



إسهام بيئة العمل الداخلية على القيادات الإدارية الجامعية

م.د عباس ناهي كعيد

جامعة سومر / كلية الإدارة والاقتصاد

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى :

١. التعرف على بيئة العمل الداخلية للقيادات الإدارية في جامعة سومر.
 ٢. توضيح العلاقة بين أبعاد بيئة العمل.
 ٣. التعرف على أبعاد بيئة العمل.
- البحث فقد استخدم (الإستبانة) وقد استخدم الحقيبة الإحصائية (S.P.SS)، حيث كُنت نتائج البحث محاولة القيادة الإدارية بوضع اقتراحات لخدمة الهيكل التنظيمي وبتشجيع الاتصالات بكافة أنواعها ومساعدة رؤساء الأقسام بمنح كافة أنواع الحوافز.



Abstract

In this researcher the researcher aims to :

-١)To have a clear Knowledge about high managers internal work environment, at sumer university .

-٢)Clarifies the relationship between the effective parameters of work environment .

-٣)To have a clear about work environment dimentions.

Research methodology : The descriptive approach has been tackled in this research, because it qualifies the research methodology. The researcher used the questionnaire as a research tool. And he used the SPSS computer statistical programmer. The results of this research clarifies that clarifies that higher management suggestions serves the organizational framework. And encouraging all types of communication. And helping the head of departments to use all types of communication. And helping the heads of departments to use all types of encouragement .

الفصل الأول

مشكلة الدراسة :

يؤدي عدم الاهتمام بتطوير بيئة العمل الداخلية في المؤسسات الجامعية أداء إلى انخفاض الفاعلية المؤسسية ، نتيجة شعور العاملين داخل الجامعة بالإحباط في ظل البيئة التي لا تشجع على بذل الجهد، ولا تساعدهم على التركيز في أداء مهام وظائفهم التي تتسم بالمنافسة في مواجهة الآخرين. إذن فالمؤسسات الجامعية تحتاج إلى توافر بيئة داعمة ومعززة لإدائهم .

(عليان ، ٢٠٠٨ : ٨٥)

إذ لم تعد المؤسسات مبنية على الإكراه أبداً بل أصبحت بشكل متزايد مبنية على الثقة التي تساعد بيئة العمل في تعميق أثرها في مواجهة ضغوط العمل والصراعات داخل المؤسسة الجامعية، مما يسهم في تعزيز روح التعاون والأنتاج الفكري داخل الجام(عناقرة ، ١٩٩٠ : ٣٧) إذ تركزت مشكلة البحث في أن أصبحت حاجة القيادات الإدارية داخل الجامعة إلى بيئة عمل هادفة ، ومطلباً ملحاً ومهماً لكل المؤسسات التعليمية ومنها جامعة سومر التي تسعى للوصول إلى التمييز في الأداء المؤسسي والمحافظة على استمراريتها في بيئة عمل تنافسية خاصة في الوقت الحاضر إذ أن التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري باعتبار أن الإنسان حجر الأساس في العملية التعليمية داخل المؤسسة المتمثلة بالجامعة(العنزي، ٢٠٠١ : ٨٨)

ومن ذلك يمكننا صياغة مشكلة البحث بالسؤال الآتي :

١. مدى إسهام العمل الداخلية على القيادة الإدارية الجامعية من وجهة نظر معاونين العمداء

ورؤساء الأقسام العلمية

أهمية البحث :

تكمّن أهمية البحث من كونها تتناول موضوعات مهمة ، فهي تبحث من جهة أهمية بيئة العمل الداخلية وما يمكن أن تمثله البيئة من انعكاسات كبيرة ومؤثرة على معنويات رؤساء الأقسام داخل الجامعة من معاونين عمداء ورؤساء أقسام وعمداء كليات، حيث تمثل هذه المعنويات أهمية كبيرة لكافة المؤسسات الجامعية، كما تتضح أهميتها من نتائج العديد من الدراسات التي تشير إلى أن الجامعات ذات البيئة السليمة هي الأكثر نجاحاً في تحقق أهدافها وذلك تأكيداً واضحاً من تلك المؤسسات للعلاقة بين بيئة العمل الداخلية ومعنويات المرؤوسين فيها، الأمر الذي ينعكس أما إيجابياً أو سلبياً على المؤسسة ذاتها، (الغريب، ٢٠٠٠، ٧٨) يرى بعض أن توفير البيئة المناسبة من إعطاء الحافز المادي للعاملين كافة داخل الجامعة له دور فقط ، ولكن يوجد رؤى إدارية حديثة تؤكد أهمية وجود مجموعة من المبادئ والقيم والمشاعر والأخلاقيات التي تساهم في خلق بيئة عمل مثالية مثل: مراعاة مشاكل وهموم العاملين الشخصية، التواصل والاتصال في بيئة العمل ودور العلاقات والمشاعر الشخصية بين التدريسيين وبين رؤسائهم المتمثلة بالقيادة الإدارية داخل الجامعة (غنيم، ٢٠٠٤، ٥٧) هناك عوامل عديدة تساعد على التأثير الجيد في بيئة عمل جيدة منها الأريحية أثناء مزاوله العمل داخل المؤسسة الجامعية، إذ لا يمكن لأي رئيس قسم أو معاون عميد أو تدريسي لا يحس بالراحة أثناء عمله أن يقدم الجودة في التعليم أو ما أنيط به، والأريحية تختلف من مرؤوس إلى آخر، والقيادة الإدارية الذكية هي من تقطن لشخصية كلّ من يعمل داخل الجامعة وطريقة التعامل معها.(عايد، ٢٠٠٥ : ٤٥)

تجد أحد المنتسبين داخل الجامعة لا يجب أن يرفع أحد الصوت عليه رؤسائه وبالتالي محادثته أثناء العمل بصوت منخفض وهادئ يحسسه بالراحة وهذا ما يُسمّى الأدب أثناء مزاوله العمل، تجد العامل يفضل أن يخصم من راتبه على أن يؤنب بشدة.(حسن، ٢٠٠١ : ٧٨)

١. لأهمية النظرية: تنبثق أهمية هذا البحث من حيوية الموضوع الذي تتناوله وهو دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الأداء الجيد لدى القيادات الإدارية الجامعية ولما لهذا الموضوع من أهمية إدارية تصب في خدمة الجامعة وباعتباره من المواضيع الحديثة من خلاله أن يضيف معرفة إضافية لمكتبات التعليم العالي.

٢. الأهمية العلمية : تبرز الأهمية التطبيقية لهذا البحث في النتائج التي سوف تظهر عنها ، التي قد تساهم في اتخاذ إجراءات واحتياطات لتهيئة البيئة الداخلية اللازمة لتحقيق أعلى درجات الرقي في التخطيط ، وتنظيم واتخاذ قرار وتوفير مناخ يمكن كافة منتسبو الجامعة كافةً من مزاوله أعمالهم بهدوء وطمأنين(غنيم ، ٢٠٠٤ : ٥٨)

أهداف البحث :

يهدف البحث التعرف إلى :

- ١- التعرف علي بيئة العمل الداخلية للقيادات الإدارية في جامعة سومر من وجهة نظر معاونين العمداء ورؤساء الأقسام .
٢. توضيح العلاقة بين أبعاد بيئة العمل .

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي في دراسة بيئة العمل الداخلية للقيادات الإدارية في جامعة سومر للعام الدراسي ٢٠١٨.٢٠١٩

تحديد المصطلحات :

عرفها كلاً من :

- بيئة العمل : (فرج، ٢٠٠٠) كل الظروف السائدة داخل المؤسسة التربوية والتي لها تأثير على سلوك القيادات الإدارية وتحدد اتجاهاتهم نحو العمل.(فرج، ٢٠٠٠ : ٢٢)
- عرفها (فتحي، ٢٠٠٤) على أنها جميع العوامل والقوى التي تقع داخل الجامعة التي يكون لها تأثير مباشر في ادائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها (فتحي، ٢٠٠٤ : ٤٨)
- عرفها (الفداغي، ١٩٩٩) يمكننا تعريف بيئة العمل بشكل بسيط على أنها جميع الظروف المحيطة بالعمالين في وقت ومكان العمل وتتضمن الظروف المعنوية والمادية والزمانية والمكانية. (الفداغي، ١٩٩٩ : ١٠٤) كما عرفها (روبرت ليرنغ، ٢٠٠٢)
- أن أفضل بيئة عمل هي: عندما تثق بالأفراد الذين تعمل لهم. والفخر والاعتزاز بالعمل، والاستمتاع مع الأفراد الذين تعمل معهم. (روبرت ليفرنغ، ٢٠٠٢، ٩٨)

عرفها (القطاونة، ٢٠٠٢) هو الموقع الذي يستخدم لأداء مهمة معينة حتى الانتهاء منها وتشمل بيئة العمل المكان الجغرافي، مواقع المكاتب والمميزات الإضافية الخاصة بالعمل. (القطاونة، ٢٠٠٢: ١١٨) التعريف الاجرائي لبيئة العمل : يشير مصطلح بيئة العمل إلى الموقع الذي يتم فيه اكمال مهمة معينة، وتشمل بيئة العمل الموقع الفعلي للعمل ، من أجل الحصول على الاستجابة المطلوبة لتأدية ما مطلوب من القيادات الإدارية محددة باستجابات العينة على الاستبانة. كما عرفها (أبو حطب، ٢٠٠٣)

(بأنها المكان الذي يستخدمه الناس للعمل، مثل المؤسسة المتمثلة بالجامعة أو المكاتب) (أبو حطب، ٢٠٠٣: ٨٠)

. الجامعة : وهي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي وتأتي في قمة السلم التعليمي لجمهورية العراق فهي حرم آمن، ومركز اشعاع حضاري، فكري وعلمي وتقني في المجتمع وتتألف الجامعة من مجموعة كليات (وزارة التعليم والبحث العلمي، ١٩٨٨)

- عميد الكلية : هو الشخص الحاصل على شهادة الدكتوراه ويشترط فيه أن يكون بمرتبة أستاذ مساعد في الأقل وبدرجة مدير عام ويرتبط برئيس الجامعة (قانون الخدمة الجامعية، رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨)

- رئيس القسم (أنه تدريسي يعين من رئيس الجامعة بناءً على توصية من عميد الكلية، وتتحدد صلاحيته بموجب النظام الجامعي، وزارة التعليم، ١٩٨٨ عرفها (أحمد، ٢٠٠٧) مجموعة الخصائص المميزة للمؤسسة التي يكون لها تأثير على درجة ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه الجامعة. (أحمد، ٢٠٠٧: ٩٨)

. كما عرفها (اسماعيل، ١٩٩٨)

بأنها تلك البيئة التي تتعلق بالمؤسسة ذاتها من حيث الأطر الإدارية والتقنية العاملة فيها والأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياقات الوظيفة والتنظيم وقاعدة البيانات المستخدمة فيها وأنماط الاتصال (اسماعيل، ١٩٩٨: ٤٨)

أيضاً عرفت (الأشهب، ٢٠٠١)

هي تلك البيئة التي تتمثل بطبيعة العمل ذاته فهناك العمل الفني الذي هو عرضة للتغيرات التكنولوجية وهناك العمل المادي الذي يتطلب المجهود الجسمي وهناك الظروف غير المتقنة وبيئة العمل. (الأشهب، ٢٠٠١: ٥٠)

الفصل الثاني الإطار النظري

بيئة العمل :

تُعد بيئة العمل (work place) من المقومات والجوانب الهامة لنجاح أي منشأة أو مؤسسة التي تحظى باهتمام عالمي على أساس أن رضا جميع العاملين داخل المؤسسة الجامعية عن مكان أو بيئة العمل ينعكس ذلك على مدى أدائهم وكفاءتهم وفعالية أدائهم، مما يؤدي لنجاح هذه المؤسسة. (الأكلبي، ٢٠٠٨: ٢٢) أن البيئة الداخلية للمؤسسة المتمثلة بالجامعة تضم كل ما هو أو ما يحيط في مبنى المؤسسة من قيادات إدارية ومرؤوسين وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم، وكذا النظم والسياسات والإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدى كفايتها وكفائتها وفعاليتها) والموارد البشرية والفنية والمالية والمعلوماتية، ومستوى التكنولوجيا، وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المالية كالإضاءة والتقوية والإزعاجات والنظافة، وكذا الظروف المعنوية أي كل ما يؤثر في معنويات الإدارة العليا والمرؤوسين. (أصفاد، ٢٠٠٠: ٣٨)

أهمية التعرف على بيئة العمل :

أن التعرف على بيئة العمل يعد وسيلة مهمة لتحسين الأداء داخل الجامعة وزيادة الدافعية لدى المرؤوسين وزيادة ثقتهم لوظائفهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعة، أن ما يجعل بيئة العمل مهمة بالنسبة للإدارة كون المحيط الذي تعمل به الجامعة محيطاً له متعلقات عديدة منها المنافسة على الأصعدة كافة منها العملية والاجتماعية و سوق العمل ، ولذا فإن الإدارة أو القيادة الإدارية لا بد أن تكون مستعدة لمواجهة مثل هذا المحيط من سلبيات على الأمد البعيد. (البدري، ٢٠٠١:

١٥٦)

. أنواع بيئة العمل:

قسم علماء الإدارة بيئة العمل على أنواع يمكن توضيحها :

١- بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة : هناك اختلاف بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة بأن الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع الجامعات حيث يقع تأثير هذه البيئة على المؤسسات الجامعية كافة ومن أمثلتها (الثقافة، دور التعليم وتأثيره، فلسفة الدولة، نوع النظام الاقتصادي)، أما البيئة الخاصة فهي التي تكون فيها المنظمة بمفردها ولا يشاركها أحد في التأثير بها مثل القرارات الداخلية وأساليب القيادة الإدارية فيها. ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور لأن بيئة العمل تعتبر نظاماً مفتوحاً كسائر المؤسسات الأخرى. (أمين، ١٩٨٤ : ١٧)

٢. بيئة العمل الداخلية وبيئة العمل الخارجية :

البيئة الخارجية هي كل ما يقع خارج حدود الجامعة ، أي هي كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المؤسسة وتقع خارج حدودها، وتشمل الوضع الاقتصادي في الحاضر والمستقبل وكذلك قيم واتجاهات القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام داخل الجامعة كذلك الأدوات والتقنيات التي تؤدي إلى التغيير التكنولوجي، فالمؤسسة ليست موجودة في فراغ بل هي ضمن هذه العوامل تؤثر وتتأثر بها. (الأنصاري، ٢٠٠٠ : ١٢) أما بيئة العمل الداخلية فهي الأنطباع العام المتكرر لدى أعضاء المؤسسة من معاونين عمداء ورؤساء أقسام وتدرسيين والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة القيادة الإدارية لمروسياتهم، وفلسفة الإدارة العليا ، وظروف العمل، ونوع العلاقات السائدة بين أفراد المؤسسة. (باقر، ٢٠٠٤ : ٢١٠)

. عناصر بيئة العمل الداخلية

١. شكل التكنولوجيا المستخدم في الجامعة
٢. الأنظمة السائدة بين الإدارة العليا والمرؤوسين
٣. العلاقات السائدة داخل المؤسسة
٤. أسلوب القيادة والأشراف
٥. الاتصالات داخل الجامعة
٦. طبيعة ونوع العمل
٧. الصراع داخل المؤسسة وعدم وضوح الدور

٨. الهيكل التنظيمي

٩. نوع الحافز (مادي . معنوي)

(البكري، ٢٠٠١ : ٩٠)

سوف نتطرق إلى خمسة من أبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي . القيادة الإدارية)

١. الهيكل التنظيمي :

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي وقد عرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف تقوم بتنظيم العلاقات أو الاتصالات التي تربط القيادات الإدارية العليا بمرؤوسيههم، وايضاً تريد أعمال الأفراد والمجموعات ومعاً، والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين هامين يكونان مصدر قوة للجامعة، وهي تقسيم العمل بحسب الاختصاص والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف الجامعة بشكل أفضل (التميمي، ٢٠٠٠ : ١١٣) ولسوء الحظ ففي أغلب الأحيان ما يمكن مناقشته عناصر الهيكل التنظيمي الجيد، أكثر من ايجاد هيكل فعلي ولا بد من تعديل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع المتغيرات وإدخال الجديد والحديث ليتلاءم مع المتطلبات الحديثة للمؤسسة التربوية، كما يعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثر في إثراء كافة الإبداعية والأدائية والمعرفية، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي لكافة العاملين داخل الجامعة إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار ويجعلهم غير متحفزين لإنتاج أفكار من شأنها تحسين العمل داخل الجامعة، وعلى العكس. إذا كان الهيكل التنظيمي مرن ينظر اليه كأساس عام لتحديد العلاقات المنظمية يمكن له. أن يقفز ليستوعب كل ما هو حديث، ويدفع بكافة العاملين داخل الجامعة للاجتهاد والتطوير مما

يساعد على تحقيق أهداف الجامعة. (توفيق، ٢٠٠٥ : ٤٦)

٢. القيادة الإدارية :

هناك أكثر من مفهوم للقيادة بتعدد مجالاتها، ويمكننا أن ننظر إليها من زاوية اجتماعية وتربوية، او كمهنة اجتماعية، كما يمكننا أن ننظر لها من جانب سلوكي، إلا أن هناك مشتركات تجمع بينهما

وهي إحداث دور التأثير في الآخرين وعندما ينشأ التأثير في أروقة مؤسسة ما، فلا بد ممن الربط بينه وبين الاشتراك في تحقيقها.

وبناءً على ذلك يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها:

القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. (جابر، ٢٠٠٩: ٨٨)

يعتبر أسلوب القيادة أحد العوامل التي تؤثر في المؤسسات ومنها الجامعة، وينبع ذلك في الأساس من أثر رئيس المؤسسة على قدرات العاملين معه، بل أيضاً يعتبر المحرك الأساس لأدائهم. حيث أن العلاقة بين الرئيس ومروسيه تعتبر من خصائص بيئة العمل المهمة والتي لها تأثير على رضا المرؤوسين وفي استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر القيادة الإدارية وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه. (الجبوري، ٢٠٠١: ٩٥)

ويمكن للقيادة الإدارية داخل الجامعة أن تأتي من خلال ما يصدر منها من تطوير وارتفاع في معدلات الأداء داخل الجامعة وشهرته في مجال ما وبالتالي قدرة على التأثير في الآخرين من خلال التأثير المباشر لنمط اتصالاته ومخاطبته لمرؤوسيه حيث أن القيادة الإدارية الناجحة قادرة على أنجاح عملها من خلال استقرار ساحة مؤسسيها والعمل عليها.

٣. الاتصال الإداري :

يُعد تأسيس نظام فاعل للاتصال والمحافظة على استمرارية فاعليته من أكثر الأمور تحديداً في إدارة المؤسسات التربوية متنامية الحجم والتعقيد، وتعتمد المؤسسة التربوية على الاتصال أساساً في سيرها، الاتصال الفعال يعد من متطلبات القائد الإداري ومن متطلباته المهنية المهمة، ومن ثم فإن الأمر يتطلب منه أن يكون على دراية بسائر الأساليب والوسائل والعمليات الاتصالية في شتى المجالات، كذلك عليهم أن يدركوا القدرة على تطبيق مهارات الاتصال الجيد وبين المرؤوسين في الجامعة (عمداء كليات . معاونين عمداء . رؤساء أقسام)، لأن فاعلية القيادات الإدارية صارت تعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصالات التي يمر بها مع مرؤوسيه داخل الجامعة. (الجندي، ٢٠٠٢:

(١٠٤)

ويعرف الاتصال بأنه "عملية نقل وتفاعل وتبادل المعلومات الخاصة بالجامعة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله تحقق القيادة الإدارية ومساعدتها التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف. (جواد، ١٩٩٥: ١٤) وحتى يحقق العمل الإداري النتائج المرجوة فمن الواجب ايجاد نظام اتصال يكفل توصيل البيانات في قنوات الوحدات الإدارية الفرعية والتي تمثل النظام الإداري العام لأن تأثر الاتصال يعني شلل الإدارة واختلالها (جوني، ١٩٩٣: ٥٥)

٤. الحوافز المادية والمعنوية :

يمكننا تعريف الحوافز بأنها شعور ينتاب الفرد ويولد بداخله الرغبة بالعمل بدور فعال أو سلوك يحاول من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة. (أحمد، ٢٠٠٠: ٦٨)

الحوافز المادية :

وتشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات وأي صورة نقدية أخرى مجتمعة أو مجزئة والتي تشبع احتياجات الفرد المادية فقط، بالإضافة لذلك فإن الحوافز المادية تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل داخل الجامعة. حيث أنه عن طريق المال تستطيع إشباع ضروريات الحياة من مأكّل ومسكن، كما أن المال يعتبر ضرورياً للصحة والتعليم، بالإضافة إلى قدرته على توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي داخل الجامعة بالأمان إذا كانت هذه الأجور تتناسب ومتطلبات الحياة الضرورية. (البدري، ٢٠٠٥: ٣٢)

الحوافز المعنوية :

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة التي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل داخل الجامعة، وتزيد من الأداء داخل المؤسسة، وذلك لأن الأنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له. كما أن للعاملين داخل المؤسسة الجامعية من عمداء كليات ومعاونين عمداء ورؤساء أقسام العديد من المطالب غير المادية، وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر،

ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية، والعلاقات الطيبة برؤسائهم بالعمل من قيادات أداريه وزملاؤهم أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة داخل المؤسسة التي ينتمي اليها. (بن حبتور، ٢٠٠٠: ٧٧)

٥. العلاقات الأنسانية :

تعتبر العلاقات الأنسانية التي تقوم على التفاهم والتعاون والاحترام والثقة وغيرها من مبادئ الأنسانية بين أعضاء جماعة العمل على اختلاف مراتبهم ومستوياتهم أساساً لخلق جو عمل يساهم في فعالية وكفاءة أداء الأفراد، ورغم التطور الهائل في التنظيمات الإدارية يبقى عنصر العلاقات الأنسانية أساساً لتحقيق النجاح، هذا ما أشارت اليه معظم الدراسات في العلوم النفسية والسلوكية والاجتماعية. (بير، ٢٠٠٦: ٨٨) لقد جاء في معجم مصطلحات العلوم الإدارية تعريف العلاقات الأنسانية على أنها : تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين المرؤوسين والقيادات الإدارية بعد رفع الروح المعنوية. (توفيق، ٢٠٠٣: ٩)

وتكون العلاقة الأنسانية ذات أثر بارز ولها دوراً في تقوية دوافع جميع المرؤوسين في أي تنظيم، لتحقيق أعلى نتائج فكرية ومعرفية في الأداء، وتعتمد العلاقات الأنسانية على شعور جميع العاملين داخل الجامعة نحو بعضهم البعض، وشعورهم نحو العمل المكلفين فيه نفسه، حيث يتحدد أداء الأفراد وكفائياتهم الأنسانية من اهم العوامل المهمة في الإدارة، فأنجاز العمل مع الآخرين وكيفية التفاهم معهم بطريقة هادفة وسليمة هي من السمات المميزة للشخصية الإدارية الناجحة، وبخاصة في ميدان التربية والتعليم. (الجابري، ٢٠٠٨، ٤٤)

إذ أن توافر العلاقات السليمة في بيئة العمل هو نفسه عاملاً ايجابياً رئيسي للعمل والأقبال عليه فالقيادة الإدارية الجامعية الذي يوفر في المؤسسة التي يديرها مناخاً صحياً تحمله علاقات أنسانية جيدة يقبل هو والمرؤوسين على العمل بنشاط وروح طيبة وينعكس ذلك على الأرتفاع بمستوى النشاط الجامعي. (الحري، ٢٠٠٨، ٩٠)

خصائص بيئة العمل الناجحة :

١. العمل بروح الفريق الواحد
 ٢. العمل الجماعي وعدم الأنانية
 ٣. تقدير العمل والجهد
 ٤. الاحترام المتبادل
 ٥. التواصل الفعال بين القيادة الإدارية والمرؤوسين
 - ٦- رضا العاملين داخل الجامعة المتمثلين بمعاونين العمداء ورؤساء الأقسام والتدريسيين وكافة الموظفين على القيادة الإدارية مع جميع جوانبها معنوياً ومادياً .
 - ٧- بيئة العمل الجيد هي التي تجعلك تذهب الى العمل كل يوم وأنت سعيد .
 - ٨- هدف تعمل من أجله.
 - ٩- قيادة إدارية متفاهمة ومتعاونة .
 - ١٠- مكان عمل مريح .
 - ١١- مقابل مادي مجزي . (حريم ، ٢٠٠٦ ، ٣٥)
- " دراسات سابقة "

١. دراسة بعنوان "تقييم مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي لدى مديري التربيّات في محافظة واسط من وجهة نظر مديري المدارس الإعدادية "

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي لدى مديري التربيّات في محافظة واسط وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) مدير مدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وجود علاقة بين المؤهل العلمي لدى مديري التربيّات في بيئة العمل الداخلية ومستوى أدائهم لأعمالهم، ووجود فروق ذات دلالة أحصائية بين بعض عناصر بيئة العمل الداخلية، تعزى لعامل الجنس، ونوع العمل الذي يمارسه مديري التربيّات في مجال عملهم، ووجود علاقة ذات دلالة بين بعض عناصر بيئة العمل المادية في مديريات التربيّة.

٢. دراسة بعنوان "بيئة العمل ومناسبتها لأداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر التدريسيين في محافظة واسط ، وهي دراسة على مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط ، هدفت الدراسة إلى معرفة خصائص بيئة العمل الحالية لمديري المدارس الثانوية، والكشف عن مدى اختلاف خصائص بيئة العمل باختلاف مكان العمل داخل المحافظة، ومن ثم الكشف عن مدى مناسبة بيئة العمل للأداء لدى مديري المدارس الثانوية، ومعرفة أبرز المعوقات الناتجة عن بيئة العمل الحالية، وكذلك اهم المعوقات اللازمة لرفع مستوى الأداء لديهم، وقد أجريت الدراسة على عينة من التدريسيين وأخذ رئيسهم بمديري المدارس الثانوية في محافظة واسط وذلك باستخدام المنهج الوصفي باستخدام الحقيبة الإحصائية (sp.ss) وكانت نتائج البحث :

١. أن بيئة العمل الداخلية غير مناسبة بدرجة كافية لتلائم طبيعة الأداء .
٢. عدم رضا غالبية أفراد الدراسة عن الحوافز المادية والمعنوية.

٣- أن مشاركة مديري المدارس في اتخاذ القرارات حول مشكلات العمل لا تتم بالدرجة المطلوب

الفصل الثالث إجراءات البحث

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات المنهجية المتبعة في إجراء البحث وذلك بتحديد منهج المستخدم للحصول على البيانات والمعلومات ووصف مجتمع البحث وعينية اختيارها والإدارة المستخدمة وخطوات بنائها وكيفية التأكد من حقها وثباتها وبيان إجراءات تطبيقها والوسائل الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

أولاً: منهج البحث :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لكونه مع البحث الحالي فهو يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالتها.

مجتمع البحث :

يتألف مجتمع البحث من (١٧) رئيساً قسم ومعاون عميد موزعين على كليات جامعة سوهر .

عينة البحث :

تتألف عينة البحث من (١٧) رئيساً قسم ومعاون عميد وتناول الباحث المجتمع كله لصغر حجم العينة.

أداة البحث :

تتوقف دقة معلومات البحث وصلاحياتها وامكانية الاعتماد على نتائجها على الأداة المستخدمة في جمع البيانات، وقد تم استخدام (ستبانة) كأداة للبحث الحالي، إذ تعد الأستبانة الوسيلة الميسرة لقريرض المستجيبين لمثيرات مختارة ومرتبطة بعناية بقصد جمع البيانات (فأن دلين، ١٩٨٤ : ٩) وقد قام الباحث بالأداة وفقاً للخطوات الآتية :

أ . طلاع على الأدب الأداري المتعلق بموضوع البحث فضلاً عن الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

ب . تم استخدام مقياس ليكرت (Likkert) خاسي الدرجة في تحديد بدائل لكل فقرة والبدايل (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، لا) وتحددت أوزان البدائل بالدرجات (١،٢،٣،٤،٥) (٥،٤،٣،٢،١).

صدق الاداة :

يعد الصدق من أهم الخصائص التي يجب أن تتوافر في الادوات والمقاييس التربوية والنفسية لكونه يتعلق بالهدف الذي بنيت الاداة من اجله .ويقصد بصدق الاداة شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح مفرداتها و فقراتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبد الخالق ،٣٨:١٩٩٣).ولغرض التأكد من صدق الاداة الحالية تم اعتماد الصدق الظاهري ، للتأكد من صدق الأداة الحالية ويقصد به البحث عما يبدو أن الأداة تقسية وهو المظهر العام للأداة أو الصورة الخارجية لها من حيث نوع الفقرات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها (عبد الستار ، ٢٠٠١: ٢٢) لذلك تم عرض الأداة المكونة من (٣٥) فقرة على مجموعة من المحكمين والمختصين في الإدارة التربوية والإدارة والقياس والتقويم والبالغ عددهم (٨) محكمين ، لابداء آراءهم

وملاحظاتهم حول مناسبة فقراتها للصدق الذي اعدت من أجله ومدى وضوح صياغتها اللغوية واقتراح التعديلات التي يرونها مناسب بالحذف أوالتعديل بالإضافة ، وقد تم الاعتمادعلى النسبة المئويةية (٨٠%) فأكثر من موافقة المحكمين للدلالة على صدق الفقرات والابقاء عليها ، وفي ضوء ذلك عدت جميع فقرات الاستبانة صالحة للغرض الذي اعدت من اجله بعد الاخذ بمجمل اراء المحكمين .

ثبات الاداة :

يُعد الثبات الخاصة الثانية التي يجب أن تتصف بها الأداة بعد الصدق لكونه أحد المؤشرات الخاصة بالتحقيق من دقة الفقرات فيما يجب قياسه وكما يجب ويقصد بالثبات درجة التوافق والتجانس بين قياسين لشيء واحد أي درجات الأفراد تكون متشابهة تحت نفس ظروف القياس (عودة، ١٩٩٨، ٨٨) وللحصول على الثبات للإدارة الحالية بطريقة هي :

١ - طريقة إعادة الاختبار:

تُعد هذه الطريقة إحدى طرق التحقيق من الثبات التي تستخدم بصورة كبيرة في البحوث التربوية والنفسية والتي تعني أن الإدارة تعطي نفس النتائج أو قريباً منها إذا ما اعيدتطبيقه على نفس العينة وبنفس الظروف (عامر ١٩٩٥، ٦٢) .

وقد تم حساب الثبات بهذه الطريقة وقد تم اختبار عينة مقدارها (١٧) رئيس قسم ومعاون عميد أيضاً من مجتمع البحث ، وبعد مرور اسبوعين تم إعادة تطبيق الأداة مرة أخرى على نفس العينة وبعد انتهاء التطبيق الثاني تم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين وقد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٠.٨٤٥) لاستبانة (بيئة العمل) .

٢ - معامل الفاكرونباخ :

تُعد هذه الطريقة إحدى طرق قياس الاتساق الداخلي للدائرة ويطلق عليها معادلة الفاكرونباخ أو معامل كرونباخ وتستخدم في إيجاد معامل الثبات ، وقد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٠.٨٤٥) لاستبانة بيئة العمل .

العينة الاستطلاعية :

لغرض التأكد من وضوح الفقرات ومدى وضوح التعليمات وكيفية اختيار بدائل الاجابة والكشف عن الفقرات الغامضة وغير الواضحة لغرض تعديلها وإعادة صياغتها ولحساب الوقت المستغرق للإجابة على فقرات الأداة تم الاستعانة بعينة استطلاعية مكونة من (١٧) رئيس قسم ومعاون عميد من مجتمع البحث الاصلي وطلب من قراءة التعليمات وفقرات الاداة بدقة ثم الاجابة عليها وقد تبين من خلال الاجابات أن الاداة واضحة ومعيرة عن الغرض الذي وضعت لأجله وأن الوقت المُستغرق في الاجابة على الاداة يتراوح ما بين (٢٥-٣٠) دقيقة .

تطبيق الاداة بصورتها النهائية :

بعد أن تم التأكد من صدق الأداة وثباتها ، تم تطبيقها على أفراد عينة البحث البالغ عددها (١٧) رئيس قسم ومعاون عميد من كليات جامعة سومر .

الوسائل الاحصائية :

تم استخدام الحقيبة الاحصائية (SPSS) وقد استخدم الوسائل الإحصائية التالية :

- ١- النسبة المئوية لإيجاد الصدق الظاهري.
- ٢- معامل ارتباط بيرسون : لإيجاد هدف العلاقة .
- ٣- الاختبار التالي لعينة واحدة : لإيجاد هدف البحث

الفصل الرابع تفسير النتائج

جرى قياس المجال الاول من البحث (الهيكل التنظيمي) من خلال سبعة فقرات، إذ يشير الجدول رقم (1) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً (محايد) (2.9)، وكأن اجمالي الانحراف المعياري (0.4)، أما على صعيد الفقرات فقد ظهر أن أعلى مستوى اجابة وقد حققتها الفقرة السادسة (3.82) وهي اتفق وبتشتت نوعاً ما بين الاجابات يؤكد انحراف المعياري (0.8)، وهو مؤشر على اتفاق المستجيبين بأن تسمح القيادة الإدارية بوضع اي اقتراحات لتغيير الهيكل بما يخدم الجامعة ، أما الفقرة الثالثة التي نصت على تمييز الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابليته للتغير حسب ظرف الجامعة، إذ بلغت قيمة الوسط (1.8) وهي أتفق، وبتشتت عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد انحراف المعياري (0.8).

جدول رقم (1) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الأول (الهيكل التنظيمي)

	N	Mean	Std. Deviation
1	17	2.4706	1.12459
2	17	2.7059	1.10480
3	17	1.8824	.85749
4	17	3.2941	.98518
5	17	2.7647	1.20049
6	17	3.8235	.88284
7	17	3.7059	1.04670
X1	17	2.9496	.47094

جرى قياس المجال الثاني من البحث (القيادة الإدارية) من خلال سبعة فقرات ، إذ يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً اتفق إذ بلغ (3.24) وكأن إجمالي الانحراف المعياري (0.4) أما على صعيد الفقرات فقد ظهر أن أعلى مستوى اجابة وقد حققتها الفقرة الثالثة إذ بلغ الوسط الحسابي (4.0) وهب اتفق بشدة عالي نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.1) وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بأن تسمح لهم القيادة الإدارية لأبداء آرائهم لتعزيز الاداء بكفاءة عالية ، اما الفقرة الخامسة حققت ادنى مستوى اجابة ، إذ بلغت قيمة الوسط (1.8) وبتشتت عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.4) جدول رقم (2) يمثل النتائج الإحصائية للمجال الثاني (القيادة الإدارية) .

جدول رقم (2) : القيادة الإدارية

	N	Mean	Std. Deviation
1	17	3.6471	1.22174
2	17	3.7647	1.09141
3	17	4.0000	1.17260
4	17	3.4118	1.22774
5	17	1.8824	.48507
6	17	2.5294	1.00733
7	17	3.4706	1.12459
X2	17	3.2437	.42488

جرى قياس المجال الثالث من البحث (الاتصال الإداري) من خلال سبعة فقرات إذ يشير الجدول رقم (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً (3.7) وكأن إجمالي الانحراف المعياري (0.6)، أما على صعيد الفقرات فقد ظهر أن أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الخامسة إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.1) وهي اتفق وبتشتت عال نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.9) وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بأن هناك خطوط اتصالات أفقية وعمودية داخل الجامعة، أما الفقرة (الاولى) وقد حققت ادنى مستوى (2.1) يساعد نظام الاتصال في بيئة العمل على تدفق المعلومات بين القيادة الإدارية وبين رؤساء الأقسام ومعاونين العمداء. وهب لا اتفق وبتشتت عال من نوعاً ما بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.8).

جدول (3) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الثالث (الاتصال الإداري).

	N	Mean	Std. Deviation
1	17	2.1765	.80896
2	17	4.0000	1.11803
3	17	4.0000	1.00000
4	17	4.0588	1.02899
5	17	4.1765	.95101
6	17	3.7059	1.15999
7	17	3.8235	.88284
X3	17	3.7059	.67285

جرى قياس المجال الرابع من البحث (العلاقات الأنسانية) من خلال (7) فقرات إذ يشير الجدول (4) إلى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً اتفق إذ بلغ (3.8) وكأن اجمالي الانحراف المعياري (0.5) ، أما على صعيد الفقرات فقد ظهر أن اعلى مستوى اجابة وقد حققتها الفقرة (3) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.29) وهي اتفق تماماً ، وبتشتت عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.68) وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بأن (تقدم الادارة العون والمساعدة لرؤساء الاقسام وكافة المستويات الإدارية)، أما ادنى فقرة هي (2) توجد علاقة ايجابية بين القيادة الإدارية وبين رؤساء الاقسام. والجدول رقم (4) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الرابع.

جدول رقم (4) : العلاقات الإنسانية

	N	Mean	Std. Deviation
1	17	3.7059	.84887
2	17	3.4706	1.23073
3	17	4.2941	.68599
4	17	3.8824	.60025
5	17	3.8235	1.01460
6	17	4.0588	.55572
7	17	4.0000	.70711
X4	17	3.8908	.54288

جرى قياس المجال الخامس (الحوافز المادية والمعنوية) من خلال (7) فقرات إذ يشير جدول (5) إلى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً اتفق ، إذ بلغ (3.8) وكأن اجمالي الانحراف

المعياري (0.5)، اما على صعيد الفقرات فقد ظهر أن اعلى مستوى اجابة حققها الفقرة (3) إذ بلغت قيمة الوسط (4.29) وهي (محايد) وبتشتت عال نوعا ما بين الاجابات يؤكدده الأنحراف المعياري (0.6) وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بأن (نظام الحوافز عادل وجيد) أمّا الفقرة (1) (التي تنص على تقدم القيادة الإدارية ترقيات استثنائية في بيئة العمل تساعد على التشجيع والابتكار) فقد حققت أدنى مستوى إجابة إذ بلغت (3.7) قيمة الوسط الحسابي وهي اتفق تماماً وبتشتت عال نوعا ما بين الاجابات يؤكدده الأنحراف المعياري (1.0)

جدول رقم (5) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الخامس (الحوافز المادية والمعنوية)

	N	Mean	Std. Deviation
1	17	3.7059	1.04670
2	17	3.7647	.66421
3	17	4.2941	.68599
4	17	3.8824	1.21873
5	17	4.0000	1.11803
6	17	3.8824	.85749
7	17	3.5882	1.12132
X5	17	3.8739	.73693



الفصل الخامس الاستنتاجات البحث :

- ١- محاولة القيادة الإدارية العليا بوضع اقتراحات لخدمة الهيكل التنظيمي وتغييره بما يخدم آليات عمل الجامعة.
- ٢- محاولة القيادة الإدارية لتعزيز إبداء الآراء لتعزيز الأداء بكفاءة عالية.
- ٣- تساعد القيادة الإدارية بتشجيع الاتصالات بأنواعها كافة الأفقية منها والعمودية .
- ٤- مساعدة القيادة الإدارية العون والمساعدة لرؤساء الاقسام .
- ٥- تحاول القيادة الإدارية اعطاء كافة الحوافز سواء (مادية أو معنوية لتشجيع الابتكار والابداع).

المصادر

١. أحمد، نادية بنت عبدالله، ٢٠٠٧، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.
٢. أبو حطب، فؤاد، ٢٠٠٣، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، مصر.
٣. البديري، طارق عبد الحميد، ٢٠٠١، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان.
٤. البديري، حسان، ٢٠٠٥، السلوك الأنساني في منظمات الأعمال، القاهرة.
٥. اسماعيل، محمد، ١٩٩٨، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، بيروت.
٦. الأشهب، عائدة، ٢٠٠١، درجة مشاركة اعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم، رسالة ماجستير، جامعة القدس.
٧. أصفاد، مرتضى سعيد، ٢٠٠٠، تحليل المنظمة الاستراتيجية على وفق المدخل المعرفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.
٨. الأكلبي، علي ذيب، ٢٠٠٨، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، الرياض.
٩. أمين، محمود خضير، ١٩٨٤، نظرية المنظمة، عمان.
١٠. الأنصاري، بدر محمود، ٢٠٠٠، أصول الإدارة التعليمية، عمان.
١١. باقر، حسن جبر، ٢٠٠٤، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة.
١٢. البكري، سونيا محمد، ٢٠٠١، نحو اطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، الرياض.
١٣. التميمي، نهاد حسن، ٢٠٠٠، العلمية الإدارية والتطبيق الإداري، مكتبة عين الشمس.
١٤. توفيق، عبد الرحمن، ٢٠٠٥، السلوك الأنساني في التنظيم، عمان.
١٥. جابر، عادل، ٢٠٠٩، مهارات قيادة الآخرين، القاهرة.
١٦. الجبوري، أحمد علي محمد، ٢٠٠١، القدرة القيادية لأدارات معاهد أعداد المعلمين والمعلومات في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
١٧. الجندي، عادل، ٢٠٠٢، أساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة.
١٨. حسن، محمد، ٢٠٠٣، دراسة بعنوان (تقييم مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي لدى مديري التربيات في محافظة واسط من وجهة نظر مديري المدارس الاعدادية).
١٩. جواد، شوقي ناجي، ١٩٩٥، إدارة الأعمال، بغداد.
- ٢٠- عليان، ويحيى مصطفى، ٢٠٠٨، النظم المعلوماتية، عمان.
- ٢١- عناقرة، فاطمة نواف، ١٩٩٠، المنظمات الإدارية الابداعية، القاهرة.
٢٢. الغريب، فيصل سعيد، ٢٠٠٠، أصول علم الإدارة العامة، الاسكندرية، دار الجامعات المصرية.
٢٣. غنيم، أحمد محمد، ٢٠٠٤، الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الأنسانية، عمان.
٢٤. فتحي، عبد العزيز، ٢٠٠٤، دور التنظيم في التنمية الإدارية، بيروت، لبنان.
٢٥. الفداغي، صباح صالح، ١٩٩٩، المفاهيم المعلوماتية، مطبوعات جامعة الكويت.
٢٦. القطاونة، منار، ٢٠٠٢، تحليل النظم السلوكية، القاهرة.
٢٧. بن حبتور، عبد العزيز صالح، ٢٠٠٠، أصول ومبادئ الإدارة العامة، دراسة مقارنة، سلسلة الكتاب الجامعي.
٢٨. بيرس، مايكل، ٢٠٠٦، استراتيجيات الإدارة في التعليم، عمان.
- ٢٩- توفيق، عبد الرحمن، ٢٠٠٣، إدارة المستقبل: القيادة .. التفكير .. التسويق، القاهرة.
- ٣٠- الجابري، رمضان بن أحمد، علم الأتصال. مفاهيمه. نظرياته. مجالاته، عمان.
- ٣١- الحريري، رافدة، ٢٠٠٨، مهارات القيادة التربوية، في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن.
- ٣٢- حريم، سلطان، ٢٠٠٦، مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، القاهرة.