7(2): 121-146.
- Lahloub, N, and Sarayra, M. (2012). Skills of Modern Educational Leadership, Dar Al-Khaleej for Publishing and Distribution, Jordan.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.
- Mumford, M. D., Robledo, I. C., & Hester, K. S. (2011). Creativity, innovation, and leadership: Models and findings. *The Sage handbook of leadership*, 405-421.
- Restuputri, D. P., Septira, A. P., & Masudin, I. (2023). The Role of Creative Leadership to Improve Organizational Performance through Organizational Ambidexterity in Creative-Based SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Shirbagi, N., & Hosseini, S. M. (2022). Leadership Creativity Scale for School Principals: Development and Application. *School Administration*, 10(2), 147-165.
- Sternberg, R. J. (2005). Creativity or creativities?. *International Journal of Human-Computer Studies*, 63(4-5), 370-382.
- Sulistiyo, B. et al, (2020). Effect of Organizational Citizenship Behavior, Work Satisfaction and Organizational Commitment toward Indonesian School Performance, *Sys Rev Pharm* ,11(9),962-971
- Swan, M. (2017). Analytical Study of the History Textbook for the Eleventh Grade in Palestine and Israel: A Comparative Study of Content, Objectives, Beliefs. Unpublished doctoral dissertation, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(2), 275-281.