

متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمدارس التعليم الثانوي الفني باستخدام مدخل

القيادة الرقمية

إعداد

مروة هشام رياض محمد أبوزيد

إشراف

أ.د. منال رشاد عبدالفتاح بدير

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية وعميد الكلية السابق

كلية التربية - جامعة السويس

د. وفاء إبراهيم الصادق

د. أحمد محمد سعيد

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة السويس

كلية التربية - جامعة السويس

المستخلص:

استهدف البحث الحالي التعرف على الأسس النظرية لمدخل القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، والتعرف على المحددات العلمية للرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، ومن ثم عرض وتحليل واقع التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس (دراسة نظرية وثائقية)، والوقوف على واقع الرضا الوظيفي للعاملين في ضوء تطبيق القيادة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس، وتحديد متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس باستخدام مدخل القيادة الرقمية، واستخدم البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية، وطبق استبانته على عينة تبلغ عددها (٣٢٣) فرداً من مديري ومديرات المدارس الثانوية الفنية بمحافظة السويس وكذلك الإداريين والوكلاء بالإضافة إلى المعلمين (أول - أول أ - خبير - كبير - مساعد) بذات المحافظة، وكان من أبرز نتائجها ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة المدرسية، وقلة توفير فرص التعلم المستمر وتحسين الذات للعاملين، قصور تعزيز الشفافية في العلاقات داخل العمل.

الكلمات المفتاحية: متطلبات - الرضا الوظيفي - القيادة الرقمية - التعليم الثانوي

الفني.

Requirements for Job Satisfaction of Technical Secondary School Staff using Digital Leadership Entrance

Abstract:

The current research aimed to identify the theoretical foundations of the introduction of digital leadership in educational institutions in contemporary administrative and educational literature, and to identify the scientific determinants of job satisfaction in educational institutions in contemporary administrative and educational literature. Then, presenting and analyzing the reality of secondary technical education in the Suez Governorate (a theoretical and documentary study), identifying the reality of job satisfaction for employees in light of the application of digital leadership in technical secondary education schools in the Suez Governorate, and determining the requirements for achieving job satisfaction among employees in technical secondary education schools in the Suez Governorate using the digital leadership approach. And the research used the descriptive curriculum to achieve its scientific objectives and answer its research questions. The questionnaire was applied to a sample of 323 technical high school principals in Suez governorate as well as administrators and agents as well as teachers (I – I – A – Expert – Senior – Assistant). Among its most prominent results were the weakness of human relations between employees and school administration, the lack of providing opportunities for continuous learning and self-improvement for employees, and the lack of enhancing transparency in relationships within work.

Keywords: Requirements – Job satisfaction – Digital leadership – Technical secondary education.

أولاً: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث

في عصر تتسارع فيه التغيرات التكنولوجية، أصبحت المؤسسات التعليمية في حاجة ماسة إلى التكيف مع هذه التغيرات من خلال إستراتيجيات إدارية وتعليمية حديثة، ومن بين العوامل الأساسية والجوهرية التي تساهم في تعزيز فعالية هذه المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها هو الرضا الوظيفي للعاملين فيها، فالموظف الراضي عن بيئة عمله ينعكس ذلك على أدائه ويزيد من تفاعله الإيجابي، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين مخرجات العملية التعليمية.

بمعنى أن المؤسسة التي تهتم ببيئة العمل وتنمية العلاقات بين العاملين وخلقها من الصراعات أو المشاحنات فإنما يشير ذلك إلى انتشار جو السعادة في كل مناحي المؤسسة ووحداتها المختلفة، ولاشك أن سعادة العاملين في العمل داخل المؤسسة مرهون بدعم الإدارة العليا وتنفيذ العدالة بشتى أنواعها وتشجيع الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات ونشر سلوكيات السعادة داخل وحدات المؤسسة والاهتمام بالخدمات والأنشطة المقدمة للعاملين بالإضافة إلى الاهتمام بالمشكلات النفسية والأسرية لهم كل ذلك ينعكس على ارتفاع درجة الرضا الوظيفي لديهم وتحسن الصحة النفسية للعاملين ومن ثم تتنامى الإنتاجية.^(١)

ولذلك أصبح البحث عن أساليب إدارية جديدة تمكن المؤسسة التعليمية من الاستجابة السريعة لمواكبة التغيرات التكنولوجية من أجل استثمار مواردها الاستثمار الأمثل في التوقيت الصحيح أمراً بالغ الأهمية، واستوجب ذلك إدخال بعض التغييرات والتعديلات في الأساليب الإدارية السائدة في المدارس الثانوية الفنية، وتبني مداخل إدارية جديدة بهدف التكيف مع التجديدات التربوية الحديثة التي نتجت عنها، ومنها القيادة الرقمية.

وتُعد القيادة الرقمية من المداخل الإدارية الحديثة التي تعمل على تطوير وتحديث القيادة التعليمية، والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد أداء العمل بالمؤسسة عن طريق استخدام أساليب رقمية جديدة، تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، كما أن لها آثاراً واسعة لا تنحصر في بُعدها التكنولوجي فقط المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، بل تتعدى ذلك في بُعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، هذا بالإضافة إلى توفير قدر عالٍ من الشفافية والوضوح والمرونة، مما يحسن ثقة العاملين في التعليم ويدفعهم للمشاركة الإيجابية

^(١) منال رشاد عبدالفتاح: التوازن الإستراتيجي بين المشاركة المعرفية والطموحات التنظيمية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٢٥م، ص ١٤٧.

في برامج التخطيط والتمويل والتقويم والإصلاح للعملية التعليمية التي يقوموا بها، بما يتطلب ذلك من الإصلاح اللازم.^(٢)

وأكدت دراسة إيناس أحمد فتحي محمود (٢٠٢٢) الحاجة إلى قادة التعليم الرقمي الذين يمكنهم قيادة الآخرين وتعزيز المعرفة الرقمية لديهم من خلال: خلق الوعي، وتعزيز الوصول إلى الموارد المتاحة، وتنمية القدرات لدى الأفراد، واتخاذ قرارات مستنيرة ومبتكرة ومناسبة للسياق الرقمي، وأكدت أيضاً على ضرورة تمكين القيادات بالمدارس المصرية من قيادة مؤسساتهم بشكل يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي^(٣)، وأشارت دراسة (سارة عبدالعزيز، ٢٠٢٤) إلى قلة المخصصات المالية التي يحتاج إليها المعلمون، وأن الراتب الذي يتقاضاه المعلمون لا يتناسب مع الجهد المبذول.^(٤)

ومما سبق يتضح أهمية القيادة الرقمية كأحد العوامل الأساسية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس، من خلال توفير بيئة عمل مرنة، وتحسين أساليب التواصل، وتقديم حلول مبتكرة لتحديات الإدارة المدرسية، وإن توظيف الأدوات الرقمية في القيادة المدرسية يساعد في زيادة الكفاءة، وتحفيز العاملين، وتقليل الأعباء الإدارية، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية أكثر إنتاجية وتحفيزاً، ومن هذا المنطلق يسعى البحث الحالي إلى التعرف على متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس باستخدام مدخل القيادة الرقمية.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم الفني في مصر بصفة عامة ومحافظة السويس بصفة خاصة، أصبح دمج القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية

(٢) حنان البدرى كمال، حنان عبدالستار محمود: القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية، ج ١، ع ١٠٠، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢٢م، ص ١٣٩.

(٣) إيناس أحمد فتحي محمود: قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، مجلة الإدارة التربوية، س ٩، ع ٣٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ج.م.ع، ٢٠٢٢م، ص ١١٩.

(٤) سارة محمد عبد العزيز: رؤية مقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدارس محافظة شمال سيناء من خلال التمكين المهني، مجلة كلية التربية، مج ١٢، ع ٣٧، كلية التربية، جامعة العريش، ٢٠٢٤م، ص ١١٠.

أمراً ضرورياً لتعزيز كفاءة الإدارة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ويُعتبر التعليم الثانوي الفني في مصر أحد الأدوات الرئيسة لتحقيق برامج التنمية الشاملة، بل أنه يعتبر قاطرة التنمية، ويهدف التعليم الثانوي الفني في الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) إلى إعداد فني ماهر قادر على المنافسة بالسوق المحلية والإقليمية والعالمية، ويشترك بإيجابية في تقدم ورقي الوطن^(٥)، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة المصرية بتشجيع التعليم الثانوي الفني وتطويره، والتوسع في أنواعه كافة، وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل، إلا أن الواقع المعاش بالمدارس الثانوية الفنية في مصر يُشير إلى أن هذه المدارس تعاني مشكلات عديدة قد تقف حائلاً دون قيامها بوظائفها والمهام المنوطة إليها، وتتضمن هذه المشكلات: (٦)

- نقص التجهيزات وقلة توفر المرافق التعليمية بعدد كبير من المدارس.
 - قلة توفر قطع الغيار اللازمة للمعدات والآلات مما يجعلها معطلة دون الاستفادة منه في التدريب العملي للطلاب.
 - العجز في المباني المدرسية وضعف كفايتها لأعداد الطلاب.
 - وجود عجز في معلمي التعليم الثانوي الفني للمواد الفنية النظرية.
- وأشارت دراسة (عدلي مرسى، ٢٠٢٣) إلى غلبة النمط التقليدي في ممارسات الإدارة بالتعليم الثانوي الفني، وجمود القوانين والتعقيدات الإدارية وغياب أسس ومعايير الإدارة في توجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية بالحقائق الفعلية.^(٧)
- وأظهرت نتائج دراسة (داليا يوسف ومها أحمد، ٢٠١٦) أن مديري المدارس مازالوا يتبعون الطرق والأساليب التقليدية والنمطية في إدارة المدرسة.^(٨)

(٥) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، التعليم المشروع القومي لمصر، برنامج التعليم الثانوي الفني، القاهرة، ٢٠١٤م، ص ٧٧.

(٦) ألبرت سيف حبيب: التعليم الفني في مصر: المشاكل والحلول، مجلة الإدارة، مج ٥١، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٤م، ص ص ٤٣ - ٤٤.

(٧) عدلي عبدالغني عبدالحليم مرسى: دور الرضا الوظيفي في تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني في محافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ج ٩، ع ١٧، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠٢٣م، ص ٤١٧.

(٨) داليا طه محمود يوسف، مها مراد علي أحمد: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية، المجلة الدولية للعلوم التربوية

وقد كشفت نتائج دراسة (إيمان عباس، ٢٠٢٣) عن ضعف رؤية التعليم الفني للتحويل الرقمي، وجمود الهياكل التنظيمية والإدارية وقصورها عن تلبية الاحتياجات اللازمة للتحويل الرقمي، مما يستدعي وضع خطة إستراتيجية للتحويل الرقمي للتعليم الفني، وبناء ثقافة تنظيمية، والتدريب على استخدام المواقع التكنولوجية للتواصل الرقمي.^(٩)

ومما سبق يتضح أن هناك مشكلات بمدارس التعليم الثانوي الفني تتمثل في ضعف القيادة الرقمية بهذه المدارس وقلة الرضا الوظيفي للعاملين بها في ظل غياب وضع القيادة الرقمية، وهذه المشكلات تؤكد أهمية البحث عن صيغة لتلافي نواحي القصور القائمة ومن هذا المنطلق تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس باستخدام مدخل القيادة الرقمية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

❖ ما الأسس النظرية لمدخل القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

❖ ما المحددات العلمية للرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

❖ ما واقع التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس (دراسة نظرية وثائقية)؟

❖ ما واقع الرضا الوظيفي للعاملين في ضوء تطبيق القيادة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس؟

❖ ما متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس باستخدام مدخل القيادة الرقمية؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس باستخدام مدخل القيادة الرقمية وذلك من خلال:

والنفسية، مج ٣١، ع ٥٠، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠٢٠م، ص ٥٣.

(٩) إيمان حسن محمد عباس: متطلبات التحول الرقمي لتحقيق جودة التعليم الفني في مصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٧، ع ٩، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠٢٣م، ص ٢٠٩.

- أ. التعرف على الأسس النظرية لمدخل القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصر.
- ب. التعرف على المحددات العلمية للرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ج. عرض وتحليل واقع التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس (دراسة نظرية وثائقية).
- د. الوقوف على واقع الرضا الوظيفي للعاملين في ضوء تطبيق القيادة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس
- هـ. تحديد متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس باستخدام مدخل القيادة الرقمية.

أهمية البحث:

- تستمد أهمية البحث من الأمور التالية:
- أ. **أهمية الموضوع:** يتناول موضوع البحث الحالي موضوعاً حديثاً يواكب التوجه العالمي نحو الرقمنة بشكل عام وتوجه الدولة المصرية في الوقت الحاضر بشكل خاص.
 - ب. **أهمية الهدف:** حيث يتم التعرف على متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمدارس التعليم الثانوي الفني باستخدام مدخل القيادة الرقمية.
 - ج. **أهمية المرحلة:** حيث تتمثل في مرحلة التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس.
 - د. **المستفيدين من البحث:** العاملين في مدارس التعليم الثانوي الفني في محافظة السويس، وكذلك يساعد البحث المسؤولين عن تطوير البرامج والدورات التدريبية من خلال نتائجه على معرفة الواقع الفعلي للرضا الوظيفي للعاملين في مدارس التعليم الثانوي الفني في محافظة السويس ومواكبتهم للتطور التكنولوجي السائد على المستوى العالمي والمحلي، مما يساعد هؤلاء المسؤولين في تصميم برامج ودورات تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، وتصميم إستراتيجيات للتحويل الرقمي داخل المدارس الثانوية الفنية، مما يساهم في تحسين الإدارة وتعزيز رضا العاملين، مع إثراء المكتبة العربية بدراسات علمية حول القيادة الرقمية والرضا الوظيفي في مدارس التعليم الثانوي الفني في محافظة السويس.

منهج البحث:

استخدم البحث "المنهج الوصفي" حيث إنه المنهج المناسب للبحث، الذي يهدف إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، وذلك بالاعتماد على العديد من

الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع البحث.^(١٠) وتم توظيفه في وصف طبيعة متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمدارس التعليم الثانوي الفني باستخدام مدخل القيادة الرقمية.

مصطلحات البحث: ارتكز البحث على المصطلحات التالية:

١- متطلبات: Requirements

يقصد بمتطلبات لغة: طَلَبَ: (طَلَبَهُ) طَلَبًا: أَرَادَهُ وإليه كذا: سألَهُ إياه، (طَالِبُهُ): بِحَقِّهِ، مطالِبُهُ، وطلَّابًا: طَلَبَهُ منه، (تَطَلَّبَهُ): اطلَّبه، والأمر كذا: احتَاجَ إليه^(١١)، هو عنصر ضروري أو مرغوب فيه لتحقيق غاية معينة أو يُستخدم أيضًا للإشارة إلى الشروط أو المعايير التي يجب توفرها من أجل تحقيق هدف معين^(١٢)، وفي الاصطلاح: يقصد بها الاحتياجات اللازمة لإنجاز عمل ما والقيام به وفق معايير محددة مسبقًا.^(١٣) ويمكن تعريفه إجرائيًا: بأنه عبارة عن مجموعة من الشروط أو المعايير التي يجب توفرها لتحقيق هدف معين أو تنفيذ مهمة محددة.

٢- الرضا الوظيفي: Job satisfaction

جاء الرضا في اللغة (رضاء: أحكمه وأتقنه، ومرضاه ضد سخط، وإرضاء إعطاء ما يرضيه، استرضاه وترضاه: طلب رضاه ورضيته، واسترضاه: طلب إليه أن يرضيه)^(١٤)، أما الوظيفي لغةً: ما يُنسب إلى "الوظيفة"، وهي في الأصل تعني ما يُقدَّر من عمل أو رزق في زمن معين، كما تشير إلى المنصب أو العمل المُحدد الذي يُسند إلى شخصٍ ما وفق اختصاصات محددة.^(١٥)

^(١٠) محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط ٣، دار الكتب، صنعاء، اليمن، ٢٠١٩، ص ٤٦.

^(١١) مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، دار التحرير للطبع والنشر، القاهرة، ١٩٨٩م، ص ٣٩٢.

^(١٢) Albert Sidney Hornby: Oxford Advanced Learner's Dictionary, 9th ed., Oxford University Press, 2015, p.1315.

^(١٣) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ١٩٧٧م، ص ٤٢.

^(١٤) الفيروز آبادي: القاموس المحيط، ط ٢، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، ١٩٨٧، ص ١٦٦٢.

^(١٥) مجمع اللغة العربية: مرجع سابق، ص ٦٧٤.

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه موقف يتخذه العاملون تجاه وظائفهم، وينتج عن مدى إدراك الموظفين لوظائفهم سلبيًا أو إيجابيًا^(١٦)، ويُعرف أيضًا على أنه حالة الشعور بالقبول والإشباع والأمان لدى الفرد نتيجة استخدامه لمعارفه ومهاراته في عمله عند أعلى مستوى من الإنتاجية، وحصوله على دخل ممكن من عمله يغطي احتياجاته الأساسية، ووجوده في بيئة عمل إيجابية ودافعة، ونظام إشرافي ديمقراطي.^(١٧)

ويمكن تعريفه إجرائيًا: بأنه حالة شعورية إيجابية يشعر بها العاملين تجاه عملهم، والتي تتأثر بمجموعة من العوامل مثل محتوى الوظيفة، والعلاقات الاجتماعية، والراتب والأجر، والتقدم الوظيفي والمهني.

٣- القيادة: leadership

جاء في اللغة أن القيادة هي من قاد يقود قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف ويقول أقاده ضيلًا بمعناه أعطاه إياه يقودها ومنها الإنقياد بمعنى الخضوع ومن قادة وجمع قائد^(١٨)، وفي الاصطلاح: فالقيادة هي قدرة أو إستراتيجية يستخدمها فرد يتمتع بمستوى وظيفي متقدم، أو مكانة مهنية أعلى، من أجل توجيه مجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا لتحقيق أهداف مشتركة.^(١٩)

ويمكن تعريفها إجرائيًا: أنها قدرة القائد في التأثير على العاملين بالمؤسسة التعليمية من خلال مجموعة من النشاطات والفعاليات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

٤- القيادة الرقمية: Digital leadership

^(١٦) محمد عبدالله البرعي، ومحمد أحمد العوضي: معجم المصطلحات الإدارية، إنجليزي - عربي مع مسرد عربي - إنجليزي، مكتبة العبيكان، القاهرة، ١٩٩٣م، ص ١٩٠.

^(١٧) محمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠١٣م، ص ١٤١.

^(١٨) أبي الفضل جمال الدين محمد مكرم منظور الإفريقي المصري: لسان العرب (نشر أدب الحوزة)، مج ٣، مكتبة سطور البحث العلمي للنشر والتوزيع، المدينة المنورة، السعودية، ١٩٨٤م، ص ٣٧٠.

^(١٩) Irena Bačlija Brajnik: Dictionary of Public Administration Management, Second Edition, Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana, Ljubljana, 2022, p.32.

تُعرف القيادة الرقمية بأنها: الاستخدام الإستراتيجي للأدوات الرقمية للمدرسة لتحقيق أهداف العمل^(٢٠)، وعرفت أيضًا بأنها: عملية التأثير في علاقة عمل تتطوي على تفاعل بشري مستمر مع الآخرين حيث يوافقون على تحقيق هدف معين.^(٢١) ويمكن تعريفها إجرائيًا: أنها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاستخدام الأمثل للأدوات والتقنيات الرقمية والبيانات لتوجيه وتحسين العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

٥- التعليم الثانوي الفني: Technical Education

يُعرف التعليم اصطلاحًا على أنه تقديم برامج تعليمية في شتى أنواع التخصصات للمتعلمين بقصد إعدادهم وتأهيلهم للحياة ليكونوا قادرين على التكيف مع البيئة الحياتية والعملية والإسهام في تنمية مجتمعاتهم والمجتمع الإنساني ككل.^(٢٢) ويُعرف التعليم الثانوي اصطلاحًا: هو المرحلة التالية للتعليم الأساسي في السلم التعليمي ويتنوع ما بين عام وفني وصناعي وزراعي وتجاري ومدة الدراسة به ما بين ثلاث وخمس سنوات كما يشير إلى التعليم النظامي الذي يمتد من بعد المرحلة الإعدادية ويؤهل الطالب إما للعمل المهني أو الالتحاق بالتعليم الجامعي، ويُعرف التعليم الثانوي الفني بأنه نوع من التعليم يتجه نحو إكساب من يلتحقون به مهنة معينة، وهو بهذا يُعد مرحلة منتهية لأغلب الملتحقين به عدا من يتفوقون ولديهم القدرة على مواصلة التعليم في مراحل تعليمية أعلى، أو هو ذلك التعليم الذي يقوم بإعداد فئة العامل الماهر الفني في مجالات الصناعة والزراعة والتجارة والإدارة والخدمات وتنمية الاستعدادات والقدرات الفنية لدى الطلاب.^(٢٣)

ويُقصد أيضًا بالتعليم الثانوي الفني بأنه: "نمط من التعليم النظامي الذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية لمدة ثلاث أو خمس سنوات بعد الانتهاء من المرحلة الإعدادية، أو سنتين بعد

James Brett^(٢٠): Evolving Digital Leadership, Australia, spencer science media: 2019, p.21.

John Bratton^(٢١): Organizational Leadership, Library of Congress Publishing, United States, 2020, p.15.

إبراهيم علي البحر: موسوعة المصطلحات الإدارية التربوية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ٢٠٢٤م، ص ٥٨.

فاروق عبده فليح، وأحمد عبدالفتاح الزكي: معجم مصطلحات التربية لفظًا واصطلاحًا، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤م، ص ١١٠ - ١١٥.

انتهاء المرحلة الثانوية، ويمكن الطالب من اكتساب الجدارات اللازمة لإعدادته للعمل في مهنة ما، ويشمل جميع المدارس والمراكز الفنية والمهنية بأنواعها ومراحلها التابعة لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ومدارس التعليم المزدوج ومدارس ومراكز التلمذة الصناعية التابعة لمصلحة الكفاية الإنتاجية بوزارة التجارة والصناعة، ومدارس التمريض الثانوية التابعة لوزارة الصحة والسكان، والمعاهد الفنية فوق المتوسطة التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والمدارس الفنية التابعة للقطاع الخاص والمجتمع المدني، والتي تعتمد مناهجها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني^(٢٤).

ويمكن تعريفه إجرائياً على أنه: نوع من أنواع التعليم الثانوي يلتحق به الطالب بعد تخرجه من المرحلة الإعدادية ويهدف إلى إعداد فئة الفني في مجالات أربعة ألا وهي: الصناعة، والتجارة، والزراعة، والخدمات، ويحصل فيه الطالب على شهادة الدبلوم الفني في مجال التخصص الذي اختاره، ويهدف هذا النوع من التعليم إلى تأهيل الطلاب للعمل في مجالات معينة أو متابعة تعليمهم العالي في هذه المجالات.

الدراسات السابقة:

توجد بعض الدراسات السابقة التي تفيد البحث الحالي ومن ثم يمكن عرضها على النحو التالي:

١. دراسة إيمان زهران (٢٠٢١) ^(٢٥): هدفت الدراسة إلى صياغة آليات مقترحة لتفعيل الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، وبلغ عدد أفراد العينة ٣٩٠ معلم من ٣ محافظات (دمياط، الفيوم، المنيا) واستخدمت الدراسة العينة العشوائية متعددة المراحل، وكان من أبرز نتائج الدراسة ضرورة رفع حوافز ومرتببات معلمي التعليم الثانوي العام، وقلة وعي الإدارات المدرسية بأهمية عملية التقييم الذاتي، ونقص الميزانية المخصصة للتعليم الثانوي.

^(٢٤) جمهورية مصر العربية، مجلس النواب: قانون رقم ١٦٠ لسنة ٢٠٢٢ بشأن إنشاء الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني (إتقان)، الجريدة الرسمية، ع ٤٠ (مكرر)، الباب الأول – التعريفات، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١١ أكتوبر ٢٠٢٢، المادة ١، ص ١٣ – ١٤.

^(٢٥) إيمان حمدي رجب زهران زهران: الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة التربوية، مج ٣٠، ع ٣٠، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٢١م، ص ٢١٢ – ٣٧٥.

٢. دراسة خالد ماضي (٢٠٢١) ^(٢٦): هدف البحث إلى تطوير إدارة التعليم الثانوي ذات الثلاث سنوات بمحافظة السويس على ضوء ملامح الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على الأسس النظرية لإدارة المدرسة الثانوية الفنية ذات الثلاث سنوات بمحافظة السويس وفقاً للأدبيات المعاصرة، واستخدم البحث المنهج الوصفي، واستخدم البحث أدوات الزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية، والاستبانة، وكان من أبرز نتائج البحث أن وعي الطلبة بأهمية التقييم الذاتي وتحسين القدرة والتنمية المستدامة وأهمية قيادة الأعمال، وانفراد بعض مديري المدارس الثانوية الفنية بالمحافظة بالقرار المدرسي من حيث صناعته واتخاذ، وانتشار بعض السلوكيات الخاطئة وغير المرغوب فيها من قبل بعض العاملين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني مثل اللامبالاة والتواكل وغيرها، وصعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول التغيرات البيئية التي تحيط بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس.

٣. دراسة عدلي مرسي (٢٠٢٣) ^(٢٧): هدف 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 الإنسانية - الحوافز المادية والمعنوية)، وتم التطبيق على عينة قوامها (٤٠٠) 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 أيضاً أن أفراد عينة الدراسة الميدانية يوافقون على تحقيق الرضا الوظيفي بأبعاده الثلاثة (التنمية المهنية للمعلم، العلاقات الإنسانية، والحوافز المادية والمعنوية) بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي على الترتيب (٢.٤٧، ٢.٦٩، ٢.٣٤) وهذه درجة

^(٢٦) خالد فهم بيومي ماضي: تطوير إدارة المدرسة الثانوية الفنية ذات الثلاث سنوات بمحافظة السويس على ضوء ملامح الفكر الإداري المعاصر "دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٨، ع ١٣١، مؤسسة الدكتور ضياء زاهر للتعليم والتنمية المستدامة، القاهرة، ٢٠٢١م، ص ص ١٢٢ - ١٩٣.

^(٢٧) عدلي عبدالغني عبدالحليم مرسي: دور الرضا الوظيفي في تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني في محافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مرجع سابق، ص ص ٣٨٦ - ٤٢٣.

مرتفعة لأن المتوسط الحسابي تقع في الفئة (٢.٣٤ - ٣) ولكي يتم تحقيق أعلى درجة من الرضا الوظيفي والتميز الإداري بالتعليم الفني بمحافظة الفيوم ثم طرح عدة مقترحات لتفعيل دور الرضا الوظيفي.

٤. دراسة هناء لطفي (٢٠٢٣) ^(٢٨): هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم للقيادة التربويين وسبل تفعيلها، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم البحث أداة الاستبانة وتكونت عينة البحث من ٢٩٣ معلم ومعلمة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية، حيث يمثلون ٦% من حجم مجتمع الدراسة الأصلي، وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث أن واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية قد حصل على درجة متوسطة وبوزن نسبي ٦٣.٢٤% ولا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لواقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية تعزي إلى متغيري كلا من: النوع، والمؤهل العلمي.

٥. دراسة إيمان عباس (٢٠٢٣) ^(٢٩): هدف البحث إلى التعرف على متطلبات التحول الرقمي اللازمة لتحقيق جودة التعليم الفني في مصر، من خلال عرض الأسس الفكرية والنظرية للتحول الرقمي للتعليم، والتعرف على جودة التعليم الفني في مصر، والتعرف على مدى توافر متطلبات التحول الرقمي للتعليم الفني في مصر من وجهة نظر عينة البحث، وتقديم آليات مقترحة لتوفير متطلبات التحول الرقمي لتحقيق جودة التعليم الفني في مصر، واستخدم البحث المنهج الوصفي، واعتمد في إطاره الميداني على استبانة اشتملت ثلاثة محاور و٢٧ عبارة، تم توجيهها إلى عينة من قيادات التعليم الفني بمحافظات القاهرة والأسكندرية والفيوم، وكان من أبرز نتائج البحث ضعف توفر كلاً من المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية والتقنية، اللازمة للتحول الرقمي بالتعليم الفني.

^(٢٨) هناء محمد جلال جمال الدين لطفي: واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية وسبل تفعيلها، مجلة كلية التربية، مج ٣٨، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠٢٣م، ص ٢ - ٧٤.

^(٢٩) إيمان حسن محمد عباس: متطلبات التحول الرقمي لتحقيق جودة التعليم الفني في مصر، مرجع سابق، ص ١٧٧ - ٢٢٧.

٦. دراسة محمد خليفة (٢٠٢٣) (٣٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري الذي يحكم القيادة الرقمية والميزة التنافسية، وإلقاء الضوء على الوضع الراهن للقيادة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الشرقية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الشرقية، وكان من أبرز نتائج الدراسة قلة اهتمام إدارة المدرسة بالسعي الجاد من أجل استفادة المعلمين من الخبرات الموجودة لدى متخصصي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خارج المدرسة، وضعف اهتمام إدارة المدرسة باتباع سياسة خصوصية ووضع اللوائح والقوانين، وضعف استخدام إدارة المدرسة للوسائل التكنولوجية الحديثة وأدواتها الرقمية المتوفرة بالمدرسة.

٧. دراسة السيد السعيد السعودي (٢٠٢٤) (٣١): هدف البحث إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مؤشرات القيادة الرقمية من خلال التعرف على الأسس النظرية للمدرسة الجاذبة في العالم المعاصر، والتعرف على الأسس النظرية للقيادة الرقمية في العالم المعاصر، وكذلك رصد واقع القيادة الرقمية والمدارس الجاذبة في التعليم الثانوي العام، واستخدم البحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، وأدوات البحث هي الاستبانة وطبقت على عدد (٥٥٠) من المعلمين والوكلاء والمديرين في التعليم الثانوي العام وأبرز نتائج البحث أن المدارس تواجه التحديات في توفير بنية تحتية جذابة، مثل المختبرات العلمية المجهزة بالشكل الصحيح والمرافق الرياضية المتكاملة، وأن هناك نقص في التدريب والتطوير المهني للمعلمين لتبني أساليب تعليمية حديثة وجاذبة، وهناك نقص في التفاعل والمشاركة بين المدرسة والمجتمع المحلي مما يقلل من تأثير البيئة التعليمية ونقص الميزانية يحول دون توفير المرافق والتجهيزات اللازمة لتحسين جودة التعليم، ويواجه المعلمون تحديات في التعامل مع اختلافات في مستويات الطلاب واحتياجاتهم المتنوعة.

(٣٠) محمد عبد الحميد عبد المنعم خليفة: القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الشرقية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٢٣م، ص ١ - ٢٣٥.

(٣١) السيد محمد محمد السعودي: تصور مقترح لتحقيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مؤشرات القيادة الرقمية، مجلة كلية التربية، ج ٥، مج ٣٩، ع ٨٨، كلية التربية، جامعة دمياط، ٢٠٢٤م، ص ١ - ٣٤.

٨. دراسة سارة سليمان (٢٠٢٤) ^(٣٢): هدفت الدراسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدارس محافظة شمال سيناء من خلال التمكين المهني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد طبقت الاستبانة على عينة من المعلمين مكونة من (١٣٦) معلماً بالمرحلة الابتدائية في إدارتي العريش وبئر العبد بمحافظة شمال سيناء، وكان من أبرز النتائج أن التمكين المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدارس محافظة شمال سيناء كان محقق وجاء بدرجة مرتفعة؛ مما يشير إلى أن الإدارة المدرسية تمنح معظم المعلمين صلاحية المشاركة في اتخاذ القرار، وحل المشكلات، كما تفوض لهم بعض السلطات بالمرحلة الابتدائية، وتحرص على توفير المتطلبات الفنية والاجتماعية، وأشارت النتائج إلى وجود بعض المعوقات التي تعترض التمكين المهني للمعلمين.

تعقيب الدراسات السابقة:

وتتمثل أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة فيما يلي:

الهدف: هدف البحث الحالي التعرف على متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس باستخدام مدخل القيادة الرقمية، بينما هدفت الدراسات السابقة إلى (صياغة آليات مقترحة لتفعيل الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر) مثل دراسة إيمان زهران (٢٠٢١)، (تطوير إدارة التعليم الثانوي ذات الثلاث سنوات بمحافظة السويس على ضوء ملامح الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على الأسس النظرية لإدارة المدرسة الثانوية الفنية ذات الثلاث سنوات بمحافظة السويس وفقاً للأدبيات المعاصرة) مثل دراسة خالد ماضي (٢٠٢١)، (طرح مقترحات لتفعيل دور الرضا الوظيفي لتحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم) مثل دراسة عدلي مرسي (٢٠٢٣)، (واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم للقادة التربويين وسبل تفعيلها) مثل دراسة هناء لطفي (٢٠٢٣)، أما دراسة إيمان عباس (٢٠٢٣) هدفت إلى التعرف على متطلبات التحول الرقمي اللازمة لتحقيق جودة التعليم الفني في مصر، بينما دراسة محمد خليفة (٢٠٢٣) هدفت إلى التعرف على الإطار النظري الذي يحكم القيادة الرقمية والميزة التنافسية، وإلقاء الضوء على الوضع

^(٣٢) سارة محمد عبد العزيز سليمان: رؤية مقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدارس محافظة شمال سيناء من خلال التمكين المهني، مجلة كلية التربية، مج ١٢، ع ٣٧، كلية التربية، جامعة العريش، ٢٠٢٤م، ص ص ٨٩ – ١٢٨.

الراهن للقيادة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الشرقية، وهدفت دراسة السيد السعودي (٢٠٢٤) إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مؤشرات القيادة الرقمية، أما دراسة سارة سليمان (٢٠٢٤) هدفت إلى تحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدارس محافظة شمال سيناء من خلال التمكين المهني.

ويتضح من خلال أهداف الدراسات السابقة أنها تختلف عن هدف البحث الحالي حيث اقتصر على التعرف على واقع القيادة الرقمية في مدارس الثانوية العامة والإطار النظري للقيادة الرقمية، وهناك دراسات اهتمت بمتغير الرضا الوظيفي كدراسة سارة سليمان (٢٠٢٤)، ودراسة إيمان زهران (٢٠٢١)، ودراسة عدلي مرسى (٢٠٢٣)، وبينما البحث الحالي هدف إلى التعرف على متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس باستخدام مدخل القيادة الرقمية، حيث هدفت الدراسة إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين بمدارس التعليم الثانوي الفني في محافظة السويس بأنواعه الأربعة (الصناعي - التجاري - الزراعي - الفندقي) بمحافظة السويس.

– **المنهج:** استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي من أجل التعرف على متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمدارس التعليم الثانوي الفني باستخدام مدخل القيادة الرقمية، واستخدمت هناء لطفي (٢٠٢٣) المنهج الوصفي التحليلي أما باقي الدراسات فاستخدمت المنهج الوصفي.

– **المجتمع والعينة:** تختلف مجتمع وعينة البحث الحالي عن مجتمع وعينة الدراسات السابقة حيث لا توجد دراسة استهدفت جميع العاملين (مديرين - وكلاء - إداريين - معلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس) باستثناء دراسة خالد ماضي (٢٠٢١) التي تناولت عينة مكونة من مديري المدارس الثانوية الفنية ذات الثلاث سنوات، ووكلاءهم، والمعلمين الأوائل، وبعض أفراد الجهاز الإداري، أما البحث الحالي فقد تناول عينة من المديرين، والوكلاء، والإداريين، والمعلمين بمختلف درجاتهم الوظيفية (أول - أول أ - خبير - كبير - مساعد)، أما الدراسات السابقة فقد ارتبطت عينتها أما بمديري المدارس أو المعلمين أو الجمع بينهما، أما مجتمع البحث للدراسات السابقة ركزت على مدارس الثانوية الفنية أو الثانوية العامة أو الابتدائية في محافظات أخرى غير محافظة السويس، باستثناء دراسة خالد ماضي (٢٠٢١) تمثل مجتمع الدراسة في محافظة السويس.

وتتمثل أوجه الشبه بين البحث الحالي والدراسات السابقة فيما يلي:

من حيث المنهج تشابهت مع الدراسات السابقة مثل دراسة إيمان زهران (٢٠٢١)، مثل دراسة خالد ماضي (٢٠٢١)، دراسة عدلي مرسي (٢٠٢٣)، دراسة إيمان عباس (٢٠٢٣) دراسة محمد خليفة (٢٠٢٣) دراسة السيد السعودي (٢٠٢٤) دراسة سارة سليمان (٢٠٢٤).

وتتمثل أوجه الاستفادة بين البحث الحالي والدراسات السابقة فيما يلي:

التعرف على المشكلات والمعوقات وأوجه القصور الموجود في العملية التعليمية عامةً والعملية الإدارية خاصةً، وتُعد هذه الدراسات نقطة انطلاق للبحث الحالي لتحديد جوانب القصور والضعف في العملية التعليمية وجوانب القوة، وفهم طبيعة بيئة العمل في مدارس التعليم الثانوي الفني وتأثيرها على رضا العاملين.

خطوات السير في البحث:

سار البحث وفق الخطوات التالية:

١. **الخطوة الأولى:** وفيها تم تحديد الإطار العام للبحث (مقدمة البحث - مشكلة البحث - تساؤلاته - أهداف البحث - أهمية البحث - منهج البحث - مصطلحات البحث - الدراسات السابقة).

٢. **الخطوة الثانية:** وفيها تم التعرف على الأسس النظرية لمدخل القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصر.

٣. **الخطوة الثالثة:** وفيها تم التعرف على المحددات العلمية للرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٤. **الخطوة الرابعة:** وفيها تم عرض وتحليل واقع التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس (دراسة نظرية وثائقية).

٥. **الخطوة الخامسة:** وفيها تم الوقوف على واقع الرضا الوظيفي للعاملين في ضوء تطبيق القيادة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس.

٦. **الخطوة السادسة:** وفيها تم تحديد متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس باستخدام مدخل القيادة الرقمية.

ثانياً: الأسس النظرية لمدخل القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، ويندرج تحتها:

١- ماهية القيادة الرقمية وأهميتها:

تعمل القيادة الرقمية على إدارة وتحفيز الفرق والمؤسسات في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، مما يعزز الابتكار والتكيف مع العصر الرقمي.

تُرجمت القيادة الرقمية بصورة حرفية من اللغة الإنجليزية: وتعني « Digital leadership»، ولذلك ينقسم المفهوم إلى تعريفيين فرديين (الرقمية) و(القيادة) "الرقمية"

تعني، التكنولوجيا الرقمية والعمليات الرقمية ممثلة بالأرقام، ويتم تعريف مصطلح "القيادة" فيما يتعلق بإدارة الموظفين على أنه التأثير المرتبط بالهدف، ويحدد التعريف بذلك ويوسعه ليشمل جانب إدارة المؤسسات، القيادة هي التصميم الموجه نحو الأهداف للمؤسسات (إدارة المؤسسات) أو التأثير الموجه نحو الأهداف على الأشخاص (إدارة الموارد البشرية).^(٣٣) وهي أيضًا إطار عمل قائم على أساس رقمي شامل، بما في ذلك تحديد أولويات العلاقات والاتصالات الإستراتيجية وفلسفة القيادة وتبني التغيير فهي تشير إلى القدرة على توجيه وتطوير إستراتيجيات تتعلق بالتكنولوجيا الرقمية في المؤسسة.^(٣٤)

ويتضح مما سبق أن مفهوم القيادة الرقمية يتماشى مع قيادة التغيير وتتضمن استخدام التكنولوجيا بشكل فعال، والاستفادة من البيانات لصنع القرار، وزيادة مشاركة العاملين، وتطوير ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، فالقيادة الرقمية لا تقتصر فقط على تبني التكنولوجيا، بل تشمل أيضًا إدارة الأثر الذي تتركه هذه التكنولوجيا على الثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية، وتتطلب تطوير إستراتيجيات لتحسين المهارات الرقمية للعاملين وتعزيز التعاون بين الفرق عبر الأدوات الرقمية.

وفي العصر الرقمي الحالي أصبحت القيادة الرقمية حاسمة بشكل متزايد للمؤسسات، وفيما يلي عدة أسباب تجعل القيادة الرقمية ضرورية ومهمة للمؤسسات:^(٣٥)

- أ. مواجهة التغيير (يمكن للقيادة الرقمية مساعدة المؤسسات في مواجهة التغييرات التي تحدث في العصر الرقمي والاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة والإنتاجية).
- ب. تعزيز الابتكار (يمكن للقيادة الرقمية أن تعزز بيئة تدعم الابتكار والإبداع داخل المؤسسة).

^(٣٣) David Jonathan Wagner: Digital Leadership: Kompetenzen – , Germany, 2019, Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen, Springer-Verlag p.9.

al.: Handbook of teaching with technology in management, ^(٣٤)Stuart Allen, et leadership, and business, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2020, p:291.

^(٣٥)Bernd W. Wirtz: Digital Government Strategy, Government Models and Technology, Springer Nature Switzerland, Switzerland, 2022, pp.21 – 22.

- ج. يمكن للقادة الرقميين تشجيع أعضاء الفريق على التفكير خارج الصندوق وإنشاء حلول جديدة للتحديات التنظيمية.
- د. تعزيز الكفاءة (يمكن للقيادة الرقمية أن تساعد المؤسسات على تحسين الكفاءة في عمليات عملها من خلال استخدام التكنولوجيا.
- هـ. تساعد المؤسسات على أتمتة سير العمل وخفض التكاليف التشغيلية.
- و. تحسين صنع القرار (تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أفضل وأسرع من خلال الاستفادة من البيانات والتحليلات).
- ز. تعزيز الأمن (تساعد المؤسسات على تعزيز أمن البيانات والمعلومات، ويمكن للقادة الرقميين التأكد من أن المؤسسة لديها أنظمة أمان قوية وتنقيف أعضاء الفريق حول أهمية الحفاظ على أمن البيانات والمعلومات).
- ح. في عصر جائحة COVID-19 (تساعد القيادة الرقمية المؤسسات على التغلب على التحديات التي يشكلها الوباء واستخدام التكنولوجيا لضمان استمرارية الأعمال).

وتأسيساً على ما سبق تُعد القيادة الرقمية عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات التعليمية في العصر الحديث، فالقيادة الرقمية تعمل على تحسين وتعزيز الكفاءة والإنتاجية وذلك من خلال الأدوات الرقمية التي تساعد في تبسيط العمليات وتحسين الأداء من خلال تحليل البيانات واتخاذ القرارات المستندة إلى المعلومات الدقيقة والصحيحة، وذلك يوفر المرونة اللازمة لمواكبة التطورات السريعة أي القدرة على التكيف مع المتغيرات، فالقيادة الرقمية تتطلب عقلية متجددة وإستراتيجية واضحة لتحفيز الابتكار والتكيف مع المستقبل.

٢- أهداف القيادة الرقمية وأبعادها:

تُشير القيادة الرقمية عموماً إلى القدرة على توجيه وتطوير الأفراد والمؤسسات في ظل البيئة الرقمية المتطورة، فهي تشمل العديد من الأهداف والأبعاد المختلفة، ويمكن عرض أهداف القيادة فيما يلي:

- أ. رفع مستوى الوعي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة بأهمية الأهداف المحددة الذي يسهم في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، وحث العاملين على تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية وهذا يساهم في زيادة ولاء

العاملين بالمؤسسة مما يؤدي إلى دعم الاستدامة طويلة الأمد من خلال الالتزام بممارسات مسئولة اجتماعياً وبيئياً.^(٣٦)

ب. تعمل على سرعة الوصول إلى المعرفة من خلال الربط الشبكي الرقمي لذا يجب ربط العاملين في مجال المعرفة ببعضهم البعض من خلال دعم الاتصال بين الكفاءات الداخلية والخارجية، وتدريب المعلمين القائم على المنصات على سبيل المثال مبادرة التعلم المتصل CLIX.^(٣٧)

ج. تعمل على إلغاء عامل الزمان والمكان الذي يمكن العاملين من تنظيم أوقات عملهم بشكل مرن، ومما يعزز التوازن بين العمل والحياة الشخصية ويتيح لهم العمل في أوقات تكون أكثر ملاءمة لهم، ويساعد على التواصل الفوري من خلال توفر أدوات التواصل الرقمي مثل الرسائل الفورية وتطبيقات الاجتماعات عبر الفيديو وسيلة للتفاعل اللحظي بين العاملين بعضهم البعض والمستفيدين، مما يتجاوز حدود الزمن والمكان وهذا يؤدي إلى النهوض بمستوى المدارس ورفعتها وريادتها، وتجويد الأداء والنتائج في العمل.^(٣٨)

وينتضح مما سبق أن القيادة الرقمية تهدف إلى جعل الأفراد يعملون في مناخ مؤسسي رقمي من أجل تمكينهم من استخدام تقنية المعلومات والأدوات التكنولوجية بطريقة تيسر العملية التعليمية والإدارية وتحقق الدقة في العمل وتعزز شفافية التعامل مع بعضهم البعض، وتقليل الأخطاء التي تنتج من الأعمال الورقية. وأما أبعاد القيادة الرقمية تمثل فيما يلي:

(٣٦) مراد فليون: القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ٢٠١٨م، ص ٩٤.

(٣٧) مياو فنتشون: الاستخدام المبتكر للتكنولوجيا في التعليم المشاريع الفائزة بجائزة اليونسكو – الملك حمد بن عيسى آل خليفة، اليونسكو، باريس، فرنسا، ٢٠٢٣م، ص ٢٣٦.

(٣٨) غادة نايف محمد الشمري: درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها، مجلة دراسات في التربية وعلم النفس، مج ١٤٨، ع ٢، رابطة التربويين العرب، كلية التربية، جامعة حائل، السعودية، ٢٠٢٣م، ص ٢٠٦.

أ. **البُعد الإستراتيجي:** حيث يركز على موازنة إستراتيجية المؤسسة مع الرقمنة، إذا يمكن صياغتها وتنفيذها من خلال الرؤية المحددة للمؤسسة التعليمية وأهدافها والأنشطة ذات الصلة من أجل تعظيم الأعمال للمبادرات الرقمية إلى المؤسسة.^(٣٩)

ب. **البُعد التطويري:** حيث التركيز على:

- تطوير الكفاءات الرقمية على كافة المستويات المنظمة خاصة مهارة التعامل مع البيانات، وإدارة البيانات بشكل أكثر احترافية، وتوجهاً نحو السوق لضمان بقاء المؤسسة.

- تغيير التخطيط للعمليات التشغيلية أي يركز على التوجه الأحادي للعملية على مستوى الوحدة إلى التخطيط على مستوى المؤسسة لتجنب التكرار والعمليات غير الفعالة، فالتطور الرقمي يوفر مجموعة من التقنيات التي يتم توظيفها لتحديث الإدارة في المؤسسات من خلال التعلم بالهاتف النقال، والتعلم التكيفي باستخدام الذكاء الاصطناعي، والتدريب الشخصي أي استخدام مسارات التعلم الفردية، وإدخال خطط تطوير العاملين، وزيادة الكفاءة التنظيمية والإنتاجية، وتوفير تكاليف التشغيل، والحد من البيروقراطية.^(٤٠)

ج. **البُعد العملي:** حيث يركز على تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمعة في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات أي يعمل على إعادة التفكير في العمليات الداخلية في المؤسسة ورقمنتها من أجل مواكبة سرعة المنافسين.^(٤١)

^(٣٩) محمد عادل محمد الفهداوي: دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي (دراسة تحليلية لعينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤، ع ٢، جامعة الأنبار، العراق، ٢٠٢٢م، ص ٢٤٧.

^(٤٠) عهود يوسف محمد مظهر: إدارة التحول الرقمي في المنظمات منظور إستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٤م، ص ص ١٧٠ – ١٩٤.

^(٤١) سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠م، ص ٢٥١.

د. **بُعد الكفاءة:** حيث يركز على خمسة مجالات كفاءة، ويحتوي كل مجال على عدد من الكفاءات المحددة ومستويات الإتقان والمعرفة والمهارات والمواقف المرتبطة بكل كفاءة: (٤٢)

- **معرفة المعلومات والبيانات:** تتمثل في التصفح والبحث وفرز البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي، وتقييم البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي، وإدارة البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي.
- **التواصل والعمل المشترك (التفاعل من خلال التقنيات الرقمية):** تتمثل في المشاركة من خلال التقنيات الرقمية، والمشاركة في المواطنة من خلال التقنيات الرقمية، والعمل المشترك من خلال التقنيات الرقمية وآداب الشبكة وإدارة الهوية الرقمية.
- **استحداث (إنشاء) المحتوى الرقمي:** تتمثل في تطوير المحتوى الرقمي، ودمج المحتوى الرقمي وإعادة صوغه، وحقوق التأليف والترخيص والبرمجة.
- **السلامة أو الأمان:** تتمثل في حماية الأجهزة، وحماية البيانات الشخصية والخصوصية، وحماية الصحة والرفاهية، حماية البيئة.
- **حل المشكلات:** تتمثل في حل المشكلات التقنية، وتحديد الاحتياجات والاستجابات التكنولوجية، والإبداع في استخدام التقنيات الرقمية، وتحديد الفجوات في الكفاءة الرقمية.

وبناءً على ما سبق يتضح أن الأبعاد المكونة للقيادة الرقمية التي تتمثل في: البُعد الإستراتيجي، البُعد التطويري، والبُعد العملياتي، وبُعد الكفاءة، أن تطبيق هذه الأبعاد يواجه تحديات متعددة، مثل مقاومة التغيير، وضعف البنية التحتية الرقمية، وغياب ثقافة الابتكار في بعض المؤسسات، لذا ينبغي على القادة الرقميين العمل على تطوير بيئة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي، مع توفير التدريب المستمر للموارد البشرية لضمان فاعلية التحويل الرقمي وتحقيق الأهداف المؤسسية.

٣- مبادئ القيادة الرقمية ومتطلباتها:

ترتكز القيادة الرقمية على توجيه فرق العمل في المؤسسة التعليمية نحو الابتكار والتحول التقني، وتتطلب مهارات في التواصل الإستراتيجي، والتكيف السريع، وفهم أدوات التحويل

(٤٢) الاتحاد الدولي للاتصالات: مجموعة أدوات المهارات الرقمية، ترجمة الاتحاد الدولي للاتصالات، جنيف، سويسرا، ٢٠١٨م، ص ٩.

الرقمي لتحقيق النجاح في بيئة عمل متغيرة، ويمكن عرض بعض مبادئ القيادة الرقمية كالتالي:

- أ. **التعاون والمشاركة:** تركز القيادة الرقمية بقوة على التعاون والمشاركة، حيث يعمل القادة التابعون معًا لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعزز بيئة عمل أكثر شمولًا وإبداعًا.
- ب. **المرونة والقدرة على التكيف:** تعطي القيادة الرقمية أيضًا الأولوية للمرونة والقدرة على التكيف في مواجهة التغيرات السريعة والديناميكية ويمكن للقادة الذين يمكنهم التكيف بسرعة مع التغيرات أن يقودوا مؤسساتهم إلى النجاح.
- ج. **الانفتاح على التكنولوجيا والابتكار:** القيادة الرقمية أكثر انفتاحًا على التكنولوجيا والابتكار، فالتكنولوجيا تساعد على إعادة تشكيل الثقافات المدرسية جنبًا إلى جنب مع الأفكار المبتكرة كمورد مطلوب في التعليم.
- د. **المهارات والقدرات:** تركز القيادة الرقمية على المهارات والقدرات في تحديد المناصب والقرارات، وجعل الخبرة والأقدمية ليسا العاملين المحددين الوحيدين، وهذا يعزز بيئة عمل أكثر شمولًا وإنصافًا.^(٤٣)
- هـ. **الاستجابة للتغيير:** فالقادة الرقميون قابلون للتكيف، فهم يقبلون ويتبنون التغيير وعقلية التعلم مدى الحياة، إنهم على استعداد للتعلم مع الآخرين ومنهم باستمرار، مما يسمح بفكرة أن قيادتهم الرقمية يمكن أن تغير بدورها، التغيير موجود في كل مبدأ من مبادئ القيادة الرقمية.^(٤٤)
- و. **الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية:** إيلاء الاهتمام للسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- ز. **اتخاذ القرار الفعال:** بناءً على الحقائق والبيانات والتحليل السليم والبحث عن أفضل الحلول للمؤسسة.

Leading the Digital Transformation: Evidence from Indonesia, ^(٤٣)Taofik Hidajat, et al.: Asadel Publisher, Indonesia, 2023, pp. 26 – 27.

Josie Ahlquist: Digital Leadership in Higher Education center: Purposeful ^(٤٤) Social Media in a Connected World, Stylus Publishing, USA, 2023, pp.88 – 89.

ج. التفويض والتمكين: تعزيز الاستقلال الذاتي والمسؤولية عن طريق تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وتشكيل عملهم.^(٤٥)

وتأسيساً على ما سبق يساعد فهم مبادئ القيادة الرقمية في إعداد قادة المستقبل الذين يمكنهم مواجهة تحديات العصر الرقمي (البيئة المتغيرة VOCA)، وتشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل كبير على دوافع العاملين وأدائهم.

أما عن متطلبات القيادة الرقمية يمثل نموذج VOPA (Vernetzung Offenheit Partizipation Agilität) نهجاً موجهاً نحو الهدف لوصف متطلبات القيادات الرقمية، لكي يتمكن المدبرون من اجتياز تحولهم (العقلي) بنجاح ثم تعريف الموظفين بعالم العمل الجديد، هناك أربعة جوانب تمثل متطلبات مركزية للقيادة الرقمية هي: (التواصل والانفتاح والمشاركة وخفة الحركة)، يمكن عرضها على النحو التالي:^(٤٦)

أ. الربط الشبكي **Vernetzung**: تمكن التكنولوجيا جميع العاملين من التواصل والعمل مع بعضهم البعض، وبالتالي فإن الربط الشبكي كمبدأ توجيهي هو عكس التسلسل الهرمي، لكن هذا يتطلب موقفاً مناظراً للمديرين، أولئك الذين يعتقدون أن الاتصال فعال فقط من خلال التسلسلات الهرمية ليس لديهم العقلية الصحيحة للقيادة الشبكية.

ب. الانفتاح **Offenheit**: فالشروط الأساسية لتطوير وتنفيذ أفكار مبتكرة هي الفضول والانفتاح للسماح بأفكار جديدة، وفي الوقت نفسه، يتطلب ذلك أيضاً ثقافة للتجارب موجهة نحو التعلم فضلاً عن زيادة المسؤولية الذاتية للموظفين وبالتالي الثقة في الإدارة.

ج. المشاركة **Partizipation**: تعمل على تحفيز الأشخاص على التعاون عبر الوظائف والمؤسسات للعمل معاً، وذلك عبر منصات ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.

^(٤٥) Adrian Vogler: Digital Management Practice Mastering Exponential Change with Collective and Artificial Intelligence, Springer Nature, Berlin, Germany, 2024, p.28.

^(٤٦) Frank Keuper, et al.: Disruption und Transformation Management Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie, Springer Gabler, Wiesbaden, Germany, 2018, pp. 47 – 48.

د. خفة الحركة **Agilität**: في عالم التقلبات وعدم اليقين والتعقيد والغموض Volatility,

(VUCA) Uncertainty, Complexity and Ambiguity، حيث تحدث المرونة

والسرعة فرقاً بين التوسع وفقدان القدرة التنافسية للعديد من للمؤسسات.

وينتضح من متطلبات القيادة الرقمية أنها تتطلب الربط الشبكي لتبادل المعرفة والتعاون،

والانفتاح على التكنولوجيا والابتكار، والمشاركة الفعّالة مع الفريق لتعزيز الإبداع والإنتاجية،

بالإضافة إلى خفة الحركة لتكييف الإستراتيجيات مع التغيرات السريعة في البيئة الرقمية.

ثالثاً: المحددات العلمية للرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية

والتربوية المعاصرة:

١- ماهية الرضا الوظيفي:

يُعتبر مفهوم الرضا قديم وخاصةً في التراث الإسلامي، حيث أشار إليه القرآن الكريم

والأحاديث النبوية الشريفة، ويكون الرضا بين الله عز وجل وبين عباده هو الفوز العظيم،

وذلك في قوله تعالى: (رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ۚ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ) سورة

المائدة: ١١٩، والرضا من سمات النفس المطمئنة، وذلك في قوله تعالى: (يَا أَيُّهَا النَّفْسُ

الْمُطْمَئِنَّةُ) سورة الفجر: ٢٧.

وفي الحديث النبوي الشريف: (إِنَّ اللَّهَ تَبَارَكَ وَتَعَالَى يَقُولُ: يَا أَهْلَ الْجَنَّةِ يَقُولُونَ: لِيَبْكَ

رَبَّنَا وَسَعْدَيْكَ وَالْخَيْرُ فِي يَدَيْكَ يَقُولُ: هَلْ رَضِيتُمْ؟ فيقولون: ما لنا لا نرضى وقد أعطيتنا ما

لَمْ نَعْطِ أَحَدًا مِنْ خَلْقِكَ فيقول: أَلَا أُعْطِيكُمْ أَفْضَلَ مِنْ ذَلِكَ فيقولون: يَا رَبِّ وَأَيُّ شَيْءٍ أَفْضَلُ

مِنْ ذَلِكَ؟ فيقول: أَجَلٌ عَلَيْكُمْ رِضْوَانِي فَلَا أُسَخِّطُ بَعْدَهُ أَبَدًا).^(٤٧)

وظهر مفهوم الرضا في معاجم اللغة العربية، حيث جاء في القاموس المحيط: (رضاء:

أحكمه وأتقنه، ومرضاه ضد سخط، وإرضاء إعطاء ما يرضيه، استرضاه وترضاه: طلب

رضاء ورضيته، واسترضاء: طلب إليه أن يرضيه).^(٤٨)

يُقصد بالرضا الوظيفي أنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات

والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل،

ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة الواعية.^(٤٩)

^(٤٧) محمد بن حبان البستي: صحيح ابن حبان، تحقيق: شعيب الأرنؤوط، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، ١٩٩٣م، حديث رقم ٧٤٤٠.

^(٤٨) الفيروز آبادي: القاموس المحيط، مرجع سابق، ص ١٦٦٢.

^(٤٩) إيهاب عيسى المصري، ظرف عبد الرؤوف عامر: الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في

العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، ٢٠١٤م، ص ١٧.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المؤسسة الأمان بالعمل ومسئوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير.^(٥٠)

ويعرف أيضًا على أنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهمة، على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد.^(٥١)

٢- ديناميكية الرضا الوظيفي ومبرراته:

يعمل الأفراد لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا مما هم عليه حيث ينظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل التي تسبقه وتعد مسئولة عن حدوثه، وتنظم العوامل في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:^(٥٢)

أ. **الحاجات:** لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، وبعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

ب. **الدافعية:** تولد الحاجات قدرًا من الدافعية لحث الفرد إلى التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.

ج. **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، وبوجه خاصة في عمله، اعتقادًا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.

د. **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

هـ. **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله، يجعله راضيًا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يستطيع من خلالها إشباع حاجاته.

^{٥٠} عصام عبداللطيف: الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، ٢٠١٥م، ص ٩.

^(٥١) لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧م، ص ١١٩.

^(٥٢) مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٨م، ص ص ١٧ - ١٨.

ومن الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي، تتمثل في الآتي:^(٥٣)

- أ. أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
 - ب. أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
 - ج. أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
 - د. أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
 - هـ. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.
- وعلى ضوء ما سبق يُعد الرضا الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في دراسات الإدارة وعلم النفس التنظيمي، حيث يشير إلى الحالة العاطفية والمعرفية التي تعكس درجة ومستوى رضا العاملين عن وظيفتهم وعملهم بناءً على التوقعات، وبيئة العمل، والتحفيز، ويُنظر إليه كعامل حاسم يؤثر على الإنتاجية، والاستقرار الوظيفي، ومستوى الالتزام التنظيمي.
- ٣- أهمية الرضا الوظيفي وخصائصه:**

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في ثلاثة مستويات هي مستوى الفرد العامل، والمؤسسة، والمجتمع:

- أ. **بالنسبة للفرد العامل:** يعتبر الرضا الوظيفي في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المؤسسة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات.^(٥٤)
- ب. **بالنسبة للمؤسسة:** ينعكس ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة من خلال:^(٥٥)

^(٥٣) محمود عبدالفتاح رضوان: إدارة النزاعات و الصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٣م، ص ٩٨.

^(٥٤) عصام عبداللطيف: الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، مرجع سابق، ص ١١.

^(٥٥) ستي سيد أحمد: دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧م، ص ص ٢٠ - ٢١.

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء، وتخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد ولاءه بالمؤسسة.
- ج. بالنسبة للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالمؤسسة بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة: (٥٦)
 - ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
 - ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.
- ومما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي يُعتبر أحد العوامل الحاسمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الإنتاجية، حيث يرتبط مباشرة بمستوى الدافعية، والولاء التنظيمي، والاستقرار الوظيفي.
- وتتمثل خصائص الرضا الوظيفي في:**
 - أ. تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
 - ب. 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.
 - ج. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر

(٥٦) محمد فكري محمد: مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٥، ع ٣، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٢١م، ص ٢٢.

ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.^(٥٧)

د. 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.

هـ. 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.

و. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.^(٥٨)

يُعد الرضا الوظيفي عنصراً أساسياً وجوهرياً في نجاح المدرسة الثانوية الفنية، حيث يؤثر على أداء العاملين واستقرار بيئة العمل، لذا فإن الاهتمام بتحسينه من خلال تطوير بيئة العمل، وتوفير الحوافز المناسبة، وتعزيز التقدير والتواصل الفعال، يُمثل استثماراً إستراتيجياً يُسهم في تحقيق الأهداف المدرسية بكفاءة وفاعلية.

٤- أبعاد الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:

^(٥٧) منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرءوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٦م، ص ٣٨ - ٣٩.

^(٥٨) محمود احمد عبدالفتاح: تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٤م، ص ٧٦ - ٧٧.

يتكون الرضا الوظيفي من عدة أبعاد تعكس مستوى شعور العاملين بالراحة والقبول تجاه عمله، وتتمثل أبعاد الرضا الوظيفي في:^(٥٩)

- أ. **الرضا الوظيفي الداخلي:** ويقصد به شعور العاملين تجاه العوامل والمتغيرات التي يمكن أن يشاركوا فيها مثل العلاقة بالزملاء، والعلاقة بالرؤساء، والعلاقة اتجاه العمل.
- ب. **الرضا الوظيفي الخارجي:** ويقصد به شعور العاملين تجاه العوامل والمتغيرات المفروضة عليهم من قبل جهات أو أفراد وعلى العاملين أن يتكيفوا معها ، نظرًا لأن المشاركة في صنعها محدودة مثل نظام المرتبات.
- وهناك أبعاد أخرى للرضا الوظيفي وتتمثل في:^(٦٠)

- أ. **العلاقة مع الزملاء:** لها دور مهم في الرضا الوظيفي لأن الدعم التقني والاجتماعي في بيئة العمل والتفاعل بين العاملين يعزز الرضا الوظيفي.
 - ب. **العلاقة مع الرؤساء:** يسهم الدعم من القيادات المؤسسية ومشاركتهم في صنع القرار في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.
 - ج. **الدخل:** ويتمثل في الراتب الذي يحصل عليه العامل نظير ما يقوم به من عمل، وتوجد علاقة ارتباطية مباشرة بين الدخل الخاص ومستوى الرضا الوظيفي.
 - د. **ظروف العمل:** يساعد بناء مجموعات العمل المستقلة في ظروف العمل الحديثة في تعزيز الفاعلية المؤسسية والرضا لدى العاملين.
- وبناءً على ما سبق يُعد الرضا الوظيفي من العوامل الرئيسة التي تؤثر على أداء العاملين في المدارس واستقرارهم في العمل، ويتحدد من خلال عدة أبعاد، أهمها: الأجور والحوافز، وبيئة العمل، والعلاقات المهنية، وفرص التطور والترقية، والأمن الوظيفي، فكلما تحسنت هذه الأبعاد، زاد مستوى الرضا للعاملين، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والالتزام الوظيفي، فإن تحسين هذه الجوانب يُعد ضرورة لضمان بيئة عمل محفزة ومستدامة ومستقرة.
- ويتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل مثل:**

^(٥٩) إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، مرجع سابق، ص ٤٩ – ٥٠.

^(٦٠) زينب صالح سلامة الزعاري: درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج ٤٤، ع ٣، الأمانة العامة لاتحاد المكتبات العربية، عمان، الأردن، ٢٠٢٤م، ص ١٨٤.

– **الرواتب والأجور:** تجتهد المؤسسات في إيجاد أفضل الأساليب وأنسب الأسس لتحديد الأجور والرواتب بحيث تحقق رضا العاملين، وتساهم في تحسين علاقاتهم برب العمل، وتدفعهم إلى زيادة الإنتاج والولاء للمؤسسة التي يعملون فيها، ومن أهم الأساليب أو الطرائق المعتمدة لتحديد أجور العاملين في يمكن عرضها على النحو التالي: (٦١)

- **الأسلوب الزمني:** يتحدد الأجر أو الراتب في هذا الأسلوب على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو الفصل أو السنة، ويعد الوقت هو الأساس الذي بموجبه يتم تحديد الأجر.
- **الأسلوب المعتمد على الإنتاج:** يعتمد هذا الأسلوب في تحديد الأجور والرواتب على أساس كمية الإنتاج الفعلية (المخرجات) التي قام الفرد العامل بإنتاجها لوحده أو مع غيره.
- **أسلوب الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:** يعتمد هذا الأسلوب على تحديد معدلات قياسية للإنتاج تعد بمثابة الهدف الإنتاجي الذي يجب تحقيقه وتدفع لهم علاوة إضافية عند تجاوزهم هذا المعدل (الهدف) على الأجر الاعتيادي وتقسم بينهم بنسبة مساهمة كل منهم في النتائج أو بحسب أهمية أو مستوى أداء كل منهم ضمن المجموعة.
- **معرفة العمل وإتقانه:** إن العامل الذي يرغب في مزاوله عمل ما ويشعر أنه قادر على إتقانه أكثر من غيره يؤدي إلى الرضا العامل لأنه يشعر بالاستقرار والاطمئنان.
- **الشعور بالأمن:** إن القلق الوظيفي من الأمور التي تجعل الفرد غير راضٍ عن عمله وخائفاً من المستقبل.
- **الرضا عن نتيجة العمل:** يؤدي ذلك إلى مضاعفة جهد العاملين، ويساعد على تصحيح الأخطاء، والفخر بالنتائج. (٦٢)
- **الدور الوظيفي:** أي الترقيات، ويقصد بها انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى ذات مسؤوليات ومهام أعلى، وبالتالي ذات راتب أعلى حالياً أو مستقبلاً، وللترقيات

(٦١) عباس الحميري وآخرون: إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥م، ص ص ٢٤٣ – ٢٥١.

(٦٢) زهير عبداللطيف عابد: بحوث إعلامية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥م، ص ص ٢٤٩ – ٢٥٠.

الوظيفية أسس عديدة يجب أن تتبعها المؤسسة منها الأقدمية، والكفاءة، والأقدمية والكفاءة معاً، فالالتزام بتلك الأسس المتفق عليها في نظام الترقية يؤدي إلى الرضا الوظيفي لجميع العاملين بالمؤسسة.^(٦٣)

– **البيئة المحيطة:** من خلال مكان مريح ومجهز بكل متطلبات العمل، حتى يعمل الفرد من غير ملل أو ضيق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

– **أسلوب الإشراف والقيادة:** يساعد على حسن سير عمل وتوجيه، ويعتبر من العوامل التي ترفع الروح المعنوية وتزيد من الرضا الوظيفي للأفراد العاملين هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين، فالحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يبتعد عن الضغط في التوجيه.

– **محتوى الوظيفة:** تؤثر طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة رضاه ويرتبط بذلك العديد من المتغيرات منها درجة تنوع مهام العمل، ودرجة التكرار والرقابة، ودرجة الاستقلالية أي درجة الحرية في اختيار طرق الأداء والسرعة التي يؤدي بها العمل، وأهداف ومستوى الطموح والتوقعات، واستخدام الفرد لقدراته ومهاراته وخبراته، وخبرات النجاح أو الفشل، وفرص النمو والتقدم والمسار المهني، وعلاقات عمل طيبة مع الزملاء والرؤساء.^(٦٤)

– **عدالة العائد:** يقارن الفرد غالباً معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته ومهاراته، وقدراته، وخبراته، وإمكانياته، ومستوى تعليمه مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، فإذا زاد معدل ما يستلمه قد يشعر بالذنب، وإذا نقص معدل ما يستلمه سوف يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن كلا الحالتين عدم الرضا، علماً بأن مشاعر التوتر الناتجة عن عدم العدالة تولد لدى الفرد مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية أيضاً.

(٦٣) عصام عبداللطيف عمر: الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، مرجع سابق، ص ص ٣٧ – ٣٩.

(٦٤) شهدان عادل الغرباوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٢٠م، ص ص ٢٠٩ – ٢٢٢.

- **نظام الحوافز:** يعد الحافز قوة خارجية تجذب الفرد نحوها لكي يحصل عليها من خلال سلوك معين يحق له بموجبه أن يحصل على الحافز، ويتوقف نجاح المؤسسة على قدرتها في دراسة أساليب التحفيز وأساليب الدفع إلى الأداء الأمثل ورفع الإنتاجية، والحافز يوجد عادة في البيئة التي يعمل فيها الفرد، ويجذبه إلى التصرف من ناحية معينة، فهو يمثل أداة لإشباع رغبة معينة يهتم الفرد بإشباعها لأنه يشعر بها، وهو أي الحافز بمثابة جائزة يحصل عليها الفرد العامل إذا قام بعمل يحظى بقبول واستحسان المؤسسة.^(٦٥)
- **جماعة العمل:** يعد من العوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية وشعوره بأنه هو نفسه مقبول من جماعة الموظفين الذين يعمل معهم، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصداقات ودية بينه وبينهم، فإن مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل أماناً متصلاً ومستحباً، فيقبل على العمل بروح عالية وهمة كبيرة، والإدارة لها دورا كبيرا في خلق هذا الجو، وذلك بالعمل الدائم على نشر الروح الاجتماعية.^(٦٦)
- **التدريب والتطوير:** يعمل التدريب والتطوير على إكساب العاملين المهارات التي تساعدهم في التقدم الوظيفي وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر، ورفع الروح المعنوية، وزيادة الإحساس بالرضا لديهم، إضافة إلى تحقيق الاستقرار في المؤسسة من خلال الحفاظ على العاملين لديها، والتمسك بالمتميز منهم، مما ينعكس على تقدم المؤسسة وتميزها.^(٦٧)
- وتتمثل أيضاً العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في:^(٦٨)
 - **العوامل المادية:** مثل الرواتب المكافآت العلاوات الدورية غيرها من الأمور المالية.
 - **العوامل الاجتماعية:** مثل العلاقات الشخصية بين الزملاء العلاقات مع المدراء، بيئة العمل الاجتماعية.

^(٦٥) رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨م، ص ٢٢٢.

^(٦٦) محمود عبدالفتاح رضوان: مهارات التكيف مع ظروف العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٢١م، ص ١٩.

^(٦٧) دعاء العبادي: التدريب وتطوير المورد البشري، دار الآن للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٢٣م، ص ٤٦.

^(٦٨) رجب عبد الحميد حسنين: إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٢١م، ص ١٥٢.

- **العوامل الوظيفية:** وهي التي ترتبط بالوظيفة مثل المركز الوظيفي، نمط الإشراف فرص الترقى الوظيفي.
- **العوامل الشخصية:** تتعلق بالشخص نفسه مثل السن والحالة الاجتماعية والظروف الشخصية.

وتشير دراسة (إيمان زهران، ٢٠٢١) أن هناك العديد من العوامل التي يتأثر بها الرضا الوظيفي منها ما هو متعلق بالفرد نفسه النوع، والسن، ومدة الخدمة، ودرجة التعليم، وأهمية العمل، ومنها ما يتعلق بالوظيفة (شعور الفرد بالإنجاز في الوظيفة، ودرجة استغلال الفرد لقدراته، ومستوى مشاركته في اتخاذ القرارات وفرص الترقية، والشعور بالأمن الوظيفي، ونمط الإشراف والقيادة^(٦٩)، ومما سبق يتضح أن البيئة المحيطة كجودة المرافق، وظروف العمل، ومستوى الدعم الإداري يؤثر على درجة رضا العاملين، ويُعد التطوير الوظيفي أو المهني وفرص الترقية من العوامل الحاسمة في رفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث تؤدي السياسات التي توفر فرص النمو والتقدم الوظيفي أو المهني إلى تحفيز العاملين وثقل مهاراتهم على تحقيق مستويات أداء أعلى، فإن تحسين هذه العوامل يُعد ضرورة إستراتيجية لضمان بيئة عمل مستقرة، مما يُسهم في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية الفنية وتعزيز مستويات الأداء والالتزام الوظيفي للعاملين بتلك المدارس.

٥- مؤشرات الرضا الوظيفي وأنواعه:

يوجد مجموعة من المؤشرات التي تستخدم في حالة الرضا أو عدم الرضا لدى الأفراد حيث تظهر من خلال عدة عوامل منها الإضراب، والتمارض، والشكاوى بالإضافة إلى الغياب، ودوران العمل مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجية المؤسسة^(٧٠)، ويمكن عرضها على النحو التالي:

أ- **مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع:** ويظهر الرضا الوظيفي المرتفع من خلال ما يأتي:

- **الاستقرار في العمل:** يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم محصنون من مخاطر فقدان العمل والحوادث، وعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية وبقاء الفرد واستقراره في وظيفته، ولأنه لها دليل الرضا عن عمله.

(٦٩) إيمان حمدي رجب زهران زهران: الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر (دراسة ميدانية)، مرجع سابق، ص ٢٦١.

(٧٠) محمد عبدالعزيز وآخرون: الرضا الوظيفي وعلاقته ببيئة العمل، مجلة العلوم البيئية، مج ٤١، ع ٣، معهد البحوث والدراسات البيئية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٨م، ص ٤٩٧.

- **العلاقات الحسنة:** وجود علاقات حسنة بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم، وهي كمؤشر لرضا العمال عن عملهم.
- **نقص الشكاوى والتظلمات:** تعتبر الشكاوى والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم، ويعتبر نقصها دليلاً على رضاهم عن عملهم.
- **انخفاضات نزاعات العمل والصراعات:** عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم، كلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة، و العمل لمصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة وبذلك يقل معدل النزاع فيما بينهم وهذا أيضاً مؤشر على رضا الأفراد.^(٧١)

ب - مؤشرات الرضا المنخفض: وتتمثل في:

- **الإضراب:** يقصد به توقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم وإشباع حاجاتهم، وكثرة الإضرابات تعتبر كمؤشر على عدم إشباع العمل لحاجاتهم وعدم رضاهم عن العمل، والعكس صحيح فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليلاً على رضاهم الوظيفي.
- **حوادث العمل:** تعتبر حوادث العمل جزءاً من عدم رضا الفرد عن عمله وانخفاض الدافعية لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، و هكذا فإن الفرد الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب إلى الإصابة إذ أنه يعتبر السبيل الوحيد للابتعاد عن العمل، وعلاقة نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا هي علاقة عكسية.
- **الغياب:** يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً، إذ يمكن اعتبار معدل الغياب عن العمل مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا الوظيفي، حيث إن الأيام الكلية لا تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر وأيام الأعياد الرسمية، ويمكن حساب معدل التغيب للعاملين من خلال الصيغة التالية:^(٧٢) **معدل التغيب = (عدد ساعات أو أيام العمل ÷ عدد الساعات أو الأيام الكلية) × ١٠٠**

(٧١) لكل منيف: تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دارالمثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٨م، ص ص ٦٢ - ٦٤.

(٧٢) مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، مرجع سابق، ص ص ٤٦ - ٤٧.

وينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين هما:

١. الرضا العام: ويقصد به الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راضٍ أم غير راضٍ هكذا على الإطلاق، والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله. (٧٣)
 ٢. الرضا النوعي: ويقصد به رضا الفرد على جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى، كأن يرضى بالعائد المادي في حين يكون غير راضٍ عن نوعية الإشراف، وظروف العمل، والرعاية الصحية، وأساليب الاتصال داخل المؤسسة. (٧٤)
- وبناءً على ما سبق تُعدّ مؤشرات الرضا الوظيفي أداة أساسية وجوهرية لفهم مستوى ودرجة رضا العاملين عن بيئة العمل، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي والإنتاجية، وتوفر هذه المؤشرات رؤية واضحة حول الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، سواء على مستوى بيئة العمل، أو نظم الحوافز، أو فرص النمو والتقدم الوظيفي.
- ### ٦- نظريات الرضا الوظيفي:

تسهم هذه النظريات في تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير العوامل المختلفة على رضا العاملين، مما يساعد المدرسة على تطوير إستراتيجيات فعالة لتعزيز بيئة العمل وتحفيز العاملين، فمن خلال تطبيق مبادئ هذه النظريات، يمكن تحسين مستوى الالتزام الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، ورفع الإنتاجية، كما تسهم هذه الأطر النظرية في توجيه القادة والمديرين نحو سياسات إدارية أكثر عدالة وتحفيزاً، مما يحقق توازناً بين تحقيق أهداف المدرسة وتلبية احتياجات العاملين، ومن هذه النظريات:

أ. نظرية ماسلو في الدافعية الإنسانية (سلم الحاجات) Maslow's Theory of (Motivation) (Human):

وتعتبر نظرية إبراهيم ماسلو (Maslow Abraham) من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وفيما يلي تتضح هذه النظرية من الشكل التالي:

(٧٣) جلال عبدالحليم: محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥م، ص ١٧٧.

(٧٤) عثمان محادين: القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي وجهة نظر تربوية معاصرة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦م، ص ١٠٠.

حاجات تحقيق الذات
ثقة، قوة، إنجاز

حاجات التقدير والاحترام
الاحترام المتبادل، ترقية، المركز، السمعة
الطيبة

حاجات اجتماعية
صداقة، حب، مشاركة في الإحساس، الاتصال...

حاجات الأمن
الحماية من (المخاطر، العجز، البطالة، الحوادث،....)

حاجات عضوية، فسيولوجية
طعام، كساء، تنفس، توازن، سكن، نوم، راحة

الشكل (١) نظرية ماسلو في الدافعية الإنسانية (سلم الحاجات) (٧٥)

ويلقي الشكل (١) الضوء على:

الحاجات الإنسانية قسمتها هذه النظرية إلى خمسة مستويات تتدرج: (٧٦)

- **الحاجات الأساسية:** وهي الحاجات الضرورية لحياته، مثل الحاجة إلى الطعام الشراب الراحة والهدوء والنوم والدفع.
- **الحاجة إلى الأمن والطمأنينة:** وهي حاجات الإنسان إلى ما يحميه من الأخطار الخارجية، كالملبس والسكن.

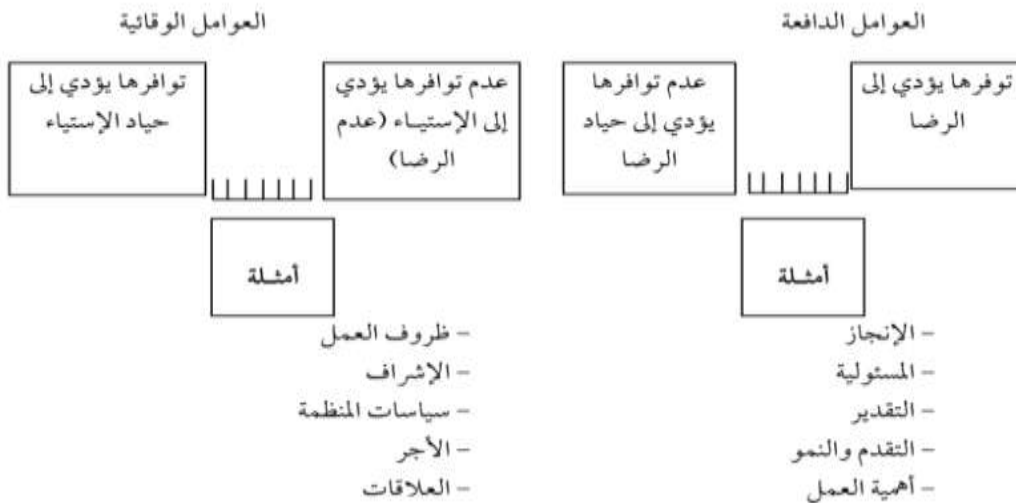
(٧٥) منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرءوسين، مرجع سابق، ص ٢٦.

(٧٦) صالح حسن الداهري: أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥م، ص ١٢٦ - ١٢٧.

- **الحاجة إلى الانتماء:** هي حاجات الإنسان المتصلة براحته النفسية كالحاجة إلى العطف والحب والعناية والاهتمام من الآخرين وانتمائه إلى الجماعة.
- **الحاجة إلى تقدير الذات:** وهي حاجات الإنسان المتصلة بشعوره بتقدير المجتمع لخدمته وجهوده، فيكون موضع تقدير الآخرين واحترامهم، فالتقدير الاجتماعي يضيف على الفرد شعوراً بأنه غير وحيد في معترك الحياة، وأن المجتمع يؤازره ويقف إلى جانبه.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي حاجة الإنسان إلى الإفصاح عما يجول في صدره، تأكيداً لشعوره بوجوده وقيمه في المجتمع.

ب. نظرية ذات العاملين (العوامل الدافعية) Two Factor Theory :

استطاع فردريك هيرز برج (Fredrick Herzberg) من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للاستياء، وفيما يلي تتضح هذه النظرية من الشكل التالي:



الشكل (٢) نظرية ذات العاملين (العوامل الدافعية) (٧٧)

ويلقي الشكل (٢) الضوء على:

العوامل الدافعية (Motivators): ويقصد بها تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع للسلوك، وهذه العوامل تختلف عن **العوامل الوقائية (Hygiene Factors)** وهذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم

(٧٧) عادل عبدالرازق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، مرجع سابق، ص ٩٠.

عن عدم الرضا فهي التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالأتي: (ظروف العمل المادية، والعلاقات مع الرؤساء، والعلاقات مع المرءوسين، والإشراف، وأداء عمل ذي أهمية وقيمة للمؤسسة).^(٧٨)

ج. نظرية ألدرفير (Alderfer's Theory):^(٧٩)

توضح هذه النظرية مجموعة الحاجات إلى ثلاث حاجات هي: الحاجة للوجود والحاجة للانتماء والحاجة للنمو، والجديد فيها هو عدم تأكيدها على ضرورة التزام المدير وهو بصدد حفز العاملين بالتسلسل الذي ورد في نظريتي ماسلو، وبورتر فالفردي يشبع حاجات الوجود بأشياء مادية يتنافس مع الآخرين للحصول عليها، و يشبع حاجات الانتماء بالحصول على قبول الآخرين ومن خلال التعاون وليس التنافس ويشبع حاجات النمو بالتعلم واقتناء أشياء غير مادية والتميز على الآخرين وهذا يختلف طبعاً عن التنافس والتعاون، وتقول النظرية أن يمكن لأكثر حاجة من الحاجات الثلاث أن تبرز في وقت واحد.

د. نظرية التوقع ل فروم (Expectancy Theory):

طور هذه النظرية فيكتور فروم (Victor Vroom) عام ١٩٦٤، وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد، وفيما يلي تتضح هذه النظرية من الشكل التالي:



الشكل (٣) نظرية التوقع ل فروم^(٨٠)

^(٧٨) المرجع السابق، ص ص ٨٩ – ٩١.

^(٧٩) بريشان معروف جميل: تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٨م، ص ص ٤٠ – ٤١.

ويلقي الشكل (٤) الضوء على:

فكرة الدافعية كنموذج تم تطويره عن طريق فروم Vroom وتشير هذه النظرية إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستنبه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج، فالدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما، أي تقوم هذه النظرية على: ^(٨١)
التكافؤ : ويقاس شعور الأفراد تجاه العائد الشخصي.

العائد: ويكون العائد سلبياً أو إيجابياً ويعطى للفرد حسب العائد سواء سلبياً لا يكرر العمل أو إيجابياً ويرغب الفرد في إنجازه.
هـ. نظرية Z:

يعتبر (أوشي) مؤسس أو صاحب هذه النظرية وتقوم هذه النظرية على المدخلات الخاصة بالإدارة اليابانية، والتي تقوم على أساس الفريق أي فريق العمل Team Work حيث يراعى أن التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات الخاصة بالأفراد هي أساس تكوين فرق العمل وتكوين مثل هذه الفرق (فرق العمل) هي أساس القوة وأدوات التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف. ^(٨٢)

ومما سبق يتضح أن هذه النظريات ركزت على تحليل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل: بيئة العمل، والحوافز، والعدالة التنظيمية، وتحقيق التوقعات الوظيفية، ومن بين هذه النظريات نجد نظرية العاملين لهيرزبرج، التي تميز بين العوامل المحفزة والعوامل الصحية، ونظرية التوقع لفوروم، التي تربط بين الجهد والأداء والمكافأة.
رابعاً: عرض وتحليل واقع التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس (دراسة نظرية وثائقية):
١- نبذة عن مجتمع محافظة السويس:

تقع محافظة السويس شمال غرب خليج السويس وعند المدخل الجنوبي لقناة السويس، ويحدها من الشمال محافظة الإسماعيلية، ومن الجنوب محافظة البحر الأحمر، ومن الشرق

^(٨٠) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦م، ص ٢٩٧.

^(٨١) فائزة محمد رجب بهنسي: الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لعنوا الطباعه والنشر، الإسكندرية، ٢٠١١م، ص ٥٣.

^(٨٢) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥م، ص ٦٠.

محافظتي شمال وجنوب سيناء وخليج السويس، أما من الغرب محافظة القاهرة ، ولعل ذلك يتضح من الشكل التالي: (٨٣)



خريطة (١) خريطة الحدود الإدارية محافظة السويس^(٨٤)

ويبلغ تعداد سكان السويس حوالي ٧٩٧,٠٤٥ نسمة من سكان مصر^(٨٥)، وتبلغ المساحة الكلية لمحافظة السويس ٩٠٠.٢ كم^٢ في حين تبلغ المساحة المأهولة ٢٠٦.٢ كم^٢ بنسبة % ٢.٣ من مساحة المحافظة، ويبلغ معدل النمو الحقيقي للمحافظة حوالي %٤، تساهم

(٨٣) الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، محافظة السويس، ٢٠٢٤م، ص ص ٣ - ٤.

٤٠٨ الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، الخرائط المعلوماتية لجمهورية مصر العربية: خريطة الحدود الإدارية لمحافظة
السويس، ٢٠٢٥م،

https://www.capmas.gov.eg/Pages/GIS_Boundaries.aspx?page_id=5074

(٨٥) جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: مصر في أرقام ٢٠٢٤، ٢٠٢٤م، ص ٤.

المحافظة بحوالي % ٣.٦ من إجمالي الناتج القومي المحلي - ويمثل قطاعا الصناعات التحويلية والخدمات الحكومية العامة أكبر القطاعات الاقتصادية بالمحافظة.^(٨٦)

وتُعد محافظة السويس من أغنى بلاد مصر ذات الجذب السياحي حيث يبلغ متوسط عدد زائريها سنوياً أكثر من ٢٥٦.٩٧٢ ألف زائر سنوياً، لما تتمتاز به من جمال الطبيعة إذ يحتضنها جبل عتاقة من الغرب وخليج السويس وفنار أبو الدرج من الجنوب و قناة السويس من الشرق والدقائق وجنيفة والبحيرات من الشمال مما يميزها عن غيرها بجو رائع طول العام، وبهذا الموقع الجغرافي أصبح لها أهمية تجارية وصناعية ودينية وعسكرية، واكتسبت السويس الأهمية التجارية في عهد محمد علي لما لعب البحر الأحمر دور خطير كطريق ملاحي بين الشرق والغرب وهذا إلى جانب ازدياد قيمة الصادرات من بريطانيا إلى الهند وارتفاع عدد المسافرين البريطانيين بطريق مصر بعدما اهتمت الحكومة المصرية بتأمين وسائل النقل والاتصال بين السويس والبحر الأحمر فمهدت الطريق البري بين السويس والقاهرة وأمنت الملاحة في البحر الأحمر والسويس وبهذا ازدادت أهميتها كمركز للسلع الواردة من شرق أفريقيا، وفي العصر الحديث لها أهمية تجارية كبرى لما تتميز به بعدد ثلاث موانئ تجارية (بورتوفيق - الأدبية - السخنة) والموانئ المتخصصة وإضافة المشروع القومي بإقامة منطقة الصناعات الخاصة شمال غرب خليج السويس والتي أضافت بُعداً اقتصادياً وتجارياً هاماً للسويس.^(٨٧)

ومما سبق يتضح أن محافظة السويس تُعد من المحافظات ذات الأهمية الإستراتيجية في جمهورية مصر العربية، نظراً لموقعها الجغرافي المتميز الذي يربط بين البحر الأحمر والبحر الأبيض المتوسط عبر قناة السويس، مما جعلها مركزاً محورياً للتجارة العالمية والنقل البحري، فمحافظة السويس تمتلك بنية تحتية اقتصادية قوية تعتمد على الموانئ والصناعات البترولية والبتروكيماوية، إلى جانب كونها نقطة جذب استثماري أساسية في المنطقة، وعلى الصعيد التنموي شهدت المحافظة تطورات ملحوظة في القطاع التعليمي خاصة في مجال التعليم الفني، حيث تسعى الدولة إلى تعزيز هذا النوع من التعليم لمواكبة احتياجات سوق العمل وربط مخرجات التعليم بمتطلبات المشروعات القومية الكبرى.

٢- أهمية مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس وأهدافها:

^(٨٦) جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية: توطین أهداف التنمية المستدامة في مصر (محافظة السويس)، ديسمبر ٢٠٢٠م، ص ٤.

^(٨٧) محافظة السويس : البوابة الإلكترونية - محافظة السويس، السويس، ٢٠٢٤م، ص ١ - ٢.

ويكتسب التعليم الفني في الوقت الراهن أهمية خاصة في ظل الضرورات الحتمية التي تفرضها التحديات العالمية المعاصرة، ومجتمع المعرفة الذي أصبح يطرح أشكالاً جديدة للعمل، ويتطلب تخصصات غير نمطية لا يوفرها التعليم العالي، وإدراكاً من الدولة لدور التعليم الفني المحوري في تحقيق التنمية، تم البدء في تطبيق منظومة جديدة لتطوير التعليم الفني، ووفق رؤية جديدة تعتمد على أربعة محاور رئيسية:^(٨٨)

- أ. المدرسة ووسائل التعليم داخلها من ورش ومعدات.
- ب. البرنامج الدراسي ويشمل المنهج وبرامج التدريب.
- ج. المعلم وتنمية مهاراته.
- د. الشراكة بين وزارة التعليم وأصحاب سوق العمل لتوفير الاحتياجات المطلوبة والعمالة الماهرة.

ويهدف التعليم الثانوي الفني أيضاً إلى مخاطبة جانبي العرض والطلب، وتمكين نظم الحوكمة وتفعيل دورها في التخطيط والمتابعة والتنفيذ، فزيادة الطلب على خدمات التعليم والتدريب تستلزم أن يكون التعليم والتدريب مرغوباً فيهما نتيجة لوجود قيمة مضافة حقيقية وواضحة من العملية التعليمية والتدريبية، ويتم ذلك من خلال توفر تعليم يتصف بالجودة العالية على مستوى المعلم والمناهج ومسايرة نظم التعليم والتعلم للمعايير العالمية مما يزيد من تنافسية التعليم الفني والتدريب المهني في مصر، أما جانب العرض فيتطرق إلى توفير التعليم والتدريب لجميع الطلاب دون تمييز، شاملاً الإناث والذكور والريف والحضر أخذاً في الاعتبار التوزيع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية ولجميع العاملين في شتى القطاعات، وهذا إلى جانب مبدأ الحوكمة الذي يضمن وضوح دور الوزارة والهيئات المختلفة في التخطيط والمتابعة والتنفيذ دون تضارب في المصالح، لذلك تم وضع ثلاثة أهداف إستراتيجية رئيسية تحتوي على أهداف فرعية تحدد التوجه الإستراتيجي للتعليم الفني والتدريب، والتي تتمثل في:^(٨٩)

- أ. الهدف الأول: تحسين جودة نظام التعليم الفني والتدريب بما يوافق النظم العالمية: ويختص بجودة العملية التعليمية ككل، ويشمل ذلك تطبيق قواعد الاعتماد والجودة العالمية من خلال الاعتماد المحلي للمدارس ومراكز التدريب من هيئة ضمان واعتماد الجودة، مما

^(٨٨) وزارة الصحة والإسكان: التعليم الفني في مصر، المجلس القومي للسكان، مايو ٢٠٢٠م، ص ٤.

^(٨٩) جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية: إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ (محور التعليم والتدريب)، القاهرة، ٢٠١٦م، ص ص ١٥٠ – ١٥١.

يتطلب تطوير معايير الاعتماد المحلية لتساير المعايير العالمية بما يتماشى مع الطبيعة الخاصة للتعليم الفني والتدريب.

ب. الهدف الثاني: إتاحة التعليم للجميع دون تمييز: لا يقتصر على توفير الفصول ومراكز التدريب الكافية في الريف والحضر وللذكور والإناث ولجميع طبقات المجتمع، ولكنها تتضمن توفر المدارس الجاذبة، مما يساعد على تحقيق الانضباط.

ج. الهدف الثالث: تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم الفني والتدريب: ويختص هذا الهدف بالتنافسية والتي تعتبر نتيجة للجودة، حيث يمثل الهدف الأسمى في تخريج فرد قادر على التفاعل والتنافس في سوق العمل الداخلي والخارجي، وذلك لتعزيز هذه الإستراتيجية في تفعيل العلاقة الديناميكية بين العملية التعليمية ومتطلبات سوق العمل. ومما سبق يتضح أن هذه المدارس تُعد دعامة أساسية وجوهرية لتحقيق نهضة تعليمية واقتصادية، حيث تسهم في إعداد جيل قادر على المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي، مما يعزز التنمية المستدامة في المحافظة.

٣- معايير القبول بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس:

أعلنت مديرية التربية والتعليم بالسويس عن تفاصيل تنسيق القبول بمدارس التعليم الثانوي الفني صناعي - تجاري - فندقي - زراعي - تعليم مزدوج للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، بما في ذلك الحد الأدنى للدرجات المطلوبة، ومواعيد التقديم، والإجراءات اللازمة لاستكمال عملية التسجيل، وهي على النحو الآتي:

أ. يتم تسجيل رغبات الطلاب الحاصلين على شهادة إتمام مرحلة التعليم الأساسي الإعدادية للعام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ بالرقم القومي على الموقع الإلكتروني (بوابة السويس التعليمية - <https://edusuez.com>) على مرحلتين: (٩٠)

• **المرحلة الأولى:** تبدأ المرحلة الأولى للتنسيق بعد رفع قاعد التنسيق على الموقع الإلكتروني (بوابة السويس التعليمية - <https://edusuez.com>):

- يتم قبول الطلاب الحاصلين على شهادة الإعدادية العامة للعام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ ويتم توزيعهم على مدارس التعليم الفني حسب الرابط المعلن عنه لكل مدرسة فنية بشرط الحصول على الحد الأدنى لكل نوعية ولكل تخصص (مهنة).

(٩٠) محافظة السويس، مديرية التربية والتعليم: تنسيق القبول بمدارس التعليم الثانوي الفني صناعي - تجاري - فندقي - زراعي - تعليم مزدوج للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، إدارة التعليم الفني، السويس، ٢٠٢٤/٩/٦، ص ١.

- طلبة التعليم المهني بنين (الإعدادية المهنية) عليهم التقدم إلى مدرسة ٢٤ أكتوبر الصناعية العسكرية بنين.
- طلبة التعليم المهني بنات (الإعدادية المهنية) عليهم التقدم إلى مدرسة التعاونيات الصناعية بنات عدا تخصص الغذائية فيتم التقدم إلى مدرسة السويس الثانوية الزراعية المشتركة.
- يسجل الطالب رغبته من خلال الرقم القومي على الموقع الإلكتروني.
- يتم تحديد الحد الأدنى لدرجات القبول بكل نوعية وفقاً لعدد الطلاب الذين لهم أماكن بكل نوعية وهيئة التدريس والورش والمعامل (الكثافة).
- يتم توزيع الطلاب حسب رغبتهم في نوعية التعليم (صناعي، تجاري، زراعي) وحسب الربط الجغرافي بشرط الحصول على الحد الأدنى للدرجات لنوعية التعليم.
- يتم قبول الطلبة الحاصلين على شهادة إتمام مرحلة التعليم الأساسي بالتعليم الصناعي المهني على أن يبدأ القبول بالمجموع التالي للتنسيق العام بنوعياته (صناعي - زراعي).
- يتم توزيع الطلاب حسب التخصصات المختلفة وفقاً للحد الأدنى لدرجة كل تخصص.
- يراعي شرط السن عند التقدم لمكتب التنسيق بحيث لا يزيد عن ١٨ عام وستة أشهر و ١٩ عام للإناث.
- لا يقبل ملف الطالب الوافد إلا بعد الرجوع إلى إدارة التعليم الفني بالديوان.
- **المرحلة الثانية: تبدأ بعد إعلان نتيجة الدور الثاني مباشرة ولمدة (١٠) أيام:**
 - يتم تسجيل الطلبة وتقديم الملفات إلى المدرسة في ميعاد أقصاه نهاية شهر أكتوبر ويتم غلق التقدم نهاية العام الدراسي الحالي وذلك لعمل الإحصاء الاستقرائي وحساب نسب حضور الطلبة العملي وهي ٧٥% حسب القرار الوزاري ١٣٩ لسنة ١٩٨١.
 - الطلبة التي لم تقوم بالتسجيل الرغبات في الفترة المعلنة للتسجيل الإلكتروني ليس له الحق بالتسكين حسب المجموع وذلك لتوزيع الطلبة ويتم تسكينه حسب المدارس التي بها كثافات أقل وحسب التخصصات المتاحة.
 - يتم تسجيل طلبة الأزهر والعام رسوب حسب كثافة المدارس.
- وبناءً على ما سبق يتضح أن معايير القبول في مدارس التعليم الثانوي الفني تمثل عنصراً رئيساً في تحديد مدى توافق قدرات الطلاب مع متطلبات الدراسة الفنية، ورغم أن

الاعتماد على المجموع يُعد معيارًا شائعًا، إلا أن إدراج اختبارات الميول والقدرات يمكن أن يسهم في تحسين جودة الاختيار، كما أن مراعاة التوجهات المهنية للطلاب يُساعد في تقليل نسب التسرب وضمان تكوين كوادر مؤهلة تلبي احتياجات سوق العمل.

خامسًا: واقع الرضا الوظيفي للعاملين في ضوء تطبيق القيادة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس:

وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية حيث تم تطبيق استبانة على عينة بلغ عددها (٣٢٣) فردًا من مديري المدارس الثانوية الفنية (صناعي - زراعي - تجاري - فندقي) في محافظة السويس، بالإضافة إلى وكلاء المدرسة وبعض المعلمين (أول - أول أ - خبير - كبير - مساعد)، فضلًا عن بعض أفراد الجهاز الإداري في نفس المدارس، وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

- قلة توفير فرص التعلم المستمر وتحسين الذات للعاملين بالمدارس الثانوية الفنية بمحافظة السويس بسبب كثرة الأعباء التدريسية والإدارية تجعل من الصعب على المعلمين والعاملين تخصيص وقت لحضور الدورات التدريبية أو تطوير مهاراتهم.
 - قلة الاستفادة من الكفاءات والخبرات لرفع مستوى الأداء يُعد أحد العوامل المهمة التي تؤثر سلبًا على مستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر العديد من العاملين بغياب التقدير لقدراتهم وخبراتهم، مما يؤدي إلى انخفاض الدافعية والإحساس بالقصور في الإنصاف الوظيفي، فإن تعزيز آليات توظيف الكفاءات والخبرات بشكل فعال يمكن أن يسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.
 - قصور تعزيز الشفافية في العلاقات داخل العمل.
 - غياب إجراء الحوار الهادف مع العاملين لمواكبة مستجدات العصر يؤدي إلى ضعف مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بوظائفهم.
 - ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة المدرسية يؤدي إلى قلة الشعور بالراحة النفسية داخل بيئة العمل، فإن تحسين العلاقات الإنسانية لا يقتصر على التعاون الوظيفي، بل يشمل بناء بيئة داعمة تُعزز الاحترام المتبادل والتقدير المستمر.
- سادسًا: متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس باستخدام مدخل القيادة الرقمية:**

- لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس باستخدام مدخل القيادة الرقمية يجب توافر عدة متطلبات، منها:
- توفير الدعم الكافي لكل العاملين بمختلف وحدات المدرسة الثانوية الفنية (قد يكون من المفيد تطوير برامج دعم نفسي للعاملين).

- إعادة النظر في إمكانية تحسين الرواتب بما يتناسب مع الجهود المبذولة، مع تقديم حوافز إضافية للأداء المتميز.
- الاهتمام بتقليل الأعباء على العاملين وذلك بسبب خروج معظم العاملين على المعاش الأعوام الفائتة وهذا العام أيضاً ويمكن حل ذلك من خلال تعيين الشباب في الوظائف الإدارية والتعليمية بالمدرسة، وأيضاً من خلال تطبيق أنظمة الإدارة الرقمية لتقليل الأعمال الورقية والإدارية المرهقة، مما يوفر وقتاً أكبر للعاملين للتركيز على مهامهم الأساسية.
- تعزيز الشفافية في العلاقات داخل العمل من خلال تطبيق سياسات واضحة لنقل وتبادل المعلومات، وإشراك العاملين في القرارات الإدارية، وتطوير قنوات تواصل فعالة، وتعزيز ثقافة الثقة والانفتاح داخل بيئة العمل، مما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.
- الاهتمام بإجراء الحوار الهادف مع العاملين لمواكبة مستجدات العصر من خلال إنشاء منصات إلكترونية للحوار والتواصل بين الإدارة والعاملين، مثل الاجتماعات الافتراضية أو المنتديات التفاعلية التي تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشكل مباشر.
- الاهتمام بتوفير فرص التعلم المستمر وتحسين الذات للعاملين بالمدرسة من خلال تشجيع العاملين على إجراء الأبحاث التربوية وتقديم حلول مبتكرة لتطوير العملية التعليمية والإدارية، وتقديم حوافز تشجيعية للعاملين الذين يظهرون تطوراً في أدائهم وتحسيناً في مهاراتهم، وتقديم دورات للمعلمين في استخدام الأدوات الرقمية لإدارة الفصول الدراسية والتفاعل مع الطلاب إلكترونياً، وإعادة النظر في تجهيز البنية التحتية للمدارس الثانوية الفنية.
- تعزيز آليات توظيف الكفاءات والخبرات بشكل فعال يمكن أن يسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي ورفع كفاءة الأداء.

المراجع:

- 1) Adrian Vogler: Digital Management Practice Mastering Exponential Change with Collective and Artificial Intelligence, Springer Nature, Berlin, Germany, 2024.
- 2) Albert Sidney Hornby: Oxford Advanced Learner's Dictionary, 9th ed., Oxford University Press, 2015.
- 3) Bernd W. Wirtz: Digital Government Strategy, Government Models and Technology, Springer Nature Switzerland, Switzerland, 2022.

- 4) David Jonathan Wagner: Digital Leadership: Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen, Springer-Verlag, Germany, 2019.
 - 5) Frank Keuper, et al.: Disruption und Transformation Management Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie, Springer Gabler, Wiesbaden, Germany, 2018.
 - 6) Irena Bačlija Brajnik: Dictionary of Public Administration Management, Second Edition, Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana, Ljubljana, 2022.
 - 7) James Brett: Evolving Digital Leadership, spencer science media, Australia, 2019, p.21.
 - 8) John Bratton: Organizational Leadership, Library of Congress Publishing, United States, 2020.
 - 9) Josie Ahlquist: Digital Leadership in Higher Education center: Purposeful Social Media in a Connected World, Stylus Publishing, USA, 2023.
 - 10) Stuart Allen, et al.: Handbook of teaching with technology in management, leadership, and business, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2020.
 - 11) Taofik Hidajat, et al.: Leading the Digital Transformation: Evidence from Indonesia, Asadel Publisher, Indonesia, 2023.
- ١٢) إبراهيم علي البحر: موسوعة المصطلحات الإدارية التربوية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ٢٠٢٤م.
- ١٣) أبي الفضل جمال الدين محمد مكرم منظور الإفريقي المصري: لسان العرب (نشر أدب الحوزة)، مج ٣، مكتبة سطور البحث العلمي للنشر والتوزيع، المدينة المنورة، السعودية، ١٩٨٤م.
- ١٤) الاتحاد الدولي للاتصالات: مجموعة أدوات المهارات الرقمية، ترجمة الاتحاد الدولي للاتصالات، جنيف، سويسرا، ٢٠١٨م.
- ١٥) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ١٩٧٧م.
- ١٦) ألبرت سيف حبيب: التعليم الفني في مصر: المشاكل والحلول، مجلة الإدارة، مج ٥١، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٤م.
- ١٧) إيمان حسن محمد عباس: متطلبات التحول الرقمي لتحقيق جودة التعليم الفني في مصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٧، ع ٩، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠٢٣م.
- ١٨) إيمان حمدي رجب زهران زهران: الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة التربوية، مج ٣٠، ع ٣٠، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٢١م.

- ١٩) إيناس أحمد فتحي محمود: قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، مجلة الإدارة التربوية، س ٩، ع ٣٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ج.م.ع، ٢٠٢٢م، ص ١١٩.
- ٢٠) إيهاب عيسى المصري، ظرف عبد الرؤوف عامر: الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، ٢٠١٤م.
- ٢١) بريشان معروف جميل: تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٨م.
- ٢٢) جلال عبدالحليم: محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥م.
- ٢٣) جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: مصر في أرقام ٢٠٢٤، ٢٠٢٤م.
- ٢٤) جمهورية مصر العربية، مجلس النواب: قانون رقم ١٦٠ لسنة ٢٠٢٢ بشأن إنشاء الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني (إتقان)، الجريدة الرسمية، ع ٤٠ (مكرر)، الباب الأول - التعريفات، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١١ أكتوبر ٢٠٢٢، المادة ١.
- ٢٥) جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية: إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ (محور التعليم والتدريب)، القاهرة، ٢٠١٦م.
- ٢٦) جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية: توطين أهداف التنمية المستدامة في مصر (محافظة السويس)، ديسمبر ٢٠٢٠م.
- ٢٧) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، التعليم المشروع القومي لمصر، برنامج التعليم الثانوي الفني، القاهرة، ٢٠١٤م.
- ٢٨) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، الخرائط المعلوماتية لجمهورية مصر العربية: خريطة الحدود الإدارية لمحافظة السويس، ٢٠٢٥م، https://www.capmas.gov.eg/Pages/GIS_Boundaries.aspx?page_id=5074.
- ٢٩) حنان البديري كمال، حنان عبدالستار محمود: القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية، ج ١، ع ١٠٠، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢٢م.
- ٣٠) خالد فهم بيومي ماضي: تطوير إدارة المدرسة الثانوية الفنية ذات الثلاث سنوات بمحافظة السويس على ضوء ملامح الفكر الإداري المعاصر "دراسة تحليلية"، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٨، ع ١٣١، مؤسسة الدكتور ضياء زاهر للتعليم والتنمية المستدامة، القاهرة، ٢٠٢١م.
- ٣١) داليا طه محمود يوسف، مها مراد علي أحمد: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، مج ٣١، ع ٥٠، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠٢٠م.
- ٣٢) دعاء العبادي: التدريب وتطوير المورد البشري، دار الآن للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٢٣م.

- ٣٣) رافدة الحريري: إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨م.
- ٣٤) رجب عبد الحميد حسنين: إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٢١م.
- ٣٥) زهير عبداللطيف عابد: بحوث إعلامية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥م.
- ٣٦) زينب صالح سلامة الزعراير: درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج ٤٤، ع ٣، الأمانة العامة لاتحاد المكتبات العربية، عمان، الأردن، ٢٠٢٤م.
- ٣٧) سارة محمد عبد العزيز سليمان: رؤية مقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدارس محافظة شمال سيناء من خلال التمكين المهني، مجلة كلية التربية، مج ١٢، ع ٣٧، كلية التربية، جامعة العريش، ٢٠٢٤م.
- ٣٨) سارة محمد عبد العزيز: رؤية مقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدارس محافظة شمال سيناء من خلال التمكين المهني، مجلة كلية التربية، مج ١٢، ع ٣٧، كلية التربية، جامعة العريش، ٢٠٢٤م.
- ٣٩) ستي سيد أحمد: دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧م.
- ٤٠) سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠م.
- ٤١) السيد محمد محمد السعودي: تصور مقترح لتحقيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مؤشرات القيادة الرقمية، مجلة كلية التربية، ج ٥، مج ٣٩، ع ٨٨، كلية التربية، جامعة دمياط، ٢٠٢٤م.
- ٤٢) شهدان عادل الغرباوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٢٠م.
- ٤٣) صالح حسن الداھري: أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥م.
- ٤٤) عباس الحميري وآخرون: إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥م.
- ٤٥) عثمان محادين: القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي وجهة نظر تربوية معاصرة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦م.
- ٤٦) عدلي عبدالغني عبدالحليم مرسى: دور الرضا الوظيفي في تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني في محافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ج ٩، ع ١٧، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠٢٣م.
- ٤٧) عصام عبداللطيف: الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، ٢٠١٥م.

- ٤٨) عهود يوسف محمد مظهر: إدارة التحول الرقمي في المنظمات منظور إستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٤م.
- ٤٩) غادة نايف محمد الشمري: درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القابات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها، مجلة دراسات في التربية وعلم النفس، مج ١٤٨، ع ٢، رابطة التربويين العرب، كلية التربية، جامعة حائل، السعودية، ٢٠٢٣م.
- ٥٠) فاروق عبده فليح، وأحمد عبدالفتاح الزكي: معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤م.
- ٥١) فايزة محمد رجب بهنسي: الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠١١م.
- ٥٢) الفيروز آبادي: القاموس المحيط، ط ٢، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، ١٩٨٧م.
- ٥٣) لكل منيف: تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دارالمثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٨م.
- ٥٤) لوكيا الهاشمي، بومنفار مراد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧م.
- ٥٥) مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، دار التحرير للطبع والنشر، القاهرة، ١٩٨٩م.
- ٥٦) محافظة السويس : البوابة الإلكترونية - محافظة السويس، السويس، ٢٠٢٤م.
- ٥٧) محافظة السويس، مديرية التربية والتعليم: تنسيق القبول بمدارس التعليم الثانوي الفني صناعي - تجاري - فندقي - زراعي - تعليم مزدوج للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، إدارة التعليم الفني، السويس، ٢٠٢٤/٩/٦.
- ٥٨) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥م.
- ٥٩) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦م.
- ٦٠) محمد بن حبان البستي: صحيح ابن حبان، تحقيق: شعيب الأرنؤوط، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، ١٩٩٣م، حديث رقم ٧٤٤٠.
- ٦١) محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط ٣، دار الكتب، صنعاء، اليمن، ٢٠١٩م.
- ٦٢) محمد عادل محمد الفهداوي: دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي (دراسة تحليلية لعينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤، ع ٢، جامعة الأنبار، العراق، ٢٠٢٢م.
- ٦٣) محمد عبدالحميد عبدالمنعم خليفة: القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الشرقية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٢٣م.
- ٦٤) محمد عبدالعزيز وآخرون: الرضا الوظيفي وعلاقته ببيئة العمل، مجلة العلوم البيئية، مج ٤١، ع ٣، معهد البحوث والدراسات البيئية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٨م.

- ٦٥) محمد عبدالله البرعي، ومحمد أحمد العوضي: معجم المصطلحات الإدارية، إنجليزي - عربي مع مسرد عربي - إنجليزي، مكتبة العبيكان، القاهرة، ١٩٩٣م.
- ٦٦) محمد فكري محمد: مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٥، ع ٣، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٢١م.
- ٦٧) محمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠١٣م.
- ٦٨) محمود احمد عبدالفتاح: تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٤م.
- ٦٩) محمود عبدالفتاح رضوان: إدارة النزاعات و الصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٣م.
- ٧٠) محمود عبدالفتاح رضوان: مهارات التكيف مع ظروف العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٢١م.
- ٧١) مراد فليون: القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ٢٠١٨م، ص ٩٤.
- ٧٢) مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٨م.
- ٧٣) منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرءوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٦م.
- ٧٤) منال رشاد عبدالفتاح: التوازن الإستراتيجي بين المشاركة المعرفية والطموحات التنظيمية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٢٥م.
- ٧٥) مياو فنغتشون: الاستخدام المبتكر للتكنولوجيا في التعليم المشاريع الفائزة بجائزة اليونسكو - الملك حمد بن عيسى آل خليفة، اليونسكو، باريس، فرنسا، ٢٠٢٣م.
- ٧٦) هناء محمد جلال جمال الدين لطفي: واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية وسبل تفعيلها، مجلة كلية التربية، مج ٣٨، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠٢٣م، ص ٢ - ٧٤.
- ٧٧) الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، محافظة السويس، ٢٠٢٤م.
- ٧٨) وزارة الصحة والإسكان: التعليم الفني في مصر، المجلس القومي للسكان، مايو ٢٠٢٠م.