

# Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي

Volume 43  
Issue 1 (JAARU-RHE) Vol. (43) – No. (1) –  
March 2023

Article 10

2023

## The role of administrative creativity in the performance of teachers in public schools

Raya Y. Fyad

Headmaster of Al-Qadisiyah Mixed Secondary School, The Ministry of Education, Jordan,  
fyadrya6@gmail.com

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe)



Part of the [Other Educational Administration and Supervision Commons](#), and the [Other Teacher Education and Professional Development Commons](#)

### Recommended Citation

Fyad, Raya Y. (2023) "The role of administrative creativity in the performance of teachers in public schools," *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي*: Vol. 43: Iss. 1, Article 10.  
Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe/vol43/iss1/10](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol43/iss1/10)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) التعليم العالي by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aaruu.edu.jo](mailto:rakan@aaruu.edu.jo), [marah@aaruu.edu.jo](mailto:marah@aaruu.edu.jo), [u.murad@aaruu.edu.jo](mailto:u.murad@aaruu.edu.jo).

## دور الإبداع الإداري في أداء المعلمين في المدارس الحكومية

### The role of administrative creativity in the performance of teachers in public schools

**Raya Y. Fyad \***

Headmaster of Al-Qadisiyah Mixed Secondary School

The Ministry of Education

Irbid, Jordan

[fyadrya6@gmail.com](mailto:fyadrya6@gmail.com)

ريا يوسف خليل فياض

مديرة مدرسة القادسية الثانوية المختلطة

محافظة إربد - الأردن

Received: 04/12/ 2022

Accepted: 12/02/ 2023

Published: 15/03/ 2023

#### Abstract

The study aimed to identify the role of administrative creativity in the performance of teachers in public schools in Irbid governorate, and for the purposes of achieving the objectives of the current study, the descriptive analytical approach was used for its suitability to the type of study, where a questionnaire was developed to collect data from the sample that was chosen randomly from the study population of teachers in the governorate of Irbid, based on a sample of (250) male and female teachers. Where the questionnaire was sent and applied electronically, and (218) questionnaires were retrieved, i.e. (87.2%) of the total study sample, all of which are suitable for the purposes of statistical analysis. The study also recommended the need to prepare training programs to develop administrative creativity among employees working in public schools, and to create an appropriate environment for all employees working in public schools to help them create, develop, innovate and take initiative.

**Keywords:** Administrative Creativity, Teachers' Performance, Government Schools

#### المستخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى دور الإبداع الإداري في أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة إربد، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته نوع الدراسة، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات من العينة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة المكون من المعلمين في محافظ إربد، وذلك على عينة قوامها (250) معلماً ومعلمة، حيث تم إرسال وتطبيق الاستبانة إلكترونياً، وتم الحصول على ردود (218) استبانة أي ما نسبته (87.2%) من إجمالي عينة الدراسة وجميعها تصلح لأغراض التحليل الإحصائي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة في (المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، الخروج عن المألوف) في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، كما أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية لتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في المدارس الحكومية، وتهيئة البيئة المناسبة لجميع الموظفين العاملين في المدارس الحكومية لمساعدتهم على الإبداع والتطوير والابتكار والمبادرة.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع الإداري، أداء المعلمين، المدارس الحكومية..

## مقدمة

نظراً لما شهدته المؤسسات التعليمية من سرعة في التغيرات والتطور التكنولوجي والزيادة في حجمها وعدد العاملين وتشعب مهامها وأهدافها، إضافة إلى تغير البيئة وانفتاحها على مؤسسات أخرى، هذه الأسباب وغيرها جعلت ما تقوم به المؤسسة غاية في التعقيد، الأمر الذي فرض تغيير أسلوب المؤسسات للحفاظ على ديمومتها وفعاليتها، ولا يمكن لذلك أن يتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية قادرة على مواجهة التغيرات بكل كفاءة واقتدار (الفقعاوي، 2018).

ويعتبر الإبداع مفتاح العصر الحالي وهو لغة يحتاجها الكثير من المجتمعات، والذي يصب كامل تركيزه واهتمامه على رأس المال البشري، حيث إنه إذا تم توفير بيئة مناسبة له تكون قادرة على توظيف الطاقات والامكانيات، سيتم التمكن من التعامل مع جميع الظروف والتغلب عليها والتكيف معها وعليه فإن ذلك لا يحدث إلا من خلال نظام تعليمي مختلف وجديد يدعم الإبداع ويحفز المشاركة ودعم الحوار والقدرة على التفاهم (ضيف وجوهر، 2021).

كما أن لمديري المدارس دوراً كبيراً في تحسين العلاقات الانسانية وزيادة الترابط في المناخ التعليمي والتربوي وبث روح الحماس بين المعلمين في المدرسة، حيث إن الأساليب التسلطية في الإدارة لا تحقق النتائج المرجوة، في حين اختيار الأساليب الديمقراطية تعمل على المرونة والتعاون بين العاملين في المؤسسة التربوية، إضافة إلى مضاعفة الجهد وحل المشكلات مما ينعكس وبشكل ايجابي على المعلمين والأداء المدرسي (الخروصية، 2021).

وبالتالي لا بد من تطبيق الإبداع الإداري في المدارس وذلك لقدرته في التغلب على الأزمات وإيجاد طرق لحل المشكلات التي تواجه بيئة العمل، وعليه فإنه لم يعد يُنظر إلى تعزيز الإبداع على أنه خيار بل ضرورة ومهارة أساسية لكل مؤسسة ناجحة، حيث إنه من المنطقي أن يهتم المجتمع بمؤسساته التعليمية بإبداع القائد، وذلك باعتبار بأن المديرين المبدعين قادرين على معالجة ما يواجهون من قضايا تربوية إضافة إلى تعزيز الإبداع بين الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية، وذلك لدوره في تغيير طبيعة الأداء الوظيفي وتحسين أداء موظفيها (جوهر والباسل، 2018).

يُعد الإبداع ظاهرة إنسانية فطر الله عليها البشر منذ بداية الخلق، حيث يبدع الفرد ويخترع كل جديد بشكل مستمر، حيث يُشار إلى الإبداع الإداري إلى أنه منظومة متكاملة تشترك فيها المؤسسات الإدارية وأفراد التنظيم من

مديرين وموظفين، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يعتبر الموظف حجر الأساس الذي تنطلق منه المنظمة نحو الإبداع الإداري، لذا لا بد من العمل على تطويره وتنميته بما يناسب ويلائم أهداف المؤسسة وتطلعاتها وتعزيز قدرتها التنافسية، وذلك لأن الإبداع يعتبر هو الداعم الأساسي لأي مؤسسة (هلولو والخطيب، 2023).

## مشكلة الدراسة

مما لا شك فيه أن المعلم يحتل دوراً رئيساً في العملية التعليمية ومخرجاتها لما له من دور مؤثر في العملية التعليمية من حيث بناء شخصية الطلبة وتعليمهم والقدرة على التأثير الايجابي فيهم وإعداد جيل المستقبل، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا في ظل الإبداع الإداري، حيث أجريت العديد من الدراسات حول الإبداع الإداري وآخر في أداء المعلمين كدراسة أبو حمدي (2019)، ودراسة الخروصية (2021)، ودراسة الزوايدة والخصاونة (2022) والتي أشارت إلى ضرورة نشر ثقافة الإبداع وتشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية تساهم في تطوير أداء العاملين في المؤسسات التربوية ونظراً إلى قلة الدراسات على موضوع الدراسة الحالية فقد سعت الباحثة إلى البحث في دور الإبداع الإداري في أداء المعلمين في المدارس الحكومية وذلك للتأكيد على تحسين بيئة العمل في المؤسسات التعليمية، والاهتمام بتحسين العلاقات فيها، وإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.

تشكل السؤال الرئيس للدراسة فيما يلي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة في (المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، الخروج عن المألوف) في أداء المعلمين في المدارس الحكومية؟

وانبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة في أداء المعلمين في المدارس

الحكومية؟

2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) للحساسية للمشكلات في أداء المعلمين

في المدارس الحكومية؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرة على التحليل في أداء المعلمين في

المدارس الحكومية؟

## التعاريف الإجرائية

— الإبداع الإداري: هو مجموعة من المهارات والأفكار التي يقدمها المسؤولون للأفراد العاملين والتي تسعى إلى إيجاد طرق وأساليب إدارية أكثر فعالية وكفاءة في الوصول إلى أهداف المنظمات وخدمة المجتمع بشكل أكبر (مصطفى، 2021).

— المرونة: هي ميزة شخصية متقدمة تهدف إلى إتاحة الفرصة بالقبول بالحلول المتاحة، وتكون مناسبة لاعتمادها حلاً بدلاً لمشكلة ما، ويجب على الشخص أن يتصف بالمرونة بمستوى عالٍ لكي يكون لديه القدرة على تغيير حالته الذهنية، بشكل يتوقف مع درجة تعقد المشكلة أو الموقف (غاني وبن سعيد، 2019).

— الحساسية للمشكلات: تعني قدرة الفرد على إدراك المشكلات والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره والتحديد الدقيق لأبعاد هذه المشكلة واستيعاب الآثار المترتبة عليها برؤية واضحة تمكنه من تحديد نواحي القصور وتلافيمها وتدعيم الإيجابيات وذلك لفهمه العميق بطبيعة المشكلة (المناور، 2022).

— القدرة على التحليل: مهارات حل المشكلات التي تساعدك على تحليل البيانات والمعلومات لتطوير حلول إبداعية وعقلانية (Okes, 2019).

— الخروج عن المألوف: ويتمثل بالقدرة على التحرر من النزعة التقليدية وامكانية التعامل مع الأنظمة الثابتة والجامدة وتطويرها تماشياً ومتطلبات واقع العمل بكل جرأة وتمرد على القواعد والأنماط السلوكية والرغبة في التعديل والتجديد والتغيير (قادي وحاسني، 2021).

— أداء المعلمين: يعرف أداء المعلمين بأنه تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط بها وظيفياً، وهي النتائج التي تتحقق جراء هذا الأداء (الذفيل، 2022).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

وقد عرّف الشريف (2021) الإبداع الإداري بأنه القدرة على إيجاد حلول وأفكار تتميز بالأصالة والمرونة والطاقة والتي تخص الجانب الإداري في المؤسسة وتساعد على المنافسة، بينما عرّفه عاشور (2021) بأنه مجموعة معارف ومهارات تجعل الفرد قادر على انتاج أفكار جديدة متصلة بحل مشكلة، أو تطوير الوضع القائم بينما أشار إليه كل من الزوايدة والخصاونة (2022) بأنه قدرة المدراء على ابتكار

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) للخروج عن المؤلف في أداء المعلمين في

المدارس الحكومية؟

## أهمية الدراسة

## الأهمية العلمية:

تبرز أهمية العلمية للدراسة الحالية من الموضوع الذي تناولته في دور الإبداع الإداري في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، حيث يعتبر من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً مؤخراً من قبل الباحثين في العلوم الانسانية والتربوية، حيث إن للإبداع الإداري قدرة على ابتكار أساليب جديدة وأفكار مختلفة وإبداعية قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة مستجدة أو تطوير نظام قائم على إيجاد أسلوب عمل جديد والتي من شأنها تحسين ظروف العمل وتحفيز العاملين بهدف تحقيق الأهداف التربوية المحددة من قبل وزارة التربية والتعليم بكل كفاءة وفعالية وبالتالي تحسين أداء المعلمين المتمثل في عملية إنشاء وبناء شخصية الطلبة وتدريبهم والتأثير فيهم وكل ما يقوم به من استراتيجيات تدريسه سواء داخل الغرفة الصفية أو خارجها، وعليه فهي بحث علمي شامل يثرى المكتبات العربية، ويمكن اللجوء إليه في إنشاء بحوث أخرى مستقبلية تتناول دور الإبداع الإداري في أداء المعلمين في المدارس الحكومية.

## الأهمية العملية:

تبرز أهمية الدراسة العملية في أهمية ما تقدمه من نتائج وتوصيات في دور الإبداع الإداري وتأثيره على أداء المعلمين، حيث تساعد هذه الدراسة في توضيح أهمية أن تكون هنالك إدارة مبدعة وتأثيرها الإيجابي في الأداء الوظيفي للمعلمين، إضافة إلى تحديد وتسلسل للأهداف التي يجب أن يتم تحقيقها حتى تتمكن من الوصول إلى الغاية من العملية التعليمية، علاوة على ذلك فقد أوصت الدراسة إلى إرشاد الإداريين بما يساعد في كيفية الاستخدام الأمثل للإدارة لتحسين ورفع أداء كل من المعلمين والمؤسسة التعليمية والعملية التعليمية ككل.

## حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: دور الإبداع الإداري في أداء المعلمين في المدارس الحكومية.

الحدود البشرية: المعلمون في المدارس الحكومية.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في عام 2023.

وتحري المعلومات المفقودة والتركيز على اختيار أنواع متعددة من المعلومات والحقائق والانطباعات وخلق طرق جديدة للتعبير عن المشكلات (علي وأحمد، 2020).

#### القدرة على التحليل

وتتمثل بالإنتاج الإبداعي والابتكاري والذي يتضمن عملية اختيار أو انتخاب عمل جديد، والعمل على تجزئته إلى وحدات عمل جديدة وبسيطة ليعاد تنظيمها، حيث إن الفرد المبدع يكتفي بقدر يسير من المعلومات حول أي عمل جديد ويمتلك القدرة على تنظيم الأفكار وتبسيطها والعمل بها وفق أسس علمية مدروسة (غاني وبن سعيد، 2019).

#### الخروج عن المألوف

إن الخروج عن المألوف يعتبر حجر الزاوية ومن أهم العناصر في العملية التعليمية ويقع عليه العبء في تكوين الطلبة، حيث إن العملية التعليمية لا تكتمل بدونه فهو لم يعد ناقلاً للمعرفة وحسب بل تخطى دوره المربي والموجه والمدير للطلبة، وبالتالي فإن نتيجة أداء المعلم هي التي تسهم في تحسين عملية التعلم وتطويره وتنميته وبناء كواد علمية تشارك بفعالية (دسوقي، 2020).

يقصد بمفهوم "الأداء" النشاط أو الجهد الذي يمكن للفرد انجازه لغايات تحقيق هدف معين ويمكن أن يقاس وفق لمعايير التالية: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء (الزايدي، 2019). ويمكننا النظر إلى الأداء بأنه يتكون من المعرفة العامة بخلفية ومتطلبات الوظيفة والمعارف والمهارات المهنية والفنية، مساءلة الفرد عن عمله وما يمتلك من مهارات وقدرات تعينه على العمل دون أخطاء، الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، ومقدار العمل وسرعة الانجاز في الوضع العادي (العبري وآخرون، 2022).

وقد عرّف أبو طرية (2021) أداء المعلمين على أنه سلوك المعلم أثناء قيامه بالمواقف المختلفة أثناء عملية التدريس سواء داخل الغرفة الصفية أو خارجها، ويعتبر الترجمة الإجرائية لما يقوم به من أفعال واستراتيجيات تدريسية وإدارة الصف والأنشطة وغيرها من المهام التي تسهم في تحقيق تقدم في أداء وتعلم الطالب.

ويمكن للإدارة المدرسية العمل توجيه أداء المعلمين لينعكس إيجابياً على تحسين العملية التعليمية، وذلك من خلال الاهتمام بعملية التقدم والتطور المهني لدى المعلمين من خلال استخدام أساليب جديدة تبنى على حاجاتهم المهنية والإدارية، وذلك من خلال اعطائهم حريه وديموقراطية في تطبيق أفكارهم الذاتية وازهار قدراتهم الشخصية، وتقديم

أساليب وأفكار جديدة وإبداعية قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة مستجدة أو تطوير نظام قائم على ايجاد أسلوب عمل جديد يكون من شأنها تحسين ظرف العمل وتحفيز العاملين بهدف تحقيق الأهداف التربوية المحددة من قبل وزارة التربية والتعليم بكفاءة وفاعلية.

لمدير المدرسة دور قيادي هام في المؤسسة التعليمية، فهو المسؤول الأول عن سير ونجاح العملية التعليمية، وهو المعني بأمور مدرسته وكثير من الأمور تتوقف عليه، مما يدل على حجم المهام التي تقع على عاتقه، ومع كثرة تغيرات وتحديات هذا العصر وفي المجالات كافة فقد استوجب امتلاك مهارات قيادية كالتجديد والتطوير في العملية التربوية، إضافة إلى ما يتسم به من صفات ومهارات وقدرات شخصية ولديه القدرة على الابتكار وضبط النفس أو مهارات مهنية فنية كالقدرة على أداء المهام مع الامام بالجوانب الفنية وأنظمة سير العمل والمهارات الانسانية كأساليب التعامل مع الأفراد بنجاح وتقدير جهودهم وخلق جو من الألفة والتعاون بين المعلمين إضافة إلى المهارات الادراكية مثل: كفاءة المدير في المدرسة وادراكه لشمولية العمل التربوي، حيث تكمن أهمية الإبداع الإداري في كونه عملية مركبة تقتضي المقدرة على التفكير وفق التطور والتركيز على الأداء وتشجيع روح الاستقلالية بين المعلمين (الزهراني، 2019).

الإبداع الإداري ليس طريقة مهنية إدارية عقيمة تتعلق بإجراءات توجيهه وإرشاد بل يقوم على الإبداع الإداري والعلمي والأدبي والفني وغيرها من الأنواع المتمثلة بطرح الأفكار وطرق للعمل جديدة وانهاج طرق مختلفة للتعاون مع الآخرين، (على وأحمد، 2020) كما تختلف الأبعاد حسب طبيعة العمل، كما تختلف الأبعاد باختلاف حجم وطبيعة العمل ومنها ما يلي:

#### المرونة

وتتمثل بقدرة الشخص المبدع على تحويل الحالة الذهنية بتغير المواقف والظروف (غاني وبن سعيد، 2019)، وتعتبر الجانب النوعي في الإبداع وتشير إلى قدرة الفرد على تحويل اتجاه تفكيره وتنوع الأفكار بالتالي تغير الحالة الذهنية بتغير الموقف، وتوجيه مسار التفكير مع تغير المثير أو بحسب ما يطلبه الموقف (علي، 2021).

#### الحساسية للمشكلات

وتتمثل بالوعي في وجود المشكلات أو الحاجات أو عناصر ضعف البيئة، حيث يتصف المبدع بحساسية مفرطة تجاه المشاكل وذلك لقدرته أكثر من غيره في على معرفتها والتعرف على أسبابها وإدراك أهدافها، إضافة إلى القدرة على اكتشافها

للمدراء في المدارس محل الدراسة كان متوسطاً، وأن هناك اثر ذو دلالة احصائية بين الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصلية) والأداء الوظيفي بأبعاده (جودة العمل المنجز المثابرة والمسؤولية، كمية العمل المنجز، الالتزام الوظيفي)، وأن أبعاد الإبداع الإداري تفسر ما مقداره (79.2%) من التباين في أداء المدراء.

كما هدفت دراسة (Abu Mostafa et al, 2021) إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل استراتيجيات إدارة الوقت لتعزيز مهارات الإبداع الإداري بجامعة الأزهر. وتكونت عينة الدراسة من (122) الموظفين الإداريين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وذلك باستخدام المنهج الوصفي والكمي. أظهرت النتائج العامة للدراسة مستويات عالية من القيادة الاستراتيجية في جامعة الأزهر، مستوى متوسط من تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت والإبداع الإداري. ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الوقت والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

بينما حجازي (2021) قام بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة المهمة بأبعادها وأثرها على مستوى تطبيق الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق القيادة المهمة في الجامعات الفلسطينية الأهلية في قطاع غزة جاء بدرجة موافقة كبيرة، ومستوى تطبيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة كبيرة، كذلك وجود علاقة ارتباطية وتأثير للقيادة المهمة بأبعادها على الإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

وهدف دراسة الخروصية (2021) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التشاركية في محافظة مسقط وأثره على أداء المعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك على عينة قوامها (49) معلماً ومعلمة، وتوصلت النتائج ان درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية قد جاءت عالية، وأن مستوى أداء معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط من وجهة نظرهم قد جاءت متوسطة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية وأداء المعلمين في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الإنسانية ومحور أداء المعلمين.

الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين بناءً على قدراتهم وخبراتهم، وذلك لزيادة شعور المعلمين بالانتماء إلى المدرسة، ويتطلب ذلك إدارة توفر لهم بيئة تعليمية ومناخ مناسب يدعم أدائهم الوظيفي، إضافة إلى التعرف على حاجات المعلمين في عملية التدريس وتقديم دورات تدريبية تلبي احتياجاتهم وتكسبهم مهارات تساعدهم في التعامل مع مكونات المدرسة المادية والمعنوية وتحقيق الأهداف المدرسية بأقل وقت وجهد وتكلفة (أبو مديغم وآخرون، 2019).

أجرى هلول والخطيب (2023) دراسة هدفت إلى معرفة أثر الارتجال الاستراتيجي في الإبداع الإداري في الهيئات المحلية في المحافظة الوسطى الفلسطينية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وذلك على عينة قوامها (176) موظفاً وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية والموظفين المؤهلين علمياً في الهيئات المحلية، وتم توزيع عدد (176) استبانة عن طريق المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الارتجال الاستراتيجي والإبداع الإداري في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى، و تبين أن (8.42%) من التغير في الإبداع الإداري في الهيئات المحلية يرجع إلى المتغير الفرعي "الهيكلي الصغرى"، بينما تبين عدم وجود تأثير لباقي المتغيرات (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، توظيف الموارد).

كما أجرى احواس (2023). دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي ومعلمات العليم الثانوي في المدارس التابعة لمراقبة شؤون التعليم ببلدية الهراوة، وتكونت العينة من 40 معلم ومعلمة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية أو المؤهل العلمي بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لسنوات الخدمة في التدريس لأكثر من 10 سنوات في جميع مجالات الرضى الوظيفي.

في حين هدفت دراسة الزبود والخصاونة (2022) إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري على أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان في إعداد دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت طريقة العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة وعددها (306) من المعلمين والمعلمات، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري والأداء

### منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث يعتبر هذا المنهج المناسبة لمثل هذه الدراسة، فهو يتعدى فيه الوصف عن الظاهرة والمشكلة فيعمل على تحليل البيانات التي يتم جمعها وتحديد أثر المتغيرات ذات العلاقة بالدراسة وتفسيرها، حيث تم الاعتماد على نتائج الدراسة التحليلية من خلال البيانات التي تم جمعها بالاعتماد على الاستبانة للخروج بنتائج وتوصيات.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة اربد، وتم اخذ عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات تبلغ (250) معلماً ومعلمة، وتم ارسال استبانة إلكترونية لأفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (218) استبانة أي ما نسبته (87.2%) من إجمالي عينة الدراسة، جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

### أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على تطوير استبانة لجمع البيانات من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وفقاً لمقياس ليكرث الخماسي الذي يتكون من خمس درجات تعبر عنها (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة بشدة) وتمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) وعلى الترتيب، وتم تحديد الاهمية النسبية من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض).

### ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، فقد تم حساب معاملات الثبات بالاعتماد على كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (1): معامل الثبات لمجالات الدراسة

المجال	قيمة ألفا
المرونة	0.942
الحساسية للمشكلات	0.936
القدرة على التحليل	0.936
الخروج عن المألوف	0.939
الإبداع الإداري	0.915
أداء المعلمين	0.929

في حين دراسة (Kadiyono et al., 2020) هدفت إلى التعرف على أثر أنماط القيادة التحويلية على أداء معلمي المرحلة الابتدائية، وذلك عن طريق توزيع استبيان الكتروني تم توزيعه على جميع معلمي المدارس الابتدائية البالغ عددهم (222) معلماً في جاكرتا، وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة ايجابية لأساليب القيادة التحويلية والقيادة الديمقراطية على أداء المعلم.

بينما في دراسة أبو حمدي (2019) كشفت عن واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها. تكون مجتمع (عينة) الدراسة من رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة والبالغ عددهم (86) موظفاً وموظفة. ولتحقيق أهداف الدراسة، طورت الباحثة استبانة مكونة من (24) فقرة. وأظهرت النتائج أن واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة. كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس ولصالح الإناث، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمركز الوظيفي ولصالح رؤساء الأقسام، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

أما في دراسة (Olsson, 2019) فقد هدفت إلى التركيز على المناخ الذي يسهم في وجود منظمة مبتكرة ومبدعة، والبحث بشكل أكبر عن كيفية تمكين تجار التجزئة من الفهم واتخاذ موقف أكثر بساط بشأن الإبداع والابتكار، وذلك على عينة قوامها 150 مقسمة على ثلاث مجموعات بواقع 50 عنصر لكل مجموعته، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سجلت المنظمات البيع بالتجزئة بشكل عام منظمات البيع بالتجزئة بشكل عام منظمات ابتكارية، وأن الإبداع والابتكار وثيقة الصلة بين بعضهما في التطبيق، وأن المناخ يؤثر على نتائج عمليات المنظمة لأنها تؤثر على العمليات التنظيمية.

وفي دراسة (Miron et al., 2018) كشفت عن مستوى الإبداع الإداري في المجتمع الجامعي في شمال نيجيريا وتم استخدام المنهج الوصفي المقارن، وكان مجتمع الدراسة يمس جامعات في شمال نيجيريا، وذلك على عينة قوامها 745 مشترك، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإبداع الإداري في المجتمع الجامعي مرتفع نسبياً، وأن القيادات الأكاديمية أكثر قدرة على الإبداع الإداري من الموظفين والفنيين.

الجدول رقم (3): نتائج السؤال الرئيسي

التحليل التباين ANOVA	ملخص النموذج Model Summary					المتغير التابع
	Sig F	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	معامل التحديد	معامل التحديد R <sup>2</sup>
	0.000	205.741	3	0.347	0.790	0.792
						0.890

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ( $\alpha \leq$ )

تشير النتائج الجدول رقم (3) إلى صلاحية اختبار الانحدار الخطي المتعدد لوجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة في (المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، الخروج عن المألوف) في أداء المعلمين في المدارس الحكومية حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.890$ ) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وأداء المعلمين في المدارس الحكومية، وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.792$ ) مما يشير إلى أن الإبداع الإداري يفسر ما نسبته (79.2%) من التباين الحاصلة في تحسين أداء المعلمين في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F=205.741$ ) عند مستوى دلالة تساوي ( $Sig=0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول (4): نتائج معاملات الانحدار

معاملات الانحدار				
المتغيرات المستقلة	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	Sig T
المرونة	0.100	0.044	2.309	0.022
الحساسية للمشكلات	0.434	0.043	10.191	0.000
القدرة على التحليل	0.110	0.040	2.738	0.007
الخروج عن المألوف	0.255	0.040	6.439	0.000

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يظهر الجدول رقم (1) معاملات كرو نباخ ألفا، وقد تراوحت بين (0.915-0.942) ونلاحظ أن جميعها تزيد عن (0.70) مما يظهر ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016).

### وصف أبعاد ومتغيرات الدراسة

للتعرف على مستوى اهتمام المعلمين في المدارس الحكومية في الإبداع الإداري وأبعاده، ومستوى الاهتمام في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

### الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الأبعاد ومتغيرات الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	المرونة	3.87	0.579	مرتفعة
2	الحساسية للمشكلات	3.83	0.610	مرتفعة
3	القدرة على التحليل	3.58	0.712	متوسطة
4	الخروج عن المألوف	3.77	0.658	مرتفعة
	الإبداع الإداري	3.76	0.551	مرتفعة
	أداء المعلمين	3.75	0.559	مرتفعة

يشير الجدول (2) أن هناك مستوى مرتفعاً من الاهتمام في الإبداع الإداري ككل وأداء المعلمين في المدارس الحكومية، وقد كان بعد المرونة في المرتبة الأولى من حيث الاهتمام فقد كان المتوسط الحسابي له 3.87 وبأهمية مرتفعة، في حين كان بعد القدرة على التحليل في المرتبة الأخيرة وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.58، وبأهمية نسبة متوسطة.

### نتائج إجابة تساؤلات الدراسة

وللإجابة عن السؤال الرئيس تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Regression Linear Multiple، قد ظهرت النتائج كما يأتي:

السؤال الرئيس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة في (المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، الخروج عن المألوف) في أداء المعلمين في المدارس الحكومية؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحساسية للمشكلات في أداء المعلمين في المدارس الحكومية؟

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار للسؤال الفرعي الثاني

جدول المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. T*	المحصوبة T	الخطأ المعياري B		Sig. F*	المحصوبة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000	21.473	0.035	0.755	0.000	461.084	0.678	0.823	أداء المعلمين

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.823$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الحساسية للمشكلات وبين أداء المعلمين، وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.678$ ) مما يشير إلى أن الحساسية للمشكلات فسرت ما نسبته (67.8%) من التباين الحاصلة في أداء المعلمين في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F = 461.084$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرية على التحليل في أداء المعلمين في المدارس الحكومية؟

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار للسؤال الفرعي الثالث

جدول المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. T*	المحصوبة T	الخطأ المعياري B		Sig. F*	المحصوبة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000	16.451	0.036	0.584	0.000	270.624	0.553	0.743	أداء المعلمين

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

ويظهر من الجدول (4) اختبار تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل وقد تبين أن الأبعاد (المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، الخروج عن المألوف) بها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على أداء المعلمين في المدارس الحكومية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت قيمة (B) (0.100، 0.434، 0.110، 0.255)، وان قيمة (t) كانت (3.309، 10.191، 2.738، 6.439) وبدلالة إحصائية بلغت (0.022، 0.000، 0.007، 0.000) أقل من (0.05). مما يشير إلى أن هناك أثر معنوي لجميع أبعاد الإبداع الإداري في أداء المعلمين في المدارس الحكومية.

وللإجابة عن التساؤلات الفرعية المتفرعة من السؤال الرئيس تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis، وقد ظهرت النتائج كما يلي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة في أداء المعلمين في المدارس الحكومية؟

الجدول (5): نتائج تحليل الانحدار للسؤال الفرعي الأول

جدول المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. T*	المحصوبة T	الخطأ المعياري B		Sig. F*	المحصوبة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000	13.823	0.048	0.659	0.000	191.066	0.466	0.683	أداء المعلمين

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.683$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المرونة وبين أداء المعلمين، وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.466$ ) مما يشير إلى أن المرونة فسرت ما نسبته (46.6%) من التباين الحاصلة في أداء المعلمين في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F = 191.066$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## مناقشة النتائج

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر ذو دلالة احصائية للإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة في (المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، الخروج عن المألوف) في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وأداء المعلمين في المدارس الحكومية، الزيد والخصاونة (2022) التي أظهرت أثر ذو دلالة احصائية بين الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله) والأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، كما أشارت دراسة عابنة (2022) إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية موجبة بين مديري المدارس لأسلوب الشورى ومستوى أداء المعلمين، في حين أفادت دراسة حجازي (2021) وجود علاقة ارتباطية وتأثير للقيادة المهمة بأبعادها على الإبداع الإداري، وفي دراسة الخروصية (2021) وجد علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التشاركية وأداء المعلمين، ودراسة Abu Mostafa et al (2021) حيث أظهرت النتائج العامة للدراسة مستوى متوسط من الإبداع الإداري. ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات إدارة الوقت والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

تمثلت الإجابة عن السؤال الرئيس في الدراسة في وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة في (المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، الخروج عن المألوف) في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، وقد تبين أن الإبداع الإداري يحسن من أداء المعلمين وذلك كونه يعمل على تحديد المشكلات وحلها بطرق إبداعية بعيداً عن المألوف.

وكانت نتائج الأسئلة الفرعية المتفرعة من السؤال الرئيسي كما يلي:

## المرونة

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، إلى أن المرونة فسرت ما نسبته (46.6%) من التباين الحاصلة في أداء المعلمين. تعتبر هذه النتيجة منطقية كونه المرونة تعتبر الجانب الرئيسي للإبداع وتسهم في تنوع أفكار المعلمين وتحسين الأداء الوظيفي لهم، كما تساعد في تكيفه مع البيئات المتغيرة والقدرة على إنجازها في جميع الأوقات والأوضاع. وقد

تشير النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للقدرة على التحليل في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.743$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين القدرة على التحليل وبين أداء المعلمين، وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.553$ ) مما يشير إلى أن القدرة على التحليل فسرت ما نسبته (55.3%) من التباين الحاصلة في أداء المعلمين في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F = 270.624$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للخروج عن المألوف في أداء المعلمين في المدارس الحكومية؟

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار للسؤال الفرعي الرابع

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA		جدول المعاملات Coefficients		
	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F	Sig. F*	B	الخطأ المعياري	T
أداء المعلمين	0.756	0.571	291.958	0.000	0.643	0.0643	17.087
							Sig. T*
							0.000

\* يكون التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للخروج عن المألوف في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.756$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الخروج عن المألوف وبين أداء المعلمين، وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.571$ ) مما يشير إلى أن الخروج عن المألوف فسرت ما نسبته (57.1%) من التباين الحاصلة في أداء المعلمين في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F = 291.958$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3. التأكيد على تحسين بيئة العمل في المؤسسات التعليمية
4. الاهتمام بتحسين العلاقات داخل المؤسسات التعليمية ورفع مستوى الأداء.
5. إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
6. ضرورة اجراء المزيد من الأبحاث حول متغيرات الدراسة الحالية.

### المراجع

#### المراجع العربية

- ابو حمدي، الهام.(2019). واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 10(27): 73-86.
- ابو طريه، ربما سعيد جادو. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى للقيادة الابتكارية وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين والمعلمات. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 2(1)، 95-118.
- أبو مديغم، سالم جمعة وحجازي، عبد الحكيم، رامي طشطوش. (2019). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 2(27)، 1-20.
- احواس، مفتاح أحمد مفتاح. (2023). أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي ومعلمات مرحلة التعليم الثانوي بالمدارس التابعة لمراقبة شؤون التعليم ببلدية اهرأوة. مجلة كلية التربية، 2(1)، 260-275.
- جوهري، علي صالح وضيف، هبة الله (2021). معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بدمياط من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، 87، (2)، 1-33.
- حجازي، حنين (2021). أثر القيادة المهمة في فعالية الإبداع الإداري لدى العاملين، دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي، الجامعات الأهلية، قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخروصية، بثينة بنت علي بن عبد الله. (2021). القيادة التشاركية واثرا على أداء المعلمين دراسة حالة على

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزيود والخصاونة (2022) والتي أظهرت أن هناك اثر ذو دلالة احصائية بين الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصلية) والأداء الوظيفي.

#### الحساسية للمشكلات

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحساسية للمشكلات في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، حيث أشارت النتائج إلى أن الحساسية للمشكلات فسرت ما نسبته (67.8%) من التباين الحاصلة في أداء المعلمين. وتعتبر هذه النتيجة منطقية حيث إن الحساسية والوعي في وجود المشكلات تساعد على اكتشافها وجمع المعلومات المتعلقة بها والبدأ في معالجتها أو محاولة تجنبها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزيود والخصاونة (2022) والتي أظهرت أن هناك أثر ذو دلالة احصائية بين الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصلية) والأداء الوظيفي.

#### القدرة على التحليل

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرة على التحليل في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، حيث أشارت النتائج إلى أن القدرة على التحليل فسرت ما نسبته (55.3%) من التباين الحاصلة في أداء المعلمين. وتعتبر هذه النتيجة منطقية حيث إنها تسهم تحسين آلية العمل من خلال القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل المشكلات المتوقعة والعمل على تحسين أداء المعلمين ككل.

#### الخروج عن المألوف

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للخروج عن المألوف في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، حيث أشارت النتائج إلى أن الخروج عن المألوف قد فسّر ما نسبته (57.1%) من التباين الحاصلة في أداء المعلمين. تعتبر هذه النتيجة منطقية حيث إن الخروج عن المألوف من أهم العناصر التي يجب أن يتمتع بها المديرون والمعلمون في المدارس الحكومية كونها تعمل على تطوير المهارات والتقدم بطريقة إبداعية.

#### التوصيات

1. ضرورة اعداد برامج تدريبية لتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في المدارس الحكومية.
2. تهيئة البيئة المناسبة لجميع الموظفين العاملين في المدارس الحكومية لمساعدتهم على الإبداع والتطوير والابتكار والمبادرة.

- الأساتذة والموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات  
جامعة أدرار أنموذجاً، جامعة أحمد دارية، الجزائر.
- الفقعاوي، دعاء حسن ابراهيم (2018)، درجة ممارسة مديري  
المدارس الخاصة بمحافظات غزة للقيادة التشاركية  
وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، رسالة ماجستير غير  
منشورة، الجامعة الإسلامية.
- قادي، حياة وحاسني، حنان (2021). أثر جودة حياة العمل  
على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية من وجهة نظر  
أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير، جامعة إدرار، الجزائر.
- مصطفى، أسامة عبد الحليم (2021)، ممارسات إدارة الموارد  
البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، لدى  
العاملين: دراسة ميدانية، *مجلة البحوث التجارية*،  
43(1)، 119-153.
- المناور، أحمد خالد حسين، (2022). *أثر تطبيق إدارة المعرفة  
على الإبداع الإداري: دراسة حالة شركة Webhelp  
"LLC Jordan"* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة  
جرش، جرش.
- هلولو، اسلام والخطيب، أحمد (2023). أثر الارتجال  
الاستراتيجي في الإبداع الإداري في الهيئات المحلية  
بالمحافظة الوسطى الفلسطينية. *مجلة العلوم  
الإدارية والمالية*، 1(1)، 31-49.
- المراجع العربية مترجمة
- Ababneh, Nazim Nawaf Mahmoud (2022). The degree of employing the principals of secondary schools in Irbid city for the Shura method and its relationship to the performance of teachers. PhD thesis, Yarmouk University.
- Abu Hamdi, Elham (2019). The reality of administrative creativity in the Directorate of Education in the Aqaba Governorate in Jordan from the point of view of its employees, *Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, 10 (27): 73-86.
- Abu Madigham, Salem Gomaa, Hegazy, Abdel Hakim, and Ramy Tashtoush. (2019). The degree of school administration practicing its role in developing creativity and its relationship to school performance from the point of view of primary school
- مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط. *دراسات  
عربية في التربية وعلم النفس*، 131(131)، 121-144.
- دسوقي، رانيا عبد الحميد (2020). أداء المعلم والعلاقة  
التفاعلية بينه وبين المتعلم، *المجلة العربية للقياس  
والتقويم*، (2)، 1-9.
- الزايدي، مها محمد خلف (2019). مؤشرات الأداء الرئيسية  
وبطاقة الأداء المتوازن، موقع تعليم جديد.
- الزهراني، محمد أحمد العليان (2019). مستوى الإبداع  
الإداري لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة  
نظر
- الزوايدة، محمد علي والخصاونة، معن يوسف. (2022). اثر  
الإبداع الإداري على مستوى أداء مدراء المدارس  
الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة  
في الاردن من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية  
للعلوم الإنسانية والاجتماعية* (34) 140-122 .
- الشريف، أشرف (2021). القيادة التحويلية وأثرها على  
الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية  
العاملة في فلسطين، جامعة الخليل، الضفة الغربية،  
فلسطين.
- عاشور، نبال (2021). أثر الذكاء العاطفي على تنمية قدرات  
الإبداع الإداري للعاملين في المنظمات الأهلية  
(NGOs) بقطاع غزة، (دراسة ماجستير غير منشورة)،  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية،  
غزة، فلسطين.
- عبابنة، ناظم نواف محمود (2022). درجة توظيف مديري  
المدارس الثانوية في قصبة اربد لأسلوب الشورى  
وعلاقتها بأداء المعلمين. أطروحة دكتوراه، جامعة  
اليرموك.
- العبري، عبد السلام وعدنان، محمد عزيرين وجميل، أشرف  
(2022). أثر المساءلة التربوية في أداء المعلمين بمدارس  
ولاية بوشهر في سلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية  
والنفسية* (39) 6، 125-142.
- علي، الطاهر وأحمد، نسرين (2020). أثر التدريب على الإبداع  
الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية  
بالتطبيق على بنك الخرطوم (ولاية الخرطوم)، *مجلة  
الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة*، 2 (2)، 1-33.
- غاني، زهرة وبن سعيد، غوتيه (2019)، أثر الإبداع الإداري في  
تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة من

- Al-Sharif, Ashraf (2021). Transformational leadership and its impact on managerial creativity among workers in commercial banks operating in Palestine, Hebron University, West Bank, Palestine.
- Al-Zahrani, Muhammad Ahmad Al-Olayan (2019). The level of administrative creativity among school principals in Al-Baha region from a point of view
- Al-Zaidi, Maha Muhammad Khalaf (2019). Key Performance Indicators and Balanced Scorecard, a new education site.
- Al-Zawaida, Muhammad Ali, and Al-Khasawneh, Maan Youssef. (2022). The impact of administrative creativity on the level of performance of public school principals in the Directorate of Education, Aqaba Governorate, Jordan, from the teachers' point of view. *International Journal of Humanities and Social Sciences*. 122- 140 (34)
- Ashour, Nibal (2021). The impact of emotional intelligence on the development of managerial creativity capabilities of workers in non-governmental organizations (NGOs) in the Gaza Strip, (unpublished master's study), Faculty of Economics and Administrative Sciences, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Desouki, Rania Abdel Hamid (2020). Teacher performance and the interactive relationship between him and the learner, *Arab Journal of Measurement and Evaluation*, (2), 1-9.
- Ghani, Zahra and Ben Said, Gautier (2019), The impact of administrative creativity on achieving competitive advantage from the point of view of a sample of professors and administrative staff at the Faculty of Arts and Languages, Adrar University as a model, Ahmed Daria University, Algeria.
- Gohar, Ali Salih and Dhaif, Hebat Allah (2021). Obstacles to administrative creativity for principals of basic education schools in Damietta from their point of view, *Journal of the College of Education*, 87, (2), 1-33.
- Hello, Islam and Al-Khatib, Ahmed (2023). The impact of strategic improvisation on administrative creativity in the local authorities in the central Palestinian governorate. *Journal of Administrative and Financial Sciences*, 1(1),. 49-31.
- teachers in the Negev region. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 27(2). 1-20.
- Abu Tariah, Rima Saeed Jado. (2022). The degree of practice of innovative leadership by principals of basic schools in the first Zarqa Education and its relationship to improving the performance of male and female teachers. *Middle East Journal of Humanities and Cultural Sciences*. 118-95, 2(1),
- Ahwas, key Ahmed key. (2023). The impact of job satisfaction on the performance of male and female secondary school teachers in the schools affiliated to the Education Affairs Observer in the municipality of Ahrawah. *Journal of the College of Education*, 2(1), 260-275.
- Al-Abri, Abd al-Salam and Adnan, Muhammad Ezrin and Jamil, Ashraf (2022). The impact of educational accountability on the performance of teachers in the schools of Bausher state in the Sultanate of Oman. *Journal of Educational and Psychological Sciences* 125-142, 6(39)
- Al-Faqawi, Doaa Hassan Ibrahim (2018), The degree of private school principals' practice of participatory leadership in Gaza governorates and its relationship to the level of teachers' performance, unpublished master's thesis, The Islamic University.
- Ali, El-Taher and Ahmed, Nisreen (2020). The impact of training on the administrative creativity of employees in Sudanese commercial banks, applied to the Bank of Khartoum (Khartoum State), *Journal of Modern Economy and Sustainable Development*, 2 (2), 1-33.
- Al-Kharousiyyah, Buthaina bint Ali bin Abdullah. (2021). Participatory leadership and its impact on teachers' performance A case study on principals of private schools in Muscat Governorate. *Arabic Studies in Education and Psychology*, 131 (131). 144-121.
- Al-Manawer, Ahmed Khaled Hussein. (2022). The Impact of Knowledge Management Application on Administrative Creativity: A Case Study of "Webhelp LLC Jordan" (Unpublished Master's Thesis). Jerash University, Jerash.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.

Hijazi, Hanin (2021). The impact of inspiring leadership on the effectiveness of administrative creativity among workers, a field study on higher education institutions, private universities, Gaza Strip, (unpublished master's thesis), College of Economics and Administrative Sciences, Islamic University, Gaza, Palestine.

Kadi, Hayat and Hasni, Hanan (2021). The impact of the quality of work life on administrative creativity, a field study from the point of view of professors of the Faculty of Economic, Commercial and Facilitation Sciences, University of Adrar, Algeria.

Mustafa, Osama Abdel Halim (2021), Human Resources Management Practices and their Relationship to the Level of Administrative Creativity, among Employees: A Field Study, Commercial Research Journal, 43 (1), 119-153.

#### المراجع الأجنبية

Abu Mostafa, Y., Salama, A. A., Abu Amuna, Y. M., & Aqel, A. (2021). The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills. International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR) Vol, 5, 36-48.

Kadiyono, A. L., Sulistiobudi, R. A., Haris, I., Wahab, M. K. A., Ramdani, I., Purwanto, A., ... & Sumartiningsih, S. (2020). Develop leadership style model for Indonesian teachers' performance in Education 4.0 era. Systematic Reviews in Pharmacy, 11(9), 363-373.

Miron, S. Ingram, A. & Keller, J. (2018). Administrative creativity in university. The problem in how we think about the problem

Okes, D. (2019). Root cause analysis: The core of problem solving and corrective action. Quality Press.

Olsson, A., B. Paredes, K. M., Johansson, U., Olander Røese, M., & Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity—a study in Swedish retail organizations. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 29(3), 243-261.

