

درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإبداع الإداري في مديريات محافظة المفرق من وجهة نظر رؤساء الأقسام والإداريين

الاستلام: 28/نوفمبر/2020
التحكيم: 6/ديسمبر/2020
القبول: 27/ديسمبر/2020

سلوى عايد السليحي⁽¹⁾

© 2021 University of Science and Technology, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2021 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ وزارة التربية والتعليم، الأردن

* عنوان المراسلة: alsalihi1980@yahoo.com

درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإبداع الإدارى فى مديريات محافظة المفرق من وجهة نظر رؤساء الأقسام والإداريين

الملىص:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإبداع الإدارى فى مديريات محافظة المفرق من وجهة نظر رؤساء الأقسام والإداريين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفى المسحى، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والإداريين فى المناطق التعليمية فى محافظة المفرق؛ والبالغ عددهم (240) موظف وموظفة، منهم (40) رئيس قسم و(200) موظفا وموظفة، أما العينة، فقد تكونت من (150) فردا، موزعين إلى (25) رئيس قسم، و(125) موظفا وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة فى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد، وطريقة شفيه، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المناطق التعليمية للإبداع الإدارى جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق فى وجهات نظرهم وفقا لاختلاف متغيراتهم الديموغرافية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد وتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء القادة التربويين فى مديريات التربية والتعليم فى ممارسة متطلبات الابتكار والإبداع الإدارى.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، الإبداع الإدارى، محافظة المفرق.

Degree of Practicing Administrative Creativity by Education District Managers as Perceived by Department Heads and Administrators in the Districts of Mafraq Governorate

Abstract:

The study aimed to assess the perceptions of department heads and administrators regarding the degree to which Educational District Managers practice administrative creativity in the districts of Mafraq governorate. To achieve this objective, the study followed the descriptive survey method, and used a questionnaire to collect data from the study sample which was selected from a population of 240 male and female employees (40 heads and 200 employees in education districts of Mafraq governorate). The sample consisted of (150) participants (25 department heads and 125 male and female employees). The data was analyzed by the use of statistical methods, such as means, standard deviations, the analysis of multiple variance and the method of Scheffe. The study findings revealed that the participants' degree of perception was moderate, and that there were differences in their perceptions according to their different demographic variables. The study recommended preparing and designing training programs to develop the performance of educational leaders in education districts to implement the requirements of administrative innovation and creativity.

Keywords: degree of practice, administrative creativity, Al-Mafraq Governorate.

المقدمة:

تسعى المؤسسات لتكون دائما في المقدمة؛ لتحل مكانا لها في الصدارة، وقادرة على المنافسة، ورفع مستوى أدائها، ولكي تستطيع تحقيق ذلك لابد أن تكون قادرة على الإبداع الإداري بشكل دائم ومستمر (فليفل، 2010).

وترجع حاجة المؤسسات وفي مقدمتها المؤسسات التربوية إلى الإبداع إلى اعتباره عنصرا مهما في تقدم المؤسسة وتطورها، فالإبداع العامل المحرك لتفوقها وعلى أساسه يكون رضا المستفيدين، وتلبية رغباتهم وتوفير كل ما هو مبتكر وجديد لهم، وهو صفة من صفات المؤسسات المتميزة لاسيما في ظل المنافسة بين المؤسسات المتشابهة في الوظائف والمهام (الهنداوي، 2006).

وفي عصر التنافسية والعولمة، أصبح وجود الإبداع سمة حاسمة ومطلبا رئيسا لدى العاملين في المؤسسات التربوية والخدمية، حيث إن القرن الحادي والعشرين يشهد تغيرا ملحوظا في احتياجات العملاء من المؤسسات التربوية، الأمر الذي يتطلب أن يكون الإبداع حجر الزاوية لاستدامة وبقاء تلك المؤسسات في ضوء المتغيرات المستجدة (Elidemir, Ozturen, & Bayighomog, 2020). فالتطور السريع في المنظمات التربوية يتطلب من القائمين عليها والعاملين فيها مواكبة التطور الموجود، وبذل جهودهم ما أمكن لتحقيق الأهداف المطلوبة (أبو حمدي، 2019).

وترمي المؤسسات التربوية في بصرها ورؤيتها إلى الأبعد وبأمالها إلى الأسمى؛ حتى تكون متألقة وخلاقة ومبدعة، ويصبح الإبداع والتجديد هو السمات المميزة لأدائها وخدماتها (خير الله، 2015)؛ لذلك قامت المؤسسات بمجموعة من العمليات والإجراءات التي تمثل إيلاء الإبداع أهمية كبيرة، ويتمثل ذلك في قيام قيادات تلك المؤسسات بتغيير إجراءات العمل واستراتيجياته في المؤسسة، ونشر ثقافة الابتكار، وإدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة، وإتاحة الفرصة للعاملين بتقديم أفكارهم الابتكارية التي تعمل على زيادة مقدره المؤسسة على التكيف مع متطلبات العصر المتغير (Sousa, Nunes, & Monteiro, 2019).

ووفق هذا الأساس، فعلى قيادة المؤسسات التعليمية أن تتبنى الإبداع الإداري، وتغيير قناعات وأفكار العاملين؛ لتحقيق الوحدات الإدارية في هذه المؤسسات أهدافها وغاياتها المنشودة، ولتحافظ على مكانتها في المجتمع، وتتميز عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تنطلق مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحثة مشرفة تربوية في إحدى مديريات التربية والتعليم في محافظة المرق، فقد لاحظت أن معظم الممارسات الإدارية التي يقوم بها العاملون (رؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين والفنيين) في المديريات هي ممارسات تعتمد على العمل الروتيني، والعمل الفردي، دون وجود اهتمام بالعمل الإبداعي، وتهئية مناخ العمل المناسب للإبداع والعمل بروح الفريق الواحد؛ مما دفع ذلك بالباحثة إلى التطرق إلى تشخيص واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية في منطقة المرق للإبداع الإداري، ودرجة ممارستهم له.

وفي ضوء ذلك، فإن مشكلة الدراسة الحالية تنحصر في سعيها للإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإبداع الإداري في مديريات محافظة المرق من وجهة نظر رؤساء الأقسام والإداريين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإبداع الإداري في مديريات محافظة المرق تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمديرية)؟

أهءاف الءراسءة:

وءءلجى أهءاف الءراسءة فى الآءى:

- الءءرف إلى ءرءة مءارسءة مءىرى المءاطق الءلىمىة للإبءاع الإءارى فى مءافءة المءرق من وءهءة نظر رؤساء الأقسام والإءارىىن.
- ءءىء مءاصء الفروق الإءصائىة ءبعاً لءرءة ءلك المءارسءة لاءءلاف المءءىراء: (النوع الإءءماعى، والمسمى الوءظىفى، والمءىرىة).

أهمىة الءراسءة:

ءنءلق أهمىة الءراسءة من الآءى:

1. ءور الإبءاع الإءارى وءأءىره على أءاء المؤسسه ءربوىة، ومءى نءاآها فى ءءقىق ءاىاءها وأهءافها المءرءة، وءمىزها عن نظىراءها من المؤسساء الأءرى.
2. قلة الءراساء المءلىة الءى ءناولء ءانب الإبءاع الإءارى لءى شرىءه من القاءة الإءارىىن على مسءوى مءىرىاءهم فى مءىنة المءرق.
3. النءاءء الءى سءفضى إلبها هءه الءراسءة، قء ءساعء فى ءءءىم ءوصىاء ومءءرءاء مهمءة للمءعنىىن.
4. إءساءة مءرفة ءءىءة فى مءال الإءارة ءربوىة، وءءء مءال أمام الباءءىن لإءراء ءراساء لاءءة وبعءءىراء ءءىءة فى مءافءاء أءرى.

ءءوء الءراسءة:

- ◀ الءءوء الموءوعىة: اسءءصاء ءصواء ووءهءة نظر رؤساء الأقسام والإءارىىن لءرءة مءارسءة مءىرى المءاطق الءلىمىة للإبءاع الإءارى فى مءىرىاء مءافءة المءرق، وفى ضوء فقراء أءاءة الءراسءة المءسءءمة، وءصائصها السكىومءرىة من ءىء صءقها وءبائها.
- ◀ الءءوء الزمءنىة: الفصل الثانى لعام (2019/2020).
- ◀ الءءوء المءكانىة: مءىرىاء ءربوىة وءلىمىة فى مءافءة المءرق الأءرن، وهى: قصبءة المءرق، ولواء الباءىة الشمالمىة الغربىة، ولواء الباءىة الشمالمىة الشرقىة.
- ◀ الءءوء البشرىة: عىنة من رؤساء الأقسام والإءارىىن فى مءىرىاء ءربوىة وءلىمىة فى مءافءة المءرق.

مصءلءاء الءراسءة:

- الإبءاع الإءارى: هو "المءءرة على الءءىىر، وءءءىء الإءارى، واسءءءاء نءء أو أسلوب عمل ءءىء، واسءءءامه بوسائل ءءىءة، وءءىة ءءلاءم مع البىئة المءىطة، وءلبى ءاآاء المءءمع، واسءءءام هءه الأسابىب فى ءءقىق أهءاف المؤسسه بفاعلىة وكفاءة عالىة" (الءمىمى وسلىمان، 2011، 66).
- ويعرف إءرائىاً بأنه: عملىة ءهءف إلى إءءاء نءلة نوعىة على مسءوى مءىرىاء ءربوىة وءلىمىة فى مءافءة المءرق، من ءلال ابءءار مءموءة من الأفءكار والمءءرءاء وءءفىءها من قبل الفريق الإءارى، وءشىر إلى الءرءة الكلىة الءى ىءم الءصول علبها من ءلال اسءءاباء أفراء عىنة الءراسءة عن أسئلة الاسءبائة المءءة لءياس ءرءة مءارسءة مءىرى المءاطق الءلىمىة للإبءاع الإءارى فى مءىرىاء ءربوىة وءلىمىة مءافءة المءرق.
- مءىرو المءاطق الءلىمىة: هم الأشءاص الءىن ىءولون قىاءة المءاصب الإءارىة العلبا فى المءاطق الءلىمىة الءابءة لوزارة ءربوىة وءلىمىة، والموزعة إءارىاً وءنىاً فى منءقة المءرق بءسب أولوئىها الءءرافىة.
- مناءق ءربوىة وءلىمىة: هى المءاطق الءلىمىة الءى ءءصع لإءارة وإشراف وزار ءربوىة وءلىمىة الموءوءة فى مءافءة المءرق الأءرنىة.

- رؤساء الأقسام والإداريين؛ هم الموظفون العاملون فى مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة المرقى وممن هم فى وظيفة رئيس قسم، وإداريين وفنيين.

الأدب التربوى

يستعرض هذا الجزء الأدبيات التربوية المتعلقة بموضوع الإبداع الإدارى، وذلك على النحو الآتى:

- مفهوم الإبداع الإدارى:

"ينطلق مفهوم الإبداع الإدارى من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع فى الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة فى مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمة للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. باختصار..... فالإبداع الإدارى هو كل فكرة أو إجراء أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم وكبارهم يتسم بالتجديد، ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع" (سعد، 2017، 12).

"وقد تعددت وتباينت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإدارى، فلا يوجد إجماع بين العلماء حول تعريفه وماهيته، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدد المجالات التى ينتشر فيه مفهوم الإبداع الإدارى من جهة أخرى؛ مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع؛ وذلك بسبب التباين فى اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية ومدارسهم الفكرية" (أبو حمدي، 2019، 74). فقد عرفه خير الله (2015، 5) بأنه: "تفاعل مجموعة من الخصائص الشخصية التى إذا وجدت بيئة عمل مناسبة يمكن أن ترقى بالمهارات العقلية لتؤدي إلى نتائج مفيدة للجميع". فى حين عرفته السرور (2002، 133) بأنه: "خليط من الخيال العلمى؛ لتطوير فكرة موجودة مسبقاً أو لإيجاد فكرة غير موجودة يمكن تطبيقها فى الواقع". ويعرف الإبداع الإدارى أيضاً بأنه: عملية توليد الأفكار وإظهار عناصر جديدة قادرة على إنشاء معايير مؤسسية جديدة، تتوج بالابتكار (Muzzio & Junior, 2018). وهو عملية الاكتشاف الشخصى، التى تؤدي إلى رؤى جديدة ذات صلة، ويعبر أيضاً عنه بأنه الهروب من الفكر الإنسانى التقليدي؛ لاكتشاف ما هو جديد وهادف (Aburuman, 2016).

- إيجابيات الإبداع الإدارى:

يوفر الإبداع الإدارى فى المؤسسات العديد من الفوائد، وقد أوردها أبو حمدي (2019)؛ والعجلة (2009) والعساف (2002) فى النقاط الآتية:

1. التكيف مع المتغيرات المحيطة، وبدون تأثر سير العمليات الإدارية فى المؤسسة.
2. تطوير المنتجات المؤسسية بما يحقق الفائدة للمؤسسة وموظفيها.
3. تغيير المعتقدات الذهنية للموظفين.
4. التوظيف الفعال لموارد المؤسسة باستخدام إجراءات تواكب الظروف الحالية.
5. إيجاد نوع من الانسجام بين السياسات التطويرية والموارد المؤسسية المتوفرة.
6. استثمار طاقات الموظفين والاستفادة المثلى من مقدرتهم على عمل كل ما هو جديد فى نظام العمل المؤسسى.

- عناصر الإبداع الإدارى:

هناك أربعة عناصر للإبداع الإدارى، وهى (فيلز، 2010؛ السكارنة، 2011)؛

1. الطلاقة: تقديم أكثر عدد من الألفاظ والأفكار والأشكال التى تستوفي شروطاً معينة وفى وقت قصير.

2. المرونة: الانتقال من موقف إلى آخر، وهي ما تشير إلى مقدرة المفكر المبدع على إنتاج استجابات غير تقليدية كحلول وأفكار غير تقليدية لم يأت بها أحد من قبله.
 3. الأصالة: إنتاج أفكار حديثة لم تكن معروفة لأحد من قبل، وتتصف بالحدثة وعدم الانتشار.
 4. المقدرة: أي الإحساس بالمشكلات وإدراك طبيعتها، والتواصل إلى حلها.
- مستويات الإبداع الإداري:

صنف الصيرفي (2003)، والسكرانة (2011) الإبداع الإداري إلى خمسة مستويات:

1. المستوى التعبيري: التلقائية التي يتصف بها شخص ما في مجالات الأدب والفنون.
 2. المستوى الإنتاجي: إنتاج أعمال كاملة بأسلوب غير متكرر، وفي نطاق تقديم الخدمات.
 3. المستوى الاختراعي: إدخال تعديلات على شيء عناصره موجوده من قبل، مثل اختراع الحاسوب، أو نوع قماش جديد.
 4. المستوى الابتكاري: تغيير في الأوضاع من حيث الزيادة والنقصان على أجزاء تؤثر في مسار عمل المؤسسة، وثم إيجاد روابط بين عدة أجزاء لم يكن بينها سابقا أية ارتباط.
 - يشير إلى التطوير المستمر للأفكار، وينجم عن اكتساب مهارات جديدة.
 5. المستوى التجديدي: فتح آفاق جديدة لم يسبق الفرد إليها أحد.
- خصائص الشخص المبدع:

يتمتع الشخص المبدع بمجموعة من الخصائص، أهمها (سعد، 2017) الآتي:

1. الخصائص العقلية: وتتمثل بمقدرة الشخص المبدع في الحساسية بالمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة، والذكاء.
2. الخصائص النفسية: ويمتاز المبدع نفسيا بالثقة بالنفس والاعتداد بمقدراتها، وقوة الإرادة وحب الاكتشاف والاستطلاع، والمقدرة الكبيرة على تحمل المهام والأعمال الموكلة إليه، وتعدد الرغبات والاتجاهات والاهتمامات، وعدم التعصب والغرور، والميل إلى الانفراد في أداء بعض أعماله الاجتماعية والمقدرة العالية على كسب الأصدقاء، والمقدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها، وحب الاستكشاف والاستطلاع والملاحظة والتأمل، والجرأة في تبني أفكار وحلول جديدة.
- وتشمل الخصائص الشخصية للمبدع: التوازن الانفعالي، وتقديم أفكار غير مأثوفة، وإنجاز الأعمال بطريقة ابتكارية، والرغبة في التفوق، وتفضيل التنافس على التعاون، والربط بين الخبرات السابقة واللاحقة، ومقاومة تدخل الآخرين في شؤونه، والأخذ بزمام المبادرة دائما، وسعة الأفق، وكرهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة، والمقدرة على تحمل المسؤوليات، والمقدرة على تنظيم العمل، وكثرة التساؤل عما يدور حوله، والاهتمام بما يحتمل الشك ويبعث على التنبؤ، والمقدرة على فهم دوافع الآخرين (جبر، 2010).

- معوقات الإبداع الإداري:

عواقب الإبداع كثيرة ومتنوعة؛ لذلك على المؤسسات تلافيها والعمل على استئصالها من بيئة العمل حتى يتقدم العمل ويتطور، ومن واجب تلك المؤسسات إيجاد بيئة إبداعية بقيادة متميزة ترعى التطوير والإبداع وتتنبأه. وتتمثل معوقات الإبداع في: الخوف من التغيير ومقاومة المؤسسة له، وتفضيل إبقاء الحال على ما هو عليه، والالتزام باللوائح والأنظمة، والخوف من تجاوزها، والعمل بخلافها، والمركزية في الإدارة، وعدم تفويض الصلاحيات للعاملين، وانخفاض الميزانية المالية الكافية للتبديل أو التغيير، وضعف الولاء التنظيمي، وضعف قنوات الإتصال بين الموظفين، وقلة الحوافز المادية والمعنوية (الهنداوي، 2006).

- أساليب تنمية الإبداع الإدارى؛
أشار كل من العميان (2002)، وVecchio (1991) إلى العديد من الأساليب والممارسات التى تساعد فى تنمية الإبداع الإدارى، أهمها:
1. إثارة دافعية الموظفين لتقديم أفكارهم الإبداعية، مع الاستماع إليها ودون التقليل من قيمتها وأهميتها.
 2. توفير وسائل تواصل تسمح بتبادل ومناقشة المعلومات بين الموظفين.
 3. حث الموظفين على المناظرة بحرية؛ لتحفيزهم على تقديم معلوماتهم وآرائهم المبدعة.
 4. تقديم الدعم المعنوى والمادى للمبدعين، ورعاية مشاريعهم الجديدة والمبتكرة.
 5. منح الموظفين الاستقلالية فى التعبير عن أفكارهم وخططهم الإبداعية.

الدراسات السابقة:

للتعرف على واقع الإبداع الإدارى ستقوم الباحثة باستعراض بعض الدراسات العربية والأجنبية لها وفقا لتسلسلها الزمنى من الأحدث إلى الأقدم.

فقد أجرت أبو حمدي (2019) دراسة هدفت إلى تشخيص واقع الإبداع الإدارى فى مديرية العقبة، واستخدمت فى دراستها استبانة وزعت على عينتها البالغة (86) قائدا إداريا، وبعد تحليل البيانات التى تم جمعها أظهرت النتائج أن استجابات العينة نحو الإبداع الإدارى فى مديريات تربية العقبة كانت متوسطة، ووجود فروق إحصائية تعزى إلى متغيرى النوع الاجتماعى، والمركز الوظيفى.

وأجرى Abdul-Aal (2018) دراسة هدفت إلى تحديد مدى تطبيق عناصر الابتكار الإدارى لإدارة المدارس الثانوية بسوهاج، استردت (50) استبانة شكلت عينة الدراسة، وخلصت النتائج إلى أن إدارة المدارس فى سوهاج يطبقون عناصر الابتكار الإبداعى بمستوى موافقة قليل.

وهدف الدراسة التى أجراها أبو ناصر (2018) إلى تقدير دور قادة برامج الطلبة الموهوبين فى السعودية فى ممارسة الإبداع الإدارى، وبلغت عينة دراسته (97) فردا، وللحصول على المعلومات جرى تطوير استبانة، ودلت الدراسة فى نتائجها على أن قادة برامج الموهوبين يمارسون الإبداع الإدارى بدرجة مرتفعة.

وقد قام المصارو و المصارو و (2017) بدراسة حول درجة توفر متطلبات الإبداع الإدارى فى مدارس منطقة بني عبید التعليمية، وقد طبقت استبانة على عينة مكونة من (762) معلما ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات الإبداع الإدارى متوفر بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود أثر دال إحصائيا لمتغير النوع الاجتماعى.

وقام Nwoko (2017) بدراسة هدفت إلى تقييم درجة تطبيق مديري المرحلة الثانوية فى ولاية أيبا لكفايات الإبداع، وتضمنت الدراسة (123) مستجيبا، وخلصت النتائج إلى وجود تطبيق متوسط للكفايات الإبداعية عند مديري مدارس المقاطعة.

وأجرى عبابنة والشقران (2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القادة التربويين فى لواء الرمثا وإربد الأولى للإبداع الإدارى، وضمت الدراسة (223) مديرا تربويا، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمؤلفة من (20) عبارة، وأضفت الدراسة أن درجة ممارسة القادة التربويين للإبداع الإدارى كان متوسطا، وأنه لم تكن هناك فروق إحصائية تعود إلى متغير الجنس، والمسمى الوظيفى.

ودلت نتائج الدراسة التى قام بها الحوامد و الحراشنة (2006) على أن الإبداع الإدارى جاء بدرجة كبيرة لدى عينة من مديري ومديرات التربية فى الأردن، وعددهم (264) مديرا ومديرة.

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة، يلاحظ تشابه فى أهدافها، وفى اعتمادها على الاستبانة

أداة لجمع البىانات، كما يلاحظ تنوع عىنات بعض الدراسات؛ حىث شمل بعضها المعلمىن والمعلمات، وبعضها اقتصر على المىدرىىن والمىدرىات، والبعض الآخر تمثل بالقائء التربوىىن فى مآآلف المىدرىات.

وتنفرد الدراسة الحالىة عن غيرها من الدراسات التى ذكرت سابقا فى أنها أآرىت فى بىئة مآفظة المفرق، وفى تناولها استطلاع آراء العاملىن فى مىدرىات التربىة والتعلىم الوجودء فى تلك المآفظة حول مآرسة مىدرىى المناطق التعلىمىة للإبءاع الإءارى.

منهآىة الدراسة وإآراءها:

منهآ الدراسة :

اعتمدت الدراسة منهآ الوصفى المسآى؛ لمآرعاته طبىعة الدراسة الحالىة وأهءافها، الذى تمثل فى استخدام استبانة.

مآآمع الدراسة وعىنتها :

وقد تكون من مآمع رؤساء الأقسام والإءارىىن فى مىدرىات التربىة والتعلىم فى مآفظة المفرق؛ والبآع عءءهم (240) موظفا وموظفة. موزعىن على (40) رئىس قسم، و(200) موظف وموظفة. أما العىنة فقد تم تطبىق الاستبانة على المآآمع الأصلى، وقد تم استرداد (150) استبانة صآلآة للتحلىل الإحصائى، موزعىن إلى (25) رئىس قسم، و(125) موظفا وموظفة. والآءول (1) بىىن التكرارات والنسب المئوية لأفراد الدراسة تبعا لآنآتهم.

آءول (1): توزىع الأفراد المآآبىن لأداة الدراسة وفق المآآآرىات المآآقلة

المتآرى	الآنة	العدد	النسبة المئوية
النوع الإآآماعى	ذكور	94	0.63
	إناآ	56	0.37
المسمى الوظيفى	رؤساء أقسام	25	0.17
	موظفون (إءارىون وفنىون)	125	0.83
المىدرىة	قصبة المفرق	35	0.23
	الباءة الغربىة	52	0.35
	الباءة الشرقىة	63	0.42
	المآمع	150	100.0

أداة الدراسة :

استخدمت الاستبانة لجمع البىانات بهدف الإآابة عن تساؤلات الدراسة وتحقىق أهءافها، حىث طورت الاستبانة استنادا إلى الآءب التربوى وبالاستعانة بدراسة أبو حمءى (2019)، وعبابنة والشقران (2013)، وتآلفت الاستبانة فى صورتها الأولىة من (30) فقرء.

صءق الآءاء :

للتآكد من صءق الآءاء، فقد تم عرضها فى صورتها الأولىة على (10) من أساتءء الإءارة التربوىة فى الآامعات الأردنىة، وقد آكد المآكمون وبنسبة (90%) على تمآع أداة الدراسة بالصءق بعء آءف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى. وبلآ عدد فقرات الآءاء وفى صورتها النهائىة بعء عملىة التآكىم وآءف بعضها (23) فقرء.

شبات الأداة:

للتحقق من شبات الأداة جرى تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من خارج العينة الأصلية للدراسة قوامها (30) فردا، وبعدها تم حساب الثبات بحسب كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ بلغ (0.94)، ثم طبقت الاستبانة على العينة ذاتها مرتين بفارق أسبوعين، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، حيث بلغت قيمته (0.89). وتشير قيم الثبات إلى تمتع الأداة بثبات مقبول لاستخدامها لغايات هذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)؛ لمعالجة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وتمثلت الأساليب الإحصائية في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد، وطريقة شففيه.

عرض ومناقشة النتائج:

وفيما يأتي استعراض لنتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء أسئلتها:

- نتائج السؤال الأول، ونصه "ما درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإبداع الإداري في مديريات محافظة المفرق من وجهة نظر رؤساء الأقسام والإداريين؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وتم عرض النتائج كما هي مبينة في الجدول (2).

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإبداع الإداري في مديريات محافظة المفرق مرتبة تنازليا بحسب المتوسطات الحسابية

الرتبة الرقم	الفقره	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	يوظف المديرون الوسائل التكنولوجية الحديثة في أداء أعمالهم.	3.40	0.73	متوسطة
2	يحرص المديرون على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الرئيسة.	3.39	0.68	متوسطة
3	يملك المديرون مهارات الحوار والمناقشة.	3.38	0.68	متوسطة
4	يملك المديرون المقدرة على إدارة الأزمات.	3.36	0.94	متوسطة
5	يتبنى المديرون إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها في تأديتهم لمهامهم ومسؤولياتهم الإدارية والفنية.	3.34	1.38	متوسطة
6	يملك المديرون المقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.	3.31	0.97	متوسطة
7	يعمل المديرون على تبسيط الإجراءات الإدارية.	3.29	0.95	متوسطة
8	يوفر المديرون للموظفين الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم مع كامل الاستقلالية في ذلك.	3.26	1.00	متوسطة
9	يفوض المديرون الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين.	3.24	1.20	متوسطة
10	يعمل المديرون على تلبية الاحتياجات التدريبية والمهنية.	3.22	1.89	متوسطة
11	يتابع المديرون تدريب الموظفين وتأهيلهم.	3.22	0.65	متوسطة
12	يشجع المديرون الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد.	3.20	0.95	متوسطة
13	يوفر المديرون مناخ وظيفي يشجع على الإبداع.	3.18	0.98	متوسطة
14	يشجع المديرون الأفكار الإبداعية لدى الموظفين.	3.16	1.26	متوسطة

جدول (2): يتبع

الرتبة	الرقم	الفقره	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
15	14	يسمح المديرين للموظفين بالتعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لهم.	3.14	1.25	متوسطة
16	16	يشجع المديرين التنافس بين الموظفين لدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة.	3.12	1.25	متوسطة
17	17	يسترشد المديرين بآراء الموظفين وأفكارهم الإبداعية.	3.10	1.24	متوسطة
18	18	يشجع المديرين تنفيذ الأفكار الإبداعية.	3.08	1.26	متوسطة
19	2	يقدم المديرين أفكارا جديدة للعمل في المديرية.	3.05	0.81	متوسطة
20	7	يملك المديرين مهارات القيادة الإبداعية (الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والتفاصيل، والحساسية للمشكلات).	3.02	0.82	متوسطة
21	19	يختار المديرين الأفراد وفقا لقدراتهم الإبداعية.	2.95	0.85	متوسطة
22	23	يقدم المديرين الحوافز المعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.	2.90	0.81	متوسطة
23	22	يقدم المديرين الحوافز المادية لأصحاب الأفكار الإبداعية.	2.85	0.79	متوسطة
		المتوسط الحسابي الكلي للأداء	3.18	0.29	متوسطة

يلاحظ من الجدول (2) أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإبداع الإداري في مديريات محافظة المفرق قد جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.18). وقد يعود ذلك إلى محدودية صلاحية مديري المناطق التعليمية التي تقتصر على تطبيق الأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، مما يحول دون مقدرتهم على الإتيان بشيء جديد أو الإبداع في تأدية مهامهم الإدارية؛ ويمكن عزو ذلك إلى الأعمال والمهام الإدارية الكثيرة الملقاة على عاتق القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم، مما يحول دون مقدرتهم على ممارسة الإبداع الإداري؛ وذلك لأن الإبداع يحتاج إلى وقت، وجهد، وتخطيط وتفكير طويل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة أبو حمدي (2019)، والمصاروؤ والمصاروؤ (2017)، Nwoko (2017)، وعبابنة والشقران (2013)، وAl-Roud و Al-Hajaya (2011)، والتميمي وسليمان (2011) التي أشارت إلى أن درجة الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة.

وحيث تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع أبو ناصر (2018)، والحوامد والحراشة (2006) التي دلت نتائجها على أن الإبداع الإداري كان كبيرا.

- نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإبداع الإداري في مديريات محافظة المفرق تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمديرية)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق الإحصائية تبعا لكل من النوع الاجتماعى، والمسمى الوظيفى، والمديرية

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	العدد	الفئة	المتغير
0,26	3,30	94	ذكور	النوع الاجتماعى
0,28	3,06	56	إناث	
0,29	3,18	150	المجموع	
0,17	2,97	25	رؤساء الأقسام	المسمى الوظيفى
0,28	3,39	125	الموظفين (الإداريين والفنيين)	
0,29	3,18	150	المجموع	
0,24	3,12	35	قصبه المرق	المديرية
0,28	3,32	52	لواء البادية الشمالية الغربية	
0,29	3,11	63	لواء البادية الشمالية الشرقية	
0,29	3,18	150	المجموع	

يتضح من الجدول (3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات تعزى إلى (النوع الاجتماعى، والمسمى الوظيفى، والمديرية)، ولعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء تحليل التباين المتعدد. والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4): تحليل التباين المتعدد لدلالة الفروق الإحصائية تبعا لاختلاف المتغيرات المستقلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط لمربعات	F	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعى	0,932	1	0,932	16,143	*0,000
المسمى الوظيفى	1,801	1	1,801	31,188	*0,000
المديرية	0,617	2	0,309	5,342	*0,006
الخطأ	8,373	145	0,058		
المجموع الكلى	11,723	149			

تظهر نتائج التحليل وجود فروق دالة إحصائية لكل من:

- النوع الاجتماعى: فقد جاءت الفروق لصالح (الذكور)، وقد يرجع ذلك إلى أن عدد الذكور في العينة يفوق عددهم الإناث، مما أدى ذلك إلى مجيء الفروق الإحصائية لصالحهم.

تتفق النتيجة السابقة مع دراسة أبو حمدي (2019)، وAl-Hajaya وAl-Roud (2011) التي أظهرت نتائجها أن هناك فروقا إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعى. فيما تختلف هذه النتيجة مع المصاروة والمصاروة (2017)، وعبابنة والشقران (2013) التي بينت أنه لم يكن للنوع الاجتماعى أي دلالة إحصائية.

- المسمى الوظيفى: وكانت الفروق لفئة (الإداريين والفنيين)، وربما يفسر ذلك بأن هؤلاء أكثر شريحة يقع على عاتقهم مسؤوليات ومهام إنجاز الأعمال الإدارية، وبالتالي فهم يلاحظون أن غالبية ممارسة مديري التربية والتعليم للإبداع الإدارى ما هي إلا بمثابة التزام حريه للوائح والأنظمة والتعليمات الصادرة من الوزارة، وفي ضوء ذلك فإنه مقيد بها في جميع تعاملاته مع الطاقم الإدارى أو في لتنفيذه لمسؤوليته ومهامه وأعماله الإدارية والفنية في مكان عمله.

لا تختلف تلك النتيجة مع نتائج الدراسة التي قام بها أبو حمدي (2019)، حيث ذكرت بأنه يوجد فرق إحصائية يعزى إلى متغير المركز الوظيفى. بينما تختلف مع دراسة التميمي وسليمان (2011)، وعبابنة والشقران (2013) التي لم تشر نتائجها إلى وجود فروق تذكر لمتغير المسمى الوظيفى.

- المىرىة: وللأىء ماصء الفروق الإحصائىة، اسلأءمء طرىقة شفبه (Scheffe) للمقارناء البعىة. والءءول (5) بوضء ذلك.

ءءول (5): شفبه (Scheffe) للمقارناء البعىة لبيان ماصء الفروق الإحصائىة بىن المءسوءاء

المىرىة	المءسوءاء الحسابىة	قصبه المفضق	لواء الباءىة الشماءىة الغربىة	لواء الباءىة الشماءىة الشرقىة
قصبه المفضق	3.12	-----	*-0.20	0.01
لواء الباءىة الشماءىة الغربىة	3.32	*0.20	-----	*0.21
لواء الباءىة الشماءىة الشرقىة	3.11	-0.01	*-0.21	-----

لشىر النءاء الوارءة فى الءءول (5) إلى وءوء فروق ءالة إحصائىا بىن كل من مىرىة قصبه المفضق ولواء الباءىة الشماءىة الغربىة ولواء الباءىة الشماءىة الشرقىة، وعءء مرابعة المءسوءاء الحسابىة لآىن أن الفروق ءاءء لصالء مىرىة (لواء الباءىة الشماءىة الغربىة) وبأعلى مءسوء حسابى بلى (3.32). وقء عىزى ذلك إلى أن أفراء عىنة الءراسه العاملىن فى مىرىة التربىة واللعلم للواء الباءىة الشماءىة الغربىة برون أن القاءة التربوىىن بمارسون الإباء الإءارى أكءر من بىرهم مقارءة بملرىة قصبه المفضق ولواء الباءىة الشماءىة الشرقىة، ولكن ماربسءهم للإباء الإءارى فى ءمىع المىرىاء لقع ءمىن ءءوء الءرءة المءسوءة ولكن وبءرءاء مءفاوءة لآىنها المءسوءاء الحسابىة لكل مىرىة.

الاسءءاءاء:

ءلصء الءراسه إلى النءاء الآىة:

- ءاءء لصوراء رؤساء الأقسام والإءارىىن لءرءة ماربسة ملىرى المءاءق اللعلمىة للإباء الإءارى فى مىرىاء مابفاة المفضق بءرءة مءسوءة.
- وءوء فروق إحصائىة لعود إلى النوع الإءامعى لصالء (الذكور)، والمسمى الوظىفى لصالء (الإءارىىن والفضىىن) والمىرىة لصالء مىرىة (الباءىة الشماءىة الغربىة).

الءوصىاء:

بءاء على ما أسفراء عنه نءاء الءراسه الءالىة، فإن البابءة لوصى بالآىة:

1. إءءاء ولاءم براءم لءربىة لءطوئر أءاء القاءة التربوىىن فى مىرىاء التربىة واللعلم فى لءفىء مءلبلاب الالبءكار والإباء الإءارى.
2. ولاء معابىر وأسس واضءة لمواصفاء القاءء المبءء؛ لملء المراءز الوظىفىة بشءصىاء قىاءىة قاءرءة على الإءىان بأفكار بىر ما لوفه، مع إءءاءهم وآهبلهم على نحو بضمىن لآبلىقهم للاءاء الالبءكارى فى العمل الإءارى.
3. لهبئة المءاء الوظىفى القاءم على لشءىع أصحاب الأفكار الإباءىة والأءء بأرائهم ومقءرءاءهم على نحو بىسهم فى لءسىن ولاءم أءاء العمل الإءارى بشكل مبءع وأصلب.
4. إءراء لءراساء مءاللة لءءاول مءال الإباء الإءارى، ومءقىراء آءرى لم لءءاولها هذه الءراسه.

المرباع:

أبو ءمءى، إهام نابف (2009). واقع الإباء الإءارى فى مىرىة التربىة واللعلم فى مابفاة العقبه بالأرءن من وءهه نظر العاملىن فىها. مءلة ءامعة القدس المءلوءة للابءاء والءراساء التربوىة والنفسىة، 10 (27)، 72-86.

أبو ناصر، فءىء مءمء (2018). لءرءة ماربسة الإباء الإءارى من وءهه نظر القاءة التربوىىن لبراءم الطبله الموهوبىن فى المءلقة الشرقىة بالمملكة العربىة السعوءىة. لءراساء العلوم التربوىة، 45 (4)، 570-583.

التمىمى، فوزى، وسلىمان، منىر (2011). درة مساهمة القادة التربوىىن فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة إربد للإبداع الإدارى من وجة نظرهم. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، 10(1)، 114-99.

جبر، عبد الرحمن محمد (2010). الإبداع الإدارى وأثره على الأداء الوظيفى: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الفوٹ الدولية بقطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحوامدة، باسم على، والجراحتة، محمد عبود (2006). مستوى الإبداع الإدارى لدى القادة التربوىىن فى مديريات التربية والتعليم فى الأردن. مجلة جامعة الملك سعود: العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 18(2)، 493-543.

خير الله، جمال (2015). الإبداع الإدارى (الطبعة الثانية). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
السور، ناديا (2002). مقدمة فى الإبداع (الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
سعد، ياسر فرج (2017). مفهوم الإبداع الإدارى. القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.
السكرانة، بلال (2011). الإبداع الإدارى (الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
الصيرفى، محمد عبد الفتاح (2003). الإدارة الرائدة (الطبعة الأولى). عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
عبابنة، رامى محمود، والشقران، رامى إبراهيم (2013). درة ممارسة الإبداع الإدارى لدى القادة التربوىىن فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة إربد. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(2)، 459-686.

العجلة، توفيق عطية (2009). الإبداع الإدارى وعلاقته بالأداء الوظيفى لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
العساف، عبد المعطى (2004). مقومات الإبداع الإدارى فى المنظمات المعاصرة. الإدارى، 17(62)، 29-54.
العميان، محمد (2002). السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال (الطبعة الرابعة). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

فليفل، أميرة صالح (2010). الإبداع الإدارى وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى فى الشركات النفطية الواقعة فى مدينة بنغازى (رسالة ماجستير)، جامعة قاريونس، ليبيا.

المصاروة، أسامة، والمصاروة، عدى (2017). درة توافر الإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الحكومية فى لواء بنى عبىد من وجة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 31(9)، 1526-1556.

الهنداوى، سهر عاصم (2006). تشجيع عملية الإبداع فى المؤسسات، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإدارى والاقتصادى، 25-27 أبريل، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

Abdul-Aal, A. M. A., & saleh Alshammri, F. (2018). The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in Sohag City. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(13), 17-23.

Aburuman, N. M. (2016). The impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of Jordanian public administration institute. *International Journal of Business and Social Science*, 7(1), 182-190.

- Elidemir, S. N., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8), 3295.
- Muzzio, H., & Paiva Júnior, F. G. (2018). Organizational Creativity Management: Discussion Elements. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 922-939.
- Nwoko, N. L. (2017). Creative skills of principals for effective administration of public secondary schools in Abia State. *Journal of Teacher Perspective*, 12(2), 1-10.
- Sousa, F. C., Nunes, F., & Monteiro, I. (2019). Managers' attitudes to creativity and innovation practices in the creative industries. *Tourism & Management Studies*, 15(1SI), 33-41.
- Vecchio, C. (1991). *Organizational behavior* (2nd ed.). New York: Dryden Press.

Arabic References in Roman Scripts:

- Ababneh, Rami Mahmoud, wa Al-Shaqran, Rami Ibrahim (2013). Darajat mumarasat al'iibdae al'iidarii ladaa alqadat altarbawiiyn fi mudiriat altarbiat waltaelim fi muhafazat Irbid. *Majalat Alulum Altarbawiat Walnafsiati*, 14(2), 459-686.
- Abu Hamdi, Ilham Nayef (2009). Waqie al'iibdae al'iidarii fi mudiriat altarbiat waltaelim fi muhafazat alaqabat bi Al-'Urduni min wihat nazar alamilin fiha. *Majalat Jamieat Alqodus Almaftuhah Lil'abhath Waldirasat Altarbawiat Walnafsiati*, 10(27), 72-86.
- Abu Nasser, Fathi Mohammed (2018). Darajat mumarasat al'iibdae al'iidarii min wihat nazar alqadat altarbawiiyn libaramij altalabat almawhubin fi almintaqat alsharqiat bi Almamlakat Alarabiat Alsaeudiati. *Dirasat Alulum Altarbawiat*, 45(4), 570-583.
- Al-Ajla, Tawfiq Attia (2009). *Al'iibdae al'iidariu waealaqatuh bial'ada' alwazifii limudiri alqitae aleami - Dirasat tatbiqiat alaa wizarat qitae Ghaza* (Risalat majistir), Aljamieat Al'iislamiati, Ghaza, Filastin.
- Al-Amyan, Muhammad (2002). *Alsuluk altanzimiu fi munazamat al'amal* (altabeat alraabieatu). Amman: Dar Wayil Lilnashr Waltawziei.
- Al-Assaf, Abdel-Moati (2004). Muqawimat al'iibdae al'iidarii fi almunazamat almueasirati. *Al'iidari*, 17(62), 29-54.
- Al-Hawamdeh, Bassem Ali, wa Al-Harashseh, Muhammad Abboud (2006). Mustawaa al'iibdae al'iidarii ladaa alqadat altarbawiiyn fi mudiriat altarbiat waltalim fi Al-'Urduni. *Majalat Jamieat Almalik Saeud: Alulum Altarbawiat Waldirasat Al'iislamiati*, 18(2), 543-493.

- Al-Hindawi, Sahar Asim (2006). *Tashjje eamaliat all'iibdae fi almuwasati*. Waraqat amal muqadimat 'iilaa Mutamar All'iibdae Waltahawul All'idarii Walaiqtisadii, 25-27 Abril, Jamieat Alyrmuk, Irbid, Al-'Urdun.
- Al-Masarwe, Osama, wa Al-Masarwe, Uday (2017). Darajat tawafur all'iibdae all'idarii ladaa mudiri almadaris alhukumiat fi liwa' bani eubayd min wijhat nazar almualimina. *Majalat Jamieat Alnajah Lil'abhath (Alulum all'iinsaniati)*, 37(9), 1526-1556.
- Al-Surour, Nadia (2002). *Muqadimat fi all'iibdae* (Altabeat althaaniatu). Amman: Dar Wayil Lilnashr Waltawziei.
- Al-Tamimi, Fawaz, wa Suleiman, Mounir (2011). Darajat musahamat alqadat altarbawiiyn fi mudiriyaat altarbiat waltaelim fi muhafazat Irbid lil'iibdae all'idarii min wijhat nazarihim. *Majalat Ajman Lildirasat Walbuhuth*, 10(1), 99-114.
- El-Serafy, Mohamed Abdel-Fattah (2003). *All'iidarat alraayida* (Altabeat al'uwlaa). Amman: Dar Alsafa Lilnashr Waltawziei.
- Fleifel, Amira Saleh (2010). *All'iibdae all'idari waealaqatuh bialthaqafat altanzimiati: Dirasat maydaniat alaa mudiri all'iidarat alwustaa fi alsharikat alnaftiat alwaqieat fi madinat banghazi* (Risalat majistir), Jamieat Qaryuns, Libia.
- Gabr, Abdulrahman Muhammad (2010). *All'iibdae all'idarii wa'atharuh alaa al'ada' alwazifi: Dirasat tatbiqiat alaa mudiri madaris Wikalat Alghawth Alduwliat biqitae Ghaza* (Risalat Majistir), Aljamieat All'iislamiati, Ghaza, Filastin.
- Khairallah, Jamal (2015). *All'iibdae all'idariu* (Altabeat althaaniatu). Amman: Dar Osama Lilnashr Waltawziei.
- Saad, Yasser Farag (2017). *Mathum all'iibdae all'idari*. Alqahirata: Aitihad Jameiaat Altanmiat All'idariati.
- Sakarna, Bilal (2011). *All'iibdae all'idariu* (Altabeat al'uwlaa). Amman: Dar Almasirat Lilnashr Waltawziei.