

درجة فاعلية الإبداع الإداري في مدارس لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

الاستلام: 10/فبراير/2021
التحكيم: 22/فبراير/2021
القبول: 13/مارس/2021

سلمى عبد الكريم أبو الليمون⁽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: salmaabuallymoon6@yahoo.com

درجة فاعلية الإبداع الإداري في مدارس لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقدير درجة فاعلية الإبداع الإداري في مدارس لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الرمثا، والبالغ عددهم (2100) معلما ومعلمة، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية بنسبة (20%)، والمؤلفة من (420) معلما ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (33) فقرة، وقد بينت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لدرجة فاعلية الإبداع الإداري في مدارس لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان بمتوسط حسابي بلغ (2.99)، ووجود فروق إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي لصالح (الإناث)، ومتغير سنوات الخبرة لصالح كل من (5-9) سنوات و(10 سنوات فأكثر). وقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية، وورش عمل مستمرة لتطوير ممارسات وفاعلية الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس.

الكلمات المفتاحية : درجة فاعلية، الإبداع الإداري، لواء الرمثا، المعلمين والمعلمات.

Effectiveness Degree of Administrative Creativity in the Schools of Ramtha District from the Perspective of Male and Female Teachers

Abstract:

The current study aimed to assess the degree of effectiveness of administrative creativity in Ramtha district schools from the perspective of male and female teachers. The study followed the descriptive survey method; and the population consisted of all male and female teachers of Ramtha schools (2100). The study sample consisted of (420) male and female teachers, selected by the random stratified method. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of (33) items was used. The results of the study showed that the overall assessment of the degree of effectiveness of administrative creativity in the schools of the Ramtha district from the perspective of the male and female teachers was within average with a mean of (2.99). There were also statistical differences due to the gender variable in favor of females, and the years of experience variable in favor of (5-9) years and (10 years and above). The study recommended the need to conduct continuous training courses and workshops to develop the practices and effectiveness of administrative creativity for school principals.

Keywords: degree of effectiveness, administrative creativity, Ramtha district, male and female teachers.

المقدمة:

يتميز العالم اليوم بالتسارع العلمي والتقني والثورة في مختلف المجالات التربوية والعلمية والفكرية؛ لما قدمه المبدعون من اختراعات واكتشافات في مختلف المجالات، ودفعت بقية الأمم والمجتمعات البشرية إلى التقدم نحو الأمام لجاراً الآخرين في استثمار الموارد البشرية وإظهار إمكاناتهم وطاقاتهم وثرواتهم.

وقد أدت الثورة التي أحدثتها التقنيات الجديدة إلى ظهور أساليب وثقافات إدارية لم تطبق حتى وقت قريب، وهذا جعل الحاجة ملحة وضرورية للإبداع الإداري، حيث أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة إلى تطوير أساليبها وتطوير موظفيها؛ لحل المشكلات والمشاركة في صنع القرار وتوليد الأفكار (Masa'd & Aljawarneh, 2020).

ويمثل الإبداع المقدر الأساسي على ابتكار الأساليب والأفكار التي يمكن أن تتلقى الاستجابة المثلى للموظفين وتحفيزهم على استثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسات التعليمية (حمادات، 2008).

كما يمثل الإبداع الركن الرئيس في فاعلية المؤسسات التعليمية، وهو أداة ضرورية لتقدم المؤسسة ونجاحها، فالإبداع يقدم الحلول المبتكرة والنادرة للتحديات والمشكلات الآنية والمستقبلية، مما يساهم في تحسين الأداء وتطويره (نجم الدين وأشرف، 2011). والإبداع مفتاح المستقبل لأي مؤسسة تعليمية، فهو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التكامل والتفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها (الدراسية، 2008).

ويتطلب تحقيق الإبداع في المدارس وجود قائد تربوي ومدير مسؤول عن دوره التربوي، ويكون شجاعاً، ويؤمن بتوفير بيئة عمل تحفز المعلمين على الإبداع (Al-Hajaya & Al-Roud, 2011). وترى Alawawdeh (2016) أن عملية تطبيق الإبداع في إدارة المدارس تحتاج إلى قائد مؤهل، ومبادر، وواسع الاطلاع، ومبدع، وموهوب، وله موقف إيجابي قائم على خلق بيئة مدرسية تشجع التعاون والتواصل بين الإدارة وعناصر العملية التعليمية الأخرى (المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور).

الأدب التربوي في الإبداع الإداري:

في هذا الجزء، تم تناول الحديث عن الأدبيات التربوية التي تناولت موضوع الإبداع الإداري. وفيما يأتي عرض لذلك.

مفهوم الإبداع الإداري:

يعد الإبداع من أكثر منتجات العقل البشري تعقيداً، وعلى الرغم من الإبداع في المفاهيم التي نستخدمها في حياتنا اليومية لوصف الأعمال التي يتم إنشاؤها أو تصميمها أو أدائها بشكل جيد. فإنه ذلك، لا يزال هناك الكثير من اللبس حول تحديد طبيعة ماهية مفهوم الإبداع (Karakelle, 2009). والإبداع: الاكتشاف الشخصي اللاوعي، والذي يؤدي إلى رؤى جديدة، أو عملية بشرية عالمية ينتج عنها الهروب من الافتراضات، واكتشاف ما هو جديد وهادف، أي إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في أي مجال (Ritter, Baaren, & Dijksterhuis, 2012).

ويعرف الإبداع الإداري بأنه: "عملية تفكير فردي تجمع المعرفة الرائعة مع العمل الإبداعي، وتتمس جميع مجالات الحياة المختلفة للوصول بها إلى الازدهار والتقدم. والإبداع هو نتيجة رد فعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو بيئية أو سلوكية يقودها شخصيات بارزة و متميزة" (أسامة، 2012، 5). والإبداع الإداري: "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج أفكار جديدة ومميزة وقابلة للتطبيق، تهدف إلى حل المشكلات والوصول إلى النتائج" (العجلة، 2009، 14).

أنواع الإبداع الإداري:

ينقسم الإبداع الإداري إلى ثلاثة أنواع:

1. الإبداع الفردي أو الشخصي: ويقصد به الإبداع الذي يحققه الأشخاص الذي لديهم مميزات وسمات إبداعية، ويتصف الفرد المبدع بالمعرفة والثقافة الواسعة، والتحلي بالصبر، وترجيح العقل والمنطق، والذكاء، والثقة بالنفس. ومن أهم السمات التي يتصف بها الشخص المبدع: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والمقدرة على التقويم وإصدار الحكم، والتكامل بين الأفكار، والدافعية، والفضول، والتكيف، والذكاء الاجتماعي، والمقدرة على التأثير في الآخرين وجذب اهتمامهم (حوامدة وإحراشة، 2006).

2. الإبداع الجماعي: وهو ذلك الإبداع الذي ينفذه مجموعة من الأشخاص على مستوى وحدة، أو قسم، أو مدرسة (أبو زيد، 2010).

3. الإبداع المؤسسي: وهو الإبداع الذي يطبق من خلال التعاون المشترك بين جميع أفراد المؤسسة، وتمتاز المؤسسات المبدعة بالسمات الآتية: الممارسة والتطبيق رغم التحديات والمعوقات، ديمومة التواصل والاتصال الفعال، وتوفير مجموعة من الداعمين للإبداع يتولون مهمة تحفيز الأشخاص المبدعين وإرشادهم، وتجديد الأسس والأخلاقيات الوظيفية وتعريف الموظفين بها لتمثلها والعمل على تطبيقها، والتقيد بمجال العمل الأصلي للمؤسسة المبدعة، وسهولة إيضاح تسلسل السلطة والهرم التنظيمي في المؤسسة (شحي، 2014).

أهمية الإبداع الإداري:

تتمثل أهمية الإبداع الإداري في تحسين الخدمات الإدارية والتنظيمية التي تفيد المؤسسة والأفراد، والإسهام في تنمية القدرات العقلية والفكرية للعاملين في المؤسسة من خلال منحهم الفرصة للاختيار والبحث عن أشياء جديدة في مجال العمل، والتحسين المستمر لأساليب العمل وبما يتماشى مع المتغيرات المحيطة. وكذلك في الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة (موسى، 2013). والإبداع الإداري يساهم في التكيف مع التغيرات الاقتصادية، والتطورات العلمية والتكنولوجية، وتحويلها إلى إبداع فعال يتمكن من مواجهة المشكلات، ويوجد حلول مناسبة لها (الدراسة، 2008).

خصائص الإبداع الإداري:

يمتاز الإبداع الإداري في أنه نتاج أفكار فردية وجماعية، وظاهرة بشرية عامة. ويرتبط بالعوامل الوراثية، ويمكن تحسينه وتطويره، وهو مهمة ضخمة وواسعة يشترك فيها جميع الرؤساء والعاملين في المؤسسة، وبالإضافة إلى الجدية والجدادة، والمنفعة والقيمة، والتراكمية، والمواءمة والتوازن (شعباني، 2016).

معوقات الإبداع الإداري:

أشار القحطاني (2002) إلى مجموعة من المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري، وهي: عدم قابلية القيم والمفاهيم التنظيمية، وصعوبة بيئة وظروف العمل، وعدم موضوعية معايير الأداء، وتكاليف الإبداع، وعدم مرونة اللوائح والأنظمة، وضعف العلاقات الإنسانية، ومقاومة التغيير، وانعدام الحوافز، وضغوط العمل. ومن المعوقات التي تعترض الإبداع الإداري في المدارس: التخوف وعدم الثقة، وقلة الإمكانيات والموارد، وتقادي الإحباط، والالتزام بالإجراءات التقليدية والقديمة، والخوف من المستقبل (دياب، 2005).

الدراسات السابقة:

في هذا الجزء، تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري، وقد رعي أثناء عرضها تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم. وذلك على النحو الآتي:

هدفت الدراسة التي أجراها كل من أبو مديغم وحجازي وطشطوش (2019) إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة المدرسية في منطقة النقل/ الخط الأخضر لدورها في تنمية الإبداع الإداري، وتضمنت عينة الدراسة (417) مستجيباً من المعلمين والمعلمات، واستخدمت الاستبانة أداة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أفضت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس بمنطقة النقل للإبداع الإداري كان كبيراً.

وهدفت الدراسة التي أجراها المصارو والمصارو (2017) إلى تقدير معلمي مدارس لواء بني عبيد لدرجة توفر الإبداع الإداري لدى مديري تلك المدارس، وشكلت عينة الدراسة من (762) معلماً ومعلمة، واستخدمت استبانة موزعة على أربعة مجالات لتحقيق أهداف الدراسة، وأوضحت النتائج توفر درجة متوسطة للإبداع الإداري لدى مديري مدارس لواء بني عبيد، وعدم توفر فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة.

وقد هدفت الدراسة التي أجراها Zidan و Abu-Shreah (2017) التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس كفر مندا الفلسطينية للإبداع، تألفت عينة الدراسة من (205) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لتحقيق أهداف الدراسة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للإبداع الإداري كانت كبيرة.

أجرى Alanezi (2016) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة عشوائية مكونة من (636) معلماً ومعلمة، وبينت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الكويتية كان كبيراً.

وأجرت جرادات وأبو دلبوح (2013) دراسة هدفت إلى استطلاع آراء عينة مؤلفة من (317) معلماً ومعلمة في مدارس لواء بني كنانة حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات تلك المدارس، وفي ضوء تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة أشارت النتائج إلى وجود مستوى كبير للإبداع الإداري في مدارس بني كنانة، فضلاً عن وجود تباين إحصائي لصالح النوع الاجتماعي، في حين لم يكن هناك أثر لفروق تعزى إلى سنوات الخبرة.

وقدم النقري (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في الأردن وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (238) معلماً، و(235) معلمة. اختبروا بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة كان بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة.

وقام إبراهيم (2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن، تكونت عينة الدراسة من (40) مديراً ومديرة، و(200) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن كان متوسطاً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

وهدفت الدراسة التي أجراها الحويطة والحويطة (2009) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية ومديراتها في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري. وقد تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها البالغ عددهم (208) معلماً ومعلمة، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية ومديراتها في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري كانت متوسطة.

وقد هدفت الدراسة التي أجراها أبو جامع (2009) إلى التعرف على درجة الإبداع الإداري لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم كإدارة عليا بلغت (20) فردا، وجميع العاملين في المناطق التعليمية كإدارة وسطى بلغت (687) فردا، وعينة عشوائية من الأقاليم الثلاثة كإدارة تنفيذية بلغت (600) فردا، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة الإبداع الإداري لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم الأردنية كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

التعليق العام على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإبداع الإداري، فإنه يلاحظ أنها ركزت جميعها على بيان مستوى ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري أو درجة ممارستهم له، كما أن جميع الدراسات المعروضة أنفا استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتشترك جميعها في اقتصار عيناتها على فئات من المعلمين والمعلمات باستثناء دراسة كل من إبراهيم (2012)؛ وأبو جامع (2009)؛ والحويلة والحويلة (2009). وفيما يتعلق باختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فإنه ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها هو تناولها درجة فاعلية الإبداع الإداري في مدارس لواء الرمثا من وجهة نظر عينة من معلمي ومعلمات تلك المدارس.

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة فاعلية الإبداع الإداري في مدارس منطقة الرمثا التعليمية وفق استقصاء وجهات نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس، وإظهار فيما إذا كانت هناك اختلافات إحصائية تعزى إلى نوعهم، وخبراتهم التدريسية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

انطلقت مشكلة الدراسة من واقع عمل الباحثة في إحدى مدارس لواء الرمثا، وإيمانها القوي بأهمية دور مديري المدارس في قيادة العملية التعليمية والإدارية، حيث إن المدارس في الوقت الحالي تحتاج إلى قيادات تربوية تمارس الإبداع من خلال التطوير والتحسين في أداء المهام والمسؤوليات، وتوفير المناخ الوظيفي القائم على تقبل أفكار المعلمين وإبداعاتهم والأخذ بها وبما يحقق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية، وبما يحقق التميز للمدرسة مقارنة بمثيلاتها من المدارس الأخرى. وبناء عليه، تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة فاعلية الإبداع الإداري في مدارس لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية الإبداع الإداري في مدارس لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات مدارس منطقة الرمثا التعليمية وفقا لاختلاف خصائص بياناتهم الشخصية (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال الاعتبارات الآتية:

- تعد الدراسة الحالية - على حد علم الباحثة - من الدراسات المحلية القليلة، التي تناولت موضوع درجة فاعلية الإبداع الإداري في مدارس لواء الرمثا؛ إذ أنها تشكل نقطة انطلاقا لإجراء دراسات أخرى تتناول موضوع الإبداع وبمتغيرات جديدة.
- تتوقع الباحثة أن تسهم الدراسة الحالية في مساعدة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في تعرف نتائج معوقات الإبداع الإداري في مدارس الرمثا، وبالتالي العمل على تحسين نقاط الخلل، وتعزيز نقاط القوة للأداء الإداري في تلم المدارس.

حدود الدراسة:

تتقيد الدراسة بالحدود الآتية:

- ◀ الحدود الموضوعية: اقتصر على الفقرات الواردة في الأداة المستخدمة لقياس أهداف الدراسة الحالية، والإجابة عن تساؤلاتها.
- ◀ الحدود المكانية: المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في منطقة الرمثا، إربد، الأردن.
- ◀ الحدود الزمنية: الفصل الأول من العام الدراسي (2020/2021).
- ◀ الحدود البشرية: من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في الرمثا.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية المصطلحات والمفاهيم الإجرائية الآتية:

- درجة فاعلية: مقدرة مديري ومديرات المدارس في المنطقة التعليمية للواء الرمثا على تقديم أفكار وأساليب جديدة في عملهم الإداري. وتقاس من خلال عدد استجابات المعلمين والمعلمات على الأداة المستخدمة في هذه الدراسة: لتقدير وجهات نظرهم حول ممارسة مديري ومديرات مدارس الرمثا للإبداع الإداري.
- الإبداع الإداري: "هو سلسلة من الأفعال التي تفضي إلى تغيير المناخ المؤسسي، وتفعيل ممارسات الإبداع عن طريق إثارة العاملين وشحن طاقاتهم وتحفيزهم نحو إيجاد حلول للمشكلات وإصدار الأحكام والقرارات بطريقة غير معتادة" (العواد، 2005، 27). ويعرف إجرائياً بأنه: مقدرة مديري ومديرات مدارس لواء الرمثا على إحداث التغيير واستخدام الأساليب الإدارية الجديدة وغير التقليدية في العمل، للتكيف مع التطورات والمستجدات الطارئة، وتلبية متطلبات المدرسة والبيئة المحيطة، بحيث يمكن قياسها من خلال أداة الدراسة الحالية.
- مديرو ومديرات المدارس: وهم الأفراد الذين يعينون أو يكلفون بموجب كتاب رسمي موجه من مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا للقيام بإدارة المدرسة وفقاً لشروط ومؤهلات تحددها بطاقة الوصف الوظيفي لإشغال وظيفة مدير المدرسة، ووفقاً لما يتسمون به من صفات شخصية ومهنية تؤهلهم لقيادة المدرسة وإدارتها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يعرض هذا الجزء الإجراءات التي اتبعت في هذه الدراسة، والتي شملت منهج الدراسة المتبع، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأساليب اختيارها، وأداة الدراسة، وبيان كيفية تطويرها، وطرق التأكد من صدقها وفعاليتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية. وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية وقياس أهدافها، والمعتمد على استخدام الاستبانة، والإحصاء الوصفي في جمع البيانات وتحليلها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الرمثا خلال الفصل الثاني للعام الدراسي، والبالغ عددهم (2100) معلماً ومعلمة، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بنسبة (20%)، والمؤلفة من (420) معلماً ومعلمة. والجدول (1) يوضح عدد العينة وفق النسب المئوية.

جدول (1): الأعداد والنسب المئوية للمعلمين والمعلمات.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	152	36%
	أنثى	268	64%
عدد سنوات العمل في الوظيفة	1 - 5 سنوات	82	20%
	6 - 10 سنوات	140	33%
	11 سنة فأكثر	198	47%
المجموع الكلي		420	100%

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات المرتبطة بتحقيق أهدافها، حيث اشتملت في صورتها المبدئية على (36) فقره. وتم تطوير الاستبانة في ضوء الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

صدق الأداة:

عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (10) محكمين من أصحاب التخصصات التربوية المختلفة بجامعة اليرموك؛ لتقديم ملحوظاتهم إزاء مدى مناسبة فقرات الاستبانة لقياس موضوع الدراسة، ومدى سلامتها اللغوية ووضوح معانيها ودقتها. وفي ضوء تلك الملاحظات أبقى على عدد من الفقرات، واستبعد أخرى لم يجمعوا عليها، وعددها (3) فقرات؛ وبذلك تشكلت صورته الاستبانة في النهاية من (33) فقره.

ثبات الأداة:

اعتمدت الباحثة الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest) من خلال توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (20) معلماً ومعلمة، وتم إعادة توزيعها عليهم بعد أسبوعين من التوزيع الأول، ومن ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التوزيعين، وبلغت قيمته (0.86). وتم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لكل فقره من فقرات أداة الدراسة والأداة ككل، وبلغت قيمة الاتساق (0.95). وتدل القيم السابقة على أن أداة الدراسة وفقراتها تميز بالثبات والاتساق الداخلي، ما يجعلها مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

المعالجات الإحصائية:

فرغت الاستبانات المسترجعة والمستوفية لشروط التحليل الإحصائي في الحاسب الآلي من خلال برنامج (SPSS)، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والوصول إلى إجابات عن أسئلة الدراسة. ولتحديد المعيار الإحصائي المعتمد في الدراسة تم تحديد طول الفئات وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم حساب المدى بين درجات المقياس (4 = 1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر درجة في المقياس للحصول على طول الفئة (4/5=0.80)، وتم إضافة القيمة الناتجة إلى الواحد صحيح (أول قيمة في المقياس)؛ لأجل تحديد الحد الأدنى لهذه الدرجة. وبذلك أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): المحك المعتمد للحكم على نتائج الدراسة.

طول الفئة	درجة الفاعلية
من 1.00 - 180	قليلة جداً
أكثر من 180 - 2.60	قليلة
أكثر من 2.61 - 3.40	متوسطة
أكثر من 3.40 - 4.20	كبيرة
أكثر من 4.21 - 5.00	كبيرة جداً

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء من البحث عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لأسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

• السؤال الأول: "ما تقدير درجة فاعلية الإبداع الإداري في مدارس لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟"

للإجابة عنه، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقره	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة فاعلية
1	3	يعطي مدير المدرسة أحكاماً موضوعية محدده في المواضيع الفنية والإدارية.	3.40	1.08	متوسطة
2	9	يحصل مدير المدرسة على البيانات والمعلومات من مصادرها الرئيسة ويطرق متنوعه.	3.39	0.87	متوسطة
3	10	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على اتخاذ القرارات المهمة.	3.37	0.86	متوسطة
4	5	يطرح مدير المدرسة أسئلة ذات إجابات مفتوحة النهاية حول المشكلات المطروحة	3.35	0.86	متوسطة
5	15	ينظم مدير المدرسة الأفكار ويربطها وفق إستراتيجية معينة.	0.32	0.85	متوسطة
6	2	يطرح مدير المدرسة أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري.	3.29	0.83	متوسطة
7	16	يقدم مدير المدرسة أفكاراً جديدة حول القضايا التربوية المطروحة.	3.25	0.84	متوسطة
8	18	ينظر مدير المدرسة إلى جميع القضايا التربوية من زوايا متعددة.	3.21	0.86	متوسطة
9	14	يتكيف مدير المدرسة مع المواقف الجديدة والطارئة.	3.19	0.88	متوسطة
10	21	يستخدم مدير المدرسة منهجية البحث والتفكير العلمي في حل المشكلات.	3.17	0.87	متوسطة
11	12	ينوع مدير المدرسة في أساليب الحوار والمناقشة عند عرضه للمواضيع والقضايا التربوية.	3.15	0.89	متوسطة
12	7	يسعى مدير المدرسة إلى تجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	3.12	0.96	متوسطة
13	11	يعيد مدير المدرسة تنظيم المعلومات والقضايا التربوية بأساليب متنوعة ومبتكرة.	3.11	0.91	متوسطة
14	23	يعد مدير المدرسة خطة خاصة به لمواجهة المشكلات التي قد تعترض العمل.	3.09	0.97	متوسطة
15	24	يبحث مدير المدرسة عن بدائل جديدة لحل المشكلات بدل من الحلول التقليدية المعتادة.	3.06	1.00	متوسطة
16	8	يقنع مدير المدرسة المعلمين بوجهة نظره حيال الموضوعات التعليمية المختلفة.	3.03	1.14	متوسطة
17	17	يغير مدير المدرسة موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	3.00	1.15	متوسطة
18	22	يتلمس مدير المدرسة مواطن الخلل والضعف لنتائج الأعمال التعليمية.	2.98	1.17	متوسطة

جدول (3): يتبع

الرتبة	الرقم	الفقره	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة فاعلية
19	25	يوظف مدير المدرسة اللجان والمجالس المدرسية في خدمة المدرسة والمجتمع المحلي.	2.94	1.13	متوسطة
20	1	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الحوار والمناقشة لحل المشكلات التعليمية.	2.89	1.14	متوسطة
21	20	يشجع مدير المدرسة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.	2.86	1.16	متوسطة
22	13	يسترشد مدير المدرسة بأراء المعلمين وأفكارهم الجديدة.	2.84	1.18	متوسطة
23	4	يستخدم مدير المدرسة العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين.	2.82	1.20	متوسطة
24	33	يطبق مدير المدرسة التجارب التربوية والأبحاث في المدرسة.	2.78	1.28	متوسطة
25	30	يعمل مدير المدرسة على تنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	2.75	1.31	متوسطة
26	31	يعد مدير المدرسة الخطط لمساعدة الطلبة على تحديد اتجاهاتهم المهنية.	2.73	1.29	متوسطة
27	32	يوظف مدير المدرسة برامج التوجيه والإرشاد لتنمية مهارات الطلبة.	2.72	1.28	متوسطة
28	29	يشجع مدير المدرسة المبادرات الفردية الرامية إلى تطوير العمل في المدرسة.	2.70	1.31	متوسطة
29	6	يستطيع مدير المدرسة تحقيق التطوير والنمو المهني للمعلمين.	2.68	1.29	متوسطة
30	19	يوزع مدير المدرسة المهام على المعلمين وفق تخصصاتهم وقدراتهم.	2.65	1.26	متوسطة
31	26	يوظف مدير المدرسة تكنولوجيا المعلومات في مجال تطوير العمل الإداري والفني.	2.64	1.27	متوسطة
32	27	يوظف مدير المدرسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسائل اتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي.	2.64	1.27	متوسطة
33	28	يسهم مدير المدرسة بفاعلية في تطوير العمل المدرسي.	2.62	1.24	متوسطة
		المتوسط الحسابي لدرجة الفاعلية للأداة ككل	2.99	0.72	متوسطة

يبين الجدول (3) أن التقدير الكلي لوجهات نظر المعلمين والمعلمات لدرجة فاعلية الإبداع الإدارية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (2.9)، وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى الآتي:

- أن القوانين والتعليمات التي تفرضا وزارة التربية والتعليم تحد من مقدرة مديري ومديرات المدارس على تطبيق أساليب إدارية تحدث الإبداع الإداري.
- عدم تعرض البيئة المدرسية لمواقف وأحداث تتطلب من مديري ومديرات المدارس تطبيق الإبداع الإداري وتقديم أفكار جديدة.
- تمسك المديرين بما هو معمول به من أساليب إدارية تقليدية؛ خوفا منهم من التغيير والوقوع في الفشل حال تطبيقهم أساليب الإبداع الإداري.

- عدم خضوع المديرين لدورات تدريبية ترشدهم نحو تطبيق الإبداع الإداري في أعمالهم ومسؤولياتهم الإدارية والتعليمية.

تتشابه نتيجة الدراسة الحالية مع المصاروؤ والمصاروؤ (2017)، والنقري (2011)، وابراهيم (2012)، والحويلة والحويلة (2009)، وأبو جامع (2009) حيث أشارت النتائج في جميعها إلى أن الإبداع الإداري جاء بدرجة متوسطة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع أبو مديغم وحجازي وطشطورش (2019)، Abu-Shreah و Zidan (2017)، Alanezi (2016)، وجرادات وأبو دلبوح (2013)، حيث بينت نتائجها أن الإبداع الإداري جاء بدرجة كبيرة.

• السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات نحو تحديد فاعلية الإبداع الإداري من وجهة رأي أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف خصائص بياناتهم الشخصية (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة)؟"
للإجابة عنه ولبيان دلالة الفروق الإحصائية، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفحص الدلالة الإحصائية.

المتغير	الفئة	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
النوع الاجتماعي	ذكور	152	2.62	0.49
	إناث	268	3.36	0.69
	المجموع	420	2.99	0.72
سنوات الخبرة	1 - 4 سنوات	82	2.80	0.76
	5 - 9 سنوات	140	3.05	0.84
	10 سنوات فأكثر	198	3.11	0.59
	المجموع	420	2.99	0.72

يستنتج من الجدول (4) وجود اختلاف ظاهري بين المتوسطات الحسابية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، ولبيان الفروق الإحصائية بينها، تم استخدام تحليل (Two-Way ANOVA). والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): نتائج اختبار التباين الثنائي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	49.678	1	49.678	128.357	*0.000
سنوات الخبرة	3.252	2	1.626	.201	*0.000
الخطأ	159.843	413	0.387		
المجموع الكلي	212.773	416			

يشير الجدول (5) إلى أن قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000)؛ أي أن هناك فروقاً إحصائية تعود لمتغير النوع الاجتماعي، وعند مراجعة المتوسطات الحسابية في الجدول (3) وجد أن الفروق جاءت لصالح (الإناث) وبمتوسط حسابي بلغ (3.36). وقد يعزى ذلك إلى أن المديرات (الإناث) لديهن دافعية مرتفعة لإثبات أنفسهن وتميزهن في العمل الإبداعي، بالإضافة إلى أن المديرات أكثر كفاءة من المديرين (الذكور) في تطبيق الإبداع الإداري وزيادة فاعليته.

وتتفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة جرادات وأبو دلبوح (2013) التي أظهرت فروقاً دالة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي. في حين أن نتيجة الدراسة الحالية تختلف مع الدراسات التي لم تظهر وجود فروق إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، مثل دراسة المصاروؤ والمصاروؤ (2017)، والنقري (2011)، وأبو جامع (2009).

كما يشير الجدول إلى وجود فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولتحديد مصدر الفروق الإحصائية، استخدمت طريقة المقارنات البعدية. والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية

سنوات الخبرة	المتوسطات الحسابية	1 - 4 سنوات	5 - 9 سنوات	10 سنوات فأكثر
1 - 4 سنوات	2.80	-----	*-0.25	*-0.31
5 - 9 سنوات	3.05	*0.25	-----	-0.06
10 سنوات فأكثر	3.11	*0.31	0.06	-----

يوضح الجدول (6) وجود فروق بين سنوات الخبرة (1 - 4 سنوات) و(5 - 9 سنوات) و(10 سنوات فأكثر)، وكانت الفروق لصالح كل من (5 - 9 سنوات) و(10 سنوات فأكثر). وقد يعزى ذلك إلى أن هذه الفئات من المعلمين وبحكم سنوات خبرتهم التدريسية قد التحقوا ببرامج تدريبية جعلتهم قادرين على تشخيص واقع فاعلية الإبداع الإداري في المدارس، بالإضافة إلى ملاحظاتهم ومشاهداتهم اليومية لمهام وأعمال مديري ومديرات المدارس وتصنيف تلك المهام والأعمال إلى إبداعية وغير إبداعية.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المصاروة والمصاروة (2017)، وجردات وأبو دلبوح (2013)، والنقري (2011)، إبراهيم (2012) التي تشر نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لصالح متغير سنوات الخبرة.

ملخص النتائج:

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- جاءت فاعلية الإبداع الإداري في مدارس لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بدرجة متوسطة.
- وجود فروق إحصائية تعود إلى النوع الاجتماعي لصالح (الإناث)، ومتغير سنوات الخبرة لصالح كل من (5-9 سنوات) و(10 سنوات فأكثر).

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة، فإن الباحثة يوصى بالآتي:

1. عقد الدورات التدريبية وورش العمل المستمرة لتطوير ممارسات الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس.
2. تعيين مديري ومديرات المدارس بعد إخضاعهم لدبلوم مهني يكسبهم تطبيق كفايات الإبداع الإداري في الميدان المدرسي.
3. تهيئة المناخ المدرسي لتشجيع المديرين على تطبيق الإبداع الإداري في مختلف أعمالهم وأنشطتهم الإدارية والتعليمية.
4. إجراء دراسات ميدانية تتناول فاعلية الإبداع الإداري في مدارس أخرى في المناطق التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية.

المراجع:

- إبراهيم، لبيب عبد العزيز (2012). واقع الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن. مجلة كليات التربية، (12)، 205-254.
- أبو جامع، إبراهيم أحمد عواد (2009). الثقافة المؤسسة والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية (أطروحة دكتوراه)، الجامعة الأردنية، الأردن.

- أبو زيد، خالد ذيب (2020). *أثر القوى التنظيمية على الإبداع الوظيفي* (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو مديغم، سالم جمعة، حجازي، عبد الحكيم، وطشوش، رامي (2019). *درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع الإداري وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(2)، 834-815.
- أسامة، خير (2012). *إدارة الإبداع والابتكارات* (ط1). عمان: دار الراجلة للنشر والتوزيع.
- جرادات، صفاء، وأبو دلبوح، موسى (2013). *مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها. مجلة المنارة*، 19(3)، 38-9.
- حمادات، محمد حسن (2008). *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية* (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حوامدة، باسم علي، وحراشة، محمد عبود (2006). *مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. مجلة جامعة الملك سعود*، 18(2)، 543-493.
- الحويلة، عبد المحسن هادي، والحويلة، محمد هادي (2009). *درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري. مجلة اتحاد الجامعات العربية*، 53(1)، 541-507.
- الدرايسة، بسمة (2008). *مستوى الإبداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة إربد* (رسالة ماجستير)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- دياب، سهيل رزق (2005). *معوقات تنمية الإبداع لدى طلبة المرحلة الأساسية في مدارس قطاع غزة. ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر التربوي الثاني حول الطفل الفلسطيني بين تحديات الواقع وطموحات المستقبل*، 22-23 نوفمبر، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شعباني، مريم (2016). *مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة* (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- شيحي، محمد أمين (2014). *فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية لمؤسسة تيندال للأقمشة الصناعية - المسيلة* (رسالة ماجستير)، جامعة المسيلة، الجزائر.
- العجلة، توفيق عطية توفيق (2009). *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العواد، عبد الله محمد (2005). *واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره* (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- القحطاني، سالم سعيد (2002). *المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود*، 14(2)، 337-327.
- المصاروة، أسامة، والمصاروة، عدي (2017). *درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، 31(9)، 1556-1526.
- موسى، عادل (2013). *أثر الابتكار الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة* (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي، ورقلة، الجزائر.
- نجم الدين، أحمد، وأشرف، أحمد (2011). *الإدارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية* (ط2). جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- النقري، أميليا محمود (2011). *مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في الأردن وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم* (رسالة ماجستير)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- Abu-Shreah, M., & Zidan, H. (2017). The degree of schools principals practicing innovation and its relation with the teachers' professional development. *Journal of Education and Practice*, 8(8), 20-36.
- Alanezi, A. (2016). The relationship between shared leadership and administrative creativity in Kuwaiti schools. *Management in Education*, 30(2), 50-56.
- Alawawdeh, S. (2016). The impact of creativity management in fighting the educational crisis in secondary schools in Palestine from the viewpoint of headmasters. *Journal of Education and Practice*, 7(11), 98-105.
- Al-Hajaya, S. S., & Al-Roud, A. A. (2011). The administrative creativity skills of the public schools principals in Tafila Directorate of Education. *International Journal of Educational Sciences*, 3(1), 1-7.
- Karakelle, S. (2009). Enhancing fluent and flexible thinking through the creative drama process. *Thinking Skills and Creativity*, 4(2), 124-129.
- Masa'd, F., & Aljawarneh, N. (2020). Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(8), 9574-9584.
- Ritter, S. M., Van Baaren, R. B., & Dijksterhuis, A. (2012). Creativity: The role of unconscious processes in idea generation and idea selection. *Thinking skills and creativity*, 7(1), 21-27.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abu Jamea, Ibrahim Ahmed Awad (2009). *Althaqafat almuasasat wal'iibdae al'iidariu fi almuasasat altarbawiat Al-'Urduniya* (Otruhat dukturah), Aljamieat Al-'Urduniyat, Al-'Urdunn.
- Abu Madigam, Salem Jumaa, Hegazy, Abdel Hakim, wa Tashtoush, Rami (2019). Darajat mumarasat al'iidarat almadrasiat lidawriha fi tanmiat al'iibdae al'iidarii waealaqatiha bial'ada' almadrasii min wijhat nazar muealimi almadaris alaibtidayiyat fi mintaqat Al-Nuqbi. *Majalat Aljamieat Al'iisلاميati Lildirasat Altarbawiat Walnafsiati*, 27(2), 815-834.
- Abu Zeid, Khaled Theeb (2020). *'Athar alquat altanzimiat ealaa al'iibdae alwazifii* (Risalat majjistir), Jamieat Alsharq Al'awsata, Amman, Al-'Urdunn.
- Al-Ajala, Tawfiq Attia Tawfik (2009). *Al'iibdae al'iidariu waealaqatuh bial'ada' alwazifii limudiri alqitae aleami - Dirasat tatbiqiat ealaa wizarat Qitae Ghaza* (Risalat majjistir), Aljamieat Al'iisلاميati, Ghaz, Filastin.
- Al-Awwad, Abdullah Muhammad (2005). *Waqie al'iibdae al'iidarii wa'asalib tatwirihi* (Risalat majjistir), Jamieat Nayif Alarabiat Lileulum Al'amniati, Al-Rayad, Al-Saoudia.

- Al-Darisa, Basma (2008). *Mustawaa al'iibdae al'iidarii walwazifii ladaa madrasii altarbiat alriyadiat min wijhat nazar mudara' almadaris fi muhafazat 'iirbid* (Risalat majistir), Jamieat Muta, Alkarka, Al-'Urdunn.
- Al-Huwailah, Abdul Mohsen Hadi, wa Al-Huwailah, Muhammad Hadi (2009). Darajat mumarasat mudiri wamudirat almadaris althaanawiat fi mintaqat Al-'Ahmadi Altalimiyyat lisulukiaat tahqiq al'iibdae al'iidari. *Majalat Aitihad Aljamieat Alarabiat*, 53(1), 507-541.
- 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 almuealimina. *Majalat Jamieat Alnajah Lil'abhath (Aleulum Al'iinsaniati)*, 31(9), 1526-1556.
- Al-Naqari, Amelia Mahmoud (2011). *Mustawaa al'iibdae al'iidarii limudiri almadaris althaanawiat alkhasat fi muhafazat Ammaan fi Al-'Urduni waealaqatih bidafieiat almuealimin min wijhat nazarihim* (Risalat majistir), Aljamieat Al'urduniyatu, Amman, Al-'Urdunn.
- Al-Qahtani, Salem Saeed (2002). Almueawiqat altanzimiat lil'iibdae eind muazafi altatwir al'iidarii bial'ajhizat alhukumiat fi Almamalak alarabiat Alsaeudiati. *Majalat Jamieat Almalik Saeud*, 14(2), 327-337.
- Diab, Suheil Rizk (2005). *Mueawiqat tanmiat al'iibdae ladaa talbat almarhalat al'asasiat fi madaris Qitae Ghazat*. Waraqatan bahthiyan muqadimatan lilmutamar altarbawii althani hawl Altifl Alfilastinii bayn Tahadiyat Alwaqie Watumuhat Almustaqbali, 22-23 Nufimbar, Aljamieat Al'iislatimiati, Ghaza, Filastin.
- Hamadat, Mohamed Hasan (2008). *Alsuluk altanzimiu waltahadiyat almustaqbaliat fi almuasasat altarbawia* (Taba'a 1). Amman: Dar Alhamid Lilnashr Waltawziei.
- Hawamdeh, Bassem Ali, wa Harahsheh, Muhammad Abboud (2006). Mustawaa al'iibdae al'iidarii ladaa alqadat altarbawiiyn fi mudiriyaat altarbiat waltaelim fi Al-'Urduni. *Majalat Jamieat Almalik Saeud*, 18(2), 493-543.
- Ibrahim, Labib Abdel Aziz (2012). Waqie al'iibdae ladaa mudiri almadaris althaanawiat fi muhafazat Adan. *Majalat Kuliyaat Altarbiati*, (12), 205-254.
- Jaradat, Safaa, wa Abu Dalbough, Musa (2013). Mustawaa al'iibdae al'iidarii ladaa mudiri wamudirat madaris mintaqat bani Kinanat min wijhat nazar almuealimin walmuealimat aleamilin fiha. *Majalat Almanarati*, 19(3), 9-38.
- Musa, Adel (2013). *'Athar alaibtikar al'iidarii ealaa 'iidarat almawarid albashariat fi almuasasat alsaghirat walmutawasita* (Risalat majistir), Jamieat Qasidi, Wariqlata, Al-Jazayir.
- Najm El-Din, Ahmed, wa Ashraf, Ahmed (2011). *Al'iidarat altarbawiat bayn aleilmiat walmihniat walmustaqbaliya* (Taba'a 2). Jiddah: Dar Khawarzum Aleilmiat Lilnashr Waltawziei.

- Osama, Khair (2012). *'Iidarat al'iibdae waliabtikarat* (Taba'a 1). Amman: Dar Alrayat Lilnashr Waltawziei.
- Shaabani, Maryam (2016). *Musahamat 'iidarat almaerifat fi tanmiat al'iibdae al'iidaria: Dirasatan maydaniatan bi Muasasat Sunatirak Mudiriya Alsiyanat Biskra* (Risalat majistir), Jamieat Muhamad Khudayr, Biskra, Al-Jazayir.
- Shihi, Muhammad Amin (2014). *Faeaaliat alsuluk alqiadii ealaa al'iibdae al'iidaria: Dirasatan maydaniatan limuasasat Tindal Lil'aqmishat Alsinaeiat – Al-Masila* (Risalat majistir), Jamieat Al-Masilati, Al-Jazayir.