

## اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري

### في مديرية تربية دمشق

#### حالة دراسية:

### (مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في تربية دمشق).

طالبة الدراسات العليا: إيناس رمضان ميه كلية التربية - جامعة دمشق

إشراف الأستاذ الدكتور: محمد حلاق الأستاذ الدكتور في قسم التربية المقارنة

كلية التربية - جامعة دمشق

#### الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري في مديرية تربية دمشق، وقد تكونت عينة الدراسة من (138) قائداً وقائدة (مدير مدرسة)، تم اختيارهم عشوائياً في الفصل الأول من العام الدراسي 2022 / 2023م، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبيان مكون من (54) فقرة موزعة على مجالات السياسات والاستراتيجيات، والوصف الوظيفي، والهيكل التنظيمي، والبيئة التنظيمية، والمهارات الإدارية، وإدارة الأفراد، والرقابة الإدارية. وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- أن درجة اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري في مديرية تربية دمشق جاءت بدرجة كبيرة في مجالات السياسات والاستراتيجيات والوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية.

- جاءت اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري في مديرية تربية دمشق على مجالات المهارات الإدارية، وإدارة الأفراد والرقابة الإدارية بدرجة متوسطة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري في مديرية تربية دمشق تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة (إجازة جامعية + دبلوم) وماجستير فأكثر. بينما لم تظهر أية فروق تبعاً لمتغير الخبرة.

الكلمات المفتاحية: مديرية التربية، الاتجاهات، القادة الإداريين، التطوير الإداري.

## Attitudes of administrative leaders towards administrative development in the Directorate of Education in Damascus

### Abstract

The study aims to identify the attitudes of the administrative leaders towards the development of administration in the directorate of education in Damascus.

The sample of the study consists of (138) leaders from school headmasters (males and females). The sample was chosen in the first term of the school year 2022- 2023. In order to achieve the aim of the study, there was a survey of (54) items that covers the following fields: the policies, strategies, job titles, organizational layout, organizational environment, administrative skills, administration of individuals affairs and the administrative censorship.

### The results of the study reveal the following:

-The degree of the attitudes of the administrative leaders towards the development of administration in the directorate of education in Damascus **was great** in the fields of policies, strategies, job titles, organizational layout and organizational environment.

-The degree of the attitudes of the administrative leaders towards the development of administration in the directorate of education in Damascus in the fields of administrative skills, administration of individuals affairs and the administrative censorship was **on average**.

-There were **significant** statistical differences in the attitudes of the administrative leaders towards the development of administration in the directorate of education in Damascus according to the variable of gender for the interest of females, there were also statistical **differences** according to the variable of scientific qualification and this came for the interest of those who have (a university degree and diploma) Master Degree and more. While there were **no differences** according to the variable of experience.

Key words: directorate of education, administrative leaders, development of administration

## - المقدمة

يشهد عالم اليوم تطوراً هائلاً في شتى مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتربوية والتعليمية وبعده التطور الهائل كما وكيفاً، أهد أبرز سمات العصر الذي نعيش فيه، وإذا أردنا للأطر البشرية العاملة في القطاع التربوي أن تجاري هذا التطور لا بد للقيادات التربوية من التحقق من مدى مسابرة ما يمتلكه هذا الكادر البشري من مهارات نظرية وتطبيقية مع مستحدثات العصر، ولقد تطورت مفاهيم وأساليب وأدوات الإدارة التربوية بتطور المفهوم العام للإدارة في مختلف المجالات في ظل المتغيرات المتتالية والتحويلات التكنولوجية والمعرفية التي يشهدها العالم، والتي فرضت على الدول المتقدمة والنامية على حد سواء السعي الحثيث لتحديث تصوراتها وآرائها الإدارية بما يتماشى مع التحديات التي يفرضها الواقع المعاصر بمختلف تعقيداته وتراكماته، لذا كان لا بد أن تشهد النظم التربوية السائدة تحولاً عميقاً في أنماط إدارتها لتلبي متطلبات العصر الحديث وتوفير مزيداً من الكفاية والفاعلية للمؤسسات التربوية ضماناً لجودة خدماتها، وما تمر به حركة التربية في الوطن العربي من تيارات التجديد والتحديث لتساير النمو المعرفي والتقدم العلمي، والتطور الاجتماعي والاقتصادي، وجميعها تحتاج من المعنيين بشؤون التربية أن ينظروا إلى نجاح العملية التربوية إدارياً قبل النظر إلى محتواها وأبعادها المختلفة (الهجم، عبد الله، 2007).

وإن التطوير عنصر أساسي من عناصر التنمية الشاملة في أي مجتمع من المجتمعات، إذ لا قيمة لأي تطوير يبتعد عن الحياة ولا يخدم حاجات المجتمع وخطه التنموية، وتزداد حاجة الفرد والمجتمع إلى التعليم والتطوير المستمر المخطط له في عالم يعصف فيه التغير السريع في جميع مناحي الحياة، وبعده التنظيم جانباً مهماً من جوانب عملية التطوير، حيث يعتبر التنظيم عنصراً هاماً من عناصر الإدارة لكونه الإطار الذي يشتمل إعداد الجهاز الإداري، ويقوم بتوزيع الواجبات وتحديد التقسيمات الإدارية التي تلزم طبيعة العمل، كذلك تحديد مسؤوليات الأفراد والعاملين وواجباتهم، كما يولي علماء الإدارة أهمية كبيرة للجوانب المتعمقة بعملية التطوير والتنظيم الإداري من تحديد للوظائف وتوزيع للأعمال، فالإدارة تقف وراء كل نجاح يحققه أي نشاط أو اكتشاف أو خدمة أو إنتاج،

وهي التي تفسر تقدم أو تخلف أي مجتمع، وهي مسؤولة عن نجاح أي منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات (ماهر، 2004).

ويعرف الجضعي (2004) التطوير الإداري بأنه "نسق نظامي مخطط يهدف إلى تغيير أنظمة وسلوك التنظيم، وذلك بهدف تحسين كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها.

"وهو أيضاً" التغيير المخطط الهادف، الذي يتناول المؤسسة كاملة، سواء كانت تعليمية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، أو قد يركز على جزء أو جانب من جوانبها، مع الأخذ في الاعتبار أن يقوم به جهة معينة (إدارات، أو مراكز، أو هيئات) أو قد يتم وفق جهود ذاتية من قبل الأفراد المعنيين بالتطوير، إذا وجدت الدعائم المساعدة على ذلك، وأن يتناول جوانب متعددة وفقاً للحاجة التي يظهرها الأفراد أو المؤسسات، عن طريق دراسة الواقع والانطلاق منه إلى استشراف المستقبل (خلف، 2007).

لذلك يعد التطوير الإداري في معناه الشمولي المتكامل هو القدرة المتجددة لبناء وتنمية وتطوير المفاهيم والاتجاهات والنظم والقدرات والأساليب للإيعاز بالاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية، لمواجهة مقتضيات عملية التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وفي أسلوب وإثراء إدارة التنمية بالمفاهيم والاتجاهات والأساليب المعاصرة، بتوفير القدرات البشرية المؤهلة، وابتداع الهياكل الوظيفية، والتنظيمية في ضوء المتغيرات المتجددة، وترشيد الإفادة الكاملة من الإمكانيات المادية والفنية المتاحة (العساف، 2001)

إن غياب الفهم الواضح والدقيق لتطوير الأداء الإداري، وعدم وجود برامج خاصة تستند إليها الإدارات، يؤدي إلى عدم تحقيق درجة عالية من النجاح والانجاز والى استمرارية تطوير الأداء الإداري، مما يدفعها على ممارسة الأعمال الروتينية فقط وعلى التقليد والمحاكاة، وهذا يعد افتقاراً للأصول العلمية وتجاهلاً لدور الإدارة عمومياً، وفي عصرنا الحالي، تعيش الإدارة عصرًا سمته التطوير والتجديد والبحث عن المزيد من الكفاءة، والفعالية، والإبداع، إلا أنه مما لا شك فيه أن هناك الكثير من الأساليب، والأهداف، وعناصر العمل التنظيمي والإداري التي تحتاج إلى التطوير، والتعديل فالنظم الإدارية تجد نفسها من وقت لآخر أمام متغيرات جديدة تفرض عملياً إجراء بعض التغيير إما

لملائمة التنظيم مع ظروف البيئة المتطورة من حوله، واما لحل مشكلات تعترض طريقه وتضعف قدرته على الانجاز. واما لتحقيق سبق معين على غيره من التنظيمات مع توفير درجة أكبر من الفعالية في الأداء الإداري (الهيتمي، 2005).

لذلك فقد نشكلت لجان سياسة التعليم في الأردن منذ عام 1985 ، وقد درست هذه المجان الواقع التربوي في مختلف مراحل التعميم من خلال اطلاعها على الوثائق والدراسات المتصلة بالواقع فقد وجدت هذه اللجان أن الإدارة التربوية تعاني من مشكلات أهمها الانتقال بإدارة العمل اليومي من ردة الفعل إلى إدارة البرمجة والتطوير، وأوصت بإجراء التطوير الإداري من خلال التعرف على آراء وتصورات التربويين في هذا المجال، ولا زالت وزارة التربية في الأردن تقوم بعملية التطوير الإداري من خلال التوسع في أعداد المديریات واعتماد اللامركزية وغيرها من الإجراءات.

#### - مشكلة الدراسة:

رغم المحاولات الجادة والحديثة التي تبذلها وزارة التربية لتطوير الإدارة التربوية في الجمهورية العربية السورية، إلا أنها لا زالت دون المستوى المطلوب. وهذا يعود إلى العديد من المشكلات التي تعانيها تلك الإدارة التربوية، منها نقص الكفاءات الإدارية والتوجيهية من الإدارة التربوية، نظرا لعدم تأهيل هذه الأطر قبل مباشرة العمل والحاجة الماسة لإيجاد نظام تقويمي شامل للعاملين في الإدارة التربوية. (وزارة التربية، 2000)، والمجتمع السوري كغيره من المجتمعات يتعرض للكثير من التطورات، والمتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، التي ينعكس أثرها على النظام التربوي في جميع عملياته، فالنظام التربوي لا يعيش بمعزل عن هذه المتغيرات، ولا يستطيع تجاهلها، بل يفرض عليه أن يتفاعل معها، ولكن بحكمة، ووعي، وقيادة، وإدارة، تستطيع أن تضعها موضعها الحقيقي، وفق رؤية واقعية مخططة، ومدروسة ذات أهداف محددة. ولقد فرضت هذه التطورات، والتحديات إلى زيادة الحاجة إلى إدارة قوية، ومرنة تستطيع مواجهة هذه التحديات بنجاح، كما فرضت الحاجة إلى نوعية من الأفراد لديهم الخبرة، والعلم، والقدرة على التأثير في أداء الجهاز الإداري وتطويره نحو الأفضل.

كما لاحظت الباحثة من خلال عملها في وزارة التربية، أن هناك قصوراً في مهمات مديريات التربية، وأن هناك تبايناً في اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري، فالمشكلة تكمن في مدى استعداد القادة الإداريين في مديريات التربية لتقبل التطوير الإداري كوظيفة حيوية، وتتحدد مشكلة هذه الدراسة في التعرف على درجة اتجاهات القادة الإداريين في مديرية تربية دمشق نحو التطوير الإداري، وبالتحديد حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين: ما اتجاهات القادة الإداريين في مديرية تربية دمشق نحو التطوير الإداري؟ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في اتجاهات القادة الإداريين في مديرية تربية دمشق نحو التطوير الإداري تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والجنس؟

#### - أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى اتجاهات القادة الإداريين في مديرية تربية دمشق نحو التطوير الإداري.
- 2- الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، تبعاً لاختلاف متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والجنس.
- 3- تقديم عدد من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

#### - أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- ندرة الدراسات التقييمية حول التطوير الإداري في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية ومديريات التربية التابعة لها مما يستدعي إجراء دراسة بهذا الصدد.
- قد تفيد هذه الدراسة في توفير معلومات لدى أصحاب القرار في وزارة التربية عن واقع التطوير الإداري واتجاهات القادة الإداريين نحوه.
- قد تسهم في إفادة العاملين في مجال الإدارة التربوية والباحثين على حل المشكلات الإدارية التي تواجههم.

#### - التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- الاتجاهات: تصورات القادة الإداريين التطوير الإداري الإيجابية نحو التطوير الإداري.  
- التطوير الإداري: التطوير الإداري: يعرف التطوير الإداري اصطلاحيا بأنه: "النهج الذي يتم من خلاله إحداث تغييرات مخططة في مجموعه من المعالجات السلوكية والأساليب الإدارية والفنية الفاعلة في منظمات الجهاز الإداري للدولة عبد العال (2006).

كما يعرف: "الأداء الإداري": يشير إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة ليا بكل حرص (العليان 2004).

#### - حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بما يلي:

- اقتصرت الدراسة على القادة الإداريين في مديرية تربية دمشق.
- اقتصرت الدراسة على الأداة المستخدمة فيها، وهي استبيان لقياس اتجاهات القادة الإداريين في مديرية تربية دمشق نحو التطوير الإداري.

#### - الإطار النظري والدراسات السابقة

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة، التي تناولت التطوير الإداري والاتجاهات نحوه، وقد تم عرض هذه الدراسات وفق الترتيب الزمني، من الأحدث إلى الأقدم، كما يلي:

- دراسة أبو لطيف (2019) سورية: معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وقد قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكانت أداة الدراسة: استبانة. واقتصرت عينة الدراسة على 96/ عاملاً إدارياً في وزارة التربية. وأشارت النتائج إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية تبعا لمتغير سنوات الخدمة لصالح من لديهم سنوات خدمة أقل، ومن شاركوا بعدد دورات أقل وإلى أهم القوانين والسياسات التربوية التي تُحقق المعايير وربطها بالواقع من خلال بعض الأبحاث المسحية لهذه المعايير ومنها: المشاركة والمحاسبة، والشفافية والاستجابة والكفاءة وحكم القانون.

- دراسة الحماد، (2018) سورية: تصور لبرنامج تدريبي مقترح لتطوير بعض

المهارات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية العربية السورية.

هدف الدراسة: وضع تصور لبرنامج تدريبي مقترح لتطوير بعض المهارات الإدارية (القيادية) لمديري الإدارات المدرسية والتي يحتاجها كل منهم في إنجاز مهامه، من خلال تعرف واقع التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في ضوء قائمة مهام المدير ومعوقات تنفيذها، و تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (20) مديراً ومديرة في مديرية تربية دمشق لرصد احتياجات مدير المدرسة في ضوء أبرز مهامه الإدارية المحددة له في النظام الداخلي، وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية حاجات المديرين الإدارية في مجال مهارات: اتخاذ القرارات الإدارية والاتصال الإداري، وإدارة الاجتماعات الإدارية، وإدارة الوقت واستثماره، وتقييم أداء العاملين، و استخدم المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث.



أدوات الدراسة استبانة موزعة على 18/ بنداً/، ولدراسة صدق الاستبانة عرضها الباحث على مجموعة من المحكمين في مركز القياس والتقويم التربوي للتحقق من صدق المحتوى، والصدق البنوي والظاهري.

نتائج الدراسة: بين الباحث أن التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس، يمكن تقسيمها إلى الآتي:

أساليب ذاتية تتعلق بالمدير ذاته، ومدى استعداده وتقبله لتنمية ذاته بشكل مستمر، وأساليب مهنية تتعلق بالمؤسسة (الوزارة ومديرياتها) التي يعمل فيها المدير، وما تقدمه من جهود ودورات تدريبية ومبادرات، من أجل تنمية مهارات المديرين وقدراتهم وتطويرها بشكل مستمر .

- دراسة على شرف الدين سنة (2014) اليمن: تطوير الاداء الاداري للجامعات اليمنية في ضوء ادارة التميز .

تهدف الدراسة إلى تطوير الاداء الادارية للجامعات اليمنية في ضوء ادارة التميز واستخدمت المنهج الوصفي واعتماد اسلوب تحليل سوت لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف بالبيئة الداخلية للجامعات اليمنية والفرص والتحديات في بيئتها الخارجية والتي تؤثر على أدائها الاداري وكانت استمارة تحديد الاوزان النسبية أداة للدراسة والتي طبقت على عينة بلغت (105) من قيادات الجامعات اليمنية وخبراء الادارة والتخطيط التربوي وخبراء تطوير التعليم العالي في المؤسسات ذات الاهتمام بالجامعات بهدف تحقيق اكثر العناصر تأثيراً على الاداء بالجامعات اليمنية

وتوصلت الدراسة إلى الوصول لمصفوفة التحليل المزدوج والتي بدورها ساعدت في رسم استراتيجية مقترحة لتطوير الاداء الاداري للجامعات اليمنية في ضوء ادارة التميز واوصت الدراسة بتطبيق الاستراتيجية المقترحة على جميع الجامعات اليمنية لتحسين الاداء الاداري والمؤسسي وصولاً للتميز .

- دراسة نورديفت (2011) هونج كونج هدفت إلى الكشف عن جوانب المساعدات الصينية للكاميرون في مجال تنمية اتجاهات مديري المدارس نحو التطوير الإداري من خلال المساعدات التدريبية المقدمة للكاميرون. واتبعت الدراسة منهجية نوعية تضمنت تحميل الوثائق وبرامج التطوير المقدمة من الصين إلى الكاميرون خلال العقدين الماضيين. وقد بينت الدراسة أن المجالات التي أسهمت الصين فيها هي:
- 1- تنمية اتجاهات المديرين والمعلمين نحو التطوير الإداري من خلال برامج التدريب وورش العمل.
  - 2- تدريب خبراء تطوير المناهج في الكاميرون.
  - 3- إعادة صياغة السلك التعليمي، وتدريب الكاميرون على تصميم المدارس، وتعديل توجهات سياسة الوزارة.
  - 4- وضع مجموعة من معايير تقييم الأداء التي تعتمدها الوزارة في عملها الإداري.
- دراسة آل زاهر (2008) المملكة العربية السعودية هدفت تحميل سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية. وقد أولت الدراسة أهمية كبيرة للمداخل والأساليب الرئيسة للتطوير الإداري، وهي: المدخل القانوني، والتنظيمي، والبشري، والبيئي، والتحليلي، والتكنولوجي، وتحميل دور أجهزة التطوير بالمملكة وتقويم مساهماتها في مجال التطوير، ودراسة أوجه التنسيق والعلاقات القائمة بين أجهزة التطوير الإداري، والتقدم ببعض التوصيات إلى الجهات المسؤولة في مجال مشكلة البحث، وقد اتبع الباحث في بحثه المنهج الوصفي التحليلي، وحدد مجتمع بحثه بالمديرين المسؤولين عن التطوير الإداري بالأجهزة المسؤولة بالدولة وكذلك الوزارات والمصالح الحكومية بالمملكة، وقد اتبع أسلوب العينة الاحتمالية الطبقية وبلغ عدد مفرداتها (222) مفردة ممثلين مجتمع البحث. وقد اتبع الباحث أسلوب المقابلة الشخصية والاستبانة. وقد استخدم في تحميل بياناته الأولية أسلوب مجموع التكرارات لإجابات مفردات المجتمع والنسب المئوية المقابلة لها ثم استخلاص مدلولات تلك النسب لمتغيرات البحث. وبينت النتائج أن سياسات

التطوير في المملكة العربية السعودية تتضمن مجموعة من الإجراءات في مجال السياسات والأهداف واليات العمل، وان اتجاهات العاملين في الأجهزة الحكومية كانت ايجابية نحو الحاجة للتطوير الإداري.

- دراسة اندروود وهامونز (2006) المملكة المتحدة هدفت إلى الكشف على واقع التطوير الإداري في ظل التوجهات نحو التغيير في (135) كلية مجتمع منتشرة في أنحاء البلاد، إضافة إلى استكشاف عمليات التنظيم الإداري المستقبلية. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن ثلثي الكميات قامت بإعادة النظر وتغيير التنظيم الإداري خلال فترة الدراسة. كما أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن عملية التغيير التي تمت على أسس موضوعية مسبقاً حققت غايات الكميات في تطوير مواردها البشرية إدارياً. وأظهرت نتائج هذه الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الكميات في درجة الأخذ بمبادئ لتغيير تعزى لحجم الكلية (كبيرة، متوسطة الحجم، صغيرة) كما أظهرت نتائج الدراسة أنه عند قيام كليات المجتمع بعمليات التطوير الإداري فإن (99%) من الإداريين يشاركون فيه، ويشارك فيه أيضاً (20%) من الطلاب، و(45%) من أعضاء الهيئة التدريسية، و(20%) من المجموعات الخارجية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لحجم الكلية ولصالح الكليات ذات الحجم الكبير في الشخص الذي يعود له القرار الأخير في عملية إجراء التغييرات الإداري. وأوصت الدراسة بتعميم النتائج لتشمل شرائح مؤسسية أوسع.

- دراسة ووماك (2005) الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن جوانب تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التمريض شرق الولايات المتحدة، كما يتصورها رؤساء الأقسام أنفسهم وذلك بإتباع نظرية بلانكرود وهيرسي، وتكونت عينة الدراسة من 33 رئيس قسم يعممون في مختلف دوائر كليات التمريض في شرق الولايات المتحدة الأمريكية. وقد دلّت نتائج الدراسة أن(61%) من عينة الدراسة رأوا أن جوانب تطوير الأداء يجب أن تهتم بكفايات التخطيط والإدارة ذات الاهتمام العالي الاهتمام بالعاملين وبأسلوب

التنظيم الإداري، كما ودلت النتائج أيضاً على عدم وجود فروق في توجهات رؤساء الأقسام تعزى لحجم القيم والجهة المشرفة (الحكومية والخاصة) وعدد الخريجين، حيث أن الجميع اعتبروا أن التطوير المستمر للأداء الإداري حاجة ملحة تفرضها متغيرات العصر الحديث. كما بينت الدراسة إلى أن جيود التطوير الإداري المتبعة عممت على تحديد الأهداف العامة للمؤسسات وتوضيحياً.

- دراسة كامبرلي (2004) فأجرت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الى الكشف عن جوانب التطوير الإداري التي حققتها إحدى الشركات الأمريكية الكبرى بعد تطبيق برنامج التغيير الذي استمر لمدة سنتين فيها. وتكونت عينة الدراسة من 2800 فرداً يعملون في المؤسسة وفروعها في مختلف أنحاء البلاد. وبعد توزيع الاستبانة بواسطة البريد العادي والبريد الإلكتروني وبشكل شخصي، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن البرنامج قد حقق النتائج المتوخاة منه في تطوير مهارات إدارة الوقت وعبء العمل وتفويض السلطات والكفاءة الإدارية وتغيير اتجاهات وسلوكيات وإدراك الفرد العينة لأهمية التغيير، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل. كما بينت الدراسة أن منحى التغيير يتضمن مجموعة من السلوكيات الإدارية الهامة لكل مؤسسة ومنها الاتصالات المفتوحة باتجاهيها، والتعاون، وتحمل المسؤولية، والاحتفاظ بالتصور المشترك، وحل المشكلات بطريقة فاعلة، واحترام التسلسل الإداري.

- دراسة عياد (2003) فلسطين: هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات مديري الدوائر الوسطى ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري، وقد بحثت الدراسة في (8) مجالات هي: الأهداف والسياسات الاستراتيجية، والتصنيف، والتوصيف الوظيفي، والهيكل التنظيمي، والبيئة التنظيمية، والمهارات القيادية، وإدارة الأفراد، والرقابة والمتابعة والتقييم، وإدارة الموارد. كما هدفت الدراسة إلى بيان أثر متغيرات المؤهل العلمي والخبرة الإدارية والتدريب في اتجاهاتهم نحو التطوير الإداري. وقد تكونت عينة الدراسة من (71) مديراً ورئيساً قسم استجابوا على استبانة التوجهات نحو التطوير

الإداري، وبعد جمع البيانات وتحميلها بينت الدراسة أن الاتجاهات في جميع الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري كانت ايجابية في جميع المجالات، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب المؤهل العلمي والتدريب بسبب رغبة جميع أفراد العينة بتحسين أدائهم الإداري. وأظهرت الدراسة من ضرورة عقد دورات تدريبية تلبي احتياجات التطوير الإداري والمهني للموظفين.

- دراسة المسلماني (1999) المملكة الأردنية الهاشمية: هدفت إلى تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته من وجهة نظر الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية، كما وتهدف إلى تحديد مدى تأثير عملية التقييم بالخصائص الوظيفية والاجتماعية للموظفين. أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (559) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنتظمة من (13) وزارة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فعالية التطوير الإداري متوسطة، وفي تحميل مستوى التطوير في كل مجال من المجالات التي يشتمل عملها التطوير تم التوصل إلى أن الفعالية في المجالات التالية المرتبة ترتيباً تنازلياً كانت متوسطة: التدريب، نظم المعلومات الإدارية، الوصف الوظيفي، الإجراءات، اللامركزية، وتفويض السلطة، أما فيما يتعمق بالحوافز فقد كانت منخفضة.

- دراسة أجرى أبو هنطش (1999) فلسطين: هدفت إلى بيان اتجاهات الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم نحو التطوير الإداري. وهدفت أيضاً إلى بيان إذا ما كانت اتجاهات الإداريين التربويين تختلف تبعاً للمتغيرات لبعض المتغيرات. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع الإداريين التربويين في ديوان الوزارة وعددهم (92). وتم تطبيق استبانة مكونة من (55). وقد أظهرت النتائج أن اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري كانت ايجابية على جميع المجالات، حيث حصل مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات على أعلى نسبة مئوية وحصل مجال التصنيف والتوصيف الوظيفي على أقل نسبة مئوية. وتختلف اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير تبعاً بمتغير المؤهل

العلمي فقد كانت أكبر عند حملة مؤهل الدبلوم مقارنة بحملة مؤهل البكالوريوس وحملة مؤهل الدراسات العليا، كما كانت الاتجاهات أفضل عند أصحاب الخبرة الإدارية المتوسطة من أصحاب الخبرة القصيرة والخبرة الطويلة: يمكن للباحثين أن يخلصوا لجملة من النقاط من خلال استعراضهما للدراسات العربية والأجنبية على النحو الآتي:

- 1- أهملت الدراسات السابقة النواحي النظرية والعملية معاً في الحديث عن الاتجاهات لدى العاملين في القطاع التربوي والتطوير الإداري، وهذا ما ستضيفه الدراسة الحالية في تقديمها اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري في مديرية تربية دمشق.
- 2- تلتقي هذه الدراسة مع غيرها من الدراسات، أن عمليات التطوير الإداري يجب أن تمر عبر خطوات محددة، وخطط معدة مسبقاً، إلا أن الدراسة الحالية تتميز في أنها ستثري المكتبة العربية بدراسة ميدانية من خلال نتائج واقعية تعكسها اتجاهات القادة الإداريين الذين هم على تماس مباشر مع العمل الإداري.
- 3- اختلفت هذه الدراسة في أنها تناولت اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري في مديرية تربية دمشق، وهذا الموضوع لم يتم تناوله في البيئة المحمية من قبل.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة الحالية.
- الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة لإثراء الإطار النظري للمدارس الحالية.
- لاستفادة منه في مناقشة النتائج من حيث اتفاق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

#### 4- الطريقة والإجراءات

##### أ- منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج المسحي من خلال تطبيق استبانة على أفراد عينة الدراسة وصولاً لنتائج الدراسة.

### ب- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من القادة الإداريين (مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي) في مديرية تربية دمشق والبالغ عددهم (490) قائداً وقائدةً إداريةً للعام الدراسي (2022-2023)، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مديرية تربية دمشق، حيث تم اختيار (138) قائداً وقائدةً إداريةً، أي بنسبة (28,16%) من مجتمع الدراسة الكلي، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها

النسبة	العدد	الفئات	
57.2%	79	ذكر	الجنس
42.8%	59	أنثى	
18.8%	26	إجازة جامعية	المؤهل العلمي
56.5%	78	دبلوم تربية	
24.6%	34	ماجستير فأكثر	

النسبة	العدد	الفئات	
35.5%	49	5سنوات فأقل	الخبرة
34.1%	47	6-10سنوات	
30.4%	42	11 سنة فأكثر	
100%	138	المجموع	

### - أداة الدراسة:

تم الرجوع إلى الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة مثل دراسة نوردتقيت، (2011)، ودراسة أبو هنطش (1999) التي تناولت التطوير الإداري والاتجاهات نحوه، حيث تم بناء استبانة تكونت بصورتها الأولية من (60) فقرة، موزعة على سبع مجالات هي: السياسات والاستراتيجيات، والوصف الوظيفي، والهيكل التنظيمي، والبيئة التنظيمية، والمهارات الإدارية، وإدارة الأفراد، والرقابة الإدارية.

صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن، حيث طلب منهم قراءة فقرات أداة الدراسة، وابداء ملحوظاتهم عملياً من حيث: دقة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى مناسبة الفقرات لمجالاتها، وحذف الفقرات المتشابهة، واقتراح ما يرونه مناسباً.

وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين أصبحت الاستبانة مكونة من (54) فقرة، موزعة على نفس المجالات السابقة (السياسات والاستراتيجيات، والوصف الوظيفي، والهيكل التنظيمي، والبيئة التنظيمية، والمهارات الإدارية، وإدارة الأفراد، والرقابة الإدارية)، على النحو الآتي:

- السياسات والاستراتيجيات، وتجب عنه الفقرات التالية: 1-2-3-4-5-6
  - الوصف الوظيفي وتجب عنه الفقرات التالية: 7-8-9-10-11-12-13
  - الهيكل التنظيمي، وتجب عنه الفقرات التالية: 14-15-16-17-18-19-20
  - البيئة التنظيمية وتجب عنه الفقرات التالية: 21-22-23-24-25-26-27-28
  - المهارات الإدارية، وتجب عنه الفقرات التالية: 29-30-31-32-33-34-35-36-37-38
  - إدارة الأفراد، وتجب عنه الفقرات التالية: 39-40-41-42-43-44-45-46-47
  - الرقابة الإدارية، وتجب عنه الفقرات التالية: 48-49-50-51-52-53-54
- ثبات أداة الدراسة للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (30) قائداً وقائدةً من خارج عينة الدراسة، ويفرق أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، ومن ثم تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات للأداة (0,85) وهي نسبة مقبولة لغايات الدراسة. واعتمد الباحثان المعيار التالي لتصحيح أداة الدراسة.
- وقد اعتمد الباحثان المعيار الإحصائي ذي التدرج الخماسي لأغراض عرض النتائج وتفسير استجابات أفراد الدراسة:

1,00 - 1,49 بدرجة قليلة جداً

1,50 - 2,49 بدرجة قليلة



2,50 - 3,49 درجة متوسطة

3,50 - 4,49 درجة كبيرة

4,50 - 5,00 درجة كبيرة جداً

#### - متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً- المتغيرات المستقلة: الجنس وهو فئتان: ذكر، أنثى.

- المؤهل العملي ويشمل ثلاث فئات (إجازة جامعية، دبلوم تربية، ماجستير فأكثر)،

- الخبرة ولها ثلاث فئات: 5 سنوات فأقل، 6 - 10 سنوات، 11 سنة فأكثر.

ثانياً المتغير التابع: اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري في مديرية تربية دمشق.

للإجابة عن السؤال الأول تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة والأداة الكمية، وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لتحديد مستوى الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس، ولمتغيري المؤهل العملي، والخبرة تم استخدام تحميل التباين الأحادي.

#### - النتائج:

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة، التي هدفت إلى التعرف على اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري في مديرية تربية دمشق.

أولاً: نتائج السؤال الأول: ما اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري في مديرية تربية دمشق.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة والأداة الكلية والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

جدول 2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على  
مجالات الدراسة والأداة الكلية

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.1	1	السياسات والاستراتيجيات	4.27	0.78
.2	2	الوصف الوظيفي	4.07	0.53
.3	3	الهيكل التنظيمي	3.79	0.70
.4	4	البيئة التنظيمية	3.51	0.54
.5	6	إدارة الأفراد	3.11	0.81
.6	7	الرقابة الإدارية	3.40	0.74
.7	5	المهارات الإدارية	3.28	0.66
-	-	المجالات مجتمعة	3.50	0.46

يبين الجدول رقم (2)، أن المجال الأول "مجال السياسات والاستراتيجيات" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,27) وانحراف معياري (0,78) وجاء المجال الثاني "مجال الوصف الوظيفي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,7) وانحراف معياري (0,53) أما المجال السادس "مجال إدارة الأفراد" فقد احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,11) وانحراف معياري (0,46) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري في مديرية تربية دمشق تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لتحديد مستوى الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس، ولمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة تم استخدام تحميل التباين الأحادي.

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على الأداة الكلية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العملي، والخبرة، كما هو موضحة في جدول (3).

### جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة الأداة الكلية حسب متغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المتغير
0,43	3,40	79	ذكر	الجنس
0,48	3,64	59	أنثى	
0,33	3,27	26	إجازة جامعية	المؤهل العلمي
0,52	3,51	78	دبلوم تربوية	
0,32	3,66	34	ماجستير فأكثر	

0,53	3,56	49	5سنوات فأقل	الخبرة
0,45	3,49	47	6-10سنوات	
0,40	3,46	42	11 سنة فأكثر	

يبين الجدول رقم (3) أن هناك تبايناً ظاهرياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الأداة الكلية، ولتحديد مستويات الدلالة لتلك الفروقات، تم استخدام اختبار (ت) لمتغير الجنس، واختبار تحميل التباين الأحادي لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، كما يوضح ذلك جدول رقم (4) و (5).

#### جدول 4

نتائج اختبار (ت) للفروقات بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الأداة الكلية

حسب متغير الجنس

الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	3,40	0,43	-	-	-
أنثى	3,64	0,48	136	3,03	0,003

بين الجدول رقم (4) أنه توجد فروقات دالة إحصائياً على الأداة الكلية يعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث.

#### جدول 5

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروقات بين متوسطات قديرات أفراد العينة على الأداة

الكمية حسب متغيري المؤهل العلمي والخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة العملية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2,318	2	1,159			
	داخل المجموعات	27,613	135	0,205	5,66	0,004	
	الكلية	29,931	137				
الخبرة	بين المجموعات	0,239	2	0,119			
	داخل المجموعات	29,693	135	2200	0,542	0,583	
	الكلية	29,391	137				

يبين الجدول رقم (5) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة

على الأداة الكلية تعزى لمتغير الخبرة، كما يتبين من الجدول رقم (5) على أنه توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة على الأداة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وللتعرف على مصادر الفروق، تم إجراء اختبار نيومان كولز لتحديد الفروقات البعدية، وجدول رقم (6) يوضح ذلك:

### جدول 6

#### اختبار نيومان كولز لتحديد الفروقات البعدية

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	إجازة جامعية	دبلوم تربية	ماجستير فأكثر
إجازة جامعية	3,27	-	-	-
دبلوم تربية	3,51	-	-	-
ماجستير فأكثر	3,66	-	-	-

يبين الجدول رقم (6) أن هناك فروقاً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي وذلك يبين متوسط تقديرات فئة (دبلوم تربية) من جبة، ومتوسطات تقديرات فئة الماجستير فأكثر، وذلك لصالح فئة ماجستير فأكثر، دبلوم تربية.

#### - مناقشة النتائج:

يتضمن هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة، التي هدفت إلى التعرف على اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري في مديرية تربية دمشق، ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على ما اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري في مديرية تربية دمشق.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الكلي لمجالات الدراسة وقع ضمن درجة كبيرة حيث بلغ (3,50) ويعني هذا إلى اهتمام مديري المدارس في عملية التطوير الإداري في مديرية التربية، وقد جاء مجال السياسات والاستراتيجيات في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4,72)، ويعزى السبب إلى أن مديرية التربية تسعى دائماً إلى تحقيق أهدافها وتطويرها عن طريق رسم سياسات تربوية واستراتيجية متميزة تنبثق من السياسة الاستراتيجية لوزارة التربية وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه وتتفق هذه النتيجة مع

نتيجة دراسة [ Nordtveit (2011) ]. بأنه تم تعديل توجهات سياسة الوزارة، بالإضافة إلى وجود معايير موضوعية لتقييم الأداء، أما مجال إدارة الأفراد فقد حصل على أدنى متوسط حسابي مقداره (3,11) وجاء بالمرتبة السابعة والأخيرة وتعزى هذه النتيجة إلى أن اتجاهات المديرين جاء من واقع الممارسة الإدارية التي تطبق حيث أن تعميمات قانون الخدمة المدنية تتغير من حين إلى آخر، وإن الإجراءات التي تضعها الوزارة في عملية إدارة الأفراد قابلة للتغيير وبالتالي فإن ذلك يؤثر على اتجاهات المديرين. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه ال زاهر (2008) من حيث القدرة على رسم ووضع تصور مستقبلي مبني استنتاجات مستمدة من جداول معلوماتية. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري في مديرية تربية دمشق تُعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة؟ توصلت نتائج هذه الدراسة إلى: عدم وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات القادة الإداريين نحو التطوير الإداري يعزى لمتغير الخبرة، بينما دلت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية ً يعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. أما فيما يخص متغير الجنس فإن هذا يمكن تفسيره إلى أن الإناث يدركن إحساسهن بأهمية التطوير الإداري وذلك للتغلب على العقبات التي كانت تعترضهن في السابق أو التي ما زالت تعترضهن، وفيما يخص متغير المؤهل العلمي فقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لهذا المتغير ولصالح حملة درجة الماجستير، ويمكن تفسير هذا إلى أن المديرين من حملة درجة الماجستير لديهم اتجاهات أفضل للتطوير مقارنة بحاملي مؤهل الدبلوم، والإجازة الجامعية، وهذا يعزى إلى أن لديهم رغبة واهتمام لتطوير قدراتهم وامكاناتهم العملية والمهنية للمساهمة في عملية التطوير الإداري. أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد دلت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية وهذا يعني أن درجة اتجاهاتهم نحو التطوير الإداري لا تختلف باختلاف مستويات خبرتهم وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يعملون في بيئة تعليمية واحدة، وبالتالي فإن لديهم نفس الاتجاهات بغض النظر عن درجة خبرتهم.

## 7- التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يأتي:

- 1- تطبيق مديريات التربية عمليات التطوير الإداري بشكل تدريجي لكي تحقق أهدافها وللمحد من مقاومة التغيير لدى المعلمين فيها.
- 2- إعطاء موضوع المهارات الإدارية اهتماماً خاصاً باعتباره أحد مقومات عملية التطوير الإداري، واكساب العاملين في مديريات التربية مهارات خاصة في كيفية التعامل.
- 3- عقد دورات تدريبية للتربويين الأردنيين وبخاصة القادة الإداريين لتوعيتهم بأهمية التطوير الإداري.
- 4- الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في عملية التطوير الإداري.
- 5- القيام بأبحاث ودراسات تبحث مواضيع إدارية مختلفة تبعاً لمتغيرات جديدة لم يتم بحثها.

أ- المراجع العربية

- أبو لطيف، آصف (2019). معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، جامعة دمشق.
- الهجم، عبد الله. (2007). التطوير التنظيم: المفاهيم والنماذج والاستراتيجيات (الطبعة الأولى) الرياض: دار النوابع للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (2004). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى) الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الجضعي، خالد. (2004). الإدارة: النظريات والوظائف. الرياض، دار الخرجي للنشر والتوزيع.
- الحماد، عبد الحكيم (2018)، تصور لبرنامج تدريبي مقترح لتطوير بعض المهارات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية العربية السورية، بحث مقدم إلى وزارة التنمية الإدارية (برنامج الجدارة القيادية).
- الحجاجبة، خلف. (2007). اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، دار قنديل للنشر والتوزيع.
- العساف، نوال. (2001). تصور مقترح لإعادة الهيكلة التنظيمية للإشراف التربوي التابع لتعليم البنات بمدينة الرياض: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض.
- الهيتي، خالد. (2005). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- البديري، طارق. (2001). أساليب القيادة والإدارة في المؤسسات التعليمية (الطبعة الأولى). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.



- عبد العال، هدى. (2006). التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية (الطبعة الأولى). القاهرة: دار الكتب المصرية، القاهرة.
- العليان، محمود. (2004). السموك التنظيمي في منظمات الأعمال (الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر.
- آل زاهر، علي. (2008). سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- عياد، علي. (2003). اتجاهات مديري الدوائر ورؤساء أقسام الإدارة الوسطى الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- المسلماني، هاشم. (1999). تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في الأردن من وجهة نظر الموظفين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان، الاردن.
- أبو هنطش، إياد. (1999). اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

- [2] Devoli, J. (2005). Local Innovation in modern Era. NY: Hudson Valley business Press.
- [3] Couch, G. (2005). A Measurement of Management development in Selected North Carolina Community Colleges. DAI, A, 60/05. P.18-34.
- [5] Xue, Z. (2001). Effective Practices of Continuous Quality Improvement in United States Colleges and University. DAI, A, 59/70, P. 294.13
- [9] Roy, M. (2000). Perception Regarding Total Quality Management in Iowa Community Colleges and Public-School Districts. DAI, A57/08, P.29-48.
- [14] Nordtveit, B. (2011). An emerging donor in education and development: A case study of China in Cameroon. International Journal of Educational Development, 31 (1), 99–108.
- [16] Underwood, J., & Hammons, J. (2006). Past Present, and future Variations in Community College Organizational Structure. Community College Review, 26 (4): 39-59.
- [17] Womack, R. (2005). Self – perceived style of department chairpersons in Administrative Promoting program in the Mideast. Dissertation Abstract International, 54 (10), 36-52.
- [18] Kimberly, J, (2004). Organization change for administrative development. Organization" Development Theory, Practice and research, 7 (3): 105-219.