

دور الرضا الوظيفي في تحقيق التميز الإداري بمدارس

التعليم الثانوي الفني في محافظة الفيوم

إعداد

عدي عبد الغني عبد الحليم مرسى

إشراف

أ.م.د/ سميحة على مخلوف

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ المساعد

بكلية التربية جامعة الفيوم

أ.م.د/ محمود عبد التواب عبد التواب د. / عبد الستار محروس عبدالستار

مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات

التعليم

بكلية التربية جامعة الفيوم

أستاذ ورئيس قسم الإدارة والتخطيط

والدراسات المقارنة المساعد بكلية التربية

جامعة الأزهر بالقاهرة سابقاً

المستخلص

يهدف البحث إلى طرح مقترحات لتفعيل دور الرضا الوظيفي لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم وتم استخدام المنهج الوصفي لوصف وعرض إطار نظري يتضمن ماهية الرضا الوظيفي والتميز الإداري، تم استخدام استبانة كأداة من أدوات المنهج الوصفي بهدف الوقوف على واقع الرضا الوظيفي بأبعاده (التنمية المهنية - العلاقات الانسانية - الحوافز المادية والمعنوية)، وتم التطبيق على عينة قوامها (400) من الوكلاء، والمعلمين.

وأظهرت نتائج البحث أن الرضا الوظيفي يعتبر أهم المحددات الأساسية للتميز الإداري، ويمثل القوة الخفية التي تضمن استمرار وتحسين وتنمية التعليم الثانوي الفني ويعتبر حجر الزاوية في تنمية قدرات الأفراد وتوجيههم نحو التميز والإبداع، كما أتضح أيضا

ان أفراد عينة الدراسة الميدانية يوافقون على تحقيق الرضا الوظيفي بأبعاده الثلاثة (التنمية المهنية للمعلم، العلاقات الانسانية، والحوافز المادية والمعنوية) بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابى على الترتيب (2.47 ، 2.69 ، 2.34) وهذه درجة مرتفعة لأن المتوسط الحسابى تقع فى الفئة (2.34 - 3) ولكى يتم تحقيق أعلى درجة من الرضا الوظيفى والتميز الادارى بالتعليم الفنى بمحافظة الفيوم ثم طرح عدة مقترحات لتفعيل دور الرضا الوظيفى.

الكلمات المفتاحية : الرضا الوظيفي - التميز الادارى

Abstract

The research aims to put forward proposals to activate the role of job satisfaction to achieve administrative excellence in technical education schools in Fayoum Governorate. The descriptive approach was used to describe and display a theoretical framework that includes the nature of job satisfaction and administrative excellence. Human relations - material and moral incentives), and it was applied to a sample of (400) teachers.

The results of the research showed that job satisfaction is considered the most important basic determinant of administrative excellence, and it represents the hidden force that guarantees the continuity, improvement and development of technical secondary education and is considered the cornerstone in developing the capabilities of individuals and directing them towards excellence and creativity.

It also became clear that the field study sample individuals agree to achieve job satisfaction in its three dimensions (professional development of the teacher, human relations, and material and moral incentives) with a high degree, with an arithmetic mean, respectively (2.47, 2.69, 2.34), and this is a high degree because the arithmetic mean falls in the category (2.34). 3) In order to achieve the highest degree of job satisfaction and administrative excellence in technical education in Fayoum Governorate, several proposals were put forward to activate the role of job satisfaction

Keywords: Job satisfaction - administrative excellence

المقدمة

إن التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها المؤسسة التعليمية في العصر الحالي قد أتاحت فرصاً وتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل بقاء المؤسسة التعليمية والتكيف مع هذه الظروف وتحقيق النجاح هو تمكّنها من إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستثمارها في صالحها والتقليل من المخاطر والتهديدات بحكمة ومهارة في التصرف وإعداد الاستراتيجيات المناسبة.

لذا يرى البحث حتمية التميز الإداري فقد أصبح مدخل التميز من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع العاملين، في المؤسسات التعليمية الإدارية التي تحقق التميز وهي مؤسسات تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق التنافسية، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي)، ونظراً لأن التعليم الفني في مصر يمثل دعامة من دعائم التعليم قبل الجامعي، ومصدر هام ويكاد يكون المصدر الوحيد لإعداد العمالة المدربة.

وبالتالي لم تعد إدارة المدارس الفنية عملية تقليدية روتينية تعتمد علي تنفيذ أوامرها ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية ديناميكية تهدف إلي تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية، وهذا من شأنه أن يعزز أواصر الانتماء وتحسين الرضا الوظيفي لدي المعلمين نحو مؤسساتهم التعليمية. (باسمة عبد الوهاب، 2015، 20)

مشكلة البحث :

من الجدير بالذكر أن مصر لم تكن بمنأى عن غيرها من دول العالم التي سعت لتحقيق التميز الإداري بمؤسساتها العامة والخاصة، ولذا وجدت مؤسسات التعليم الفني أمام تحديات فرض عليها السعي إلى إثبات كفاءتها في تأدية وظائفها

وتحقيق أهدافها، والتي لا يمكن أن تؤتي ثمارها إلا إذا تم الاستغناء عن الأساليب الإدارية التقليدية، والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة؛ سعياً منها إلى تحقيق التميز في ظل التزايد المستمر في أعداد الطلاب في التعليم الثانوى الفنى، وتزايد أعداد أعضاء الهيئتين: الفنية أو التعليمية، والإدارية، لتفرض في ضوء ذلك على قياداتها ضرورة الاستفادة من تجارب سابقة رائدة على المستوى الدولي في تطبيق معايير إدارة الجودة والتميز والاستفادة منها في تقييم أداء المدارس الفنية؛ فالتميز والجودة في التعليم هدفان يحركان إدارة التعليم في جميع مؤسساته، إلا أن التغيرات السريعة المتلاحقة تفرض على تلك الإدارات اليوم ضرورات ملحة للمراجعة والتحديث والتطوير بما يضمن ديمومة التميز في إدارتها، و تبني أفضل الممارسات الإدارية العالمية الرائدة في المجالين التعليمي، والإداري، والتكيف مع حزمة المتغيرات من حولها.

وبمراجعة أدبيات الإدارة وتحديات ومشكلات التعليم الثانوى الفنى ودور الرضا الوظيفى في تحقيق التميز الادارى تبين للباحث ما يلى :

- رغم ما تبذله وزارة التربية والتعليم في مصر من جهود في سبيل تطوير كفايات مديري التعليم الثانوى الفنى على مدى عدة سنوات إلا أن الملاحظ أن هذه الجهود قليلة قياساً لما يحدث في الدول المتقدمة، إلى جانب أن التعليم الثانوى الفنى في مصر بمستوياته المختلفة يعانى من البيروقراطية والمركزية المفرطة، والتي لا تسمح بمواجهة الاحتياجات التدريبية المختلفة، أو الاهتمام بإعداد وتدريب القيادات المدرسية .

- إلى جانب العديد من المظاهر السلبية لدى المديرين بالمدارس عامة والمدارس الثانوية الفنية خاصة، مثل: قلة الصلاحيات التي يمارسها المديرون وتدنى مستوى أداء المديرين لافتقارهم إلى الكفايات اللازمة لهذه الوظيفة.

- قلة وعي المديرين بحدود دورهم وواجباتهم ومسئولياتهم، والتي كانت سبباً في زيادة الضغوط المهنية، والتي أدت إلى ظهور عواقب نفسية، تشمل: الإحباط والقلق،

واللامبالاة، وضعف الالتزام التنظيمي عند كثير من المعلمين والإداريين، والتي تظهر في إهدار الوقت والعزلة عن الزملاء، وتراجع في الأداء، ونقص الإنتاجية، وظهور بعض السلوكيات مثل الانسحاب، والتمارض، والتهرب من المسؤولية، وتدني الدافعية في العمل، والشعور بعدم الرضا الوظيفي (محمد سالم العمرات، ٢٠١٨، ص ١٨١) - ضعف الثقة لدى بعض المديرين في المعلمين، بسبب نقص التدريب والمعلومات، أو غموض الدور الوظيفي . (رانيا وصفي عثمان، ٢٠١٧، ص ١٣٧).

- وأكدت العديد من الدراسات السابقة على أن التعليم الثانوي الفني في مصر يواجه العديد من المشكلات، منها ما يلي شنودة (٢٠١٣، ٣٤)، (يوسف، ٢٠١٣، ٢):
- قلة الاهتمام ببناء القدرات اللازمة للقيادات المدرسية وأعضاء المجتمع المدرسي.
- ضعف المهارات والكفاءات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني.
- محدودية خطط التدريب طبقاً لمعايير ومستويات اكتساب المهارة.
- تعدد فئات معلمى المدارس الثانوية الفنية إلى ثلاث فئات: معلمى المواد الثقافية والأساسية، ومعلمى المواد التكنولوجية والمهنية النظرية، ومعلمى المواد العلمية ، وهذه الفئات الثلاث من المعلمين ليس بينهم تكامل أو تقاهم في معظم الأحوال.
- كما أظهرت بعض الدراسات أن هناك:
- ضعف ثقة عدد كبير من المعلمين في قياداتهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.
- عزوف عن المشاركة في صناعة القرارات المدرسية للحصول على البيانات. والمعلومات وتحليلها (محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم، ٢٠١٦، ص ٤٨٢)

ومن خلال بعض البحوث والدراسات تبين أنه فيما يتعلق بوجود علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والتميز الإداري فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى تميز الإدارة، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في

العمل، ولذا تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي بالتعليم الثانوي الفني، كما يمكن للإدارة من خلال دراسة الرضا الوظيفي التعرف على نفسها وتتكشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوءها أن يتم التطوير لإدارة التعليم الثانوي الفني في مصر .

وفي ضوء ما سبق تحفز الباحث لدراسة دور الرضا الوظيفي في تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني في محافظة الفيوم.

أسئلة البحث:

يمكن تحديد أسئلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما دور الرضا الوظيفي في تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني في محافظة الفيوم؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الأسس النظرية للرضا الوظيفي والتميز الإداري بالمؤسسات التعليمية من خلال الأدبيات التربوية والإدارية؟
- 2- ما واقع الرضا الوظيفي بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث؟
- 3- ما مقترحات تفعيل دور الرضا الوظيفي لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم؟

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى :

- 1) التعرف على الإطار النظري لمفهوم التميز الإداري، والرضا الوظيفي.
- 2) التعرف على واقع الرضا الوظيفي بالتعليم الثانوي الفني بالفيوم.
- 4) التعرف على دور الرضا الوظيفي في تحقيق التميز الإداري كأحد المعايير الدولية في الإدارة الحديثة.

5) التعرف على مقترحات لتفعيل دور الرضا الوظيفي في تحقيق التميز الإداري بالتعليم الثانوي الفني بالفيوم.

أهمية البحث:

إسهام الدراسة في التعرف علي مستوى إدراك مفهوم الرضا الوظيفي بين العاملين بالتعليم الثانوي الفني في محافظة الفيوم كمفهوم إداري وتأثيره علي التميز الإداري لديهم.

- تسهم هذه الدراسة في التعرف علي الواقع الراهن للرضا الوظيفي بين العاملين بالتعليم الثانوي الفني في محافظة الفيوم.

- قد تسهم الدراسة الحالية في التعرف على بعض المعوقات التي تعترض الرضا الوظيفي في تحقيق التميز الإداري بالتعليم الثانوي الفني في محافظة الفيوم ، ومن ثم تسليط الضوء علي المقترحات والحلول لتذليل تلك المعوقات.

حدود البحث:

1) الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة علي دراسة دور وابعاد الرضا الوظيفي في تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني في محافظة الفيوم.

2) الحد المكاني: تقتصر هذه الدراسة علي التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم.

3) الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة علي العاملين بالتعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم (وكلاء المدارس - معلمين مواد فنية وثقافية).

4) الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال النصف الثاني من العام الدراسي 2022/2023 م.

مصطلحات البحث:**(أ) الرضا الوظيفي :****الرضا الوظيفي اصطلاحاً :**

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "حالة الشعور النفسي للفرد بالقناعة والارتياح والسعادة تجاه عمله والتي يمكن اعتبارها انعكاساً لمدى إشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها في ضوء المؤثرات الداخلية والخارجية والتي لها علاقة بالعمل". (اسامة شفيق ، 2016، 30)

التعريف الاجرائي لمفهوم الرضا الوظيفي: يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه: "قناعة معلمى المدارس الثانوية الفنية بوظيفتهم، وقبولهم بما حدد لهم من أدوار وأهداف وأوضاع، والعمل على الارتقاء مهنياً (فنياً وتربوياً)، واتخاذ التدابير والاجراءات من دراسة وتدريب وورش موصلة لذلك.

(ب) تعريف التميز الاداري:

يعرف التميز بأنه الإتيان بما هو جديد ومختلف عن الآخرين، وينتج عنه تحقيق ميزة تنافسية في واحد أو أكثر من عناصر الأداء الإستراتيجي. (سيد محمد جاد الرب، 2013، 20)

ويعرف التميز الإداري بأنه: التفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة، الذي يعتبر مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على المفاهيم الإدارية الرائدة، وتتضمن التركيز على الأداء والنتائج ، وخدمة المتعاملين، والتحسين المستمر والابتكار وبناء شركات ناجحة. (السيد محمود البحيري، 2012، 21)

يُعرف التميز الاداري في التعليم الثانوى الفني اجرائياً :

حالة من التناغم والتوافق بين عناصر ومكونات الهيئات الإدارية والفنية بالمؤسسات التربوية ومنها المدارس الثانوية الفنية، مما يحقق أعلى مستويات الأداء والممارسة والوصول الى مخرجات متفردة وتوفير الخدمة المأمولة للمجتمع بكل فئاته

التي تعول على التعليم الفني بمؤسساته أهداف بعيدة المدى، مع إمكانية قياس مستويات التميز وفق المعايير الإدارية الحديثة مع تزامن تحقيق الرضا لجميع المنتسبين بالمدارس الثانوية الفنية .

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي وهذا المنهج معمول به فى كثير من البحوث والدراسات، وخاصة تلك التى تتناول ظواهر اجتماعية تتعلق بالممارسات اليومية، ويعتبر هذا المنهج من أكثر المناهج شيوعاً في قدرته علي رصد الواقع للرضا الوظيفي للعاملين بالتعليم الثانوى الفني علي ضوء التميز الادارى موضوع الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

1-دراسة بعنوان: " الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر (دراسة ميدانية)" (ايمان حمدى زهران، 2021)

هدفت الدراسة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر من خلال استطلاع آراء عينة الدراسة من المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ ترجع أهمية الدراسة إلى الثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي؛ كونها أحد العوامل الأساسية لتفوق ونجاح منظومة التعليم الثانوي في تحقيق أهدافها وبخاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة العمل بالتحديات الكثيرة، التي تؤثر على أداء معلمي التعليم الثانوي، واطهرت نتائج الدراسة دور التغيير والتطوير التنظيمي الذى تحتاجه جميع المؤسسات التربوية، لمواجهة التحديات المتسارعة، والمعلم يعتبر ايضا الركن الاساسى فى العملية التعليمية، حيث اصبح فهم واستيعاب الثقافة التنظيمية لأى مدرسة امرا مهما

لإدارة القوة العاملة بفاعلية، فهي توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، وتحفزهم في أداء مهامهم بإتقان، ورفع مستوى رضائهم والتزامهم الوظيفي.

2-دراسة بعنوان "متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط" (على صالح جوهر، 2019)

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، وكان منهج البحث المنهج الوصفي، وعينة الدراسة : كانت من معلمي التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط من، وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها: اتفاق الآراء حول أن أهم مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، تتمثل في :تكريم المدرسة لطلابها المتميزين في كل فصل دراسي، وتواصل المدرسة مع المتميزين من خريجها، ووجود خطة مدرسية لتطوير الأداء بالمدرسة، ووجود مكتبة الكترونية بالمدرسة، ووجود شبكة الكترونية داخلية بالمدرسة.

3-دراسة بعنوان: "معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة" (اسماء مراد، 2019)

هدفت الدراسة إلى: الوقوف على المعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة : من عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بكليات الهندسة الزراعة، العلوم الحاسبات والمعلومات، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة جامعة القاهرة.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلي ما يلي : قائمة (استبانة) بالمعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة

من وجهة نظر القيادات الجامعية تكون من سبعة معايير رئيسة تضم بداخلها (٦٤) عبارة فرعية.

4- دراسة بعنوان: "متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام دراسة ميدانية" (دينا على حامد، 2018)

هدف الدراسة وضع تصور مقترح لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وتحقيقاً لأهداف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي. عينة وأدوات الدراسة: تم تطبيق استبانة على عينة ممثلة من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام، روعي فيها أن تشمل المدارس المعتمدة وغير المعتمدة، وقد بلغت العينة ٦٨٦ معلماً ومعلمة.

نتائج الدراسة : توصلت إلى مجموعة من النتائج منها أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمعايير التميز الإداري جاءت متوسطة بشكل عام.

التعليق علي الدراسات السابقة عن التميز الادارى :

اظهرت الدراسات السابقة، والتي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية من حيث تناولها للتميز وتأثيرها ودورها علي عدة محاور، وبتحليل هذه المواضيع، نجد أن الدراسات السابقة تناولت المواضيع التالية:

- معايير التميز الادارى في التعليم الثانوى .
- الاهتمام بتطبيق مبادئ التميز الادارى في المؤسسات التربوية.
- معني التميز الادارى ومراحل ومؤشرات تطبيقه في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.
- الرضا الوظيفي له دور في تحقيق التميز الادارى بمؤسسات تعليمية مختلفة.

تشارك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التميز الادارى كمدخل إداري جديد يقوم علي مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة والمحاسبة، وتأثير تطبيق هذا المدخل علي محاور مختلفة، وتتفرد الدراسة الحالية عن الدراسات

السابقة في محاولتها دراسة دور الرضا الوظيفي في تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوى الفني في محافظة الفيوم.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة نقاط، كما يلي:

الإطلاع علي الإطار النظري لمفهوم الرضا الوظيفي.

إبراز أهمية ودور مدخل الرضا الوظيفي كمدخل إداري حديث في تطوير الأداء الإداري لمديري التعليم الثانوى الفني بمحافظة الفيوم.

تحديد المنهج الوصفي التحليلي كمنهجاً للدراسة الحالية بإعتباره الأنسب والأفضل بين المناهج البحثية في تشخيص وتحليل ظواهر الدراسة الحالية.

الإطلاع علي الدراسات السابقة وكذلك توصياتها ومقترحاتها ومحاولة الاستفادة منها في دراسة دور الرضا الوظيفي في تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوى الفني في محافظة الفيوم.

خطوات السير في البحث:

يسير البحث الحالى وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: عرض الإطار العام للبحث والذي شمل ما يلي: المقدمة، مشكلة البحث، أسئلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، منهج البحث، الدراسات السابقة، وخطوات السير في البحث.

المحور الثانى: شملت هذه الخطوة التعرف علي الإطار النظري لمفهومى الرضا الوظيفي والتميز الادارى.

المحور الثالث: واقع الرضا الوظيفي بمدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم (الدراسة الميدانية)

المحور الرابع: مقترحات لتفعيل دور الرضا الوظيفي لتحقيق التميز الادارى بمدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم.

الإطار النظري للرضا الوظيفي والتميز الإداري

يتضمن الإطار النظري على بعدين: البعد الأول: الأسس النظرية للرضا الوظيفي،
والبعد الثاني: الأسس النظرية للتميز الإداري.
البعد الأول: الأسس النظرية والفكرية للرضا الوظيفي .
أولاً: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي:

هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات
والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل مع الإحساس بالثقة والولاء
والانتماء للعمل. (منال احمد البارودي، 2015، 38)

وهناك من يرى أن الرضا الوظيفي: ما هو إلا محصلة لتوافق الفرد في
محيط العمل الذي يكون في الغالب راجعاً لجملة من المتغيرات والعوامل والسمات
الشخصية المتكاملة. (انور عبد الحميد، 2015، 340)

ويعبر عن الرضا الوظيفي عموماً بالآراء المتعلقة بالمنظمة وبالمتغيرات
المتعلقة بمضمون أو سياق العمل، وعليه فإن الرضا الوظيفي عبارة عن حالة
عاطفية موجبة تنتج من التقدير للعمل الذي يقوم به الفرد والخبرة المتحصلة منه.
(احمد عرفة، سمية شلبي، 2014، 87)

ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يمثل الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف
من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يعمل تحت إشرافهم ،
والبيئة التي يعمل فيها، ولكن هناك ثلاثة أبعاد لهذا الرضا تتقدم غيرها وهي: (برنيه
طروم، 2014، 71)

- الرضا بنظام العمل في المنظمة وتشتمل (المرتبات ، والتعويضات ، والترقيات ،
التأمينات وغيرها)
- الرضا بعلاقات العمل (العلاقات بالآخرين في محيط العمل).
- الرضا بالعمل ذاته.

ويرى الباحث أنه ليس من الضروري أن يرتبط الرضا عند أحد هذه الأبعاد بشكل يختلف عن الأبعاد الأخرى، إذ من الممكن أن يحقق الفرد درجة مرتفعة تجاه بُعد نظام العمل، ولكن درجة الرضا لديه تجاه بعدي الرضا بعلاقات الزملاء في بيئة العمل والرضا بالعمل ذاته بدرجة منخفضة، وقد يكون العكس صحيحاً عند موظف آخر يشغل الوظيفة نفسها.

ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي

ويمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي: (منال احمد

البارودي، 2015، 38)

- 1- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي : غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم .
- 2- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني : نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لآخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تتناول الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .
- 3- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.
- 4- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي، حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على

النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

5- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً عن رضاه عن العناصر الأخرى ، إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي عن رضاه على العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم .

ومن خلال ما سبق من عرض للعديد من خصائص الرضا الوظيفي يمكن القول أنه بتعدد خصائص الرضا الوظيفي يمكن أن يتحقق بعض الخصائص لدى بعض العاملين دون غيرهم وقد تختلف هذه الخصائص تبعاً لطبيعة العمل أو تبعاً لدرجة تقبل بعض العاملين لمستوى معين من الرضا فيما بعد.

رابعاً : أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسات التعليمية:

تشير بعض الدراسات (غازي، 2013) (Zalina, et.al, 2015) ، (Izlem and Nurdan, 2016) إلى أن أهمية الرضا الوظيفي يمكن أن نستخلصها في بعض الجوانب التالية:

- معرفة الحالة النفسية والمعنوية للعاملين ومن ثم الوقوف على الجوانب والمتغيرات المؤثرة على تلك الحالة.
- التمكن من تحديد وإزالة العوامل السلبية التي تؤثر على مخرجات وإنتاجية الأفراد ومن ثم مستويات الأداء بشكل عام في المؤسسات.
- خفض تكلفة الأداء البشري في المؤسسات ومعرفة المهارات اللازمة للأداء والتي تعجل وتزيد من مستويات الرضا لدى الموظفين.
- تحديد العوامل التي تسهم في زيادة القدرة والرغبة لدى الأفراد وتزيد من معدلات الانتاجية لديهم.

زيادة درجات ومستويات الولاء الوظيفي لدى الأفراد والاحتفاظ بالخبرات البشرية نتيجة توفير الأجواء المناسبة التي تحفزهم وتشجعهم على البقاء في المؤسسة وعدم الانتقال إلى مؤسسات أخرى منافسة.

معرفة الأبعاد والمكونات البيئية للتنظيم الإداري الذي يعمل خلاله الأفراد وتطويره بغرض توفير الأجواء التنظيمية المناسبة التي تعزز من ارتفاع مستويات الأداء البشرى ومعنويات الموظفين.

- تطوير خدمات المؤسسات من خلال تحفيز الموظفين نحو الأداء البشرى المتميز والذي يرضى تطلعات ورغبات العملاء ومن ثم زيادة مزايا خدمات المؤسسات عبر تحفيز الموظفين المسؤولين عن أداء الخدمات وزيادة مستويات الرضا الوظيفي لديهم. - ينعكس الرضا الوظيفي لدى العاملين على التميز الإداري للمؤسسة.

خامسا: العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلم:

تناولت الكثير من الدراسات العناصر والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ، وقد اختلف الباحثون في تصنيف هذه العوامل فبعضهم ذهب إلى أنه تتكون من بعد واحد ، وبعضهم ذهب إلى أنها تتكون من عدد من الأبعاد المنفصلة ، ويمكن القول بأن الرضا الوظيفي قد يتحقق لدى العاملين في جوانب معينة من عملهم ، وقد لا يتحقق في جوانب أخرى، لذا فإن الرضا الوظيفي هو في حد ذاته مفهوم معقد، ويصعب قياسه بموضوعية، ويتأثر مستوى الرضا الوظيفي من خلال مجموعة واسعة من العوامل يمكن إجمالها كالاتي: (عبد الله على يوسف، 2016، 17-18)

- 1- فردية : مثل السمات الشخصية ، المستوى العلمي ، المؤهلات ، الذكاء ، القدرات ، العمر ، الحالة الاجتماعية الأسرية .
- 2- إجتماعية : مثل العلاقات مع زملاء العمل الجماعي ، وفرص التفاعل .
- 3- ثقافية : التوجهات ، المعتقدات ، القيم .

4- تنظيمية: مثل حجم وهيكلية المنظمة، السياسات وإجراءات الموارد البشرية ، علاقات الموظفين، طبيعة العمل، الإشراف، وأساليب القيادة ، نظم الإدارة وظروف العمل . كما نجد أن الرضا الوظيفي يتعلق بالعوامل الآتية: محتوى العمل، والأنشطة الحقيقية المؤداة، ورقابة العمل، والإشراف المباشر، والمنظمة ، والإدارة، وظروف العمل، لأن هذه العوامل تعتبر بدرجة أو بأخرى مصدراً هاماً للرضا الوظيفي، هذا بالإضافة إلى أهمية الاختلافات الشخصية والديمغرافية في التأثير على الرضا، وعلى أية حال فإن أبعاد الرضا الوظيفي لم تحدد بصورة قاطعة في العديد من الأبحاث حيث يوجد حولها اختلافات، ويتضمن ذلك وجود اختلافات فيما يتعلق بأسس الرضا الوظيفي ، أما بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية فلا يوجد خط قاطع حولها جميعاً كما سيتم ايضاحه.(احمد عرفة، سمية شلبي، 2013، 92-93)

يتضح مما سبق أن العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي تتلخص في:

1-عوامل ذاتية 2-عوامل تنظيمية خاصة ببيئة العمل

3-عوامل بيئية ترتبط بأوضاع وقيم المجتمع

ومن الملاحظ أن المجالات الثلاثة السابقة تقع تحت سيطرة الإدارة المدرسية، أي أن الإدارة تستطيع أن تتحكم فيها بشكل ما لتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تنعكس على التميز الإداري.

ويتمثل دور الإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي: تتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء ، والمرؤوسين ، حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس ، أما من ناحية العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة فهذه تشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة/ نظم الاتصال داخل المنظمة والإجراءات المتبعة في العمل والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة. (صلاح الدين عبد الباقي، 2012، 216)

ومن أهم العوامل التي من الممكن للإدارة القيام بها والتي لها تأثير كبير في تحقيق أعلى مستوى ممكن من الرضا الوظيفي للمعلمين تتمثل في: (منال احمد البارودي، 2015، 43-45)

1- الأجر: فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، والأجر، وإن كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح الفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين والبعض يرى في الأجر رمزاً للتفوق والنجاح.

2- محتوى العمل: درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل، واستخدام الفرد لقدراته، وخبرات الفشل والنجاح.

3- فرص الترقية: فكلما كان طموح أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً كلما زاد رضاه عن العمل.

4- نمط الإشراف: إن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بمساندته لهم فإن كل ذلك سيساعد على اكتسابه جعلهم أكثر حرصا على العمل وتحقيقا لأعلى النتائج.

5- جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة به مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له.

6- ساعات العمل: بالقدر الذي يتوفر فيه للفرد حرية استخدام وقت الراحة، بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل.

سادسا: مظاهر وأساليب قياس الرضا الوظيفي :

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي وهذه المظاهر مع اختلافاتها وتعددتها إلا أنها تؤثر بشكل إيجابي على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك

يجعل منه شخصا قادراً على الأداء ونوضح هذه المظاهر فيما يلي: (فايزة محمد رجب، 2011، 41-43)

1- زيادة معدل الأداء: لمعدل الأداء أنواع فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة .

2- زيادة معدل الحضور: تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة كافية، ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل .

3- الرضا العام عن الحياة: يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين .

نظراً لأهمية شعور العاملين بالرضا الوظيفي عن وظائفهم كان من الضروري أن تتخذ المنظمة حملة من الإجراءات والسياسات اللازمة للكشف عن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لديها، والمنظمة بذلك تحتاج إلى وسائل خاصة لجمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات الشخصية والملاحظة التي تكشف عن المستويات العالية كمشاعر الرضا عن الوظيفة.

البعد الثاني: الأسس النظرية والفكرية للتميز الإداري .

أولاً: تعريف التميز الإداري :

يُعرف التميز الإداري بأنه: أسلوب إداري حديث ومتقدم، وهو الهدف الأسمى الذي تسعى منظمات الأعمال لتحقيقه من خلال الارتقاء بجودة خدماتها إلى مستوى أداء فعال يفوق التوقعات، وتحقيق قيمة مضافة لكافة أطراف العلاقة بالمنظمة، بحيث تصل إلى أفضل الإنجازات التي تحقق رغبات، وطموحات، وتوقعات المنظمة، وعناصرها. (صالح الهلالات، 2014، 26)

كما يمكن تعريفه: بأنه أحد الأطر الفكرية التي تهدف إلى تحقيق التميز في العمل الإداري المرتبط بالمنظمات، عن طريق التركيز على تنمية المهارات، وزيادة القدرات التسويقية، وتحقيق المزايا التنافسية، والتوجه نحو الإبداع، والتركيز على إرضاء العملاء. (Erin OHara Meyer, 2022)

ثانياً: عناصر التميز الإداري :

- يتضمن التميز الإداري مجموعة من العناصر، وهي موضحة فيما يأتي:
- الإدراك: هو الوعي الذاتي بالسلوكيات والمهارات التي تزيد من نقاط القوة وتقلل من نقاط الضعف. الغرض هو فهم أهمية مسؤوليات الوظيفة وتحديد الأهداف العامة للفريق أو القسم أو المنظمة.
 - التقدم: هو القدرة على التفكير التدريجي من أجل ضمان التحسين الشخصي والمهني المستمر. الشراكة هي الرغبة والقدرة على تعزيز العلاقات الجيدة والعمل الجماعي مع زملاء العمل والمديرين والعملاء.
 - الاحتراف: هي معايير عالية في المظهر والسلوك الشخصي ومنتج العمل والخبرة.
- ثالثاً: خصائص التميز الإداري:

توضيح النقاط الآتية أيضاً خصائص التميز الإداري في العمل:

(Patrick B. Ropella, 2022)

- 1- القيم: يظهر الموظفون التزاماً قوياً بالقيم المشتركة وعرض هذه القيم في الأنشطة اليومية الكبيرة والصغيرة، كنوع من أنواع الحفاظ على هويتها. التعلم والتحسين الحفاظ على التعلم والتحسين المستمر يقودان الشركة نحو التطور والتميز الذي تطمح إليه.
- 2- النقاش: يساعد النقاش إلى خلق إجراءات موحدة، جنباً إلى جنب مع الثقافة التي تشجع النقاش، فإنه يجب اتخاذ قرارات سريعة وقائمة على الحقائق أو قرارات الحكم

الأفضل لنقل الأفكار إلى أفعال وبدء عملية التعلم، وبمجرد اتخاذ القرار، فإنه قرار الجميع.

3- الإستراتيجية: يقدم المدراء والعلماء وجهات نظر حول الواقع، ويعمل الأفراد على جميع المستويات لاتخاذ قرار بشأن الاتجاه، ويتم استيعاب تنفيذ المبادرات الاستراتيجية على الفور في روتين التشغيل ودورة التعلم في المنظمة، ويفهم كل شخص في الشركة الاستراتيجية ويساعد في دعم تطورها المستمر.

4- الرؤية المستقبلية: يعمل التميز الإداري للمؤسسة التعليمية في أفقين زمنيين، الحاضر والمستقبل البعيد، حيث من المحتمل أن كل شيء كان يعمل من قبل لم يعد مناسباً، كلا الأفقين الزمنيين هما جزء من عملية التخطيط، ولا يتم التضحية بأحدهما من أجل الآخر.

رابعاً: مهارات التميز الإداري بالمؤسسات التعليمية:

هناك عدة مهارات إدارية تساعد على الوصول إلى التميز الإداري، ومن

أبرز هذه المهارات ما يأتي:

مهارة حل المشكلات:

هي القدرة على إيجاد الحلول الفعالة لمختلف المشكلات التي تواجهنا في الحياة العملية أو الخاصة، وفي الوقت المناسب الذي يضمن تفادي الخسائر أو تقليلها قدر الإمكان. ويتضمن ذلك عدّة خطوات رئيسية لا بدّ من اتباعها.

مهارة التخطيط والتنظيم :

التخطيط في العملية التعليمية والتربوية هو مجموعة الاهداف والانشطة التي تهدف تحسين مخرجات العملية التعليمية من خلال تطوير العنصر البشري القائم على العملية التعليمية، وتحسين بيئة العمل والادوات والمنهجيات المستخدمة في التعليم والادوات المستخدمة في التقييم.

أما مهارة التنظيم فهي المهارات المرتبطة بالترتيب والتنظيم، وزيادة الإنتاجية وترتيب الأولويات المستعجلة لإتمامها قبل المهام القابلة للتأجيل، أو تكليف آخرين للقيام بها.

مهارة الاتصال التواصل : هو القدرة على ضمان التفاهم المتبادل بين المعلمين والمدراء، ليستطيع الطرف الأول تحقيق نتائج رائعة، هذا ويجب على كل مدير تطوير المهارات السلوكية اللازمة لإرسال اتصالات فعالة (التحدث والكتابة بشكل أساسي)، والاستماع بفعالية، وتقديم ملاحظات فعالة، سواء كان ذلك لموظف أو عميل أو قائد.

مهارة التفويض : يتطلب الأمر من العاملين بالمؤسسات التعليمية أن يقوم بمهامه لتحقيق نتائج رائعة، لذلك يجب على المديرين تفويض المهام بشكل فعال.

مهارة الرقابة: تستند الرقابة التعليمية إلى تطبيق أسلوب يهدف إلى تشجيع المدارس والمؤسسات التعليمية على دراسة مدى امتثالهم لسياسات وقوانين الوزارة بشكل مستقل عبر تنفيذ مفهوم "الرقابة الذاتية"، حيث سيتم تكليف المؤسسات التعليمية بتنفيذ عملية الرقابة الذاتية وفق المعايير المحددة.

مهارة التحفيز : أصبح تحفيز الموظفين اليوم أكثر صعوبة مما كان عليه في الماضي، ويعرف المديرون المتميزون كيفية إنشاء بيئة تحفيزية وكيفية تخصيص المكافآت للاحتياجات الفريدة لموظفيهم.

الإطار الميداني

أ- أهداف الدراسة الميدانية:

- 1- التعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى معلمى التعليم الثانوى الفنى فى محافظة الفيوم.
- 2- التعرف على معوقات الرضا الوظيفي بمدارس التعليم الثانوى الفنى من وجهة نظر عينة البحث.

ب- أداة الدراسة الميدانية:

استبانة من إعداد الباحث تتضمن محورين على النحو التالي:
 المحور الأول: واقع الرضا الوظيفي لدى معلمى التعليم الثانوى الفنى ويشمل: التنمية المهنية للمعلم- العلاقات الانسانية - الحوافز المادية والمعنوية.
 المحور الثانى: سؤال مفتوح للوقوف على أهم معوقات الرضا الوظيفي بمدارس التعليم الثانوى الفنى بمحافظة الفيوم.

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة من خلال:

- الصدق الظاهرى للأداة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة فى قياس ما وضعت لقياسه بالعرض على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس فى بعض الجامعات المصرية، وفى ضوء آراء المحكمين ثم وضع الاستبانة فى صورتها النهائية.

ج-مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

يتكون المجتمع الأصى للدراسة الميدانية من معلمى مدارس التعليم الفنى بمحافظة الفيوم (الصناعى - الزراعى - التجارى - الفندقى) البالغ عددهم (4445) موزعين على (95) مدرسة⁽¹⁾ موزعة على سبع إدارات تعليمية بمحافظة الفيوم، تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين بلغ عددهم (400) معلم من جميع الإدارات التعليمية بنسبة (9%) من المجتمع الأصى.

د-الأساليب الاحصائية:

تم دراسة آراء عينة الدراسة حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعيارى، النسبة المئوية للوزن النسبى.

هـ-نتائج الدراسة الميدانية:

(1) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الملخص الاحصائى للتعليم قبل الجامعى 2022/2023.

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول مدي تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الاول (مدي تحقيق الرضا الوظيفي) ، والجدول التالي يوضح ذلك:

1- التنمية المهنية للمعلم

جدول (1)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك²
المحور الاول (مدي تحقيق الرضا الوظيفي : التنمية المهنية للمعلم)

البنود	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البنود	مستوي الدلالة	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%						
يتيح العمل بالمدرسة فرصاً للمعلمين لاكتساب مهارات وخبرات جديدة بفرص متساوية	18 1	45.25	66	16.50	15 3	38.25	2.07	0.91	69.00	متوسط	0.01	9
يتم ترشيح للتدريب في برامج تدريبية وفقاً لاحتياجاتي التدريبية	21 2	53.00	48	12.00	14 0	35.00	2.18	0.92	72.67	متوسط	0.01	8
أشعر بالرضا تجاه تعامل المدير مع	21 1	52.75	52	13.00	13 7	34.25	2.19	0.92	72.83	متوسط	0.01	7

البنود	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	مستوى الدلالة	الترتيب
	%	ك	%	ك	%	ك						
طلبات الترقية												
ترتبط الترقية بالكفاءة وفعالية الأداء والتنمية المهنية للمعلم	51.75	207	18.25	73	30.00	120	2.22	0.88	73.92	متوسط	0.01	6
تساعد وحدة التدريب والجودة على التنمية المهنية المستدامة لكل المعلمين	80.25	321	13.75	55	6.00	24	2.74	0.56	91.42	مرتفع	0.01	2
تساعد الظروف البيئية داخل المدرسة على قيامي بمهامي بكفاءة	74.75	299	17.25	69	8.00	32	2.67	0.62	88.92	مرتفع	0.01	4
أشترك في وضع البرامج والخطط التطويرية للمدرسة	79.50	318	13.50	54	7.00	28	2.73	0.58	90.83	مرتفع	0.01	3
ينجح العملي المدرسي في تحقيق طموحي المهني	80.00	320	15.75	63	4.25	17	2.76	0.52	91.92	مرتفع	0.01	1
مقتائل بالنسبة	73.	29	17.	70	8.7	35	2.65	0.64	88.	مرتفع	0.0	5

البنود	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	مستوى الدلالة	الترتيب
	%	ك	%	ك	%	ك						
لمستقبلي في العمل بمدرستي على المدى البعيد	75	5	50		5				33	ع	1	
المجموع الكلي	65.67	23.64	15.28	55.0	19.06	68.6	2.47	0.73	82.33	مرتفع	0.01	

* قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم χ^2 دالة عند مستوى (0.01)، إذ أن قيم χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوي (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، قليلة) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الاول (مدي تحقيق الرضا الوظيفي : التنمية المهنية للمعلم) بنسبة مئوية (82.33%) ، وبمتوسط حسابي عام (2.47 من 3) وهو مرتفع حيث أنه يقع في الفئة (2.34 إلى 3) .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على بعض عبارات المحور الاول (مدي تحقيق الرضا الوظيفي : التنمية المهنية للمعلم) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة " يتيح العمل المدرسي تحقيق طموحي المهني " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (91.92%) ،

وبمتوسط حسابي (2.76)، وانحراف معياري (0.52)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

2- جاءت العبارة " تساعد وحدة التدريب والجودة على التنمية المهنية المستدامة لكل المعلمين " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (91.42%)، وبمتوسط حسابي (2.74)، وانحراف معياري (0.56)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

3- جاءت العبارة وهي " أشترك في وضع البرامج والخطط التطويرية للمدرسة " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (90.83%)، وبمتوسط حسابي (2.73)، وانحراف معياري (0.58)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

4- جاءت العبارة وهي " تساعد الظروف البيئية داخل المدرسة على قيامي بمهامي بكفاءة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (88.92%)، وبمتوسط حسابي (2.67)، وانحراف معياري (0.62)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

5- جاءت العبارة وهي " متفائل بالنسبة لمستقبلي في العمل بمدرستي على المدى البعيد " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (88.33%)، وبمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري (0.64)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بقية عبارات المحور الاول (مدي تحقيق الرضا الوظيفي : التنمية المهنية للمعلم)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

- 6- جاءت العبارة وهي " ترتبط الترقية بالكفاءة وفعالية الأداء والتنمية المهنية للمعلم بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (73.92%) ، وبمتوسط حسابي (2.22)، وانحراف معياري (0.88) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).
- 7- جاءت العبارة وهي " أشعر بالرضا تجاه تعامل المدير مع طلبات الترقية " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (72.83%) ، وبمتوسط حسابي (2.19)، وانحراف معياري (0.92) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).
- 8- جاءت العبارة وهي " يتم ترشيحي للتدريب فى برامج تدريبية وفقا لاحتياجاتي التدريبية " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (72.67%) ، وبمتوسط حسابي (2.18)، وانحراف معياري (0.92)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).
- 9- جاءت العبارة وهي " يتيح العمل بالمدرسة فرصاً للمعلمين لاكتساب مهارات وخبرات جديدة بفرص متساوية. " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (69%) ، وبمتوسط حسابي (2.07)، وانحراف معياري (0.91)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

2 . العلاقات الانسانية :

جدول (2)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا²

المحور الاول (مدي تحقيق الرضا الوظيفي : العلاقات الانسانية)

البند	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	مستوي الدلالة	الترتيب
	%	ك	%	ك	%	ك						
يتسلم التعامل بين المعلمين بالوضوح والشغافية	64.7	259	18.5	74	16.7	67	2.48	0.77	82.6	مرتفع	0.01	7

الترتيب	مستوى الدلالة	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة		متوسطة		كبيرة		البند
						%	ك	%	ك	%	ك	
												والصدق أشهر بالرغم من الصعوبات التي تواجهني
3	0.01	مرتفع	90.25	0.59	2.71	7.00	28	15.25	61	77.75	311	يتوقف بالمدرسة جواً مريحاً يراعي النواحي الإنسانية.
4	0.01	مرتفع	90.08	0.62	2.70	8.50	34	12.75	51	78.75	315	يسود جو من الاحترام المبادل بين المعلمين ففي المدرسة.
3	0.01	مرتفع	90.25	0.59	2.71	7.00	28	15.25	61	77.75	311	توفر إدارة المدرسة فرص الاتصال المباشر بين المعلمين ومدير المدرسة.
1	0.01	مرتفع	94.00	0.47	2.82	3.50	14	11.00	44	85.50	342	أحرص على تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بمدرستي
5	0.01	مرتفع	88.92	0.63	2.67	8.75	35	15.75	63	75.50	302	أشعر بندم الإدارة بعدم تلبية جميع المعلمين بالمدرسة
6	0.01	مرتفع	88.75	0.60	2.66	6.75	27	20.25	81	73.00	292	لدي ثقة كاملة في الأداء الإداري والفني لمدير مدرستي
	0.01	مرتفع	89.67	0.60	2.69	7.94	254	15.13	484	76.94	2462	المجموع الكل

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية

(2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، قليلة) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الاول (مدي تحقيق الرضا الوظيفي : العلاقات الانسانية) بنسبة مئوية (89.67%) ، وبمتوسط حسابي عام (2.69 من 3) وهو مرتفع حيث أنه يقع في الفئة (2.34 إلى 3) . ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على جميع عبارات المحور الاول (مدي تحقيق الرضا الوظيفي : العلاقات الانسانية) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة وهي " أحرص على تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بمدرستي " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (94%) ، وبمتوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري (0.47) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

2- جاءت العبارة وهي " يتوفر بالمدرسة جواً مريحاً يراعي النواحي الإنسانية. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (92.42%) ، وبمتوسط حسابي (2.77)، وانحراف معياري (0.53) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

- 3- جاءت العبارة وهي " أشعر بالرضا بالرغم من الصعوبات التي تواجهني " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (90.25%)، وبمتوسط حسابي (2.71)، وانحراف معياري (0.59) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3). كما جاءت العبارة رقم (42) وهي " توفر ادارة المدرسة فرص الاتصال المباشر بين المعلمين ومدير المدرسة.. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (90.25%)، وبمتوسط حسابي (2.71)، وانحراف معياري (0.59) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).
- 4- جاءت العبارة وهي " يسود جو من الاحترام المتبادل بين المعلمين فى المدرسة. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (90.08%) ، وبمتوسط حسابي (2.7)، وانحراف معياري (0.62) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).
- 5- جاءت العبارة وهي " أشعر بدعم الإدارة بعدالة لجميع المعلمين بالمدرسة " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (88.92%)، وبمتوسط حسابي (2.67)، وانحراف معياري (0.63) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).
- 6- جاءت العبارة وهي " لدى ثقة كاملة فى الأداء الإداري والفني لمدير مدرستي " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (88.75%) ، وبمتوسط حسابي (2.66)، وانحراف معياري (0.6) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).
- 7- جاءت العبارة وهي " يتسم التعامل بين المعلمين بالوضوح والشفافية والصدق " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية

(82.67%) ، وبمتوسط حسابي (2.48)، وانحراف معياري (0.77) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3).

نتائج المحور الثانى: معوقات الرضا الوظيفى بمدارس التعليم الفنى بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية:

من خلال السؤال المفتوح تم التوصل إلى عدة معوقات كالتالى:

1. ضعف الخطط الاستراتيجية، وغياب الرؤية الداعمة للتميز، وضعف وضوح الأهداف والغايات، والانحصار في مشكلات الحاضر دون اعتبار لمتطلبات المستقبل.
2. توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة والأفراد، وتباعد عناصر العملية الادارية من حيث الرؤية والرسالة للمؤسسة التربوية .
3. غلبة النمط التقليدي في ممارسات الإدارة بالتعليم الثانوى الفنى ، وجمود القوانين والتعقيدات الإدارية وغياب أسس ومعايير الإدارة في توجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية بالحقائق الفعلية.
4. افتقار الآليات الموجهة لخدمة المتعلمين وغياب التنافس بين مدارس التعليم الفنى ، وتعدد صور هدر الموارد وأهمها الوقت.
5. ضعف الوعي بالقدرات المحورية وغياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التنافسية.
6. غياب الدافع للتميز والابتكار، وضعف التناسق بين أهداف وأهمية التعليم الثانوى الفنى وبين سلوك وأهداف العاملين وضعف الاهتمام بالبحث والتطوير والميل للعمل الفردي.

7. القصور في توافر البيانات والمعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات وضعف نظم المعلومات، وضعف قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية والاستخدام الشكلي والهامشي لتقنيات المعلومات والاتصالات.

ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

يتضح مما سبق أن واقع الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الفني بمحافظة الفيوم بأبعاده (التنمية المهنية، العلاقات الانسانية، الحوافز المادية والمعنوية) جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.69- 2.47) وأن كانت هذه الدرجة مرتفعة حيث أنها تقع فى الفئة (2.34- 3) إلا أنها درجات أقرب إلى المتوسطة.

ويتضح مما سبق وجود عدة معوقات تعوق تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تؤثر على التميز الادارى.

مقترحات لتفعيل دور الرضا الوظيفي لتحقيق التميز الادارى بمدارس التعليم الثانوى الفنى:

- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي حيث يعد احد اهم المحددات الاساسية للتميز الادارى لقدرته على التأثير فى تحسين وتنمية التعليم الثانوى الفنى .
- توفير مناخ مدرسى لتحقيق الرضا الوظيفي بالتعليم الثانوى الفنى حيث يمثل القوة الخفية التي تضمن استمرار وتحسين وتنمية التعليم الثانوى الفنى وتقاس درجة تطور التعليم الثانوى الفنى بما يملكه من أفراد بالعمل الادارى مبتكرين ومبدعين لديهم القدرة على تحقيق التميز.
- يجب وجود مجموعة من المهارات اللازم توافرها لدى القيادات الادارية لتحقيق التميز الإداري شملت مهارات فنية تنظيمية، ومهارات فكرية تحليلية، ومهارات إنسانية.
- وضع خطط استراتيجية ذات رؤية ورسالة واضحة ومحددة داعمة للتميز الادارى والرضا الوظيفي.

- توافر نظم إدارية للمعلومات والبيانات داعمة لصنع واتخاذ القرارات.
- المزيد من الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلم.
- استثمار رأس المال البشري بالتعليم الفنى لتحقيق الابداع والتميز الادارى.
- اختيار مدير مدارس التعليم الفنى وفق معايير التميز فى الأداء الادارى الكفاء والفعال المبني على المفاهيم الإدارية المعاصرة.
- تدريب مديرى المدارس على كيفية توفير المناهج المؤسسى المناسب لتحقيق الرضا الوظيفى لجميع العاملين.
- اهتمام إدارة المدرسة بتوفير حوافز مادية ومعنوية لدى المعلمين.
- تحفيز المعلمين على تحقيق نتائج وإنجازات مرضية تساهم فى تحقيق الرضا الوظيفى والتميز الادارى.
- الاهتمام بالعلاقات الانسانية داخل المدرسة من خلال المشاركة بين المعلمين والادارة فى جميع المناسبات الخاصة مما يزيد من الألفة والمحبة والروح الطيبة التى هى أساس العمل الجماعى.
- تعزيز دور المعلمين فى الإدارة من خلال تفويض السلطة وتكوين صف ثان فى العمل الادارى مما يحقق الثقة بالنفس والرضا الوظيفى والتميز الادارى.
- نشر ثقافة الميزة التنافسية والتميز الادارى بين مدارس التعليم الفنى مع ضرورة توفير متطلبات الرضا الوظيفى للمعلمين.
- تنمية مهارات إدارية لمديرى ومعلمى المدارس لتحقيق التميز الادارى فى مجالات: مهارات حل المشكلات ، التخطيط والتنظيم، الاتصال والتواصل، التفويض والتفاوض، مهارات المتابعة والرقابة والاشراف، ومهارات التحفيز المادية والمعنوية.

مراجع البحث:

- أحمد عرفه ، سمية شلبي: نحو نظرية لزيادة الإنتاجية "الفلسفات والتتابعات لتحسين الجودة والإنتاجية" ، القاهرة، دار الكتب ، 2013.
- أسامه شفيق محمد: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمى التربية الرياضية بمديريات التربية والتعليم ببعض محافظات صعيد مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية الرياضية ، جامعة جنوب الوادى ، 2016 .
- أسماء مراد: معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 2019 .
- السيد السيد محمود البحيري، (2012م). "نموذج لجامعة متميزة فى ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية فى الأداء ببعض الجامعات الأجنبية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (150)، الجزء(1).
- اميل فهمي حنا شنودة: صدى التعليم الفنى والتدريب المهني لدول الاتحاد الأوربي فى مصر وألمانيا نموذجاً لدراسة فينومينولوجية المؤتمر العلمي السنوى العشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان التعليم والتحديث فى دول الاتحاد الأوربي - فى الخميس ٢٨ نوفمبر ٢٠١٣ دار الضيافة - جامعة عين شمس.
- أنور عبد الحميد أمينسي الحجازي: الرضا الوظيفي وحقوق وواجبات العاملين في المؤسسات الاجتماعية في المجتمع الليبي فكر وإبداع ، مج 96 ، رابطة الأدب الحديث ،ليبيا، 2015
- ايمان حمدى زهران: الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر (دراسة ميدانية)، مجلة علمية تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد 30، العدد 30، 2021
- ايمان محمد مكاوى يوسف: أساليب الإشراف التربوي ومدى ملاستها للفروق الفردية بين معلمي المرحلة الإعدادية بمدارس محافظة الإسكندرية (دراسة ميدانية) ، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، 2013.
- باسمة عبدالوهاب شلبي خليل: أثر نمط القيادة التحويلية علي كل من الأداء والرضا الوظيفي لدي مديري مدارس الثانوية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، 2015 .
- دينا على حامد وصادق أحمد، محمد فكرى فتحى : متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام دراسة ميدانية، مجلة كلية تربية كفر الشيخ ، جامعة كفر الشيخ، مجلد 18، ع 2، 2018.

رانيا وصفي عثمان: تفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الميزة التنافسية لجامعة دمياط دراسة ميدانية مجلة كلية التربية جامعة بنها، المجلد ٢٨، العدد ١١٢ أكتوبر، ٢٠١٧.

سيد محمد جاد الرب،: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع دار الهندسية، القاهرة، 2013.

صالح الهلالات: إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014

صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2012

عبد الله على يوسف اليعقوبي: أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر: دراسة حالة على العاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين ، 2016

على صالح جوهر، ؛ هناء إبراهيم سليمان،، متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط ، مجلة كلية تربية دمياط ، جامعة دمياط، المجلد 72، 2019.

غازى حسن عواد: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013.

فايزة محمد رجب: الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار الوفاء لندنيا الطبع والنشر ، 2011

محمد إبراهيم عبد العزيز، إبراهيم خاطر : معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٤ فبراير، ٢٠١٦.

محمد سالم العمرات: الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس كلية التربية، جامعة دمشق، المجلد ١٦، العدد ١، 2018.

منال أحمد البارودي : الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.

"Administrative Concepts Contemporary", 24/1/2022.

<https://mawdoo3.com>

<https://mawdoo3.com> Erin OHara Meyer, "Book Review: Administrative Excellence", althingsadmin, 24/1/2022.

<https://mawdoo3.com> Patrick B. Ropella, "How to Achieve Management Excellence", happi, 24/1/2022.

<https://mawdoo3.com> RT PETTY, "In Pursuit of Management Excellence", the balance careers, 24/1/2022.

Izlem Gozukara, Nurdan Colakoglu : The Mediating Effect of work family conflict on the Relationship between job Autonomoy and job satisfaction. Social and Behavioral, Sciences, V. 229- 19, 2016.

Zalina Ibrahim, Azman ismail , Nur Asilah Kithuru Mohamed Nur Safina Mohd Raduan. :Association of Manager's political Interests towards Employees' Feelings of Distributive justice and job satisfaction in performance Appraisal system- social and Behavioral Sciences, V. 224. 15 June , 2015.