



Administrative development among educational supervisors from the point of view of middle school principals and their assistants in Wasit Governorate

ABSTRACT

The research aimed to identify the level of administrative development among educational supervisors from the point of view of school principals and their assistants in the middle school stage in Wasit Governorate. Also, to identify statistically significant differences at the significance level 0.05 in the administrative development of educational supervisors from the point of view of school principals and their assistants in the preparatory stage according to gender (Male, Female) and specialization (Scientific, Humanities). The study samples consisted of two hundred male and female principals. Administrative development standards were applied and prepared by the researcher.

The research results showed that the level of administrative development was elevated. Furthermore, there are no statistically significant differences in administrative development among educational supervisors according to the gender variable (Males, Females) and the specialization variable (Scientific, Humanities) from the point of view of school principals and their assistants.

* Corresponding Author

1 Noor Al-Huda Basim
Munshed

2 Abd Kathem Samoom
University of Wasit –
College of Education for
Human Sciences

Email:

1. noora903@uowasit.edu.iq

2. agatie@uowasit.edu.iq

Keywords:

Administrative
development, Educational
supervisors and Middle
school .

Article history:

Received: 2024-07-15

Accepted: 2025-03-12

Available online: 2025-05-01



التطوير الإداري لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري ومعاوني المدارس الإعدادية في محافظة واسط

الباحثة نور الهدى باسم منشد/ جامعة واسط - كلية التربية للعلوم الانسانية
أ.د عبد كاظم سموم/ جامعة واسط - كلية التربية للعلوم الانسانية

المُستخلص

استهدف البحث التعرف على مستوى التطوير الإداري لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية في محافظة واسط، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في التطوير الإداري لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية حسب الجنس (ذكور - إناث) والتخصص (علمي - إنساني) وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير ومديرة، وتم تطبيق مقاييس التطوير الإداري وهو من إعداد الباحثة وقد أسفرت نتائج البحث عن :-
1- مستوى التطوير الإداري كان عالياً.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطوير الإداري لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغير الجنس (ذكور. إناث) ومتغير التخصص (علمي، إنساني) من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم
الكلمات المفتاحية: التطوير الإداري، المشرفين التربويين، المرحلة الإعدادية

مشكلة البحث :

أشار مؤتمر وزارة التربية (1989) الذي عقد في بغداد على ضرورة الارتقاء بإدارات المدارس وتجسيد الدور الإداري لمديري المدارس ومعاونيهم في جميع مراحلها الدراسية وتطوير المدارس بما يتناسب مع العملية التربوية، وكيفية أداء الإدارة المدرسية وواقع إدارتها التربوية والسبل الفاعلة لتطوير الكفاءات المتوفرة للارتقاء بالواقع الإداري داخل المؤسسة التعليمية (وزارة التربية، 1989، 156) .

وكذلك أكد (المؤتمر الدولي للتربية وبالتعاون مع منظمة اليونسكو) في دورته التاسعة أهمية أن يتعرف مديرو المدارس الإعدادية على مهامهم الإدارية لدورهم كإداريين وتوصيف تلك المهام والنهوض بواقع العملية التربوية والعمل على اتباع أساليب التطوير الإداري في العمليات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية نفسها وداخل أعضاء الهيئة التعليمية من إداريين ومدرسين للنهوض بواقع العملية التعليمية (نقلاً عن بستان، 1981، 49) .

فضلاً عن أن إجراءات عملية التطوير الإداري مستمرة ضمن إطار مخطط ومدرّس في الهيكل التنظيمي للمدرسة الإعدادية، ونظم الاتصالات، وإعداد وتدريب العاملين وتأهيلهم، وتفويض الصلاحيات، والثقافة التنظيمية، وما يسودها من قيم واتجاهات. وتسعى أيضاً إلى التطوير والإصلاح الإداري لزيادة كفاءتها وفعاليتها وصولاً إلى أفضل المستويات وتحقيق الأهداف التي تسعى لها. وأشار الظاهر إلى "أن التطوير الإداري هو جهد سياسي، وإداري، واقتصادي، وثقافي يهدف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والتنظيم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وامكانيات

النظام الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في إنجاز أهدافه، وقد يكون ذاتياً نابعاً من النظام ذاته أو قد يكون إلزامياً مفروضاً على النظام من البيئة الخارجية. (الظاهر، 2009: 83) .

الآن إدارة المؤسسات التعليمية القائمة في العراق لا تزال غير قادرة على مواكبة التطور الحاصل في الدول المتقدمة، بل هي سائرة في عكس الاتجاه، وعاجزة عن تكوين الإنسان العراقي المؤمن بالتغيير، والقادر عليه في ظل الظروف الأمنية والسياسية والاقتصادية والثقافية التي يمر بها العراق. (السبتي، 2008: 402) .

وكشفت البحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التطوير الإداري عن جوانب الضعف والقصور لدى الإدارات التربوية من قبل المشرفين التربويين المتمثلة بمديري المدارس الإعدادية ومعاونيه، وكانت دراسة (الذهبي، ٢٠٠٨) ، ودراسة (كاظم، 2020) ، دراسة (الكناني، ٢٠١٣) ، ودراسة (اسماعيل، 2021) ، ودراسة (مرزوك، 2014) ، ودراسة (نوري وشحادة، 2016) ، ودراسة (البهادلي، ٢٠١٤) وغيرها من الدراسات التي أشارت إلى ضرورة أن تكون هناك متابعة دورية لسير عملية التطوير الإداري لمديري المدارس كركيزة أساسية لتنمية الجهود المبذولة في الحصول على نتائج تربوية مرضية.

ونظراً لكثرة الأبعاد الإدارية التي تقع على كاهل المشرفين التربويين في المدارس الإعدادية في محافظة واسط؛ فلا بد من حث مديري المدارس على التغلب على المشكلات والمعوقات التي تواجههم في تطبيق التطوير الإداري بأسلوب يتسم بالواقعية والمرونة في التنفيذ ليتسنى لهم إنجاز الأهداف التي يسعون إليها في المدارس الإعدادية، ولا يأتي ذلك إلا من خلال منحهم مزيد من اللامركزية في العمل الإداري .

قامت الباحثة بتوزيع استبانة استطلاعية على (30) مديراً ومعاوناً تم اختيارهم بصورة عشوائية في المدارس الإعدادية في محافظة واسط وتم توجيه سؤال لهم :

- هل توجد مشكلة في (التطوير الإداري) لمدير المدرسة ؟

وفي ضوء ذلك تحسست الباحثة مشكلة البحث من خلال اطلاعها على الواقع التربوي وأهميته في المدارس الإعدادية أثناء مدة التطبيق في المرحلة الأولية، فوجد أنها تعاني من غياب عمليات التطوير الإداري، ومثل هذه الأمور التي لم يتم تسليط الضوء عليها قد تؤثر سلباً أو إيجاباً في سير العملية التعليمية .

وقد تمثلت مشكلة البحث في السؤال الآتي : ما درجة التطوير الإداري لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الإعدادية ومعاونيه ؟

أهمية البحث :

تتضح أهمية البحث باعتبار إدارة المدارس الإعدادية أداة مهمة هدفها تسيير وتحفيز الطاقات البشرية وتوجيهها واستثمارها بشكل أفضل ومنظم ؛ إذ إن العملية التعليمية بشكل عام والمدارس الإعدادية بشكل خاص تحتاج إلى التغيير والتطوير المستمر، لمواكبة المستجدات ومواجهة التحديات المحيطة بها؛ لذا نلاحظ أن أغلب المشرفين الذين يشرفون على مديري المدارس الإعدادية يؤكدون ضرورة البقاء والاستمرار في العمل بكفاءة وفاعلية في مواكبة عالم سريع التغيير والتطوير، باعتماد أساليب إدارية حديثة منها والهندسة الإدارية، والإدارة بالمشاركة، والإدارة بالتمكين، واستبعاد الأساليب الإدارية التقليدية في العمل الإداري (الشلمة، 2004: 37).

إن المؤسسات التربوية عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات ، وتصارع وتتكيف ، ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة ، والمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغيرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها. والمؤسسات التربوية مجبرة أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي توجد فيها، مستخدمة التقنيات الحديثة التي أصبحت مهيمنة ومقبولة بشكل واسع، وبهذه الطريقة فإنها تعمل على تغيير البيئات الوطنية والعالمية.

وتبرز أهمية تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من خلال إيجاد بيئة تعليمية مرنة عن طريق تغيير الأنشطة المختلفة وبالتالي يتغير دور المنظومة المدرسية نحو اتصال أكثر انفتاحاً على المجتمع المحلي المحيط للبية احتياجاته، وتطبق التكنولوجيا الإدارية الحديثة، بما يمكن الإدارة المؤسسية من مواجهة تحديات عصر المعلومات (حسين، ٢٠٠٧: ١٠٥).

فضلا عن اكتساب التطوير الإداري أهمية بالغة في جميع أجهزة ومؤسسات الدولة وذلك لارتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري والهياكل التنظيمية ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال تدريب القوى العاملة وتهيئة البيئة المدرسية المناسبة لعملهم مما يحسن من أدائهم، ولكن يواجه تطبيق التطوير الإداري العديد من الصعوبات التي منها على سبيل المثال تحديات التطوير المتتالي والمكثف ، سواء في النواحي الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية وثورة المعلومات وغيرها من صور التحديات المختلفة ، والتي قد تعيق عملية التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي (الشريف، 2013).

وتعد عملية التطوير الإداري في المدارس الإعدادية من الأمور المهمة والملحة في ظل بيئة العمل الإدارية الحديثة، والانفجار المعرفي، والتطور العلمي السريع والمتلاحق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي ورأس المال الفكري؛ إذ يعد نظام التعليم في المدارس الإعدادية من النظم المفتوحة التي يجب أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، لتستطيع البقاء والاستمرار والنمو. وعلى القيادات الإدارية في هذه المدارس التأقلم والتكيف مع العوامل البيئية المتغيرة باستمرار، وتعمل على تبني منهج التغيير والتطوير المستمر لغرض استثمار الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالمدارس، والتكيف مع التحديات والمخاطر التي تقف أمام التغيير والتطوير واستثمار ودراسة عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية لهذه المدارس لتعمل على تعظيم عناصر القوة فيها، ومعالجة نقاط الضعف لديها باستمرار. (احمد، 2012: 17) .

إذ يرى (ال زاهر ، 2000) أن التطوير هو ظاهرة طبيعية في التنظيمات الإدارية، وله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته، وخاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كامل المجالات. (ال زاهر ، 2000: 82)

وتبرز الأهمية النظرية للبحث في الآتي:

- 1- تسليط الضوء على أهمية التطوير الإداري بصفة مفهومة إدارياً يحفز الكادر التربوي على العطاء والإنتاج.
- 3- أهمية الإشراف التربوي كونهم الإدارة الفاعلة في نجاح المؤسسة التعليمية.

- 4- توفر هذه الدراسة أداة للبحث قد تكون مفيدة للباحثين في هذا المجال.
- 5- تأمل الباحثة أن تتيح هذه الدراسة لمشرفين في المدارس الإعدادية تطوير بالمهمة الإدارية، وليس التعليمية فقط ، وبوضوح الرؤية وعدم الازدواجية من خلال الإفادة من نتائجها.
- وتبرز الأهمية التطبيقية للبحث في الآتي:

- 1- تختلف ممارسات المشرفين التربويين من مدرسة لأخرى، منها ما يتعلق بمتابعة مديري المدارس لمعرفة مدى تنفيذهم للوظائف الإدارية المتبعة في المدارس الإعدادية .
- 3 - يؤكد المشرفون أهمية تطبيق المرونة الإدارية التي تعد من المفاهيم الحديثة والمهمة في إنجاز الوظائف الإدارية بكل تفاصيلها .

- 4 - ينبغي أن تتسم الوظائف الإدارية وفق الشبكة الإدارية بالبعد الاخلاقي في تنفيذ العمليات الإدارية .
- 5- إدارة التغيير من المفاهيم الحديثة التي عرفها الفكر الإداري وأصبحت لها مكانة مرموقة في الإدارات الحديثة .
- 6 - إن غاية الإدارة الحديثة السعي الى تحقيق التغيير وفقاً لمتطلبات الوقت الحاضر .
- أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى التعرف على درجة :

- 1 - التطوير الإداري لدى المشرفين التربويين في المرحلة الإعدادية في محافظة واسط .
- 2 - هل هناك فروق ودلائل إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في درجة التطوير الإداري لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المديرين والمعاونين تبعاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) والتخصص (علمي - إنساني) وسنوات الخدمة الوظيفية (أقل من 5 سنوات - 5 سنوات الى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) .

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بالاتي :

- 1- الحدود المكانية : المدارس الإعدادية الحكومية في محافظة واسط .
- 2- الحدود البشرية : مديرو المدارس الإعدادية في محافظة واسط ومعاونوهم.
- 3- الحدود الزمانية : العام الدراسي 2022 - 2023 .

تحديد المصطلحات :

أولاً : التطوير الإداري Administrative Development عرفها كل من :

- 1- (الطويل , 2006) :

" تغيير مخطط، وتطوير طويل المدى، وتحسين النظام فيما يتعلق بحل المشكلات، والاتصال، والتشارك، والثقة، وكشف الصراعات ومواجهتها، والتركيز على العمليات الإنسانية والعوامل البنوية والتقنية بهدف تحسين بعد الانجاز ونوعية حيات الافراد". (الطويل، 2006: 372)

- 2- (ناصر، 2012) :

" تجديد الوظائف الإدارية التي تهدف الى زيادة الكفاءة التنظيمية بصورة جديدة ومتناسقة على مستوى المداس الإعدادية ككل، تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم الى الحالة المستهدفة خلال مدة زمنية معينة (ناصر، 2012 :97).

التعريف النظري:

تغيير مخطط , يهدف الى تنمية قدرات المشرفين التربويين وزيادة مهاراتهم, و تشجع التعاون والعمل الجماعي, واعتماد أساليب إدارية قادرة على تحويل ما هو قائم الى ما يجب ان يكون.

التعريف الإجرائي :

" هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على اداة البحث (الاستبانة) للتطوير الإداري "

ثانيا : المشرف التربوي Educational supervisor :

تعرف وزارة التربية في العراق الإشراف التربوي بأنه" هو نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن ويهدف الى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم لأطلاق خدماتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها . (وزارة التربية 1988:7) .

ثالثا : مدير المدرسة head teacher :

1 - عرفته (وزارة التربية):

" هو احد أعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد إليه إدارة المدرسة ويفضل إن تكون له خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس كشف فيها عن الكفاية العلمية والتربوية وعن القابلية للإدارة والتنظيم ويفضل أيضاً من عمل معاوناً وان يكون متخرجاً من كلية أو معهد عالٍ ذي علاقة بأحد ميادين الدراسة الإعدادية ويفضل من عمل معاوناً وان يكون متخرجاً من كلية او معهد ومعد اعداداً تربوياً (وزارة التخطيط او دائرة التخطيط التربوي , الدليل التربوي , 1988 : 6) .

رابعا :المدرسة الإعدادية Preparatory school :

" هي المرحلة التي تأتي بعد المرحلة المتوسطة، ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات وهي على نوعين من الدراسة (الأدبي والعلمي).

(وزارة التربية , 1988:23)

إطار نظري ودراسات سابقة

مفهوم التطوير الإداري :

إن عملية التطوير الإداري تأتي على رأس أولويات المؤسسات التعليمية الناجحة ؛ لما تتضمنه هذه العملية من ضخ النشاط المستمر في إدارتها المدرسية بما يسمح للمدرسين بتحقيق أهدافهم وتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم وإبداعاتهم الإدارية .

وردت عدة تعريفات لمفهوم التطوير الإداري تشير إلى أن التطوير الإداري يركز على العنصر البشري (المديرين) داخل المدرسة, دون العناصر الأخرى المكونة لها. أما النظرة الشمولية فتعد التطوير الإداري عملية شاملة متكاملة تهدف

الى التغيير والتطوير في جميع مكونات المؤسسة التعليمية (المدرسة الإعدادية) ، أي تطوير النظام الإداري وما يتضمن من: الهيكل التنظيمي، والمدرسين ، والاتصالات، والقوانين، والقيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية السائدة داخل النظام (الشميمري، 2015: 65) .

تعددت مفاهيم التطوير الإداري؛ لذا عرفه (مشهور، 2010) التطور الإداري بأنه " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القدرات الإدارية". (مشهور ، 2010 : 47).

ويشير (احمد، 2012) إلى أن التطوير الإداري هو "الأخذ بما هو جديد في عالم الإدارة وتطبيقه بما يتناسب مع حجم ونشاط المؤسسة التعليمية، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، او هو مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات والمهارات والنشاطات والادوات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمؤسسة التعليمية لتكون أكثر كفاءة وفاعلية"(احمد، 2012: 21-22) .

واشار (Richard and Philip) إلى أن علماء التربية بينوا أن التطوير الإداري في المدارس والكلية هو جهد منظم، مخطط له ومدروس ومستمر، يهدف الى التحسين الذاتي، ويركز على التغيير في الإجراءات الرسمية وغير الرسمية بشكل مباشر، وفي العمليات والانماط مستخدماً مفاهيم العلوم السلوكية، وتشمل أهدافه تحسين حالة الافراد واصلاح العمل والأداء التنظيمي" (Richard and Philip ، 1994: 5) نقلاً عن (مصطفى والفولي، ب ت: 4).

إن التطوير الإداري بالنسبة للمدارس الإعدادية مطلب ديناميكي وفعال، بل ضرورة حتمية، وغاية ملحة تحتتمها ضرورات العمل الإداري اليومي لمواجهة نقاط الضعف او الإخفاق التي تواجهها المدارس الإعدادية او تعوقها في تحقيق الأهداف المرجوة في المستقبل القريب والبعيد وبفعالية ونجاح كبيرين (صباح، 1999: 3)، ولتأكيد على الأهمية البالغة لهذا التطوير يشير (الغنام) إلى أن العمل التربوي قاعدة ذهبية مفادها "أن كل تطوير في التعليم قوامه تطوير في إدارته... ومن ثم الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية التي تأخذ في صلب حسابها تطوير إدارات هذه النظم وتجديدها"(الغنام، 1976: 38) .

أهمية التطوير الإداري :

تتمثل أهمية التطوير الإداري في الأمور الآتية: (نشوان، 2004)

1 - التطوير الإداري منهج تربوي التطوير الإداري هو أسلوب التدريس. إنه نهج مخطط يحاول تزويد المعلمين في القطاع التعليمي بالمهارات والتقنيات اللازمة لمواجهة التحديات المعقدة في الوقت الحقيقي والتطور السريع للمؤسسات التعليمية. يحاول التطوير الإداري تسهيل قدرة المعلمين على السيطرة على الموقف بالفعالية المناسبة. وتواجه المدارس الإعدادية صعوبات كبيرة يجب معالجتها بمهنية شديدة؛ مما يتطلب معرفة الخبراء بالطريقة الإدارية لاستخدام التقنيات والاستراتيجيات في التنظيم والتعديل.

2. - التطوير الإداري منهج وقائي: إن اعتماد مديري المدارس المتوسطة على معايير أدت إلى النجاحات بسبب ظاهرة الجمود في إدارة الأعمال وعدم قدرة المؤسسات التعليمية، وخاصة المدارس المتوسطة، على تغيير استراتيجياتها أو

هياكلها استجابة للظروف والتحديات التنافسية وتطور المجتمع. مرات. ومع ذلك فإن الأساليب المتعددة للتطوير الإداري تسهم في وجود قدر متوازن من السكون، أو توقف الحركة المستمرة عند الضرورة

3. - التطوير الإداري منهج استباقي: التطوير الإداري هو أحد مقاربات تطوير المستقبل، ويعتمد على خلق الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحالية والأهداف المستقبلية المنشودة. إنها أيضًا منهجية تحاول حل المشكلات من خلال التحليل واتخاذ القرارات الفعالة والاستفادة من الفرص المتاحة. كما أنها تنظر في الصعوبات البيئية.

4. - التطوير الإداري منهج صحي: يسهل التطوير الإداري إطالة عمر المؤسسات التعليمية في عالم المنافسة والأهمية الأعظم، وذلك من خلال الحفاظ على دورة حياة برامجها من خلال استخدام برنامج متكامل يعزز الصحة الأساسية للمنظمة (الحياة، البقاء، والنمو) وفي المقابل يواجه نقاط الضعف في المنظمة المتمثلة في التراجع. (نشوان، 2004: 43).

فوائد التطوير الإداري لمديري المدارس الإعدادية :

هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال التطوير الإداري، ومنها :

- 1 - تحسين الممارسات ورفع مستوى الأداء إذا اكتسب المديرون مهارات جديدة.
 - 2 - تزويد الإداريين بدليل إرشادي يوضح خطوات العمل ويمكنهم من إدارة النظام.
 - 3 - تمكين الإداريين من مواكبة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الاستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة العمل وتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد .
 - 4 - تنمية المهارات اللازمة لدى المديرين وتمكينهم من توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المدرسة. 5 - تطوير مهارات الاتصال التي تعد من المهارات القيادية التي يتطلبها العمل الإداري بدرجة كبيرة نظراً للتفاعل بين المديرين والموظفين في كافة المستويات.
 - 6 - تطوير الإمكانيات العامة للمديرين وتأهيلهم لمواكبة التغييرات. (ديل وايلز , 2002: 83).
- وترى الباحثة أن التطوير الإداري بشكل عام يحقق المنافع والكفاءة لدى المديرين ، فالمدير الذي يسعى الى التطوير يمتلك مهارات متنوعة يستطيع من خلالها التميز في الأداء الوظيفي وخلق مدرسة تتمتع بفعالية عالية من العلمية للطلبة وللكادر التعليمي .

مجالات التطوير الإداري

تتضمن مجالات التطوير الإداري: الأفراد من خلال تنمية الدوافع والاتجاهات والسلوك والمعارف والمهارات، وجماعات العمل من خلال تنمية العلاقات وعمليات الاتصال والثقافة التنظيمية ، والتنظيم بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وعمليات وهياكل)، وفيما يأتي عرض لهذه المجالات:

- 1 - الأفراد : يأخذ العنصر البشري موقعاً مهماً في رفع مستوى المؤسسة التعليمية بشكل عام والمدرسة الإعدادية بشكل خاص وكفاءتها، وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها، ومن هنا يلاحظ أن تطوير أي مدرسة يكمن في مقدرتها على الاحتفاظ بالعاملين لديها، من خلال إشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم؛ ذلك أن مقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء

والإخلاص والكفاءة عند الأفراد، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، من أجور وحوافز ورضا وظيفي، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها (السعود ، 2009: 249) ، وفي المدارس الإعدادية سواء أكان العنصر البشري طالباً أو إدارياً أو فنياً أو مدرساً، فإنه في أدائه الفردي والجماعي يشكل المورد الرئيس الذي تقوم عليه أي عمليات تطوير ناجحة، ويعتمد التطوير الإداري في تنمية الأفراد في المؤسسات التعليمية والمدارس الإعدادية على تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المدرسة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة (العديلي ، 1993: 456) ، كما يعتمد على سيادة جو من الثقة التنظيمية، فحينما يسود جو الثقة في المدرسة الإعدادية فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً؛ من جانب آخر فإن المدارس الإعدادية التي تقتصر على تلك الثقة، يعوق مثل هذا الانفتاح الاتصالات، ويحبط التعاون، ويقلل من الالتزام .(رشيد، 2003: 437) .

2 - جماعات العمل: إنها مجموعة من الأفراد المرتبطين بالمنظمة الذين يكرسون جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة نفسها. يتضمن التطوير الإداري تطوير مجموعات العمل من خلال: (تحقيق التماسك والتفاهم السليم والتعاون المتبادل والمقصود) بين أفراد المجموعة الواحدة والمجموعات المختلفة داخل المدرسة المتوسطة. ومن أجل تحقيق ذلك؛ يجب أن يكون لدى المجموعة هدف وطريقة محددة للتعامل مع الصراعات والخلافات والمشاكل، فضلاً عن نظام اتصال محدد وعملية صنع القرار. ومن ثم يجب تطوير أعضاء المجموعة وتعزيز العلاقة بينهم، فكل هذا سيؤدي إلى زيادة الفعالية والأداء الأفضل (أحمد، 1999). (12-13). تهتم الإدارة بشكل كبير بإنشاء وصيانة مجموعات العمل داخل المدرسة التي تعزز جهود الإدارة لتحقيق النجاح.

3 - التنظيم : وتتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، ونظام الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف، والعمليات الإدارية التي تحدث داخل المدرسة. يسعى التطوير الإداري إلى تعزيز الأنشطة والمهام والوظائف والأقسام والخدمات والمنتجات والتكنولوجيا المستخدمة، فضلاً عن علاقات الاتصال والسلطة بين الأقسام والمدارس الأخرى. وكذلك إجراءات البحث وأساليبه وفرص الابتكار والابتكار في البحث والتدريب والاستشارات.. وعندما تنظر إلى التطوير الإداري بمنطق النظم باعتباره منظومة شاملة متكاملة، فإن عملية التطوير تتضمن (مدخلات) وتشمل الموارد البشرية والمادية والهيكل البنائي للمدرسة والقوانين والسياسات الإدارية وغيرها، (وعمليات) تتضمن التفاعلات المختلفة المؤدية إلى تحسين الأداء وتجويد العملية التعليمية أو مستوى الطالب و(مخرجات) تتمثل في هيكلية متطورة للمدرسة ، وفعالة للأداءات المتطورة وارتفاع في معدلاتها نحو المرغوب (أحمد ، 1996: 314) ، ويهدف التطوير الإداري بشكل رئيس إلى تطوير التنظيم بطريقة فعالة وإيجابية بهدف مساعدة المدارس الإعدادية على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وترى الباحثة أن التطوير الإداري يمثل استراتيجية متكاملة شاملة لجميع جوانب المدرسة الإعدادية من حيث الطلبة والكادر التدريسي ومدير المدرسة والمدرسة نفسها؛ إذ إنها تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي والتعاوني بين المدرسين .

أبعاد التطوير الإداري :

1 - التعلم التنظيمي: هو خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة، فقد ساد الاعتقاد بأن قدرة أي مدرسة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها يعد شرطاً أساسياً لزيادة قدرتها التنافسية والاستجابة للتغيرات البيئية (كافي، 2018 : 75) ، ويعني أيضا "المدرسة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها". (عشوش، 2011 : 19) ، ويعرف التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي تسعى المدارس الإعدادية من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطويرها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع محيطها واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز. (الكبيسي، 2004 : 90).

2 - الإدارة بالمشاركة: هي ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة التعليمية في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المدرسة ومهامها ومشكلاتها. (الرفاعي، 2009 : 14)، وعرفت الإدارة بالمشاركة بأنها: "أسلوب إداري يتحقق من خلال مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تسعى إلى تقاسم المعلومات، والمعارف، وسلطة اتخاذ القرارات، والقوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموع الموظفين مع مراعاة نجاح المؤسسة التعليمية وزيادة التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المدرسة". (حدر، 2018 : 19)، وتعني المشاركة داخل مدرسة ما، أن يكون للأعضاء المتأثرين أو المرتبطين بقرار ما رأي في صنع هذا القرار.. ومثل هذه القرارات قد تشمل على حل المشكلات أو وضع جداول الأعمال أو توزيع المهام أو التدريب، أو أي عدد من الموضوعات التي ترتبط بأعمالهم. يشترك الأعضاء في تحديد الأهداف، وفي تقييم أداء بعضهم بعضاً، وقد يقررون أيضاً كيفية توزيع المكافآت. وتتحقق عن طريق تمثيل العاملين في الاجتماعات والجان ومشاركتهم في صنع القرارات (بكدي، 2015 : 81).

مراحل التطوير الإداري :

يمر التطوير الإداري بثلاث مراحل رئيسية:

1 - مرحلة التهيئة: وتعد هذه المرحلة أهم من غيرها، إذ تستدعي أذهان الأفراد والجماعات داخل المؤسسة التعليمية ضرورة وضع وتبرير حل للمشكلات الموجودة، ويتم ذلك من خلال جذب انتباه الأفراد إلى القضايا التي تعيق تقدمهم في العمل، ففي هذه المرحلة تغرس لديهم الرغبة في البحث عن حلول شخصية وإبداعية لمعالجة مشاكلهم. في هذه المرحلة، سوف "تتفكك" المجموعة.

2- المرحلة الانتقالية: وفي هذه المرحلة تتطور أساليب العمل والأنظمة والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي للموظفين. يعد بعضهم أن هذه المرحلة هي مرحلة التدخل ومرحلة التعلم. أي أن الأفراد ومجموعات العاملين والمدارس يتبنون سلوكيات وإجراءات جديدة تقودهم إلى معالجة مشكلاتهم والتحسين. وتهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل مناسبة، ويطلق على هذه المرحلة "الإبدال".

3 - مرحلة التثبيت : وفي هذه المرحلة يتم تثبيت ما تم التوصل إليه بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب، إذ يتم الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير الإداري من خلال توفير الحماية والصيانة للتغيير الذي جرى التوصل له، ، والسعي لخلق توازن جديد؛ لكي لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة، وتسمى هذه المرحلة بـ "التجميد". (الساكنة، 2009 : 49).

دراسات سابقة

دراسة الغفاد (2022) .

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة عسير في ضوء القيادة التحويلية وفق رؤية (2030) ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي . واستبانة مكونة من (21) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (159) مديرة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بالإدارة العامة للتربية بمنطقة عسير في مجال التأثير المثالي جاءت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما تبين أن متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير في مجال التمكين جاءت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز تلك المتطلبات الدقة في اختيار المعلمات لأعمالهن في كل تغيير يخطط له. وتقوض المديرية بعض صلاحياتها للمعلمات في المدرسة .

دراسة الغفاد (2022) .

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متطلبات تطوير أداء المديرين في ضوء مدخل الإبداع الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت استبانة مكونة من (20) فقرة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (422) فرداً، منهم (87) مديراً ومديرة، و(335) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية تفعيل وين بأمانة العاصمة . صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري انتقل إلى الإعدادات ل جاءت بدرجة كبيرة جداً". كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تجاه متطلبات تطوير الأداء الإداري تعزى لمتغير "النوع"، والفروق كانت لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"، ولصالح المديرين، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة توفير متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، وتصميم برامج تدريبية لتطوير أدائهم الإداري والوصول بهم إلى مستوى الإبداع .

الإفادة من الدراسات السابقة :

بعد عرض الدراسات السابقة لابد من بيان الإفادة منها في البحث الحالي في النواحي الآتية :

- الإفادة في صياغة الأهداف .
- تحديد المجالات وصياغة فقرات المقياس .
- الاطلاع على الوسائل الإحصائية المعتمدة في الدراسات السابقة والإفادة منها .
- تكوين تصور عن خلفية نظرية. ومن أجل الوصول الى تحقيق أهداف البحث قامت الباحثة تحديد منهجية ومجتمع وعينة البحث، فضلاً عن إعداد أدواتي قياس استخرجت منها الصدق والثبات واستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة من أجل تحليل البيانات ومعالجتها :

منهجية البحث وإجراءاته

أولاً : منهج البحث :

استعملت الباحثة المنهج الوصفي المسحي Descriptive survey method منهجاً لها، ويعني وصف ما هو كائن، ويتضمن وصف الظاهرة الراهنة وتركيبها وعملياتها والظروف المحيطة بها، ويشمل المنهج الوصفي جمع المعلومات والبيانات وتبويبها وتحليلها وقياسها وتفسيرها، وهو عبارة عن أسلوب دقيق ومنظم وتحليل للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها من خلال منهجية بطريقة موضوعية وصادقة بما يحقق أهداف البحث (عبيدات، 1996: 286).

ثانياً: مجتمع البحث وعينته:

1- مجتمع البحث :

يقصد بمجتمع البحث بأنه الإطار المرجعي للباحث لاختيار عينة بحثه (عقيل، 1999: 221) ، ويعني: كل الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة أو الخاصية التي تكون في متناول البحث (داود، وعبد الرحمن، 1990: 66). ويتحدد مجتمع البحث بالمديرين والمعاونين للفرعين الأدبي والعلمي في المدارس الإعدادية الحكومية الصباحية في محافظة واسط ، والبالغ عددها (90) مدرسة إعدادية حكومية بواقع (156) مديراً ومعاوناً و(114) مديرة ومعاونة، موزعين على أقضية ونواحي محافظة واسط بواقع (270) مديراً ومديرة ومعاونيهم بنسبة (41%) في قضاء الكوت ونسبة (14%) في قسم تربية الحي، ونسبة (9%) في قسم تربية النعمانية، ونسبة (5%) في قسم تربية بدره، ونسبة (14%) في قسم تربية العزيزية، ونسبة (17%) في قسم تربية الصويرة كما مبين في جدول رقم (1).

جدول (1)

يبين مجتمع البحث النسب المئوية لأعداد المديرين والمديرات ومعاونيهم في المدارس الإعدادية في محافظة واسط

النسبة المئوية	المركز او القسم
41%	مركز الكوت
14%	قسم تربية الحي
9%	قسم تربية النعمانية
5%	قسم تربية بدره
14%	قسم تربية العزيزية
17%	قسم تربية الصويرة

2- عينة البحث:

يقصد بالعينة جزء من المجتمع الكلي الذي يكون خاضعاً للبحث، وقد قامت الباحثة باختيار عينتها لإجراء دراستها عليها طبقاً للقواعد الخاصة في انتقاؤها؛ لكي تكون ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً وسليماً، وتستعمل اختصاراً للزمن والجهد واقتصاداً في المال (داود وعبد الرحمن، 1990: 67) ؛ لذا أعتمدت الباحثة في اختيار عينة بحثها بطريقة (العينة العشوائية) ؛ إذ اختارت عينة من المديرين ومعاونيهم بطريقة عشوائية ، وبلغ عدد أفراد عينة البحث (200) مدير ومديرة ومعاون ومعاونة بواقع (156) مديراً ومعاوناً ، و(114) مديرة ومعاونة ، وتم سحب عينة البحث (المديرين والمعاونين) من المدارس الإعدادية بطريقة عشوائية .

ثالثاً: أداة البحث:

مقياس التطوير الإداري :

الغرض إعداد أداة تقيس التطوير الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية والمديرات ومعاونيهم ، واطلعت الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت التطوير الإداري ، فضلاً عن اطلاعها على مجموعة من المقاييس بشكل مباشر وضمني كمقياس (عبد العال ، 2017) وبعد دراسة هذه المقاييس، قامت الباحثة بتطوير مقياس (عبد العال، 2017) كمقياس يقيس التطوير الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية ومعاونيهم، مقياس يكون ملائماً لمجتمع البحث، ويكون ملائماً مع الأدبيات والإطار النظري الذي انطلق منه البحث، وعليه حددت الباحثة المنطلقات النظرية الآتية :

أ - اعتمدت الباحثة التعريف النظري (زكي، 1989) للتطوير الإداري .

ب - قامت الباحثة بتوليف الفقرات وفق مجتمع البحث العراقي .

ج - وظفت الباحثة مجالات المقياس وفق التعريف النظري التي طبق المقياس .

من أجل قياس متغيري البحث ، قامت الباحثة ببناء مقياس العمليات الإدارية، وفيما يأتي استعراض خطوات التحليل الإحصائي لأداة البحث:

د - صياغة الفقرات لكل مجال :

لغرض صياغة الفقرات وكيفية بناء المقياس اطلعت الباحثة على مقياس ذات العلاقة بمفهوم التطوير الإداري، وتمت الاستفادة منها في اختيار بعض الأفكار عند صياغته بعض الفقرات والمقاييس التي استعانت بها لهذا الغرض:

- مقياس التطوير الإداري (عبد العال ، 2017) .

بعد اطلاع الباحثة على المقياس السابق قامت بصياغة فقرات أولية للمقياس بصورة تتلاءم مع عينة البحث وهم مديرو المدارس الإعدادية ومعاونوهم والمديرات ، إذ قامت الباحثة بصياغة (49) فقرة بصيغتها الأولية وبحسب المجالات البالغ عددهم (7) مجالات هي : الأهداف ، والاستراتيجيات ، والأنظمة والسياسات الإدارية ، والإجراءات التنظيمية ، والتكنولوجيا ، والعمل الجماعي ، والتقييم كما مبين في الجدول (2) إذ تم مراعاة أن تكون مناسبة للبيئة العراقية وعينة البحث الحالية .

جدول (2) أبعاد مقياس التطوير الإداري وعدد فقرات كل بعد

ت	أبعاد المقياس	عدد الفقرات
1	مجال الأهداف	(7 فقرة)
2	مجال الاستراتيجيات	(7 فقرة)
3	مجال الانظمة والسياسات الإدارية	(7 فقرة)
4	مجال الإجراءات التنظيمية	(7 فقرة)
5	مجال التكنولوجيا	(7 فقرة)
6	مجال العمل الجماعي	(7 فقرة)
7	مجال التقييم	(7 فقرة)

هـ - إعداد تعليمات المقياس :

تعد تعليمات المقياس كالدليل الذي يسترشد به المستجيب أثناء استجاباته لفقرات المقياس؛ لذلك تم إعداد تعليمات المقياس، بحيث تبين للمستجيب الغرض من المقياس وكيفية الإجابة عليه، وأن يراعى في إعداده أن يكون بلغة بسيطة وواضحة ومفهومة، كما تم التأكيد على الدقة والنزاهة في اختيار البديل المناسب.

و - تصحيح المقياس :

يقصد فيها وضع درجة لاستجابة المفحوصين على كل فقرة من فقرات المقياس. ثم جمع هذه الدرجات لإيجاد الدرجة الكلية لمقياس التطوير الإداري بفقراته الـ (49) فقرة، وقد وضع أمام كل فقرة خمسة بدائل (أوافق بشدة) ، (أوافق) ، (أوافق إلى حد ما) ، (أوافق) ، (لا أوافق) ، (لا أوافق بشدة) ، وسلم درجات يتراوح (1, 2, 3, 4, 5) على التوالي، وبهذه الطريقة يتم حساب الدرجة الكلية لكل مفحوص على جميع فقرات المقياس، وبلغت أعلى قيمة للمقياس (245) درجة، وأقل قيمة للمقياس (49) درجة، وبذلك قيمة الوسط الفرضي (النظري) (120) درجة.

ز - صلاحية فقرات المقياس :

لغرض التحقق من صلاحية الفقرات المقياس وطريقة الإجابة عنه، تم عرض فقرات مقياس التطوير الإداري بصيغته الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية كما في الملحق (5) لغرض الحكم على فقرات المقياس وتحديد الصالحة منها وغير الصالحة، وإجراء التعديلات المناسبة عليها، ومدى ملاءمة بدائل الإجابة لفقرات المقياس وتم اعتماد نسبة اتفاق المحكمين (85%) فما فوق للحكم على صدق الفقرة لكي تعد صالحة، ويتم الإبقاء عليها في المقياس، وفي ضوء آراء المحكمين تمت الموافقة على فقرات المقياس جميعها مع إجراء بعض التعديلات اللغوية على بعضها.

ح - تجربة وضوح التعليمات والفقرات للمقياس :

لضمان وضوح تعليمات المقياس وفهم فقراته لعينة البحث طبق المقياس على عينة استطلاعية بلغ عددها (200) مدير ومديرة ومعاونيههم جدول (3) ، وطلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول الفقرات وصياغتها وطريقة الإجابة عنها، وفيما إذا كانت هنالك فقرات غير مفهومة، وتبين من خلال هذا التطبيق أن تعليمات المقياس وفقراته كانت واضحة، وليست هناك حاجة لتعديل أي منها .

ط - إجراء التحليل الإحصائي لفقرات مقياس التطوير الإداري :

ولغرض إجراء التحليل الإحصائي لفقرات مقياس التطوير الإداري، طبق المقياس الذي يتكون من (49) فقرة على عينة مكونة من (270) مديراً ومديرة ومعاونيههم ، تم حساب الدرجات الكلية لكل فرد من أفراد العينة، ولكل فقرة من فقرات المقياس لتمثيل الدرجة الخام للمديرين ومعاونيههم وحسب طريقة تصحيح مقياس التطوير الإداري المذكورة سابقاً. وقد تم تحليل الفقرات إحصائياً كالآتي:

أ - المؤشرات الإحصائية لمقياس التطوير الإداري :

استخدم الباحث المحفظة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على هذه المؤشرات الإحصائية للبحث، وبعد ملاحظة قيم المؤشرات الإحصائية الخاصة بمقياس التنمية الإدارية، لوحظ أن درجات التنمية الإدارية كانت موزعة بشكل شبه طبيعي؛ ونظرًا لأن درجات المتوسط والوسيط والمنوال كانت متطابقة تقريبًا، فقد كانت إحصائيات الانحراف والتفرطح صفرًا تقريبًا. وعندما يقترب معامل الانحراف ومعامل التفرطح من الصفر، سواء كان موجباً أو سالباً، فإن ذلك يوحي بأن توزيع الدرجات طبيعي تقريباً؛ مما يعني أن المقياس دقيق في قياس المفهوم النفسي، وأن العينة ممثلة للمجتمع كمجتمع الكل؛ مما يسمح بتعميم نتائج تطبيق المقياس (عودة، 1998: 86).

ب - حساب الخصائص السيكومترية للفقرات:

قامت الباحثة بحساب الخصائص السيكومترية للفقرات المتمثلة بالقوة التمييزية والاتساق الداخلي صدق الفقرات، وعلى ما يأتي:

1 - القوة التمييزية للفقرات:

وبعد تطبيق المقياس على أفراد العينة البالغ عددهم (270) مديراً ومديرة ومعاونيهم وتصحيح استمارات الإجابة، ولاستخراج القوة التمييزية لفقرات المقياس رتب درجات أفراد العينة تنازلياً من أعلى درجة كلية إلى أقل درجة كلية، وحددت المجموعتان المتطرفتان بالدرجة الكلية ونسبة (27%) من كل مجموعة، وقد بلغ عدد الأفراد في كل مجموعة (54) مديراً ومديرة ومعاونيهم في المجموعة العليا، و(54) مديراً ومديرة ومعاونيهم في الطبقة الدنيا. واستخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين منفصلتين لتحديد درجة اختلاف متوسطات المجموعتين في كل فقرة على المقياس، ثم تم استخدام قيمة (ت) لتحديد درجة تمييز الفقرة. كانت جميع العناصر مهمة لأنها كانت مرتبطة بقيمة t كبيرة. لأن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولة البالغة (1.96) وبدرجة حرية (106) ومستوى دلالة (0.05).

2- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية :

اعتمدت الباحثة في حساب صدق الفقرة على معامل ارتباط " بيرسون " correlation Person بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية، لكون درجات الفقرة متصلة ومتدرجة، علم أن عينة صدق الفقرات تتكون من (270) مديراً ومديرة ومعاونيهم، وفي الدراسة الحالية تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ كانت القيم المرتبطة بمعاملات الارتباط مع الدرجة الكلية أكبر من قيمة t المتوقعة البالغة (0.139) وبدرجة حرية (198) ومستوى دلالة (0.05).

3 - الخصائص القياسية السيكومترية للمقياس :

يتعين توافر الصدق والثبات في المقياس لكي يكون صالحاً للاستعمال، فيعد الصدق والثبات من الجوانب الأكثر أهمية بالنسبة إلى القياس، لذا تحققت الباحثة من هذه الخصائص وكما يأتي:

أولاً : صدق المقياس:

لقد استخرج للمقياس الحالي مؤشرا للصدق: هما الصدق الظاهري، وصدق البناء، وفيما يأتي توضيح لكيفية التحقق من كل مؤشر منها :

أ. الصدق الظاهري:

تحققت الباحثة من الصدق الظاهري لمقياس التطوير الإداري بعد أن اتفق المحكمون في العلوم التربوية والنفسية على صلاحية الفقرات في قياس التطوير الإداري .

ب. صدق البناء :

يقصد بصدق البناء السمات السيكلوجية التي تنعكس أو تظهر في علامات اختبار ما أو مقياس ما، ويمثل البناء سمة سيكلوجية أو صفة أو خاصية لا يمكن ملاحظتها مباشرة، وإنما يستدل عليها من خلال مجموعة من السلوكيات المرتبطة بها (ملحم، ٢٠٠٠: 269) .

وتحققت الباحثة من صدق البناء من خلال مؤشرين:

- التمييز من خلال إيجاد الفروق بين المجموعتين المتطرفتين.

- علاقة الفقرة بالدرجة الكلية.

ثانياً : ثبات المقياس:

الثبات يعد الخاصية الأساسية الثانية التي يجب أن يتصف بها المقياس الجيد (أبو ناهية، ١٩٩٤: ٣٥٢) ويقصد بالثبات ثبات نتائج الاختبار؛ وهذا يعني أن درجة الفرد ستكون ذاتها في ظل ظروف مختلفة تماماً، وهو مدى التوافق الذي تقدمه النتائج التي يحصل عليها نتيجة لتطبيق الاختبار مرات عديدة على ذات الأفراد (رضوان، 2023: 21)؛ لذا تم حساب الثبات لمقياس التطوير الإداري بطريقة إعادة الاختبار .

طريقة الاختبار - إعادة الاختبار Test :

من أسير الطرائق للحصول على قياسات متكررة للمجموعة ذاتها من الأفراد ولقياس السمة ذاتها هو تطبيق المقياس نفسه مرتين (ملحم، ٢٠٠٠ : ٢٢). ولغرض استخراج الثبات بهذه الطريقة فقد أعيد تطبيق المقياس على عينة الثبات التي تكونت من (200) مدير ومديرة ومعاونيه، وبفاصل زمني بلغ (١٤) يوماً من التطبيق الأول، ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والثاني، وبلغ معامل الارتباط (0.80) للمقياس، وتعد هذه القيمة مؤشراً جيداً على استقرار إجابات الأفراد على المقياس عبر الزمن؛ لأنه إذا كان معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني (٠.٧٠) فأكثر ، فإن ذلك يُعد مؤشراً جيداً لثبات الاختبارات في العلوم التربوية والنفسية (العيسوي، ١٩٨٥ : ٥٨) .

4 - وصف المقياس بصورته النهائية :

يتكون مقياس التطوير الإداري في البحث بصورته النهائية من (49) فقرة، وتم تطوير فقراته من قبل الباحثة بعد إجراء التعديلات على فقرات المقياس، وكل فقرة لها خمسة بدائل وهي: (أوافق بشدة)، (أوافق) ، (لا أوافق إلى حد ما) ، (لا أوافق) ، (لا أوافق بشدة) والوزن المخصص لها : (1, 2, 3, 4, 5) على التوالي للفقرات الإيجابية والعكس للفقرات السلبية، ويتم حساب درجة كلية للمقياس عن طريق جمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب عن كل بديل يختاره من كل فقرة من فقرات المقياس؛ لذلك فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب (245) درجة التي

تمثل أعلى الدرجات، وأقل درجة يحصل عليها هي (49) درجة، وتمثل أدنى درجة كلية للمقياس؛ وبذلك فإن المتوسط النظري للمقياس يكون (147) درجة.

التطبيق النهائي :

قامت الباحثة بتطوير مقياس التطوير الإداري والتحقق من الخصائص السيكومترية لهذا المقياس لغرض تطبيقه على عينة البحث المشار الى نسبها في الجدول (1) والبالغ حجمها (200) مدير ومديرة ومعاونهم بطريقة الاستبانة الورقية في المدة الزمنية الواقعة بين (12/1/2024) إلى اليوم الموافق (29/4/2024) وبعد الانتهاء من التطبيق قامت الباحثة بتصحيح الاستمارات وتفرغ البيانات واستعملت الباحثة الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss .

خامساً: الوسائل الإحصائية :

لغرض التحقق من أهداف البحث، استعملت الباحثة الوسائل الإحصائية الآتية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) كالآتي:

- 1 - معاملات ارتباط بيرسون (Person) ولقد استعملته لحساب ما يأتي:
 - أ- إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقره والمجال الذي تنتمي إليه والمجالات فيما بينهم والفقره مع الدرجة الكلية والمجالات مع المجموع الكلي لمقياس التطوير الإداري .
 - ب- إيجاد العلاقة الارتباطية بين الدرجات على مقياس التطوير الإداري .
 - ج- لاستخراج الثبات بطريقة إعادة الاختبار مقياس التطوير الإداري .
- 2 - الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (T – Test) يستخدم لاختبار الفرق بين الدرجات المجموعة العليا والمجموعة الدنيا، من أجل استخراج القوة التمييزية لفقرات مقياس التطوير الإداري ..
- 4 - تحليل التباين التائي: لاختبار دلالة الفروق حسب النوع والتخصص في مستوى التطوير الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية ومعاونهم .
- 5 - مربع كاي لاستخراج الصدق الظاهري (صدق التمكين) .
- 7- الاختبار الثاني لعينة واحدة : لاختبار دلالة الفرق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي لمقياس التطوير الإداري .

عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الباحثة في هذا البحث وتفسيرها ومناقشتها وفقاً لأهداف البحث، ووضع مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتائج.

الهدف الأول :

التعرف على مستوى التطوير الإداري لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونهم في المرحلة الإعدادية في محافظة واسط .

تبين أن المتوسط الحسابي للتطوير الإداري بلغ (201,665) درجة بانحراف معياري قدره (25,687) درجة، وللتعرف إلى دلالة الفرق في مستوى التطوير الإداري لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونهم

في المرحلة الإعدادية اختبرت معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي للتطوير الإداري البالغ (201,665) درجة والمتوسط الفرضي (النظري) والبالغ (147) درجة وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة تبين أن الفروق بينهما ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) وكانت القيمة التائية المحسوبة (99,46) درجة وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) درجة ، بمستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (199) ، مما يعني أن مستوى التطوير الإداري كان عالياً، وتتقارب هذه النتيجة مع دراسة العفاد،(2022) التي أظهرت نتائجها أن درجة موافقة أفراد العينة على متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع بشكل عام كانت كبيرة جداً (العفاد،2022: 53) ، وكذلك تقاربت مع دراسة الفيفي، (2018) التي أظهرت نتائجها أن متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير في مجال التأثير المثالي جاءت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، إن المشرف التربوي تتوافق أهدافه مع أهداف المديرين والمعاونين ، ويعتمد المشرف التربوي على استراتيجيات فعالة، ويوضح المشرف التربوي مضامين رؤية المدرسة للمديرين والمعاونين باستمرار ، ويوزع المشرف التربوي الصلاحيات الى المديرين والمعاونين في المدرسة بوضوح .

الهدف الثاني :

التعرف على الفروق ذات دلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في التطوير الإداري لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في المرحلة الإعدادية .

1- الجنس (ذكور - إناث)

للتحقق من هذا الهدف استخرجت الباحثة المتوسط الحسابي لمديري المدارس ومعاونيهم من الذكور البالغ (202,836) درجة بانحراف معياري قدره (25,013) درجة في حين بلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس ومعاونيهم من الإناث (200,395) درجة وبانحراف معياري (26,411) درجة. وللتعرف على دلالة الفرق في مستوى التطوير الإداري من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم وفق متغير الجنس تم استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، فكانت القيمة التائية المحسوبة (0,670) درجة، وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية (1,96) درجة، وبمستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (198)، مما يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في مستوى التطوير الإداري لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم للمرحلة الإعدادية في واسط تبعاً لمتغير الجنس (ذكور . إناث)

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع ودراسة (العفاد،2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) وفقاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)، وترى الباحثة أن السبب في ظهور هذه النتيجة قد يعود من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم إلى أن كلا الجنسين من المشرفين الذكور والمشرفات الإناث يدعم المشرف التربوي أنشطة البحث والتطوير العلمي .

2- التخصص (علمي - إنساني)

وللتحقق من هذا الهدف استخرجت الباحثة المتوسط الحسابي للمديرين والمعاونين ذوي التخصص العلمي البالغ (202,067) درجة بانحراف معياري قدره (26,641) في حين بلغ المتوسط الحسابي للمديرين والمعاونين ذوي التخصص الإنساني (201,342) درجة بانحراف معياري (25,013) درجة.

وللتعرف إلى دلالة الفرق في مستوى التطوير الإداري من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم وفق متغير التخصص استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وكانت القيمة التائية المحسوبة (0,198) درجة وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية (1,96) درجة، وبمستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (198) ، وكان متغير التخصص متساويا من "وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم والجدول" (3) يوضح ذلك :

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التخصص لمقياس التطوير الإداري

التخصص	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية		مستوى دلالة 0,05
					المحسوبة	الجدولية	
إنساني	111	201,342	250,013	198	0,198	1,96	غير دالة إحصائياً
علمي	89	202,067	26,641				

وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن المشرفون التربويون يقومون بدور كبير في تصحيح الأخطاء وتسهيل مصادر المعرفة وتحفيز المديرين والمديرات من أجل تحقيق الأهداف التربوية في المدرسة .
الاستنتاجات Conclusions:

في ضوء النتائج التي توصلت اليهم الباحثة عن طريق تحليل البيانات ومناقشتها استنتجت ما يأتي:

1. مستوى التطوير الإداري عالٍ لدى المشرفين التربويين في المدارس الإعدادية.
- 2-- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في درجة التطوير الإداري لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المديرين والمعاونين تبعاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) والتخصص (علمي - إنساني) وسنوات الخدمة الوظيفية (أقل من 5 سنوات) ، (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) ، (أكثر من 10 سنوات) .

التوصيات Recommendations:

بناء على النتائج التي توصلت اليها الباحثة توصي بالآتي :

- 1- حث المشرفين التربويين على عقد مزيد من الندوات والورش الخاصة بدعم التطوير الإداري في المدارس الإعدادية .
- 2- تعزيز مستوى التطوير الإداري لجميع المشرفين التربويين على خلاف سنوات الخدمة الوظيفية ودعم وترقية المشرفين أصحاب الخبرة التي تقل عن 5 سنوات عن طريق التنسيق مع المشرفين أصحاب الخبرة للإفادة من خبراتهم .
- 3- حث المشرفين التربويين ببذل المزيد من التعاون مع الإدارة المدرسية لتسهيل متطلبات التطوير الإداري .

المقترحات Suggestion:

تقدم الباحثة في ضوء نتائج البحث استكمالاً للبحث الحالي المقترحات الآتية :

- 1- إجراء دراسات مماثلة على عينات أخرى غير التي درستها الباحثة على المدارس الابتدائية أو المتوسطة .
- 2- إجراء دراسة التطوير الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة .
- 3- إجراء دراسة لمعرفة واقع التطوير الإداري للمدارس الثانوية- دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والمدارس الأهلية .

المصادر

- أبو ناهية , صلاح الدين محمد , (١٩٩٤) , القياس التربوي , ط1 , مكتبة الانجلو المصرية , القاهرة , مصر .
- احمد , يوسف دودين(2012) , إدارة التغيير والتطوير التنظيمي , دار اليازوري , عمان , الاردن .
- احمد ,شاكر محمد فتحي , (1996) , إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة , دار المعارف , القاهرة , مصر .
- أحمد إبراهيم أحمد , (1999) , التطوير التنظيمي للتعليم بحث , مرجعي .
- ١- اسماعيل , معاذ غسان , (2021) , تأثير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري : دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية - بغداد , المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية , الجامعة العراقية , العراق .
- ال زاهر , علي (2000) , سياسات التطوير الإداري بالمملكة , مركز النشر العلمي , جدة , المملكة العربية السعودية .
- البهادلي , نوال عيسى حسين , (2014) , استخدام تقنيات المعلومات في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات , فرع البصرة , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الاداب , جامعة البصرة , العراق .
- الذهبي , فردوس جبار سهر (2008) , انماط السلوك القيادي السائدة لمديري المدارس الإعدادية في ضوء انموذج الشبكة الإدارية وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية الاساسية , الجامعة المستنصرية , بغداد , العراق .
- الرفاعي , محمد حسين , (2009) , الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة: دراسة عملية على إحدى شركات القطاع الخاص والتي تعمل في مجال الاتصالات , اطروحة دكتوراه , جامعة سانت كليمانتس .
- السبتي , جميل عبد الهادي , (2008) , تطور التخطيط التربوي مع اشارة خاصة للتجربة العراقية , مجلة الاستاذ , كلية التربية ابن رشد , العدد (67) , العراق .
- السعود , راتب , (2009) , أنماط السلوك الإداري لمدير ي المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1 نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم , المجلة الأردنية في العلوم التربوية , مجلد ٥ , عدد ٣ .
- السكارنة , بلال , (2009) , التطوير التنظيمي والإداري , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان .
- الشريف , ريم بنت عمر بن منصور (2013) , دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي , دراسة تطبيقية , كلية الاقتصاد والإدارة , جامعة الملك عبد العزيز , جدة , السعودية .

- الشميري, احمد, (2015), التطوير الإداري مهنة من لا مهنة له, جامعة الملك سعود, الرياض.
- alshum@ksu.saalshum@yahoo.com
- الشلعة, ميسون عبدالله (2004), مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة: دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات/ محافظات نينوى, (رسالة ماجستير غير منشورة), كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل, العراق.
- الطويل, هاني عبد الرحمن (2006), الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في النظم, دار وائل للنشر, عمان, الاردن.
- الظاهر, نعيم ابراهيم, (2009), تتمية الموارد البشرية, عالم الكتب الحديث, اربد, الاردن.
- العديلي, ناصر محمد, (1993), إدارة السلوك التنظيمي, دار مرام للطباعة الإلكترونية, الرياض.
- العفاد, عبد الله علي هادي, (2022), متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة صنعاء, اليمن.
- الغنام, محمد احمد, (1976), استراتيجية تطوير النظم التربوية, مجلة التربية الجديدة, العدد 7, مكتب اليونسكو الأقليمي للتربية في البلاد العربية.
- الفيفي, نورة بنت يحيى, (2018), متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة عسير في ضوء القيادة التحولية وفق رؤية (2030), المركز العربي للتعليم والتنمية, المجلد 25 العدد (113), 89-124.
- الكبسي, عامر خضير, (2004), إدارة المعرفة وتطوير المنظمات, المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, مصر.
- الكبسي, كامل ثامر, (1987), بناء وتقنين مقياس سمات الشخصية ذات الأولوية للقبول في الكليات العسكرية في العراق, أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية ابن رشد جامعة بغداد, العراق.
- الكبسي, وهيب مجيد, (2010), الإحصاء التطبيقي في العلوم الاجتماعية, ط 1, العالمية المتحدة, بيروت, لبنان.
- الكنان, قاسم عبد الحسن احمد (2013), المهارات الإدارية الفنية اللازمة للمدير الفعال في مدارس المتميزين, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية, جامعة بغداد, العراق.
- المؤتمر التربوي التاسع المنعقد للفترة من 10/31 إلى 1989/11/2.
- بستان, احمد (1981), بعض الاتجاهات المعاصرة في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين, مكتب التربية العربي لدول الخليج العربية, الرياض, المملكة العربية السعودية.
- بكدي, فاطمة, (2015), الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة, المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة, العدد 6.
- حدر, فاطمة, (2018), دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطور الإداري: دراسة حالة مقر ولاية تيزي وزو
- 2012-2017, جامعة مولود معمري تيزي وزو, الجزائر.

- حسين ,علي عبد ربه (2007) , تطوير إدارة التعليم قب الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة , دراسة نظرية وتطبيقية , دار الجامعة الجديدة , الاسكندرية , مصر .
- داود, عزيز حنا وعبد الرحمن, أنور حسين, (1990), مناهج البحث التربوي , وزارة التعليم العالي والبحث العلمي, جامعة بغداد , العراق .
- ديل مارجریت ويلز, بول , (2002), تقييم مهارات الإدارة مرشد للكفاءة وأساليب التقييم , معهد الإدارة العامة, مكتبة الملك فهد الوطنية, ترجمة اعتدال , معروف وخولة الزبيدي الرياض المملكة العربية السعودية .
- رضوان , ليليان سالم , (2023) , الكفايات التعليمية ومدى توفرها لدى معلمات رياض الاطفال , مجلة واسط للعلوم النسائية مجلد 19 , العدد 55, واسط , العراق <https://doi.org/10.31185/Vol19.Iss55.420>
- رشيد , مازن فارس, (2003) , الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بعض المحددات والآثار , مجلة الإدارة العامة مجلد ٤٣ , العدد ٣, المملكة العربية السعودية .
- زكي , محمود هاشم (1989) , إدارة الموارد البشرية, ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع, الكويت.
- صباح , محمود محمد, (1999) , التطوير الإداري, مجلة كلية التربية, الجامعة المستنصرية, العراق
- عبد العال , رغبة محمد احمد , (2017) , التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك (King's Academy) من وجهة نظر العاملين , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الشرق الاوسط , الاردن
- عبد العال , رغبة محمد احمد , (2017) , التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك (King's Academy) من وجهة نظر العاملين , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الشرق الاوسط , الاردن
- عبيدات, ذوقان وعدس , عبد الرحمن وعبد الحق, كايد , (1996), البحث العلمي, مفهومه, أدواته, دار اسامة للنشر والتوزيع, عمان.
- عيسوي, عبد الرحمن محمد , (1985) , القياس والتجريب في علم النفس والتربية , دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية , مصر .
- عيشوش, خيرة , (2011) , التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك, رسالة ماجستير , جامعة تلمسان, الجزائر .
- عقيل, عقيل حسين , (1999) , فلسفة مناهج البحث, مكتبة مدبولي, طرابلس .
- عودة , أحمد سليمان , (١٩٩٨) , القياس والتقويم في العملية التدريسية , ط٢, دار الأمل للنشر والتوزيع, اربد , الأردن .
- كاظم , عمار حسين , (2020) , الكفاءة الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة بغداد , العراق .
- كافي, مصطفى يوسف, (2018) , الاصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق, دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع, دمشق, سوريا.

- مرزوك , محمد عبدالله , (2014) , التطوير الإداري في كليات التربية باستخدام إدارة التمكين , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية للعلوم الصرفة , ابن الهيثم جامعة بغداد , العراق .
- مشهور , ثروت , (2010) , إستراتيجيات التطور الإداري , دار أسامة للنشر والتوزيع , عمان .
- مصطفى عبد السميع محمد والفولي, عبد الفتاح محمد, "تحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات".
- ملحم، سامي ، (2000) ، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، ط1و دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان.
- ناصر ، محمد سعود جرادات (2012) ، إدارة التغيير والتطوير ، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، ومكتبة الجامعة، الشارقة، الاردن.
- نشوان ، يعقوب جميل ، (2004) ،السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع ،عمان .
- نوري ،، حيدر شاكر وشحاذة ، رحمن محمود ، (2016) ، تقييم نمط القيادة الإدارية في مصرف الرافدين- فرع ديالى باستخدام نظرية الشبكة الإدارية وفقاً لآراء المرؤوسين ، مجلة كلية التراث الجامعة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة ديالى ، العراق .
- وزارة التخطيط او دوائر التخطيط التربوي ، الدليل التربوي .(1988): المديرية العامة للتعليم الثانوي، العراق نظام المدارس الثانوية رقم (2) المعدل برقم(3) لسنة 1988.
- وزارة التربية ، الدليل التربوي ، (1988) ، نظام المدارس رقم 30 لسنة 1988 المعدل مديرية مطبعة وزارة التربية