

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 ملىرى المناطق التعللمىة للإبداع الإءارى فى ملىرىات مءافظة المفرق المفرق من وءهة نظر رؤساء الأقسام والإءارىبن

الملءص:

هءءت الءراسة إلى معرفة درجة ممارسة ملىرى المناطق التعللمىة للإبداع الإءارى فى ملىرىات مءافظة المفرق من وءهة نظر رؤساء الأقسام والإءارىبن، واعءمءت الءراسة المنهء الوصفى المسءى، وتكوّن مءتمع الءراسة من ملىع رؤساء الأقسام والإءارىبن فى المناطق التعللمىة فى مءافظة المفرق؛ والبالى عءءهم (240) موظف وموظفة، منهم (40) رؤىس قسم و(200) موظفا وموظفة، أما العىنة، فقد تكونت من (150) فردا، موزعىن إلى (25) رؤىس قسم، و(125) موظفا وموظفة، ولتحقق أءءاف الءراسة تم اسءءءام اسءبانه، وللإءابة عن أسئلة الءراسة تم اسءءءام الأسالىب الإءصائىة المءمءلة فى المءوسءات الإءصائىة والانءرافات المعيارىة، وتحلىل التباىن المءعءء، وطرىقة شفىه، وقد أظهرت نءائء الءراسة أن تصورات أفراء عىنة الءراسة لءرءة تطبىق ملىرى المناطق التعللمىة للإبداع الإءارى ءاءت بءرءة مءوسءة، ووءوء فروء فى وءهات نظرهم وفقا لاءءلاف مءغىراتهم الءىموءرافىة، وقد أوصت الءراسة بضرورءة إءءاء وتصمىم برامء تءربىبىة لتطوىر أداء القاءءءء التربوىبن فى ملىرىات التربىة والتعللم فى ممارسة مءطلبات الاءءكار والإبداع الإءارى.

الكلمات المفتاحىة : درجة ممارسة، الإبداع الإءارى، مءافظة 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 الءراسة:

وآآجلى أهءاف الءراسة فى الآآى:

- الآعراف إلى ءرآة ممارسة مءبرى المناآق الآعللمفة للإباء الءارى فى مآافظة المفرق من وآهة نظر رؤساء الأقسام والإءارىبن.
- آءىء مصادر الفروق الإآصائفة آبعا لءرآة آلك الممارسة لآآآلاف المآغفرآ: (النوع الإآآماعى، والمسمى الوظىفى، والمءبرىة).

أهمفة الءراسة:

آنآلق أهمفة الءراسة من الآآى:

1. ءور الإباء الءارى وآأآفره على أداء المؤسسة الآربوفة، ومدى نآآآها فى آآقق آفاآها وأهءافها المرآوءة، وآمفزها عن نظفرآآها من المؤسسات الأآرى.
2. قلة الءراسات المآلفة الآى آناولآ آانب الإباء الءارى لءى شرفآة من القاءة الإءارىبن على مستوى مءبرىآآهم فى مءفنة المفرق.
3. النآآآ الآى سآفضى إلفها هءة الءراسة، قء آساعد فى آآءم آوصبا ومآآرآآ مهمة للمعنببن.
4. إضاآة معرفة آءفءة فى مآال الإءارة الآربوفة، وفتح المآال أمام البآآآبن لإآراء ءراسات لآآقة وبمآغفرآ آءفءة فى مآافظآ آآرى.

آءوء الءراسة:

- ◀ الءءوء الموضوعفة: اسآآصاء آصورآ وآوآة نظر رؤساء الأقسام والإءارىبن لءرآة ممارسة مءبرى المناآق الآعللمفة للإباء الءارى فى مءبرىآآ مآافظة المفرق، وفى ضوء فقرآآ أداء الءراسة المسآآمة، وآصائصها السكفومآرفة من آفآ صءقها وآبآآها.
- ◀ الءءوء الزمآفة: الفصل الثانى لعام (2019/2020).
- ◀ الءءوء المآآفة: مءبرىآآ الآربوفة والآعللم فى مآافظة المفرق الأرفن، وهى: قصبه المفرق، ولواء الباءفة الشمالفة الغربفة، ولواء الباءفة الشمالفة الشرقفة.
- ◀ الءءوء البشرفة: عفة من رؤساء الأقسام والإءارىبن فى مءبرىآآ الآربوفة والآعللم فى مآافظة المفرق.

مصآآآ الءراسة:

- الإباء الءارى: هو "المقءرة على الآغفر، والآآءفء الءارى، واسآآآآ نهآ أو أسلوب عمل آءفء، واسآآآامه بوسآل آءفءة، وآءفآة آآلاءم مع البفئة المآبفة، وآلبى آآآ المآآمع، واسآآآام هءة الأسآبب فى آآقق أهءاف المؤسسة بفاعلفة وكفاءة عآلفة" (الآمفمى وسلفمان، 2011، 66).
- ويعرف إآرآافا بأنه: عملية آهءف إلى إآآآ نقله نوعفة على مستوى مءبرىآآ الآربوفة والآعللم فى مآافظة المفرق، من آلال ابآآار مآموعة من الأفكار والمآآرآآ وآآفبذها من قبل الفرفق الإءارى، وآشفر إلى الءرآة الكلفة الآى فآم الآصول علفها من آلال اسآآآآآ آفرآ عفة الءراسة عن أسآة الاسآبانة المقاس لءرآة ممارسة مءبرى المناآق الآعللمفة للإباء الءارى فى مءبرىآآ الآربوفة وآعللم مآافظة المفرق.
- مءبرو المناآق الآعللمفة: هم الأشآآ من الءفن فآءة المآصب الإءارفة العلفا فى المناآق الآعللمفة الآبعة لوزارة الآربوفة والآعللم، والموزعة إءارفا وفنفا فى منآقة المفرق بآسب أولوفآها الجغراففة.
- منآق الآربوفة والآعللم: هى المناآق الآعللمفة الآى آآص لإءارة وإشراف وزار الآربوفة والآعللم المآوءة فى مآافظة المفرق الأرفنفة.

- رؤساء الأقسام والإداريين؛ هم الموظفون العاملون فى مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة المرقق 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 إفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدد المجالات التى إنتشر 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 تستوفى 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 سابقاً 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 نفسياً 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 دائماً، 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 متميزه 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 أبا 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 الحوامد و (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 المىدرىن والمىدرىات، والبعض الآخر تمثل بالقائء التربوىىن فى مآآلف المىدرىات.

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

منهآىة الدراسة وإآراءها:

منهآ الدراسة :

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

مآآمع الدراسة وعىنتها :

وقد تكون من مآمع رؤساء الأقسام والإءارىىن فى مىدرىات التربىة والتعلىم فى مآافظة المفرق؛ والبالغ عدءهم (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 صالآة للآآلىل الإحصائى، موزعىن إلى (25) رئىس قسم، و(125) موظفا وموظفة. والآءول (1) بىىن التكرارات والنسب المئوية لأفراد الدراسة تبعا لآنآآهم.

آءول (1): توزىع الأفراد المسآآىن لأداة الدراسة وفق المتآىرات المسآآة

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

أداة الدراسة :

استخدمت الاستبانة لجمع البىانات بءف الإآابىة عن تساؤلات الدراسة وآآقىق أهءافها، حىث طورت الاستبانة استنادا إلى الآءب التربوى وبالاستعانة بءراسة أبو حمىى (2019)، وعبابنة والشقران (2013)، وآآلفت 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 الإآامعات الأءرنىة، وقد آكد المآكمون وبنسبة (90%) على آآمع أداة الدراسة بالصءق بعء آءف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى. وبلآ عدد فقرات الآءاء وفى صورتها النهائىة بعء عملىة الآآكىم 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 شفیه.

عرض ومناقشة النتائج:

وفىما 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 | يمتلك 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 والفضية 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: ولتحىى ماصر الفروق الإحصائىة، اسلخدمل طرىة شفبه (Scheffe) للمقارنال البعىة. والىول (5) بوضك ذلك.

ىول (5): شفبه (Scheffe) للمقارنال البعىة لبلان ماصر الفروق الإحصائىة بلن الملوصلل

| المىرىة | الملوصلل الحسابى | قصبه المفرق | لواء الباءىة الشمالىة الغربىة | لواء الباءىة الشمالىة الشرقىة |
|-------------------------------|------------------|-------------|-------------------------------|-------------------------------|
| قصبه المفرق | 3.12 | ----- | *-0.20 | 0.01 |
| لواء الباءىة الشمالىة الغربىة | 3.32 | *0.20 | ----- | *0.21 |
| لواء الباءىة الشمالىة الشرقىة | 3.11 | -0.01 | *-0.21 | ----- |

لشىر النلال الوارءة فى الىول (5) إلى وىول فروق ءاللة إحصائىا بلن كل من مىرىة قصبه المفرق ولواء الباءىة الشمالىة الغربىة ولواء الباءىة الشمالىة الشرقىة، وعنء مرابعة الملوصلل الحسابىة لبلن أن الفروق باءل لصالل مىرىة (لواء الباءىة الشمالىة الغربىة) وبأعلى ملوصلل حسابى بلل (3.32). وقء عىزى ذلك إلى أن أفراد عىنة الءراسة العاملن فى مىرىة التربىة واللعلم للواء الباءىة الشمالىة الغربىة بلون أن القاءة التربوىن بلارسون الإباء الإءارى أكءر من بىرهم مقارنة بملرىة قصبه المفرق ولواء الباءىة الشمالىة الشرقىة، ولكن ماربسلهم للإباء الإءارى فى بملل المىرىة لقع ضمن ءلوء الءرعة الملوصلل ولكن وبءربال مءاولة لبلنلها الملوصلل الحسابىة لكل مىرىة.

الاسلئلابل:

لخلصل الءراسة إلى النلال الآلىة:

- باءل لصولل رؤساء الأقسام والإءارىبن لءرعة ماربسة ملىرى المناطق اللعللمىة للإباء الإءارى فى مىرىة مابفظة المفرق بءرعة ملوصلل.
- وىول فروق إحصائىة لعود إلى النوع الإءامعى لصالل (الذكور)، والمسمى الوظىفى لصالل (الإءارىبن والفضىن) والمىرىة لصالل مىرىة (الباءىة الشمالىة الغربىة).

اللوصىة:

بناء على ما أسفرل عنه نلال الءراسة الءاللىة، فإن البابءة لوصى بالآلىة:

1. إءءاء ولصمىم بربامل لءربىة لءطوئر أءاء القاءة التربوىن فى مىرىة التربىة واللعلم فى لئلنى مئلبلل الابللكار والإباء الإءارى.
2. لضع معللر وأسس واضءة لمواصلل القائل المبعء؛ لملء المراكز الوظىفىة بشخصىة قىببب قاءرءة على الإللىان بأفكار بىر مألوفة، مع إءءاءهم ولأهلهم على لحو بضمن لءبلىقهم للاءاء الابللكارى فى العمل الإءارى.
3. لهىئة المناخ الوظىفى القائل على لشلبل أصحاب الأفكار الإباءىة والأءل بأرائهم ومقءرءالهم على لحو بىسهم فى لءسلىن ولءطوئر أءاء العمل الإءارى بشكل مبعء وأصلل.
4. إءراء لءراسل ماباللة لئلنل مبال الإباء الإءارى، ومئلبرال آءرى لم لئلنلها هذه الءراسة.

المرباع:

أبو ءمءى، إهام ناللف (2009). واقع الإباء الإءارى فى مىرىة التربىة واللعلم فى مابفظة العقبه بالأرءن من وىة نظر العاملن فىها. مبال ءامعة القدس المءلوءة للاببال والءراسل الءربوىة والنفسىة، 10 (27)، 72-86.

أبو ناصر، فءللى مءمء (2018). لءرعة ماربسة الإباء الإءارى من وىة نظر القاءة التربوىن لربامل الطبلل الموهوبىن فى المنطقة الشرقىة بالمملكة العربىة السعوبىة. لءراسل العلوم الءربوىة، 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'iidararat 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'iidararat 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.