

درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن دور الجامعات ومعوقاتها في تنمية مهاراتهم الإدارية

مي فيصل أحمد

استاذ مساعد دكتور في كلية التربية للعلوم الصرفة - جامعة بغداد - العراق

memealyass21@gmail.com

النشر: ٢٠٢٣/٩/١٥

القبول: ٢٠٢٣/٤/١١

التقديم: ٢٠٢٣/٢/٢٤

Doi: <https://doi.org/10.36473/ujhss.v62i3.2164>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

الملخص:

دراسة ميدانية هدفت تعرف درجة رضا مديري المدارس الثانوية في عن دور الجامعات ومعوقاتها في تنمية مهاراتهم الإدارية، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع البحث من (٢٤٩) مديراً ومديرة في مدارس بغداد (الرصافة، والكرخ)، واختيرت عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية البسيطة بنسبة (٤٠%) من مجتمع البحث، وبلغ عدد أفراد العينة (١٠٠) مديراً ومديرة. وجرى تطوير استبانة مكونة من (٤٠) فقرة موزعة بين مجالين. وتم التأكد من صدقها وثباتها. واستعانت الباحثة ببرنامج (SPSS) لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبانة في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢. وتوصلت إلى النتائج الآتية: أن درجة رضا مديري المدارس عن دور الجامعات في تنمية مهاراتهم الإدارية كان بمستوى مقبول، وهي نتيجة غير كافية لاداء دور واسع في الجامعات تجاه ميدان التربية، وإن المستوى العام للمعوقات كان جيد، وهذا يؤشر لحدّة المعوقات التي تحول دون قدرة الجامعات على تطوير مهارات المديرين. وفي نهاية الامر تم وضع عدد من التوصيات في ضوء النتائج المتحققة.

الكلمات المفتاحية: رضا مديري المدارس، معوقات تنمية المهارات الادارية

The Degree of Satisfaction of Secondary School Principals with the Role of Universities and their Obstacles in Developing their Administrative Skills

May Faisal Ahmed

University of Baghdad/ collage of education for pure sciences – Ibn Al-Haitham- Iraq

Abstract:

A field study aimed at identifying the degree of satisfaction of secondary school principals with regard to the role of universities and their obstacles in developing their administrative skills. It adopted the descriptive analytical approach. The research community consisted of (249) male and female principals in the schools of Baghdad (Al-Rusafa and Karkh), and the research sample was chosen by the simple random stratified method at a percentage of (40%) of the research community, and the number of the sample was (100) male and female principals. A questionnaire consisting of (40) items distributed between two domains was developed. Its validity and reliability were confirmed. The researcher used the (SPSS) program to analyze the data obtained from the application of the questionnaire in the first semester of the academic year 2021-2022. And I reached the following results: The degree of satisfaction of school principals with the role of universities in developing their administrative skills was at an acceptable level, which is an insufficient result to play a broad role in universities in the field of education, and that the general level of obstacles was good, and this indicates the severity of the obstacles that prevent the ability of universities To develop the skills of managers. In the end, a number of recommendations were put in light of the results achieved.

Keywords: satisfaction of school principals, obstacles of development of administrative skills

مشكلة البحث:

يتحمل التعليم العالي ممثلاً بجامعاته الكثير من المهام والمسؤوليات القيادية في تطوير المجتمع في شتى الميادين والمجالات، وينتظر الجميع منه تحركاً هادفاً ومستمراً ومنظماً لترجمة المهام المأمولة منه الى خطط وبرامج واجراءات يعرفها الجميع ويصلون اليها وتصلهم بسهولة ويسر، الا ان هذا الامل موضع شك وتبادل في الاتهامات بين طرفي المعادلة: الجامعة، والمجتمع، فالجامعة ترّد دائماً ان ابوابها مفتوحة لمن يرغب في الحصول على خدماتها، وانه لم يسبق لاحد ان طرق باب الجامعة الا ووجده مفتوحاً امامه لتقديم الخدمة والمشورة، وعلى الطرف الاخر وهو المجتمع بمؤسساته وافراده ينتقدون ويوجهون للتعليم العالي النقد بأنه يعيش في ابراج عالية يصعب الوصول اليها وان الاجراءات والموافقات تأخذ وقتاً طويلاً يتعذر اختراقها. ومن هنا يتضح أن الحاجة ماسة الى الكشف عن درجة رضا مديري المدارس بوصفهم قطاعاً مهماً ينتظرون اسهام الجامعات في تنمية المهارات الادارية لهم.

أهمية البحث:

تكمن اهمية البحث في الآتي:

- ١- يؤشر الرضا للجامعات مستوى نجاحها في تحقيق مهماتها تجاه المجتمع، لذا فان الرضا في هذا الموقع يكتسب اهميته ذات المغزى بوصفه معياراً للحكم على نجاح الجامعة في اداء دورها.
- ٢- الالهية التي يمثلها مديرو المدارس والجهود المنتظرة من التعليم العالي في تطوير قدراتهم ومهاراتهم بوصفهم قادة لقطاع واسع من المؤسسات التربوية التي تضم بين جنباتها ملايين الطلبة في المرحلتين الابتدائية والثانوية.
- ٣- اهمية اثرء المكتبة بمعرفة نظرية جديدة عن طريق ما تقدمه هذه الدراسة من معلومات تتعلق بموضوعها.
- ٤- الالهية التطبيقية لنتائج هذا البحث وافادة الجهات بما يقدم من توصيات ومقترحات.

أهداف البحث:

- يهدف البحث الى التعرف على درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن دور الجامعات في تنمية مهاراتهم ومعوقات ذلك إن وُجدت.
- لتحقيق هذا الهدف يمكن وضعه في الاسئلة الآتية:
- ١- ما درجة رضا مديري المدارس الثانوية في العراق عن دور الجامعات في تنمية مهاراتهم.
 - ٢- ما المعوقات التي تواجه جامعات العراق التي تحول دون قدرتها على اداء دورها تجاه تنمية مهارات المديرين.
 - ٣- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لدرجة الرضا والمعوقات تعزى لمتغيرات: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، ومؤهلات المدير).
- حدود البحث:

الحدود المكانية: المدارس الثانوية في محافظة بغداد/ الرصافة والكرخ.
الحدود البشرية: مديرو المدارس الثانوية بنين وبنات في محافظة بغداد.
الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الاول ٢٠٢٠/٢٠٢١.

تحديد المصطلحات:

- الرضا: يُعبر عنه بمشاعر الفرد وميله تجاه شيء معين، وهو ناتج عن تفاعلات نفسية وعقلية ومصالح معينة يتم تحقيقها عن طريق ميله لذلك الشيء سواء كان وظيفة أم مؤسسة أم شخصاً معيناً. (فليه، ٢٠٠٥: ٢٥٩)
- الشعور النفسي بالقناعة والارتياح لاشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل والثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية (وناس، ٢٠٠٨ : ١١٣).
التعريف الاجرائي لدرجة رضا المديرين:
محصلة استجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة الخاصة برضا المديرين.
١- مدير المدرسة الثانوية: يُعرف بأنه الشخص الذي يتولى إدارة المدرسة الثانوية ويشترط في تعيينه أن تكون له خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس وتتوفر فيه الكفاية العلمية والتربوية والقابلية البدنية للإدارة والتنظيم ويفضل أن يكون ممن عمل معاوناً). (نظام المدارس الثانوية رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ المعدل)
- ٢- المعوقات: بأنها مشكلة تحول دون تحقيق الهدف وتعرقل عمل المديرين بمجالات عملهم وفي انجاز مهامهم الادارية والفنية وتتسبب في تاخيرها. (سالم، ١٩٨٨: ٩)
- ٣- التعريف الاجرائي للمعوقات: محصلة استجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة الخاصة بالمعوقات.
- ٤- التنمية المهارات الادارية: هي المهارات التي يجب أن يحصل عليها المدير ومن ثم يسعى إلى نقلها للموظفين، مثل مهارات الاتصال، والتخطيط والتنظيم، وغيرها من المهارات الضرورية الأخـرى. (الملاء، ٢٠١١ : ٤٥)

الخلفية النظرية:

أولاً : الرضا:

يعمل الفرد في مؤسسته بين جماعة العمل وهو يحمل مجموعة من المشاعر والاحاسيس تعطي صورة واضحة عن مدى رضاه عن العمل الذي يقوم به، والرضا هو محصلة تفاعل اتجاهات يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام.
ويربط بعض الكتاب مفهوم الرضا بقدرة الفرد على اشباع الحاجات الاساسية لديه التي من شأنها ان تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والانجاز والابداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود

عليه من جراء القيام بالعمل نفسه، وعليه رضا الفرد عن عمله يمكن عدّه نتاجاً لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها، ونحو الحياة بوجه عام . (فلية وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ٢٥٩)

ويمكن يظهر الرضا الوظيفي بمجموعة من الاتجاهات التي يحملها الافراد تجاه اعمالهم، وبنحو عام يمكن التمييز بين مظهرين من مظاهر الرضا الوظيفي، أحدهما: هو الرضا عن جانب أو بُعد معين من ابعاد العمل، وهو ما يطلق عليه ابعاد الرضا الوظيفي، وهناك خمسة ابعاد اساسية له هي: الرضا عن العمل ذاته، والرضا عن الزملاء، والرضا عن الاشراف، والرضا عن الترقية، والرضا عن الاجر، اما المظهر الآخر: فيشير الى الرضا الاجمالي للفرد عن عمله . (نعساني، ٢٠٠١: ٥)

أهمية الرضا:

يمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي بالنقاط الآتية:

- استغلال جميع طاقات وقدرات العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- عندما يتحقق الرضا الوظيفي للعمال ستحتفظ المؤسسة بثراوتها البشرية الموجودة بها من الضياع أو التسرب بعيداً عنها.
- سرعة وصول المؤسسة أو المنظمة إلى تحقيق اهدافها وقدرتها على مواجهة أي تحديات تمر بها.
- تحقيق رضا العميل، إذ أثبتت الأبحاث الادارية أن تحقيق رضا العميل هو أمر مبني في الأساس على تحقيق رضا العامل أولاً.

العوامل المؤثرة في الرضا:

حدّد بعض الدارسين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بعاملين هما:

- أ. العوامل التي تتعلق بمحتوى الوظيفة وتشمل (الإنجاز، والتقدير، والوظيفة نفسها، والمسؤولية، والتقدم، والنمو).
 - ب. العوامل التي تتعلق ببيئة الوظيفة وتشمل: (إدارة المشاركة، والإشراف الفني، والراتب، والعلاقات بين الافراد، وظروف العمل، والمركز الوظيفي) (العنزي، ١٩٨٥: ٢٨).
- ومن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كما يراها آخرون (محتوى العمل، والعائد المجزي، والبيئة المحيطة، وزملاء العمل، وملاءمة نوع العمل للشخصية، والأحاساس بالرضا ينبع من الداخل).

عناصر الرضا الوظيفي:

تتكون عناصر الرضا من الآتي:

- الاجر: ويمثل مصدر اشباع الحاجات الدنيا، وإن توافره يمنع مشاعر الاستياء من ان تستحوذ على الفرد.
- محتوى العمل: فطبيعة العمل وتكوين المهام، التي يؤديها الفرد تؤدي دوراً مهماً في التأثير في رضاه عن عمله.

- فرص الترقية: ان العامل المحدد فرص الترقية عن الرضا هو طموح او توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد او توقعات الترقية لديه اكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل والعكس .
- نمط الاشراف: إذ ان تأثير المدير في مرؤوسيه ورضاهم عن العمل يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الاشباع التي يعتمد عليها مرؤوسوه، كما يتوقف ذلك على الخصائص الشخصية للمرؤوسين انفسهم، فوسائل الاشباع والحوافز التي تمت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير ازاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل.
- جماعة العمل: فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم، اما اذا كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد/ العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتراً لديه او يعوق اشباعه لحاجاته أو وصوله لاهدافه عد ذلك جماعة العمل مسبباً لاستيائه من عمله.
- ساعات العمل:ويمكن القول انه بالقدر الذي توافر ساعات العمل حرية استغلال وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل.
- ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية في درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي في رضاه الوظيفي .(فليه وعبد المجيد ، ٢٠٠٥ : ٢٦١)

ثانياً : المعوقات التي تواجه الجامعات وتحول دون تنمية المهارات الادارية للمديرين :

يعدّ التعليم العامل المحرك والمنشط لحركة التغيير المطلوب في أي مجتمع من المجتمعات، فالتعليم ضرورة لازمة وملحة بالنسبة للمجتمعات النامية إذا ما أرادت للحاق بركب الحضارة الإنسانية، كما أن التعليم لم يعد هدفه محو الأمية كما كان في الماضي، بل أصبح نوعاً من الاستثمار الاجتماعي للإنسان للإفادة منه في تحقيق أهداف التغيير التي يرنو إليها المجتمع.(أحمد، ٢٠٠١: ٢٧)

وتعد المرحلة الثانوية من المراحل المهمة في بنية النظام التعليمي، ولذلك أظهرت الكثير من النظم التعليمية في البلاد النامية والمتقدمة اهتماماً بالغاً به، لما له من دور مهم في تنشئة الشباب في أثناء المراهقة، إذ يمر الطلاب في هذه المدة بتغيرات جسمية وعقلية ونفسية وانفعالية، فتتضح ميولهم واتجاهاتهم، كما ترسو قواعد علاقاتهم الاجتماعية. ومن هنا فالمدرسة الثانوية مطالبة بتوفير المناخ الملائم لنمو الشباب نمواً سليماً، بهدف إعدادهم للمشاركة الإيجابية والفعالة في تقدم المجتمع. (حجاج، ١٩٩٠: ١٥).

وتظهر أهمية دراسة معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم على المستويات العربية في الحلقات الدراسية العربية والمؤتمرات التربوية التي عقدت لدراسة وتطوير المرحلة الثانوية. وهناك توقعات أن مدير المدرسة الثانوية سوف يواجه في العقدين المقبلين

أعمالاً مثيرة ومتحدية، إذ ليس هناك مركز أكثر من مركز مدير المدرسة الثانوية في مجال مساعدة الناشئة كي يتعلموا ليعيشوا ولكي يعيشوا ليتعلموا. (رمزي، ١٩٩٧: ٢١)

فالإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه في أثناء ممارسته أو القيام به، وإذا تصفحنا ماهية الإدارة المدرسية وتتبعنا مسار الممارسة فيها نجد أنها تعاني أحياناً من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل على أن هذه الصعوبات والمعوقات -كما يمكننا أن نطلق عليها- تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها. (أحمد، ٢٠٠١: ٢٩)

دراسات سابقة:

دراسة (صباح، ٢٠٠٠): هدفت الدراسة التعرف على الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين، والتعرف على دور متغيرات كل من العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الادارية، والدرجة الوظيفية في التأثير في مستوى الرضا الوظيفي لدى افراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٨٥) مديراً ومديرة، اذ بلغت عينة الدراسة (١٧٦) مديراً ومديرة. وتكونت الاستبانة من (٧٦) فقرة موزعة بين ستة مجالات. واطهرت النتائج ان درجة رضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين كانت متوسطة، وان نتائج العمر والخبرة الادارية تؤثران في درجة الرضا بالاتجاه الايجابي، إذ دلت النتائج ان العلاقة طردية بينهما ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس، اما نتائج المؤهل العلمي فتؤثر في درجة الرضا باتجاه سلبي. اما بالنسبة الى متغير الدرجة الوظيفية فأظهرت النتائج ان اعلى متوسط للرضا كان عند (مدير عام). وفي ضوء النتائج اوصت الباحثة بضرورة زيادة الفرص المتاحة للتدريب واكتساب الخبرات الجديدة، وتشجيع المديرين على تطوير قدراتهم الذاتية ورفع مستوى كفاءتهم. (صباح، ٢٠٠٠: ٣)

دراسة هازارد (Hazard, 1991): وهدفت الدراسة الى التعرف على درجة الرضا عن العمل لدى مديري المدارس الثانوية في نبراسكا. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود أثر موجب دال إحصائياً لمقدار الراتب والأمن الوظيفي على الرضا الوظيفي. والأمن الوظيفي. (Hazard, 1991 : 994)

الاستفادة من دراسات السابقة :

عرضت الباحثة الاستفادة من دراسات سابقة بقدر الذي يجد فيه تطابق في معطيات الدراسات السابقة ، وتحققت استفادة في تعزيز الجوانب الايجابية بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية للباحثة.

منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لانه يتناسب مع طبيعة البحث واهدافه الموضوعية.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من مديري المدارس الثانوية (بنين وبنات) في محافظة بغداد البالغ عددهم (٢٤٩) مديراً ومديرة، واختيرت عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية البسيطة بنسبة (٤٠%) من مجتمع البحث، إذ بلغ عدد أفراد العينة (٥٠) مديراً و(٥٠) مديرة في المدارس.

إداة البحث:

اعتمد البحث الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات عن ميدان عمله وذلك بتطوير الاداة من خلال الخطوات الآتية:

١- الاطلاع على الدراسات والمصادر والادبيات ذات العلاقة بموضوع البحث.

٢- اجراء مناقشات وحوارات مع عدد من المدرسين ومديري المدارس.

٣- اعداد استبانة مكونة من جزأين:

الجزء الاول : عن رضا مديري المدارس وتضمنت (٢٥) فقرة.

الجزء الثاني: تناول المعوقات التي تحول دون قيام الجامعات بدورها وتضمنت (١٥) فقرة.

وبعد الانتهاء من صياغة فقرات الاداة بصورتها الأولية تم وضع مقياس ثلاثي متدرج (درجة عالية، درجة متوسطة، درجة ضعيفة) لكل فقرة تقابلها الأوزان (١,٢,٣) على التوالي.

صدق الاستبانة:

عرضت الاستبانة على المحكمين (١٢) خبيراً لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، واقترح المحكمون تعديل بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر واعتمدت نسبة (٨٠%) للقبول صدق الفقرة .

ثبات الاستبانة :

للتأكد من ثبات الاداة المعتمدة في البحث تم اختيار عينة ثبات من خارج عينة البحث الاساسية بلغت (٤٠) مديراً ومديرة، واعتمدت طريقة التجزئة النصفية، وحُسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصف الاول والنصف الثاني، إذ بلغ (٠,٦٩)، وباعتماد معادلة سبيرمان برونان التصحيحية بلغ معامل الارتباط (٠,٧٩)، كما تم اعتماد معادلة الفا كرونباخ للاتساق، وبلغت قيمة معامل ألفا (٠,٩٣).

تطبيق الاستبانة:

طبقت الاستبانة في الفصل الاول العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١، واشرفت الباحثة بنفسها على توزيعها على مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد الالكترونية، اذ تم توزيع (١٣٠) استبانة، وبعد متابعة جادة تم استعادة (١٠٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

عرض النتائج ومناقشتها:

ستتم مناقشة النتائج في ضوء اسئلة الدراسة، وسوف يتم عرض النتيجة الكلية أولاً، ومن ثم مناقشة نتائج الفقرات الثلاث الاولى التي حصلت على اعلى نتيجة والثلاث الاخيرة التي حصلت على أدنى نتيجة.

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة رضا مديري المدارس الثانوية عن دور الجامعات في تنمية مهاراتهم؟

يتضح من الجدول (١) ان هذا المجال يتضمن (٢٥) فقرة.

جدول (١) الوسط المرجح والوزن المئوي ل فقرات درجة رضا مديري المدارس الثانوية

المرتبة	الم	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
١	٢١		تتواصل الجامعات مع ميدان التعليم عبر العديد من القنوات.	٢,٢٦	75.33
٢	٦		تعُد الجامعات برامج خاصة لمنح الدبلوم والماجستير في الإدارة لمديري المدارس.	2.١٠	70
٣	٨		تضع الجامعات على مواقعها الكثير من الأنشطة التي تخدم ميدان التعليم	1.٩٥	65
٤	١٩		يشارك اساتذة الجامعات بالتدريس في مراكز التطوير الإداري الخاصة بوزارة التربية.	1.9٣	64.33
٥	٤		يشارك اساتذة الجامعات بتأهيل المشرفين التربويين ومديري المدارس الجدد.	1.٨٨	62.66
٦	٢٢		توزع الجامعات بين مدارسنا ادلة وكراسات بأنشطتها من الدورات التدريبية.	1.٨٠	60
٧	٥		تقدم الجامعات الكثير من الدورات والبرامج التطويرية بأجور رمزية.	1.٧٥	58.33
٨	٩		تسعى الجامعات الى ان يكون توقيت دوراتها وانشطتها غير مؤثر في عملنا الإداري.	1.٧٠	56.66
٩	٢٤		تنسق الجامعات مع مديريات التربية في تصميم دورات وانشطة لتطويرنا كمديرين.	1.٦٦	55.33
١٠	١		تصلنا اشعارات بأنشطتها وفعالياتها العلمية.	1.٦٠	53.33
١١	١٦		تشارك الجامعات ومديريات التربية بتنظيم مؤتمرات وفعاليات لتطوير مدارسنا.	1.٥٩	53
١٢	٧		تهتم الجامعات بتصميم دورات تطويرية خاصة بالمديرين.	1.53	51
١٣	١٠		تخصص الجامعات مقاعد في الدراسات العليا لتطوير كفاءات المديرين.	1.53	51
١٤	١٧		ترسل الجامعات نتائج بحوثها ودراساتها ومؤتمراتها الى مديريات التربية لتتولى اعمامها علينا.	1.52	50.66
١٥	٢٠		يزود اساتذة الجامعات مدارسنا ببحوث ذات الصلة بعملنا التربوي.	1.5	50
١٦	٣		تدعونا الجامعات لحضور المؤتمرات والندوات التي تُقام فيها لتنمية مهارتنا الإدارية.	1.٤٨	49.33
١٧	١٣		تطبق الجامعات في مدارسنا العديد من التجارب كجزء من اثبات صحتها.	1.4٤	48
١٨	٢٥		تقدم الجامعات خدماتها وبرامجها لاعتماد التكنولوجيا في طرائق التدريس.	1.44	48
١٩	١١		تنظم الجامعات دورات وانشطة لتطوير المدرسين بشتى اختصاصاتهم.	1.42	47.33
٢٠	٢		تزودنا الجامعات بالعديد من الدورات والمصادر بشتى الاختصاصات.	1.٤٠	46.66
٢١	١٥		تسهم الجامعات بالتصدي لدراسة المشكلات التي تواجه مدارسنا.	1.33	44.33
٢٢	٢٣		يسهم اساتذة الجامعات في توسيع اعتماد التكنولوجيا في عملنا الإداري.	1.33	44.33
٢٣	١٤		يطوّر اساتذة الجامعات مع مدرسينا نماذج جديدة للتقويم والامتحانات.	1.٢	40
٢٤	١٢		تبلغنا الجامعات بالدورات التدريبية ذات الصلة بعملنا كمديرين.	1.٢	40
٢٥	١٨		تجري الجامعات بعض الدراسات للمشكلات التي ترشح في الميدان التربوي بناءً على طلبنا كمديرين.	1.٢	40
			المعادل العام	1.58	52.66

يشير الجدول (١) الى ان المعدل العام (النتيجة الكلية) لهذا السؤال قد حصل على وسط مرجح (1.58) ووزن مؤوي (52.66%)، وهذه النتيجة منخفضة، ولا تدل على مستوى كاف من رضا مديري المدارس عن دور التعليم العالي في تطوير مهاراتهم، وتدل على مدى بعد التعليم العالي عن تنمية المجتمع.

اما الفقرات الثلاث الاولى التي حصلت على افضل النتائج في استبانة درجة الرضا فهي على التوالي:

- اما الفقرة (21): (تتواصل الجامعات مع ميدان التعليم عبر العديد من القنوات) فقد حصلت على المرتبة الاولى بوسط مرجح بلغ (2.26) ووزن مؤوي (75.33%)، وتبين هذه النتيجة انها لايأس بها رغم ان استعمال وسائل الاتصال المتنوعة كان ينبغي ان تكون اكثر فاعلية لربط الجامعات مع ميادين الحياة المختلفة بما فيها ميدان التربية والتعليم وهي نتيجة مخيبة للامل.

- اما الفقرة (6): (تعُد الجامعات برامج خاصة لمنح الدبلوم والماجستير في الإدارة لمديري المدارس) فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح بلغ (2.10) ووزن مؤوي (70%)، وتدل هذه النتيجة على أنها جيدة لرغبة مديري المدارس في دخول الدراسات العليا التي اصبحت في معظم الدول شرطاً لاختيار مدير المدرسة لا سيما اذا علمنا ان عدد من يدخل برنامج الماجستير في الادارة التربوية لا يزيد عن اصابع اليد بينما يتجاوز عدد المديرين الراغبين والمحتاجين دخوله يقدرون.

- حصلت الفقرة (6): (تضع الجامعات على مواقعها الكثير من الانشطة التي تخدم ميدان التعليم) على المرتبة الثالثة بوسط مرجح بلغ (1.95) ووزن مؤوي (65%)، وتدل هذه النتيجة على مستوى متوسط ولا سيما ان الجامعات كافة تضع على مواقعها تعريفاً بكلياتها واقسامها، وانشطتها، وفعاليتها، وكل ما يتصل بشؤونها، لذا فأن من السهل على مديري المدارس الوصول الى هذا الموقع، والاطلاع على ما فيه من أنشطة وفعاليات ومع هذا فان هذه النتيجة لا تدل على اهتمام من قبل الجامعات بتنمية مهارات مديري وانما هو تعريف عام بالجامعة.

ويشير الى ان الفقرات الثلاث الاخيرة قد حصلت جميعها على وسط مرجح بلغ (١,٢) ووزن مؤوي (40%) وفي ما يأتي توضيح لها لنتائج هذه الفقرات:

- الفقرة (14): (يطوّر اساتذة الجامعات مع مدرسينا نماذج جديدة للتقويم والامتحانات)، تشير هذه الفقرة الى ان المفترض ان يكون هناك تعاون بين اساتذة الجامعات والمدرسين نماذج جديدة للتقويم والامتحانات. وهو مؤشر اخر سلبي لضعف دور الجامعات في تنمية الميدان التربوي من جميع الوجوه وعلى الرغم بان هذا العامل لا يصب مباشرة في تنمية مهارات المديرين ، لكنه يساعد في تطوير اساليب جديدة لتقويم وامتحانات في مدارسهم.

- الفقرة (12): (تبلغنا الجامعات بالدورات التدريبية ذات الصلة بعملا كمديرين)، وتبين هذه النتيجة ان الجامعات لا تبلغ مديريات التربية بالدورات التدريبية ، والقناعة السائدة ان الجامعات لا تهتم دورات تطويرية لمنسوبي وزارة التربية بما فيها المديرين .

- الفقرة (18): (تجري الجامعات بعض الدراسات للمشكلات التي ترشح في الميدان التربوي بناءً على طلبنا كمديرين)، وهذا يدل على ضعف اهتمام الجامعات في الدراسات التي يفرزها الميدان التربوي والا فالمفترض ان يكون هناك تنسيق ومشاركة بين الجامعة وادارات المدارس في معالجة المشكلات التي يعانون منها. ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه جامعات العراق التي تحول دون قدرتها على اداء دورها تجاه تنمية مهارات المديرين. يتضح من الجدول (٢) ان هذا المجال يتضمن (١٥) فقرة.

جدول (٢) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات المعوقات

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
١	١٤	يعتقد بعضهم ان مديريات التربية لا تخصص موازنة مناسبة لتطوير منتسبيها.	2.٨	93.33
٢	٤	ما يعوق التفاعل بين الجامعة وميدان التربية ارتفاع اجور المشاركة في الدورات التي تنظمها الجامعات.	2.٦٦	88.66
٣	٢	ما يعوق تواصل الجامعات مع المدارس هو كثرة عددها وانتشارها على مساحة واسعة.	2.٥٣	84.33
٤	١	قلة الموازنة المخصصة لمديريات التربية لغرض التطوير والتدريب.	2.٤٧	82.33
٥	٩	التزام الاساتذة بالادوام الطويل والمهام الكثيرة التي يكلفون بها.	2.٢٩	76.33
٦	٣	تحمل الجامعات المديريات مسؤولية التقصير في التواصل.	2.٢٧	75
٧	٦	تعقيد الاجراءات والموافقات التي تعتمد عليها الجامعة لتنفيذ الانشطة.	2.١٩	73
٨	١٣	قلة الموازنة المخصصة لمديريات التربية لغرض التطوير والتدريب.	1.9٨	66
٩	١١	تعد الجامعات انشطتها ودوراتها بتوقيات غير مناسبة لمشاركة المبدعين.	1.9٦	65.33
١٠	٨	ما يعرقل التواصل هو القوانين والانظمة التي تمنع الاساتذة من العمل خارج الجامعة.	1.93	64.33
١١	٧	ما يؤخذ على موضوعات الدورات انها بعيدة عن اهتمامات عمل المديرين.	1.91	63.66
١٢	١٥	احد الاسباب غير المشجعة هو تواضع العائد المادي للاساتذة والجامعة من تفاعلهم مع مديريات التربية.	1.79	59.66
١٣	١٢	ما يحول بين مشاركة المديرين في دورات الجامعات بعد الجامعة عن موقع عملنا. قلة القاعات والتجهيزات في الجامعة الملائمة لتنفيذ الانشطة الخاصة بميدان التربية.	1.75	58.33
١٤	٥	كلفة بعض الانشطة التي تقدمها الجامعات أكثر من العائد منها على الجامعات.	1.7٢	57.33
١٥	١٠	ما يحول بين مشاركة المديرين في دورات الجامعات بعد الجامعة عن موقع عملنا.	1.6٩	56.33
		المعدل العام	2.12	70.66

يشير الجدول (٢) الى ان المعدل العام (النتيجة الكلية) لهذا السؤال قد حصل على وسط مرجح (2.12) ووزن مؤوي (70.66%)، وهي نتيجة تقع في المستوى جيد بعض الشيء لان هذه المعوقات تمثل فعلاً مصاعب تحول دون قدرة الجامعات على اداء دورها تجاه تنمية مهارات المديرين.

اما الفقرات الثلاث الاولى التي حصلت على اعلى النتائج كالمعوقات شديدة الاثر في تعطيل دور الجامعات لخدمة المجتمع فهي على التوالي:

- اما الفقرة (14): (يعتقد بعضهم ان مديريات التربية لا تخصص موازنة مناسبة لتطوير منتسبيها) فقد حصلت على المرتبة الاولى بوسط مرجح بلغ (2.8) ووزن مؤوي (93.33%)، وتبين هذه النتيجة بأنها مرتفعة بارتفاع اجور المشاركة، وبالتالي تتجه مديريات التربية لتطوير منتسبيها عبر امكاناتها الذاتية تجنباً لتخصيص موازنة كبيرة تذهب كأجور مشاركة في دورات الجامعات.

- أما الفقرة (4): (ما يعوق التفاعل بين الجامعة وميدان التربية ارتفاع اجور المشاركة في الدورات التي تنظمها الجامعات) فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح بلغ (2.66) ووزن مؤوي (88.66%)، وهي نتيجة مرتفعة، وتؤكد ان الجامعات تفرض رسوماً على المشاركين في دوراتها الخاصة بالمديرين (ان وجدت)، وبالتالي تجعل مديريات التربية تعزف عن اشراك منتسبيها في دوراتها التدريبية، وهذا ما يدفعها لبحث عن بديل وهو الاكتفاء الذاتي بما لديها من مراكز وكفاءات تدريبية خاصة بها.

- حصلت الفقرة (2): (ما يعوق تواصل الجامعات مع المدارس هو كثرة عددها وانتشارها على مساحة واسعة) على المرتبة الثالثة بوسط مرجح بلغ (2.53) ووزن مؤوي (84.33%)، وهذا يعني ان هذا العامل هو اكثر الاسباب صعوبة امام اداء الجامعات لدورها. ولكن هذه الصعوبة تتراجع لو تحقق التواصل عبر المواقع الالكترونية ووسائل الاتصال الحديثة، ويتضح ان اهتمام الطرفين الجامعة والمدرسة ضعيف الى الحد الذي تحول دون تحقق التواصل والتفاعل بينهم.

أما الفقرات الثلاث التي حصلت على اقل النسب كالمعوقات امام دور الجامعات في تنمية المهارات الادارية لمديري المدارس فهي على التوالي:

- اما الفقرة (12): (قلة القاعات والتجهيزات في الجامعة الملائمة لتنفيذ الانشطة الخاصة بميدان التربية) فقد حصلت على وسط مرجح بلغ (1.75) ووزن مؤوي (58.33%)، وهذا يعني ان هذا المعوق لا يحول دون اداء الجامعات لدورها. فامكانات الجامعات من القاعات والتجهيزات كثيرة وربما بقليل من التنظيم والتخطيط والادارة وبعض الشعور بالمسؤولية سيجعلها تتجح في تقديم خدماتها وانشطتها الى ميدان التربية.

- اما الفقرة (5): (كلفة بعض الانشطة التي تقدمها الجامعات أكثر من العائد منها على الجامعات) فقد حصلت على وسط مرجح بلغ (1.72) ووزن مؤوي (57.33%)، فهي نسبة منخفضة لا تمثل سبباً يحول دون قدرة الجامعات على اداء دورها في تنظيم دورات منتسبي الميدان التربوي؛ لان استمرارها مع جودة العمل تدفع مديريات التربية الى تحمل اي اعباء مادية من اجل تطوير المهارات الادارية لمنتسبيها اذا وجدت مردوداً علمياً منها.

- حصلت الفقرة (10): (ما يحول بين مشاركة المديرين في دورات الجامعات بُعد الجامعة عن موقع عملنا) على وسط مرجح بلغ (1.69) ووزن مؤوي (56.33%)، فهي نسبة منخفضة لا تمثل معوقاً كبيراً امام مشاركة المديرين في الدورات التي تنظمها الجامعات وذلك لتوافر المواصلات بأنواعها مما لا يجعل البعد المكاني معوقاً.

ثالثاً: السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغيرات: (الجنس، والخبرة، والتخصص).

من أجل معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة رضا مديري المدارس والمعوقات بنحو عام، لكل مجال من مجالاتها، تعزى لمتغيرات الدراسة، تم اعتماد اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين غير متساويتين.

- متغير الجنس:

يبين الجدول (٣) نتائج التحليل:

جدول (٣) التعرف الفروق في كل مجال وفي الدرجة الكلية بالنسبة إلى متغير الجنس

الدلالة الإحصائية	القيمة التائية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	المجال
	الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)	المحسوبة						
دال لصالح الذكور	1.98	2.644	98	9.466	42.523	٧٥	ذكور	درجة رضا مديري المدارس
				6.994	38.144	٢٥	اناث	
دال لصالح الذكور	1.98	2.133	98	4.181	31.745	٦٥	ذكور	المعوقات التي تحول دون قدرة الجامعات
				5.000	29.866	٣٥	اناث	

يتضح من الجدول الآتي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصالح الذكور في المجالين الرضا والمعوقات، وذلك لان الذكور اكثر شعوراً بعدم الرضا واحساساً بالمعوقات، لان مديريين الذكور يمتلكون حرية الحركة للوصول الى الجامعة اذا كان هناك فرصة للتدريب والتغلب والتفاعل مع الجامعة لو توافرت لهم الفرصة بتطوير مهاراتهم عن طريقها، الا ان الجامعة اوصدت ابوابها بوجه حاجات المجتمع بما فيها ميدان التربية، وبقت تعيش بمعزل عن مجتمعتها، لذا فان المديرين اكثر اهتماماً بعدم الرضا وبالمعوقات من المديرات اللواتي يملن الى البقاء في مدارسهن من دون الالتفات لتطوير مهارتهن الادارية لان الارتباطات الاسرية تضغط عليهن لعودة للبيت مباشرة.

• متغير الخبرة:

يبين الجدول (٤) نتائج التحليل.

جدول (٤) تعرف الفروق في كل مجال والدرجة الكلية بالنسبة إلى متغير الخبرة

الدالة الاحصائية	القيمة التائية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الخبرة	مجال
	الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)	المحسوبة						
غير دالة	1.98	1.366	98	9.182	41.492	65	اقل	درجة رضا
				7.752	38.924	35	اكثر	مديري المدارس
غير دالة	1.98	.286	98	4.861	30.823	٧٥	اقل	المعوقات التي تحول دون قدرة الجامعات
				4.30692	30.745	٢٥	اكثر	

يتضح من الجدول الاتي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة الرضا والمعوقات، المعروف ان التعليم العالي منذ نشأته في العراق كان بعيداً او منعزلاً عن المجتمع، سواء كانت خبرة المدير في الادارة عاماً أم ثلاثين عاماً؛ فهو يعرف ان دور التعليم العالي في تنمية المجتمع ضعيف، وهو موضع عدم رضا الجميع فجامعات الدول النامية كدولها تعاني من مشكلات ومصاعب تجعلها في سبات دائم بدلاً من ان تكون رائدة النهضة في بلديها.

• متغير التخصص:

يبين الجدول (٥) نتائج التحليل.

جدول (٥) تعرف الفروق في كل مجال والدرجة الكلية بالنسبة إلى متغير التخصص

الدالة الاحصائية	القيمة التائية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	التخصص	مجال
	الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)	المحسوبة						
دالة لصالح العلمي	1.98	2.229	98	9.542	42.373	51	علمي	درجة رضا مديري
				7.364	38.522	49	انساني	المدارس
غير دالة	1.98	.004	98	4.750	30.970	51	علمي	المعوقات التي تحول دون قدرة الجامعات
				4.570	30.891	49	انساني	

يتضح من الجدول الاتي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصالح التخصص العلمي في درجة الرضا، ويعزى السبب كما يعتقد الى ان المديرين من ذوي التخصص العلمي هم اكثر حاجة الى تطوير مهاراتهم

الادارية من المديرين من ذوي التخصصات الانسانية لأنهم في اثناء دراستهم اقل تعرضاً لبرامج ومقررات. اما على صعيد المعوقات فإن كلا التخصصين يعتقد ان هذه المعوقات حقيقية وتمثل عائقاً امام دور التعليم العالي في اداء دورهم، الا انها ليست مستحيلة لو القائمون على التعليم العالي مسؤوليتهم تجاه مجتمعهم.

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث يمكن استنتاج الآتي:

- إن درجة رضا مديري المدارس عن دور الجامعات في تنمية مهارتهم الادارية كان بمستوى مقبول، وهي نتيجة غير كافية لاداء دور واسع في الجامعات اتجاه ميدان التربية.
- إن قنوات التواصل بين الجامعة وميادين الحياة المختلفة ولا سيما ميدان التربية لم تكن بالمستوى المطلوب.
- إن المستوى العام للمعوقات كان جيدة، وهذا يؤثر لحدّة المعوقات التي تحول دون قدرة الجامعات على تطوير مهارات المديرين.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نتائج البحث لدرجة الرضا والمعوقات تبعاً لمتغير الجنس كانت صالحة للذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نتائج البحث في درجة الرضا والمعوقات لمتغير الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نتائج البحث لدرجة الرضا تبعاً لمتغير التخصص كانت صالحة للتخصص العلمي.

التوصيات:

- 1- التوسع في اعتماد التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال المتطورة للتواصل عبر المواقع الالكترونية وعبر القنوات الفضائية والاعلام التربوي لكل من وزارة التربية ومديرياتها والجامعات وكلياتها لتحقيق تواصل وتفاعل يخدم الطرفين.
- 2- تأكيد فتح الجامعات ابوابها للتفاعل مع الميدان التربوي وتشخيص الجوانب التي تحتاج الى تطوير، والمشكلات التي تحتاج الى تشخيص ومعالجة بما يحقق تفاعلاً اوسع بين الطرفين المتكاملين (التربية والجامعة).
- 3- تشكيل لجان مشتركة بشتى الاختصاصات والوظائف الادارية والتدريسية تحدد المجالات التي تصلح للتعاون والتفاعل سواء كان على صعيد تنظيم مؤتمرات وبحوث وانشطة رياضية وفنية وندوات وورش عمل يشارك فيها الطرفان.
- 4- اعادة النظر بأجور المشاركة في الدورات التدريبية في الجامعات وانشطتها لكي يكون بمقدور مديريات التربية ترشيح منتسبها للمشاركة فيها مع مراعاة ان لا تكون توقيتاتها مؤثرة في دوام وعمل المرشحين.

المقترحات:

تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

- الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في العراق من وجهة نظر المدرسين وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- الاسباب الحقيقية لضعف دور الجامعة في تفاعلها مع الميدان التربوي من وجهة نظر اساتذة الجامعات.
- العلاقة بين الرضا الوظيفي للمدرسين عن ادارتهم وادائهم لمهامهم الوظيفية.

المصــــادر :

- أحمد ، أحمد إبراهيم ، (٢٠٠١): الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة.
- الملا، اسماء (٢٠١١): المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء: الواقع وأساليب التطوير، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك فيصل.
- الجبوري ، احمد علي ، (٢٠٠٦) : القيادة الصفية وعلاقتها بموقع الضبط والرضا الوظيفي لدى تدريسيي الجامعة، اطروحة دكتوراه ،كلية التربية / ابن رشد، جامعة بغداد.
- حجاج، عبد الفتاح أحمد، (١٩٩٠): نحو صيغة ملائمة لتطوير التعليم الثانوي، دراسات تربوية ، (٢٤).
- رمزي ، عبد القادر رمزي ، (١٩٩٧): الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط٢ ، عمان.
- سالم ، مريم احمد علي، (١٩٩٨) : الصعوبات الادارية والتقنية التي تعاني منها التربية المهنية في المرحلة الاساسية في التعليم العام في محافظة الكرك ، الاردن ، جامعة القديس يوسف، بيروت.
- الشلوعوط ، فريز محمود أحمد، (١٩٩٢) : درجة رضا مديري التربية والتعليم في الأردن عن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية.
- الشماع ، خليل محمد حسن ، (١٩٩١) : مبادئ الادارة بالتركيز على ادارة الاعمال ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، مطبعة الخلود ، ط٢.
- صباح ، سليم مصطفى، (٢٠٠٠) : الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير في التربية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نجاح الوطنية .
- العميري ، سراب فاضل مخبير ، (٢٠٠٦) : واقع الدور الإشرافي لمديري المدارس الثانوية والدور الإشرافي للمشرف الاختصاصي التربوي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية / ابن الهيثم ، جامعة بغداد.
- الغنزي ، سعد علي حمود، (١٩٨٥) : الرضا الوظيفي والاداء في شركة التأمين الوطنية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- فليح، فاروق عبده وعبد المجيد، محمد ، (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار

المسيرة للنشر والطباعة، ط١، عمان.

-قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ذي الرقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨، بغداد .

-نظام المدارس الثانوية رقم ٢ لسنة ١٩٧٧ وتعديلاته .

-نعساني ، عبد المحسن عبد السلام ، (٢٠٠١) : اثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى ، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.

-ناس ، سوسن عبد الامير ، (٢٠٠٨) : تأثير الثقافة المنظمة في الرضا الوظيفي تحليل آراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني ، اطروحة دكتوراه ، فلسفة في الادارة العامة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

References

- Ahmed, Ahmed Ibrahim, (2001): School Administration in the Third Millennium, Alexandria: Modern Knowledge Library.
- Al-Mulla, Asmaa (2011): Administrative Skills of Principals of General Education Schools in Al-Ahsa Governorate: Reality and Development Methods, Kingdom of Saudi Arabia: King Faisal University.
- Al-Jubouri, Ahmed Ali, (2006): Classroom leadership and its relationship to the locus of control and job satisfaction among teachers .University, PhD thesis, College of Education / Ibn Rushd, University of Baghdad.
- Hajjaj, Abdel-Fattah Ahmed, (1990): Towards an Appropriate Formula for the Development of Secondary Education, Educational Studies, (24).
- Ramzi, Abdel Qader Ramzi, (1997): School Administration and Educational Supervision, 2nd Edition, Amman.
- Salem, Maryam Ahmed Ali, (1998): The administrative and technical difficulties that vocational education suffers from in Basic stage in general education in Karak Governorate, Jordan, Saint Joseph University, Beirut.
- Al-Shaloot, Fariz Mahmoud Ahmed, (1992): The Degree of Satisfaction of Directors of Education in Jordan with the Administrative Behavior of Directors of Public Secondary Schools, unpublished master's thesis, University of Jordan.
- Al-Shamaa, Khalil Muhammad Hassan, (1991): Principles of Management with Focus on Business Administration, Al-Shorouk Publishing House.And distribution, immortality press, 2nd edition.
- Sabah, Salim Mustafa, (2000): Job satisfaction among directors and directors of departments in the ministries of the Palestinian National Authority working in the governorates of northern Palestine, a master's thesis in education, College of Studies Olaya, Najah National University.
- Al-Amiri, Sarab Fadel Mukheiber, (2006): The reality of the supervisory role of secondary school principals and the role The supervisory supervisor of the educational specialist, an unpublished master's thesis, College of Education / Ibn Al-Haytham, University of Baghdad.

- Al-Enezi, Saad Ali Hammoud, (1985): Job satisfaction and performance in the National Insurance Company, Master's thesis in Business Administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- Fellah, Farouk Abdo and Abdel-Majid, Muhammad, (2005): Organizational Behavior in the Management of Educational Institutions, Dar. Al-Masirah for publishing and printing, 1st edition, Amman.
- Law of the Ministry of Higher Education and Scientific Research No. 40 of 1988, Baghdad. Secondary Schools System No. 2 of 1977 and its amendments.
- Naasani, Abdel-Mohsen Abdel-Salam (2001): The effect of the interaction of organizational and individual variables with satisfaction Career on University Hospitals in Greater Cairo, Ph.D. in Business Administration, Faculty Commerce, Ain Shams University.
- Nass, Sawsan Abdel-Amir, (2008): The impact of organizational culture on job satisfaction, an analysis of the opinions of a sample of Employees of the Office of the Technical Education Authority, Ph.D. thesis, Philosophy in Public Administration, College Administration and Economics, University of Baghdad.
- Hazard, (1991): B. Seaton M :Teacher Job satisfaction , Educational Audiology, Hand book ,London ,Inc. , p.
- Nie and N.H.and et al(1973):, Statistical Decision Making, Alogical Approach, Bruce Publishing Co. Mil.Woukee.