



المهارات الإدارية لدى قادة كليات التربية الرياضية وعلاقتها بالإصلاح الإداري

بحث تقدمت به

م.م صبا قيس غضبان/ رئاسة جامعة بغداد

2014 م

1435 هـ

الملخص

شمل البحث على خمس أبواب ويهدف إلى التعرف على المهارات الإدارية لدى قادة كليات التربية الرياضية وعلاقتها بالإصلاح الإداري، وقد تكونت عينة البحث من (عمداء ومعاوني العمداء ورؤساء الفروع في كليات التربية الرياضية للعام الدراسي (2012- 2013) البالغ عددهم (61) وتم اختيارهم بالطريقة العمدية ووزعت عليهم استبانته الدراسة وجمع منها (60) استبانته واستبعد (1) استبانته لعدم صلاحيتها وبعد إن حدد الباحث مفهوم المهارات الإدارية والإصلاح الإداري وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والمصادر العلمية ذات العلاقة ومقابلة مجموعة من المتخصصين بالإدارة وعلم النفس ومحاورتهم في تحديد استمارة البحث توصل الباحث إلى أهم النتائج هي إن أفراد عينة البحث يمتلكون المهارات الإدارية وأيضا يقومون بالإصلاح الإداري ذاتيا إما أهم التوصيات الاهتمام بعقد دورات تدريبية لقادة كليات التربية الرياضية في المهارات الإدارية بشكل عام والمهارات الفنية بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية :- ()

Administrative skills of the sports education colleges leaders and their relationship to administrative reform.



The researcher include five sections, aiming at Knowing the administrative skills for leaders in the College of Sport Education and their relationship to Administrative skills.

The research community includes the deans and dean assistance and the head of branches in the colleges of Sport Education for the academic year 2012/2013 of number 61. They were chosen in the purposed manner and the questionnaire forms were distributed to them. 60 forms were collected and one was excluded for not suitability. After determining the concept of administrative skills and reviewing the literatures and previous studies as well as the as the scientific references and interviewing number of the specialized in the Administrative and psychology and dialoging them about determine the question, the researcher come up with the most important the question, the researcher come up with the most important finding of the study which that the research sample have administrative skills and also perform the administrative reform by themselves. The most important recommendations is to hold training courses to the leaders of Sport Education Colleges about administrative skills in general and technical skills in particular.

Key words: ()

1- المقدمة

تتصف البيئة الإدارية في الوقت الحالي بالتغيير المتواصل والمستمر نتيجة للتطوير التكنولوجي و التقني الذي يفرض على الإدارة معالجة التحديات بشتى أصنافها وصورها ولما كانت كليات التربية الرياضية من المؤسسات التعليمية التي يقع على عاتقها مسؤولية تجهيز المجتمع بخريجين يمارسون دورهم في بناءه لذا ينبغي على قادتها إن يمتلكون المهارات الإدارية التي تشكل عنصرا مهما في تطوير أداء العاملين في المؤسسات التعليمية وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في (تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة) (11، ص11) من خلال تبني مفهوم حديث إلا وهو الإصلاح الإداري يتلاءم والتغييرات التي يمر بها البلد فهو عنصر مهم في النظام العام للمؤسسات الإدارية الذي ينبغي على قادة المؤسسة تفهم إبعاده ومن هنا تبرز أهمية البحث في مناقشة موضوعا هاما وحيويا وهو المهارات الإدارية وأثرها على الإصلاح الإداري في ظل الظروف التي تواجهها من تطور وتوسع مستمرين والذي يتطلب من قادة كليات التربية الرياضية إن يضعوا سياسات واستراتيجيات تتعامل مع تلك الظروف بالأساليب المناسبة لتحقيق أهدافها (الكلية) من خلال إيجاد البيئة التنظيمية التي توفر الحرية والشفافية والوضوح في مختلف جوانب العمل.



حيث يصعب على المؤسسات التعليمية أداء رسالتها بنجاح دون تنمية المهارات الإدارية لكون التفوق يعتمد على العنصر البشري وان تطوير مهارة القائد التربوي والارتقاء بمستوى أداءه محور ارتكاز العملية التربوية فهو القادر على الإعداد والتنمية والإبداع الذي يؤدي إلى الإصلاح داخل المؤسسة من اجل مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة.

ومن هنا تكمن مشكلة البحث في التعرف على المهارات الإدارية لقادة كليات التربية الرياضية وما علاقة هذه المهارات بالإصلاح الإداري داخل الكلية.

ويهدف البحث الى التعرف على مستوى المهارات الادارية التي يمتلكها شاغلي المناصب الادارية في كليات التربية الرياضية والتعرف على مدى مساهمة المهارات الادارية التي يمتلكها قادة كليات التربية الرياضية في عملية الاصلاح الاداري و التعرف على العلاقة بين المهارات الادارية و الاصلاح الاداري.

2- إجراءات البحث

1-2 منهج البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملامته لطبيعة وأهداف البحث.

2-2 مجتمع البحث وعينته:

أشتمل مجتمع البحث من عمداء و معاونين العمداء ورؤساء الفروع في كليات التربية الرياضية والبالغ عددهم (10) كلية للعام الدراسي (2013-2014) البالغ عددهم (61) وتم اختيارهم بالطريقة العمدية ووزعت عليهم استبانة الدراسة وجمع منها (60) أستبانة إذ شكلت هذه العينة نسبة مئوية مقدارها (98.36) من المجموع الكلي لمجتمع البحث.

3-2 أدوات البحث المستخدمة:

الأدوات التي استعان بها الباحث في بحثه الحالي هي :-

- المراجع والمصادر العربية.
- شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).
- الزيارات الميدانية لجمع المعلومات.
- أستبيان الدراسة(*)

* ينظر الملحق (1).

**4-2 خطوات تنفيذ البحث:-****1-4-2 استبانة الدراسة**

بعد إن حدد الباحث مفهوم المهارات الإدارية والإصلاح الإداري وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والمراجع والمصادر العلمية ذات العلاقة بمفهوم المهارات الإدارية والإصلاح الإداري ومقابلة مجموعة من المتخصصين بالإدارة الرياضية ومحاورتهم في تحديد استمارة البحث، توصل الباحث إلى إعداد استمارة والتي تحوي (61) فقرة وبعدد مجالات (4) وتم عرضها على الخبراء (***) لمعرفة آرائهم عن صلاحية المجالات وتحديد فقرات الاستبانة إذ تم الموافقة على المجالات الأربعة والاتفاق على (61) فقرة وبنسبة اتفاق 100 %.

2-4-2 الأسس العلمية للأستبانة:-**1-2-4-2 صدق الأداة**

لغرض استخراج صدق الاستبانة قام الباحث بعرض استمارة الأستبانة على مجموعة من الخبراء وبذلك حصلت على (صدق المضمون) وكانت صدق الاختبار 100 %.

2-2-4-2 أثبات الأداة

تم إجراء التجربة الاستطلاعية على عينة خارج عينة البحث وعددهم (10) فقد استخدم الباحث طريقة الفاكرونباخ وتم التأكد بأن إبعاد الأستبيانات تتميز بدرجة ثبات عالية وكما في الجدول ()

قيمة معامل الثبات	المقاييس الفرعية
0.795	الإصلاح الإداري
0.841	المهارات الفكرية
0.886	المهارات الانسانية
0.854	المهارات الفنية

قيمة ر الجدولية (0.549) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (8)

** الخبراء هم:-

- 1 - أ.د. عبد الله هزاع / الإدارة و علم النفس الرياضي/ كلية التربية الرياضية الجادرية
- 2 - أ.م. فيصل يونس محمد/ إدارة تربوية /مركز البحوث التربوية والنفسية.
- 3 - أ.م.د. سالم عبد الله الموسوي/ طرائق تدريس/ كية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم.
- 4 - أ.م.د. إسماعيل إبراهيم علي/ علم النفس التربوي/ كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم.

**تنفيذ الدراسة:-**

قام الباحث بأجراء توزيع الأستبانة على افراد عينة البحث في كليات التربية الرياضية (الجادرية -التربية الرياضية للبنات /التربية الرياضية- الجامعة المستنصرية /التربية الرياضية- ديالى/ التربية الرياضية -كربلاء / التربية الرياضية -الكويت/ التربية الرياضية- بابل/ التربية الرياضية- الانبار/ التربية الرياضية- تكريت/ التربية الرياضية- الديوانية) للعام الدراسي (2012-2013).

وبعد الأنتهاء من تنفيذ خطوات البحث قامت الباحثة بجمع البيانات الخاصة بالأستبانة من افراد عينة البحث إذ جمعت (60) استمارة من عينة البحث وترتيبها في جداول تمهيدا لأخضاعها للمعالجات الإحصائية.

الوسائل الإحصائية:-

عالج الباحث البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) للحصول على نتائج البحث.

3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:-**1-3 عرض وتحليل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ المعياري لمتغيرات البحث:-****جدول (1)**

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.318	2.468	33.524	المهارات الفكرية
0.363	2.818	28.416	المهارات الإنسانية
0.150	1.167	26.581	المهارات الفنية
0.446	3.406	51	الإصلاح الإداري

يوضح الجدول (1) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ المعياري لمتغيرات البحث المدروسة اذ بلغ الوسط الحسابي للمهارات الفكرية 33.524 وبانحراف معياري (2.468) وبخطأ معياري (0.318).

وبلغت قيمة الوسط الحسابي للمهارات الإنسانية 28.416 وبانحراف معياري (2.818) وبلغت قيمة الوسط الحسابي للمهارات الفنية (26.581) وبانحراف معياري (1.167) وبخطأ معياري (0.150).



وبلغت قيمة الوسط الحسابي للإصلاح الإداري (51) وبانحراف معياري (3.406) وبخطاً معياري (0.446).

ومن مراجعة الجدول (1) تبين إن المهارات الفكرية حظيت بأعلى وسط حسابي إذ بلغ (33.524) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إن إجابات العينة أعطت دوراً كبيراً في امتلاكهم المهارات في عقد الاجتماع من أجل اطلاع العاملين على المستجدات في أمور العمل وكذلك لتشخيص مشاكل المؤسسة من أجل الوصول إلى الحلول المناسبة (عن طريق تبادل الأداء والمقترحات بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية ما (16، ص87).

وأقل وسط حسابي هو للمهارات الفنية إذ بلغ (26.581) وبانحراف معياري (1.167) وهذا يفسر وجود ضعف في التعامل مع الأشياء فالقائد الناجح يجب إن يتمتع بمعرفة متخصصة. عرض وتحليل ومناقشة نتائج علاقات الارتباط بين الإصلاح الإداري والمهارات (الفكرية الإنسانية- الفنية) لدى عينة البحث.

جدول (2)

يبين قيم علاقات الارتباط المحتسبة والجدولية والدلالة الإحصائية بين متغيرات البحث والإصلاح الإداري.

المهارات	قيمة ر المحتسبة	قيمة ر الجدولية	الدلالة الإحصائية
الفكرية	0.781	0.211	معنوي
الإنسانية	0.644	0.211	معنوي
الفنية	0.542	0.211	معنوي

• قيمة ر الجدولية (0.211) تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (58)

من خلال الجدول (2) تبين إن قيمة ر المحتسبة للمهارات الفكرية والإصلاح الإداري (0.781) وهي أكبر من قيمة ر الجدولية والبالغة (0.211) تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (58) مما يدل على وجود ارتباط معنوي وتعزو الباحث ذلك إلى حماس قادة كليات التربية الرياضية لخطط الإصلاح الإداري وتنفيذها من خلال تفعيل قدرة الأجهزة الإدارية والفنية داخل الكلية في إدارة الإصلاح. (وهذا يعتمد على استراتيجيات شاملة من أجل تطوير هيكلها التنظيمية وعلى أفراد الكلية من المدير الأعلى حتى أبسط عامل من خلال غرس الروح الانتصارية له (11، ص122).



وبلغت قيمة ر المحتسبة للمهارات الإنسانية والإصلاح الإداري (0.644) وهي اكبر من قيمة (ر) من قيمة الجدولية (0.211) تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية 58 مما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية وتعزو الباحثة ذلك إلى إن قادة كليات التربية الرياضية يطبق المهارات الإنسانية في مجال عملهم من أجل خلق قنوات من الاحترام والثقة وتعزيز العلاقة بين العاملين داخل الكلية مما يؤدي إلى رضا الموظفين وبالتالي زيادة الإنتاجية في تقديم الخدمات مما يحقق الإصلاح الإداري والقدرة على حل الخلافات والصراعات بين العاملين (13، ص4).

وبلغت قيمة ر المحتسبة للمهارات الفنية والإصلاح الإداري (0.542) وهي اكبر من قيمة ر الجدولية البالغة (0.211) تحت مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (58) مما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية وتعزو الباحثة ذلك إلى إن قادة كليات التربية الرياضية لديهم الاستعداد لاستثمار الإمكانيات المتاحة (البشرية والمادية والمالية والفنية العلمية) داخل الكلية لتحقيق مختلف الأهداف المنشودة على أحسن درجة.

4- الخاتمة

أظهرت نتائج الدراسة بأن أفراد عينة البحث يمتلكون المهارات الإدارية حيث قادة كليات التربية الرياضية يقومون بالإصلاح الإداري ذاتيا و بارعيين في الإدارة لأنهم يجيدون مهارات إدارية وقادرين على حل المشاكل ومواجهة المواقف بأكبر قدر من الفعالية وتحت شروط هي السرعة والدقة وتوصي الباحثة بالاهتمام بعقد دورات تدريبية لقادة كليات التربية الرياضية في المهارات الإدارية بشكل عام والمهارات الفنية بشكل خاص وإنشاء شبكة علاقات متميزة مع العاملين في الكلية والاستفادة من الأفكار والاقتراحات التي يقدمها ودعم إجراءات تطبيق عملية الإصلاح الإداري داخل الكلية والعمل على تطوير اللوائح والأنظمة والسياسات الإدارية بشكل مستمر وذلك من أجل مواكبة المتغيرات العالمية والمحلية المتسارعة والاستعانة بخبراء في مجال التطوير التنظيمي لمعالجة المشكلات داخل الكلية وتطوير أساليب وأدوات العمل من خلال استخدام الأساليب وأدوات العمل من خلال استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في العمليات الإدارية واشتراك العاملين في الكلية في عملية اتخاذ القرارات حيث يضمن ذلك زيادة كفاءتهم مما يسهم في معرفة المعوقات داخل الكلية.



ملحق -1-

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بغداد
كلية التربية الرياضية

م/ استبيان

عزيزي الإداري تحية طيبة.

تروم الباحثة بدراستها الموسومة بـ (المهارات الإدارية لدى قادة كليات التربية الرياضية وعلاقتها بالإصلاح الإداري)، أضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة بما تحويه من بعض الفقرات التي لها علاقة مباشرة بعملكم أرجو الإجابة بما ترونه مناسباً مع الشكر والتقدير.

ملاحظة:-

- 1- وضع علامة صح (√) في الحقل المناسب إزاء كل فقرة.
- 2 - عدم ترك أية فقرة من دون إجابة.
- 3 - الرجاء الإجابة بكل صراحة ودقة.

الباحثة

صبا قيس غضبان



مجال / الإصلاح الإداري			
ت	الفقرات	دائما	أحيانا
1	تتوفر الأجهزة والمعدات الحديثة في الكلية لأداء المهام وبطريقة إبداعية.		
2	اعمل لتحقيق أهداف الكلية المرسومة بأسلوب فرق العمل.		
3	إدارة الكلية توفر المعلومات (التعاميم+الصلاحيات+ التوجيهات الإدارية وتعممها على المرؤوسين بشكل مستمر.		
4	الاتصالات الإدارية داخل الكلية سهلة ومرنة (مثل الاجتماعات).		
5	إدارة الكلية قادرة على التكيف مع الحالات الطارئة.		
6	إدارة الكلية تعمل على دعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.		
7	الأهداف الوظيفية محددة داخل الكلية وكذلك مواعيد الانتهاء منها.		
8	إدارة الكلية تواكب التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحسين المدخلات (البشرية والمادية).		
9	تسعى إدارة الكلية إلى توظيف الموارد في البيئة الداخلية (أفكار العاملين) من أجل تقديم الخدمة للمجتمع.		
10	إدارة الكلية لها القدرة على جمع المعلومات وتحليلها لتشخيص المشاكل.		
11	إدارة الكلية لديها مهارات إدارية عالية لتحديد خطط التطوير وتنفيذها.		
12	قيادة الكلية ذات رؤية وعزيمة على تحويلها الى وضع أفضل.		
13	إدارة الكلية توفر الموارد المادية والمعنوية للاتفاق على الدراسات والجهود الخاصة بالتطوير التنظيمية.		
14	الهيكل التنظيمي في الكلية (المستويات والسلطات والوظائف) مرنة وتتواءم مع التطوير.		
15	المستويات الإدارية (الوسطى + الدنيا) قادرين على اتخاذ القرارات بالسرعة المناسبة.		
16	إدارة الكلية تدعم جهود التطوير.		
17	مهارات عالية لدى العاملين داخل الكلية للتعامل مع مشاعر وأراء الآخرين.		
18	إدارة الكلية تلبي احتياجات المواطنين (العاملين).		
19	إدارة الكلية تدرك ضرورة الإصلاح والتغيير.		
20	المرؤوسين داخل الكلية مفوض إليهم الصلاحيات من أجل انجاز العمل بسرعة.		
21	هناك دورات تدريبية من أجل تطوير القيادات التربوية والإدارية.		
22	إدارة الكلية تقوم بالمتابعة والتقييم من أجل التحقق من الخطط التي تم تنفيذها في وقتها المحدد وهل أنها نفذت وفقا لما يجب ان يكون.		
23	تواجه مشكلات في تكليف الموظفين بمسؤولية احد الأعمال او المهام.		



مجال / المهارات الفنية				
أبدا	أحيانا	دائما	الفقرات	ت
			استمع لأكثر من اقتراح او رأي من قبل العاملين داخل الكلية قبل اخذ القرار.	1
			اتخذ القرارات التي تراعي تحسين العلاقات الإنسانية في أقسام الكلية.	2
			اسعي إلى وضع الأهداف المراد تحقيقها في صورة فنية.	3
			أقدم النصح والإرشاد للعاملين داخل الكلية.	4
			اسعي إلى ترجمة السياسات العامة داخل الكلية إلى إجراءات.	5
			اسعي إلى وضع معايير للتقييم داخل الكلية ومستوى الأداء العاملين وتطبيقها.	6
			اسعي إلى إشراك العاملين داخل الكلية بالدورات التدريبية.	7
			احرص على تبادل الآراء والمعلومات والخبرات بين العاملين من أجل تحقيق الأهداف التربوية.	8
			اسعي إلى متابعة الخطط من أجل علاج السلبيات والمعوقات أثناء التنفيذ.	9
			اعمل على خفض نسبة منازعات العمل.	10
			اشعر بالحماس عند أداء واجباتي في جميع ظروف العمل.	11
			أقوم بتقدير مدى تحقيق الأهداف (الكلية) والعوامل التي ادت الى عدم تحقيقها لتلافيها في البرامج المقبلة.	12



مجال / المهارات الفكرية				
أبدا	أحيانا	دائما	الفقرات	ت
			اعمل على استثمار كافة أوقات العاملين داخل الكلية.	1
			احرص على معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور مشاكل العمل.	2
			انجاز الأعمال داخل الكلية في الوقت المحدد.	3
			أنت ماهر فيما يتعلق بموضوع الأهداف وجعل الموظفين يقومون بتنفيذ المهام المسندة إليهم.	4
			تعقد الاجتماعات داخل الكلية بصورة مستمرة من أجل إحاطة العاملين بالمستجدات.	5
			تدار الاجتماعات داخل الكلية بطريقة فعالة وذكية.	6
			التصرفات السيئة للعاملين داخل الكلية تراقب من قبلنا.	7
			اسعي إلى الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة داخل الكلية وبما يحقق كفاءة الأداء.	8
			اعمل على الحد من انعزال العاملين وانطوائهم عما يجري حولهم من أمور في العمل.	9
			اسعي إلى تهيئة بيئة عمل مناسبة لتحسين الخدمات التي تقدمها الكلية.	10
			أعطي الوقت الكافي للعاملين في الكلية للاستماع إلى آرائهم.	11
			احرص على صحة وسهولة ووضوح الفكرة أو الرسالة المنوي إرسالها إلى العاملين داخل الكلية.	12
			اقدر على التكيف مع المتغيرات المستقبلية السريعة في التعلم.	13
			احدد الوقت المناسب لانجاز كل عمل من الأعمال المطلوب تنفيذها.	14



مجال / المهارات الإنسانية			
أبدا	أحيانا	دائما	الفقرات
			أقوم برفع مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين.
			أحرص على اختيار الكلمات المناسبة عند توجيه العاملين داخل الكلية.
			أعمل على إيجاد جو من الترابط بين العاملين داخل الكلية.
			أتم مواجهة مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوسين بكل صراحة وانفتاح.
			الموظفون العاملون معك يلتزمون بتوجيهاتك بشكل مناسب.
			يكون الموظفون سعداء بالاعتراف أمامك بأي خطأ يرتكبونه.
			ألبي احتياجات العاملين داخل الكلية قدر المستطاع.
			الإطراء والثناء على العمل حين ينفذ بطريقة سليمة.
			أحرص على كسب ثقة العاملين في الكلية.
			أكافأ العاملين داخل الكلية عند قيامهم بعمل مميز.
			إثارة اهتمام المرؤوسين بالعمل وإبراز قدراتهم الكامنة.
			مواجهة الأزمات بثقة تامة.



المصادر

1. Junler zgski k- p- creso, m, review of modern teaching for tennis 2006 المكتبة الافتراضية
2. إل سعود، سعود بن عبد الله بن محمد بن عبد الرحمن (2007) رسالة دكتوراه بعنوان "الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية وأفاق تحديثها" كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية الجامعة اللبنانية.
3. ال علي رضا، الموسوي سنان ؛ وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة ، (عمان، مؤسسة الوراق للنشر، 2001).
4. الشامي، علي حسين ؛ الإدارة العامة والتحديث الإداري مقارنة، نظرية، تطبيقه ، (بيروت، شركة رشاد برس، 1995)
5. الصرن، رعد حسن؛ صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين (دمشق دار الرضا للنشر، 2002).
6. الصيرفي محمد عبد الفتاح؛ الإدارة الدائرية: (عمان دار صنعاء للنشر والتوزيع، 2003).
7. الصيرفي محمد عبد الفتاح؛ مبادئ التنظيم والإدارة، (الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006).
8. ألولزي موسى؛ التنمية الإدارية: (عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2002).
9. المؤمن، قيس، وحريم حسين، ك ريشان، وليد و عديس محفوظ احمد ؛ التنمية الإدارية: (عمان دار زهران للنشر والتوزيع، 1997).
10. بربر، كامل ؛ إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ط1 (بيروت، عالم الكتب للطباعة والنشر /1995).
11. بلال خلف السكارنة ؛ التطوير التنظيمي والإداري، ط 1 (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009).
12. حبيش، فوزي ؛ الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين ، ط1 (بيروت، المطبعة البوليسية، 1986).
13. درة عبد الباري، الصياغ. زهير ؛ إدارة القوى البشرية (دار الندوة، عمان، 1986).
14. درويش، عبد الكريم ؛ أصول الأداء العامة (القاهرة/ مكتبة الأنجلو المصرية 1968).
15. رندة أنطوان؛ الإصلاح والتحديث الإداري (صنعاء المعهد الوطني للعلوم الإدارية 2000).
16. زكريا احمد عزام، علي فلاح الزعبي ؛ دراسة حالات تسويقية وإدارية ط1 (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011).
17. شاويش، مصطفى نجيب ؛ إدارة الموارد البشرية إدارة الأفياد، (دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000).
18. عباس ، سهيلة محمد وعلي حسين علي ؛ إدارة الموارد البشرية ط 1 (دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999).
19. كامل، مصطفى مصطفى ؛ إدارة الموارد البشرية ، (الشركة الحديثة للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1994).
20. محمد حسين العجمي ؛ الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط2، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة).