

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 الإداري في مديريات محافظة المفرق من وجهة نظر رؤساء الأقسام والإداريين

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإبداع الإداري في مديريات محافظة المفرق من وجهة نظر رؤساء الأقسام والإداريين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والإداريين في المناطق التعليمية في 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 في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد، وطريقة شفيه، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المناطق التعليمية للإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق في وجهات نظرهم وفقا لاختلاف متغيراتهم الديموغرافية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد وتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في ممارسة متطلبات الابتكار والإبداع الإداري.

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

Degree of Practicing Administrative Creativity by Education District Managers as Perceived by Department Heads and Administrators in the Districts of Mafraaq 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 Mafraaq 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 Mafraaq 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 فى المقدمة؛ لتحل مكانا لها فى الصدارة، وقادرة على المنافسة، ورفع مستوى أدائها، ولكى تستطيع تحقيق ذلك لابد أن تكون قادرة على الإبداع الإدارى بشكل دائم ومستمر (فليفل، 2010).

وترجع حاجة المؤسسات وفى مقدمتها المؤسسات التربوية إلى الإبداع إلى اعتباره عنصرا مهما فى 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 فى ظل المنافسة بين المؤسسات المتشابهة فى الوظائف والمهام (الهنداوى، 2006).

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

وترمي المؤسسات التربوية فى بصرها ورؤيتها إلى الأبعد وبآمالها 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 التى تمثل إيلاء الإبداع أهمية كبيرة، ويتمثل ذلك فى قيام قيادات تلك المؤسسات بتغيير إجراءات العمل واستراتيجياته فى المؤسسة، ونشر ثقافة الابتكار، وإدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة، وإتاحة الفرصة للعاملين بتقديم أفكارهم الابتكارية التى تعمل على زيادة مقدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات العصر المتغيرة (Sousa, Nunes, & Monteiro, 2019).

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

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تنطلق مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحثة مشرفة تربوية فى إحدى مديريات التربية والتعليم فى محافظة المرق، فقد لاحظت أن معظم الممارسات الإدارية التى يقوم بها العاملون (رؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين والفنيين) فى 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 فى منطقة المرق للإبداع الإدارى، ودرجة ممارستهم له.

وفى ضوء ذلك، فإن مشكلة الدراسة الحالية تنحصر فى سعيها للإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإبداع الإدارى فى 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 الإدارى فى مديريات محافظة المرق تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعى، والمسمى الوظيفى، والمديرية)؟

أهاف الءراسء:

وءءلى أهاف الءراسء فى الآءى:

- الءعرء إلى ءرءة مءارسء مءبرى المءاطق الءللمىة للإباءع الإءارى فى مءافظة المءرق من وءهء نظر رؤساء الأقسام والإءارىين.
- ءءىء مءاصء الفروق الإءصاءىة ءبعاً لءرءة ءلك المءارسء لاءءلاف المءءىراء: (النوع الإءءماعى، والمسمى الوءظفى، والمءبرىة).

أهمىة الءراسء:

ءنءلق أهمىة الءراسء من الآءى:

1. ءور الإباءع الإءارى وءأفره على أءاء المؤسسه ءربوىة، ومءى نءاها فى ءءقق ءاىاءها وأهافها المءوءة، وءمىزها عن نظىراءها من المؤسساء الأءرى.
2. قلة الءراساء المءلىة الءى ءناوءء ءانب الإباءع الإءارى لءى شرىءة من القاءة الإءارىين على مسءوى مءبرىاءهم فى مءىنة المءرق.
3. النءاء الءى سءضى إلفها هءه الءراسء، قء ءساعد فى ءءءم ءوصىاء ومءءراء مءمة للمءنبن.
4. إءافء مءرفة ءءىءة فى مءال الإءارة ءربوىة، وءء مءال أمام الباءءن لإءراء ءراساء لاءءة وبمءءىراء ءءىءة فى مءافظاء أءرى.

ءءوء الءراسء:

- ◀ الءءوء الموءوعىة: اسءقصاء ءصواء ووءهء نظر رؤساء الأقسام والإءارىين لءرءة مءارسء مءبرى المءاطق الءللمىة للإباءع الإءارى فى مءبرىاء مءافظة المءرق، وفى ضوء فقراء أءاء الءراسء المءءءمة، وءصائصها السكىومءرىة من ءىء صءقها وءباءها.
- ◀ الءءوء الزمىنىة: الفصل الثانى لعام (2020/2019).
- ◀ الءءوء المءانىة: مءبرىاء ءربوىة وءللمىة فى مءافظة المءرق الأردن، وهى: قصبه المءرق، ولواء الباءىة الشماءىة الغربىة، ولواء الباءىة الشماءىة الشرقىة.
- ◀ الءءوء البشرىة: عىنة من رؤساء الأقسام والإءارىين فى مءبرىاء ءربوىة وءللمىة فى مءافظة المءرق.

مصءلءاء الءراسء:

- الإباءع الإءارى: هو "المءءرة على الءءفىر، وءءءىء الإءارى، واسءءاء نءء أو أسلوب عمل ءءىء، واسءءاءه بوسائل ءءىءة، وءءىة ءءلاء مع البىئة المءىطة، وءلبى ءاءاء المءءمع، واسءءاء هءه الأسالب فى ءءقق أهاف المؤسسه بفاعلىة وكفاءة عالىة" (الءمىمى وسلىمان، 2011، 66).
- ويعرف إءرائىاً بأنه: عملىة ءهءف إلى إءاءاء نءلة نوعىة على مسءوى مءبرىاء ءربوىة وءللمىة فى مءافظة المءرق، من ءلال ابءكار مءموعة من الأفكار والمءءراء وءءفىءها من قبل الفريق الإءارى، وءشىر إلى الءرءة الكلىة الءى ىءم الءصول علفها من ءلال اسءءاباء أفراء عىنة الءراسء عن أسئلة الاسءبائة المءءة لءياس ءرءة مءارسء مءبرى المءاطق الءللمىة للإباءع الإءارى فى مءبرىاء ءربوىة وءللمىة مءافظة المءرق.
- مءبرى المءاطق الءللمىة: هم الأشءاص الءىن ىءولون قىاءة المءاصب الإءارىة العلفا فى المءاطق الءللمىة الءابعة لوزارة ءربوىة وءللمىة، والموزعة إءارىاً وفنىاً فى منءقة المءرق بءسب أولوىءها الإءرافىة.
- مناءق ءربوىة وءللمىة: هى المءاطق الءللمىة الءى ءءضع لإءارة وإشراف وزار ءربوىة وءللمىة الموءوءة فى مءافظة المءرق الأردنىة.

- رؤساء الأقسام والإداريين: هم الموظفون العاملون فى مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة المرقى ومنهم 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 إتفاق 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 (فيلف، 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 الصبري (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 موجودة 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 الإحساسية 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 والحلقة، 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:
- عوائق 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 الاتصال بين الموظفين، وقلة الحوافز المادية والمعنوية (الهنداوي، 2006).

- أساليب تنمية الإبداع الإدارى:

أشار كل من العميان (2002)، و Vecchio (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 متغيري 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 (2017) بدراسة حول درجة توفر متطلبات الإبداع الإدارى فى مدارس منطقة بني عبيد التعليمية، وقد طبقت استبانة على عينة مكونة من (762) معلما ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات الإبداع الإدارى متوفرة 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 أيا لكفايات الإبداع، وتضمنت الدراسة (123) مستجيبا، وخلصت النتائج إلى وجود تطبيق متوسط للكفايات الإبداعية عند مديري مدارس المقاطعة.

وأجرى عابنة 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 الحوامدة والحراشنة (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 البيانات، كما يلاحظ تنوع عينات بعض الدراسات؛ حيث شمل بعضها المعلمين والمعلمات، وبعضها اقتصر على المديرين والمديرات، والبعض الآخر تمثل بالقادة التربويين في مختلف المديريات.

وتنفرد الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات التي ذكرت سابقاً في أنها أجريت في بيئة محافظة المفرق، وفي تناولها استطلاع آراء العاملين في مديريات التربية والتعليم الموجود في تلك المحافظة حول ممارسة مديري المناطق التعليمية للإبداع الإداري.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ لمراعاته طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، والذي تمثل في استخدام استبانة.

مجتمع الدراسة وعينتها :

وقد تكون من جميع رؤساء الأقسام والإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق؛ والبالغ عددهم (240) موظفاً وموظفة. موزعين على (40) رئيس قسم، و(200) موظف وموظفة. أما العينة فقد تم تطبيق الاستبانة على المجتمع الأصلي، وقد تم استرداد (150) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، موزعين إلى (25) رئيس قسم، و(125) موظفاً وموظفة. والجدول (1) يبين التكرارات والنسب المئوية لأفراد الدراسة تبعاً لفئاتهم.

جدول (1): توزيع الأفراد المستجيبين لأداة الدراسة وفق المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكور	94	0.63
	إناث	56	0.37
المسمى الوظيفي	رؤساء أقسام	25	0.17
	موظفون (إداريون وفنيون)	125	0.83
المديرية	قصبية المفرق	35	0.23
	البادية الغربية	52	0.35
	البادية الشرقية	63	0.42
	المجموع	150	100.0

أداة الدراسة :

استخدمت الاستبانة لجمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث طورت الاستبانة استناداً إلى الأدب التربوي والاستبانة بدراسة أبو حمدي (2019)، وعبابنة والشقران (2013)، وتألفت الاستبانة في صورتها الأولية من (30) فقرة.

صدق الأداة :

للتأكد من صدق الأداة، فقد تم عرضها في صورتها الأولية على (10) من أساتذة الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، وقد أكد المحكمون وبنسبة (90%) على تمتع أداة الدراسة بالصدق بعد حذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى. وبلغ عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد عملية التحكيم وحذف بعضها (23) فقرة.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة جرى تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من خارج العينة الأصلية للدراسة قوامها (30) فرداً، 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 تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقره	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	1	يوظف المديرون الوسائل التكنولوجية الحديثة في أداء أعمالهم.	3.40	0.73	متوسطة
2	3	يحرص المديرون على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الرئيسة.	3.39	0.68	متوسطة
3	6	يملك المديرون مهارات الحوار والمناقشة.	3.38	0.68	متوسطة
4	5	يملك المديرون المقدرة على إدارة الأزمات.	3.36	0.94	متوسطة
5	8	يتبنى المديرون إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها في تأديتهم لمهامهم ومسؤولياتهم الإدارية والفنية.	3.34	1.38	متوسطة
6	4	يملك المديرون المقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.	3.31	0.97	متوسطة
7	9	يعمل المديرون على تبسيط الإجراءات الإدارية.	3.29	0.95	متوسطة
8	11	يوفر المديرون للموظفين الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم مع كامل الاستقلالية في ذلك.	3.26	1.00	متوسطة
9	10	يقوض المديرون الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين.	3.24	1.20	متوسطة
10	20	يعمل المديرون على تلبية الاحتياجات التدريبية والمهنية.	3.22	1.89	متوسطة
11	21	يتابع المديرون تدريب الموظفين وتأهيلهم.	3.22	0.65	متوسطة
12	12	يشجع المديرون الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد.	3.20	0.95	متوسطة
13	13	يوفر المديرون مناخ وظيفي يشجع على الإبداع.	3.18	0.98	متوسطة
14	15	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 المديرون للموظفين بالتعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لهم.	3.14	1.25	متوسطة
16	16	يشجع المديرون التنافس بين الموظفين لدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة.	3.12	1.25	متوسطة
17	17	يسترشد المديرون بآراء الموظفين وأفكارهم الإبداعية.	3.10	1.24	متوسطة
18	18	يشجع المديرون تنفيذ الأفكار الإبداعية.	3.08	1.26	متوسطة
19	2	يقدم المديرون أفكارا جديدة للعمل في المديرية.	3.05	0.81	متوسطة
20	7	يملك المديرون مهارات القيادة الإبداعية (الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والتفاصيل، والحساسية للمشكلات).	3.02	0.82	متوسطة
21	19	يختار المديرون الأفراد وفقا لقدراتهم الإبداعية.	2.95	0.85	متوسطة
22	23	يقدم المديرون الجوائز المعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.	2.90	0.81	متوسطة
23	22	يقدم المديرون الجوائز المادية لأصحاب الأفكار الإبداعية.	2.85	0.79	متوسطة
		المتوسط الحسابي الكلي للأداة	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 الملغاة 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)، والمصاروة والمصاروة (2017)، وNwoko (2017)، وعبابنة والشقران (2013)، وAl-Hajaya وAl-Roud (2011)، والتميمي وسليمان (2011) التي أشارت إلى أن درجة الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة.

وحيث تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع أبو ناصر (2018)، والجوامدة والجراحشة (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 الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمديرية

المتغير	الفئة	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
النوع الاجتماعى	ذكور	94	3.30	0.26
	إناث	56	3.06	0.28
	المجموع	150	3.18	0.29
المسمى الوظيفى	رؤساء الأقسام	25	2.97	0.17
	الموظفين (الإداريين والفنيين)	125	3.39	0.28
	المجموع	150	3.18	0.29
المديرية	قصبه المفرق	35	3.12	0.24
	لواء البادية الشمالية الغربية	52	3.32	0.28
	لواء البادية الشمالية الشرقية	63	3.11	0.29
	المجموع	150	3.18	0.29

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 حري 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 إحصائي 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.

- المديرية: ولتحديد مصادر الفروق الإحصائية، استخدمت طريقة شففيه (Scheffe) للمقارنات البعدية. والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): شففيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لبيان مصادر الفروق الإحصائية بين المتوسطات

المديرية	المتوسطات الحسابية	قصة المفرق	لواء البادية الشمالية الغربية	لواء البادية الشمالية الشرقية
قصة المفرق	3.12	-----	*-0.20	0.01
لواء البادية الشمالية الغربية	3.32	*0.20	-----	*0.21
لواء البادية الشمالية الشرقية	3.11	-0.01	*-0.21	-----

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى وجود فروق دالة إحصائية بين كل من مديرية قصة المفرق ولواء البادية الشمالية الغربية ولواء البادية الشمالية الشرقية، وعند مراجعة المتوسطات الحسابية تبين أن الفروق جاءت لصالح مديرية (لواء البادية الشمالية الغربية) وبأعلى متوسط حسابي بلغ (3.32). وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة العاملين في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية يرون أن القادة التربويين يمارسون الإبداع الإداري أكثر من غيرهم مقارنة بمديرتي قصة المفرق ولواء البادية الشمالية الشرقية، ولكن ممارستهم للإبداع الإداري في جميع المديريات تقع ضمن حدود الدرجة المتوسطة ولكن وبدرجات متفاوتة تبينها المتوسطات الحسابية لكل مديرية.

الاستنتاجات:

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- جاءت تصورات رؤساء الأقسام والإداريين لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإبداع الإداري في مديريات محافظة المفرق بدرجة متوسطة.
- وجود فروق إحصائية تعود إلى النوع الاجتماعي لصالح (الذكور)، والمسمى الوظيفي لصالح (الإداريين والفضيين) والمديرية لصالح مديرية (البادية الشمالية الغربية).

التوصيات:

بناء على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية، فإن الباحثة توصي بالآتي:

1. إعداد وتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في تنفيذ متطلبات الابتكار والإبداع الإداري.
2. وضع معايير وأسس واضحة لمواصفات القائد المبدع؛ ملء المراكز الوظيفية بشخصيات قيادية قادرة على الإتيان بأفكار غير مألوقة، مع إعدادهم وتأهيلهم على نحو يضمن تطبيقهم للأداء الابتكاري في العمل الإداري.
3. تهيئة المناخ الوظيفي القائم على تشجيع أصحاب الأفكار الإبداعية والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم على نحو يساهم في تحسين وتطوير أداء العمل الإداري بشكل مبدع وأصيل.
4. إجراء دراسات مماثلة تتناول مجال الإبداع الإداري، ومتغيرات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة.

المراجع:

- أبو حمدي، إلهام نايف (2009). 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)، 72-86.
- أبو ناصر، فتحي محمد (2018). درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية، 45 (4)، 570-583.

- التمىمى، فوزى، وسلىمان، منىر (2011). درة مساهمة القادة التربوىىن فى ملىرىات التربة والتعلىم فى مافظة 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 ملىرى مدارس وكالة القوٹ الدولىة بقطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحوامدة، باسم على، والجراشة، محمد عبود (2006). مستوى الإبداع الإدارى لدى القادة التربوىىن فى ملىرىات التربة والتعلىم فى الأردن. مجلة جامعة الملك سعود: العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 18(2)، 493-543.
- خىر الله، جمال (2015). الإبداع الإدارى (الطبعة الثانية). عمان: دار أسامة للنشر والتوزىع.
- السور، نادىا (2002). مقدمة فى الإبداع (الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر والتوزىع.
- سعد، ياسر فرج (2017). مفهوم الإبداع الإدارى. القاهرة: اتحاد جمعىات التنمية الإدارية.
- السكرانة، بلال (2011). الإبداع الإدارى (الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزىع.
- الصبرى، محمد عبد الفتاح (2003). الإدارة الرائدة (الطبعة الأولى). عمان: دار الصفا للنشر والتوزىع.
- عبابنة، رامى محمود، والشقران، رامى إبراهيم (2013). درة ممارسة الإبداع الإدارى لدى القادة التربوىىن فى ملىرىات التربة والتعلىم فى مافظة إربد. مجلة العلوم التربوية والنفسىة، 14(2)، 459-686.
- العجلة، توفىق عطىة (2009). الإبداع الإدارى وعلاقته بالأداء الوظيفى لملىرى القطاع العام - دراسة تطبيقىة 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.
- العمىان، محمد (2002). السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال (الطبعة الرابعة). عمان: دار وائل للنشر والتوزىع.
- فللف، أمىرة صالح (2010). الإبداع الإدارى وعلاقته بالثقافة التنظيمىة؛ دراسة ميدانىة على ملىرى الإدارات الوسطى فى الشركات النفطىة الواقعة فى مدىنة بنغازى (رسالة ماجستير)، جامعة قارىونس، لىبىا.
- المصارو، أسامة، والمصارو، عدى (2017). درة توافر الإبداع الإدارى لدى ملىرى المدارس الحكومىة فى لواء بنى عبىد من وجة نظر المعلمىن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانىة)، 31(9)، 1526-1556.
- الهنداوى، سهر عاصم (2006). تشجىع عملىة الإبداع فى المؤسسات، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإدارى والاقتصادى، 25-27 أبرىل، 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(1S1), 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 wijhat nazar alamilin fiha. *Majalat Jamieat Alqudus Almaftuhah Lil'abhath Waldirasat Altarbawiat Walnafsiati*, 10(27), 72-86.
- Abu Nasser, Fathi Mohammed (2018). Darajat mumarasat al'iibdae al'iidarii min wijhat 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-Harabsheh, 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). *Tashjie eamaliat al'iibdae fi almuwasasati*. Waraqat amal muqadimat 'iilaa Mutamar Al'iibdae Waltahawul Al'iidarii Walaiqtisadii, 25-27 Abril, Jamieat Alyrmuk, Irbid, Al-'Urdun.
- Al-Masarwe, Osama, wa Al-Masarwe, Uday (2017). Darajat tawafur al'iibdae al'iidarii ladaa mudiri almadaris alhukumiat fi liwa' bani eubayd min wijhat nazar almualimina. *Majalat Jamieat Alnajah Lil'abhath (Alulum al'iinsaniati)*, 31(9), 1526-1556.
- Al-Surour, Nadia (2002). *Muqadimat fi al'iibdae* (Altabeat althaaniatu). Amman: Dar Wayil Lilnashr Waltawziei.
- Al-Tamimi, Fawaz, wa Suleiman, Mounir (2011). Darajat musahamat alqadat altarbawiiyn fi mudiriaat altarbiat waltaelim fi muhafazat Irbid lil'iibdae al'iidarii min wijhat nazarihim. *Majalat Ajman Lildirasat Walbuhuth*, 10(1), 99-114.
- El-Serafy, Mohamed Abdel-Fattah (2003). *Al'iidararat alraayida* (Altabeat al'uwlaa). Amman: Dar Alsafa Lilnashr Waltawziei.
- Fleifel, Amira Saleh (2010). *Al'iibdae al'iidari waealaqatuh bialthaqafat altanzimiati: Dirasat maydaniat alaa mudiri al'iidararat alwustaa fi alsharikat alnaftiat alwaqieat fi madinat banghazi* (Risalat majistir), Jamieat Qaryuns, Libia.
- Gabr, Abdulrahman Muhammad (2010). *Al'iibdae al'iidarii wa'atharuh alaa al'ada' alwazifi: Dirasat tatbiqiat alaa mudiri madaris Wikalat Alghawth Alduwliat biqitae Ghaza* (Risalat Majistir), Aljamieat Al'iisلاميati, Ghaza, Filastin.
- Khairallah, Jamal (2015). *Al'iibdae al'iidariu* (Altabeat althaaniatu). Amman: Dar Osama Lilnashr Waltawziei.
- Saad, Yasser Farag (2017). *Mathum al'iibdae al'iidari*. Alqahirata: Aitihad Jameiat Altanmiat Al'iidariati.
- Sakarna, Bilal (2011). *Al'iibdae al'iidariu* (Altabeat al'uwlaa). Amman: Dar Almasirat Lilnashr Waltawziei.