

رضا المعلمين عن نمط التدريس بالكفايات وعوامل إنسجامهم معه

أ . نبيلة باوية
أ . فائزة رويم
جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

تقديم موضوع الدراسة :

بغية مسابرة التحولات المختلفة وروح العصر الجديد الساري في معظم الدول اعتمدت المنظومة التربوية الجزائرية مؤخرًا نظام التدريس بالمقاربة بالكفاءات باعتبارها النظام الذي يجعل المتعلم محور العملية التعليمية و أكثر نشاط وهذا من شأنه ان ينمي لديه القدرات العقلية و يحرره من الاعتماد الكلي على المعلم الذي هو هنا مجرد مرشد و موجه فقط بعد أن كان مصدر سرد و إلقاء لساعات طويلة لكم هائل من المعلومات و الشرح و التلميذ مصغي لذلك فقط دون أي مشاركة فاعلة حيث لم يكن تبني المقاربة بالكفاءات بديلا سريعا للتدريس بالأهداف وإنما كان ضرورة فرضتها التجربة الفعلية في الميدان التربوي وقد أفرزت هذه التجربة معطيات صوّبت اتجاه المنظومة نحو هدف لا يولي ظهره للمعارف ولا يرفض المحتويات وإنما يؤكّد عليها من منحى آخر هو التفعيل و الممارسة لتكون المدرسة طريق المتعلم إلى الحياة ووجهته العلمية و العملية.

أي أن الهدف الأصلي في هذا التغيير بمنهاج التربية هو بالأساس محاولة للإصلاح المنظومة التربوية بالانتقال من الطريقة القديمة في التدريس إلى الطريقة الحديثة و القائمة منذ سنوات كثيرة في معظم الدول المتطورة .

تأسيسا على سبق جاءت هذه الدراسة لتكشف عن واقع التدريس بهذا النظام من خلال معرفة مدى رضا المعلمين عن التدريس بالكفاءات و المعوقات التي تواجههم في ذلك بالإضافة إلى التعرف على الآليات التي استخدمها المعلمون للتوافق مع هذا النمط من التدريس. و ذلك بالإجابة على التساؤلات التالية :

1- تساؤلات الدراسة :

1. ماهو مستوى رضا المعلمين عن نمط التدريس بالكفاءات ؟
2. ماهي المعوقات التي واجهت المعلمين أثناء التدريس بنمط الكفاءات ؟
3. ما هي الآليات التي ساعدت المعلمين في التوافق مع نمط التدريس بالكفاءات

2- المفاهيم الإجرائية للدراسة :

1-2- الرضا عن التدريس بالكفاءات: يتمثل في المشاعر الوجدانية المتسمة بالقناعة والارتياح التي يشعر بها معلم المرحلة الابتدائية تجاه أسلوب التدريس بالكفاءات.

2-2- التدريس بالكفاءات: هو مجموع المعارف والمهارات التي تظهر من خلال الأنماط السلوكية والممارسات المهنية لمعلم المرحلة الابتدائية المعبر عنها من خلال أداة الدراسة الحالية.

الجانب النظري :

أولا - الرضا الوظيفي :

1- مفهوم الرضا : يمكن توضيح معنى الرضا الوظيفي من خلال فمعه اللغوي والاصطلاحي

1-1- الرضا لغة : الرضا وفقا لأبن منظور ضد السخط ، وارتضاه أي رآه له أهلا ، ورضي عنه بمعنى أحبه وأقبل عليه . (علي بن محمد،2005،ص58)

1-2- المفهوم الاصطلاحي:

يعرف الرضا الوظيفي حسب قاموس الإدارة العامة بأنه : « الشعور الإيجابي للموظف نحو عمله ودائرته بسبب انسجام جو العمل و ظروفه مع أمانيه و رغباته الوظيفية » (رحمة بنت محمد،2008،ص56)

ويعرفه العديلي : الرضا الوظيفي بأنه : « الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه محتوى الوظيفة - وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة » (علي بن محمد،2005،ص58-59)

- **تعريف فاروق عبده و السيد محمد عبد المجيد :** وقد عرفا الرضا الوظيفي على أنه « مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه و إدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة »(فاروق عبده فليبه و السيد محمد عبد المجيد،2005،259)

كما أن هناك اتجاه عام في غالبية الدراسات السلوكية يصف الرضا الوظيفي بأنه ظاهرة ثلاثية الأبعاد ، إدراكية ، ووجدانية و نزوعية . حيث يتحدد البعد الإدراكي للظاهرة في العمليات العقلية كالتفكير والتذكر و التعميم و التي من خلالها يتعرض ويفسر الفرد كل ما يحيط به من جوانب العمل. وتتمثل المكونات الوجدانية للرضا في الانفعالات والمشاعر التي تكون الحالة العاطفية تجاه العمل وهي تتأثر بالمتغيرات التي تنتاب العمل. أما البعد أنزوعي وهو يتمثل في الاتجاه بالفعل أو الاستجابة السلوكية و ذلك بغض النظر عن التنفيذ بعده.

وبذلك فإن الرضا بناء على ما سبق يمثل ردود الفعل الايجابية تجاه العمل و هو لا يتصف بالديمومة والثبات و إنما تتغير تبعا لمتغيرات العمل (محمد حافظ حجازي، 2002، ص222)

2- مظاهر الرضا الوظيفي : الأصل في مشاعر الرضا الوظيفي أنه عملية ضمنية تترجم على مستوى السلوك الظاهري بتراكم وقوة هذه المشاعر ، ومن بين مظاهر الرضا الوظيفي مايلي :

- زيادة الإنتاج و مستوى جودته و تحقيق الإبداع.
- الصورة الذهنية الايجابية المحببة للمنظمة والدفاع عنها و الولاء لها.
- تقبل كل إجراءات التغيير والتطوير و إدخال التكنولوجيا في مجال العمل.
- قلة الفاقد و التالف من خام و مستلزمات الإنتاج.
- انخفاض معدلات الغياب و قلة الشكاوي والصراع بين العمال.
- انخفاض معدل دوران العمل .
- المشاركة الايجابية الاختيارية في نشاطات المنظمة .

(أشرف محمد عبد الغني، 2008، ص335)

3- أبعاد الرضا الوظيفي : نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الرضا الوظيفي عدة عوامل أهمها العوامل الثلاثة التالية :

3-1 الرضا عن العمل ذاته : ويعني أهمية العمل التي يقوم بها العامل و ما يتضمنه من واجبات و مسؤوليات و مدى توافقه معها ، و مدى إشباع دوافعه و حاجاته من خلالها .

3-2 الرضا بسياسات العمل : وتضم سياسات الأجور والتعويضات والترقيات و التقاعد وغيرها

3-2- **الرضا بعلاقات العمل** : و تشمل العلاقات مع زملاء العمل و مع الرؤساء و الجمهور (إيهاب محمود،2008،ص44)

4- **العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي** : يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل المؤثرة منها :

4-1- **العوامل الذاتية** : و يقصد بها العوامل التي ترتبط بالخصائص الشخصية للفرد العامل كالقدرات والمهارات التي يمتلكه ، حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين العمر والرضا الوظيفي حيث أن كبار السن أكثر نضج وأعلى ثقة بالنفس و أكثر رضا عن العمل من العمال الصغار، بينما توجد علاقة إرتباطية سلبية بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي حيث أن العمال ذوي المستوى التعليمي العالي لهم توقع و طموح بالعمل أعلى من غيرهم. كما يتأثر الرضا الوظيفي بباقي العوامل الشخصية للعامل كالحالة الصحية والحالة المزاجية كالقلق والإحباط والإدراك). (إيهاب أحمد عويضة،2008،ص23-24)

4-2- **العوامل المرتبطة بالبيئة المهنية** : تؤثر الظروف الفيزيائية للبيئة المهنية كالضوء والتهوية والرطوبة و النظافة على درجة الرضا الوظيفي للعامل ، حيث يكن للإدارة التحكم في هذه العوامل وتغييرها في صالح العمال عكس العوامل الشخصية). (إيهاب أحمد عويضة،2008،ص23-24)

4-3- **العوامل التنظيمية** : تساهم العوامل التنظيمية بشكل كبير جدا في تحديد رضا العمال عن عملهم و يضم ذلك السياسات التي تنتهجها الإدارة من العوامل المهمة في تحديد رضا العاملين و هي تشير إلى أنظمة العمل و اللوائح و إجراءات و قواعد العمل ، فكلما اتسمت هذه السياسات بالاستقرار و الوضوح أدى ذلك إلى إرتياح و رضا العاملين). (إيهاب محمود،2008،ص53)

ثانيا- **التدريس بالكفاءات** :

1- **المفهوم الاصطلاحي:**

- **تعريف عبد الرحمان صالح الأزرق:** هو امتلاك المعلم لقدر كافي من المعارف و المهارات و الاتجاهات الإيجابية المتصلة بأدواره و مهامه المهنية التي تظهر في أداءه و توجيه سلوكه في المواقف التعليمية بمستوى محدد من الإتيقان و يمكن ملاحظتها و قياسها بأدوات معدة لهذا الغرض. (عبد الرحمان صالح الأزرق،

2000،ص:19)

- تعريف حسن شحاتة وزينب النجار :

مجموع المعارف و المهارات والاتجاهات اللازمة للمعلم للنجاح في أداء مهنة التدريس، و من بين أهم هذه الكفايات إتقان مادة التخصص التي سيقوم بتدريسها المعلم و المعرفة بالخصائص النفسية للطلاب و معرفة طرق التعليم و التعلم و إتقان مهارات التدريس و توافر اتجاهات معينة خاصة بالمهنة. (حسن شحاتة وزينب النجار، 2003، ص: 246)

2- مكونات الكفاية:

2-1-المكون المعرفي: يتكون من العمليات المعرفية و القدرات العقلية و الواعي و المهارات الفكرية الضرورية لأداء مهام الكفاية.

2-2_المكون السلوكي: و يتألف من مجموع الأعمال و الحركات التي يمكن ملاحظتها.

2-3-المكون الوجداني: يشير إلى عوامل الالتزام و الثقة بالنفس و يعد إتقان هذه العناصر المهارة في توظيفها أساسا لإنتاج الأداء الكفاء الفعال و عليه تصبح الكفاية متمثلة في المعرفة و السلوك (الأداء العملي) و الثقة بالنفس (الرغبة في العمل). و في ضوء ذلك ترتبط الكفاية ب:

_المعارف و المعلومات و الاتجاهات التي تستند إليها.

_ادوار المعلم و مسؤولياته و مهامه.

_المقدرة على العمل بمستوى معين من الأداء.

_سلوك أدائي يعبر عنه بمجموعة أعمال و افعال.

_معايير للأداء يمكن ملاحظتها و تقديرها.

3- قياس الكفايات التدريسية:

يعتمد في قياس الكفاية التدريسية على العناصر التالية:

_ الجوانب الموضوعية:

_ تحصيل الطلاب في الامتحانات.

_ تقدم الطلاب في دراسة المقررات اللاحقة و مستوى تحصيلهم.

_ الجوانب الشخصية:

_ آراء الطلاب

_ آراء الزملاء

_ التقويم الذاتي (محمد منير مرسى، 2002، ص: 196)

كما يشير عبد الرحمان صالح الارزق إلى:

وسائل القياس الذاتية:

ويقصد بها الوسائل التي تعتمد على الخبرة الذاتية و الانطباعات الشخصية.

وسائل القياس الموضوعية:

وهي التي تعتمد على رصد الواقع و تسجيله و تتمثل تلك الوسائل في :

_ الملاحظة المنظمة: أي ملاحظة المعلم في فترات معينة أثناء التدريس.

_ الملاحظة المرئية: تعتمد على استخدام آلة للتصوير داخل الفصل الدراسي.

_ أساليب التحليل اللفظي وأنماط الحركة : حيث يتم فيها تحليل الوقائع اللفظية

في السلوك التدريسي إلى وحدات بسيطة أما أسلوب تحليل الأنماط الحركية فيتم فيه تسجيل حركات المعلم و التلاميذ و تنقلاتهم أثناء الدرس.

_ وسائل القياس التنبؤية : وهي تلك الوسائل التي تهدف إلى قياس

الاستعدادات و القدرات و الخصائص الشخصية للمعلم والتي يمكن أن تساعد في التنبؤ بكفاية المعلم و من هذه الوسائل نجد السجلات المدرسية و التقارير و المقابلات.(عبد

الرحمان صالح الأزرق'2000,ص:39).

الجانب التطبيقي للدراسة :

1- المنهج: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الاستطلاعي باعتبار هدف الدراسة هو استطلاع مدى رضا المعلمين عن نمط التدريس بالكفاءات.

2- العينة: اشتملت عينة الدراسة على 45 معلم ومعلمة تم اختيارهم وفقاً للمسح الشامل لمعلمي المدارس المستهدفة اختلفت خصائصهم فيما يخص الجنس والسن والخبرة المهنية بما يخدم الدراسة و يتيح الإجابة على تساؤلاتها المقترحة .

3- حدود الدراسة : تحددت الدراسة الحالية بالحدود التالية :

- بشريا: بمعلمي المدارس الابتدائية .

- زمانيا: في شهر نوفمبر من سنة 2010 .

- مكانيا: فقد تحددت بالمدارس الابتدائية الآتية الذكر من مدينة ورقلة :

1. ابتدائية مسروق محمد بن الحاج عيسى القديمة.
2. ابتدائية مسروق محمد بن الحاج عيسى الجديدة.
3. ابتدائية عمر بن عبد العزيز.
4. ابتدائية الأشوال بالرويسات .
5. ابتدائية مالك بن أنس .

6. ابتدائية أول نوفمبر .

7. ابتدائية حي النصر الجديدة.

4 - **أداة القياس:** تمثلت أداة الدراسة في استبيان يشتمل على أسئلة

استطلاعية مفتوحة للحصول على البيانات الخام التي تخدم أهداف الدراسة .

4- **الأساليب الإحصائية :** اقتصرت الأساليب الإحصائية المستخدمة في

تحليل بيانات الدراسة على النسب المئوية لتحديد مستوى رضا المعلمين عن

نمط التدريس بالكفاءات و لمعرفة إختلاف استجابات المعلمين تبعاً للمتغيرات

الوسيطية المعتمدة .

6- **عرض النتائج ومناقشتها:** سيتم عرض نتائج الاجابة على تساؤلات

الدراسة و مناقشتها بالترتيب.

6-1 **عرض نتائج الاجابة عن التساؤل الأول و مناقشتها :** ينص

التساؤل الأول على مايلي : ماهو مستوى رضا المعلمين عن نمط التدريس

بالكفاءات ؟ و بعد جمع البيانات حول هذا التساؤل و تغريغها و تصنيفها

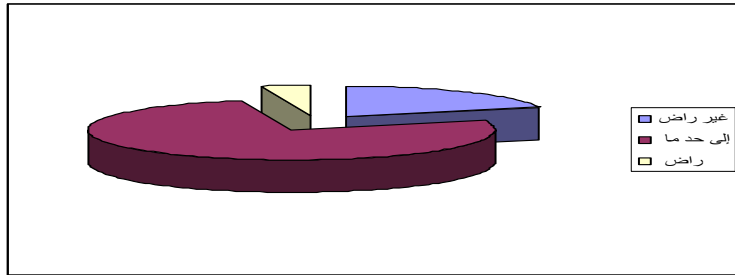
بالنسب المئوية تم عرض نتائج ذلك جدوليا كما في الجدول رقم (01) :

الجدول رقم (01) يبين نتائج الاجابة عن التساؤل الأول

| الرضا | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| راض جدا | 2 | 4 % |
| راض الى حد ما | 34 | 76 % |
| غير راض | 9 | 20 % |
| المجموع | 45 | 100 |

أما العرض البياني لرضا المعلمين عن التدريس بالكفاءات فهو كما في الشكل

رقم (01) :



الشكل رقم (01) يبين رضا المعلمين عن التدريس بالكفاءات



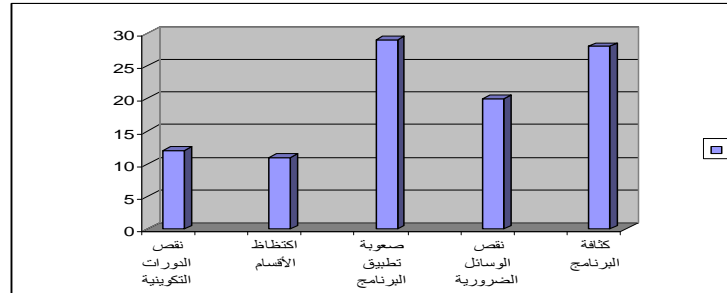
نستنتج من خلال العرض السابق لنتائج الاجابة عن التساؤل الأول أن أكبر نسبة لاستجابات المعلمين كان بالرضا إلى حد ما تجاه فكرة التدريس بالمقاربة بالكفاءات ، حيث لم تتحدد الرؤية بشكل واضح حول هذه المقاربة الجديدة لدى المعلمين كونها تختلف تماما عن النمط السائد سابقا و هو التدريس بالأهداف كما أن المعلومات الخاصة بكيفية التطبيق كان يسودها الكثير من الغموض و لم يصادف ذلك التعريف الجيد بهذا الأسلوب، لا بشكل مباشر كدورات تدريبية في هذا المجال ولا بشكل غير مباشر عن طريق كتب وكراسات و دليل خاص بالمعلم يعرفه بكيفية التطبيق ، هنا وجد المعلم نفسه بموقف يرحب بالتغيير كونه للإصلاح و للانتقال للأفضل كما أنه يجهل تماما كيفية تبني هذا الأسلوب الذي يراه جديدا بغير معلومات تعرفه الأمر الذي جعله محايدا و غير محدد الرأي بالرفض ولا بالقبول و يعد هذا الموقف بمثابة رد فعل طبيعية أما أي تغيير جديد في بداياته الأولى في التطبيق عرض نتائج الاجابة على التساؤل الثاني و مناقشتها :

7- ينص التساؤل الثاني على ما يلي : ماهي المعوقات التي واجهت المعلمين أثناء التدريس بنمط الكفاءات ؟ و الجدول الموالي يوضح نتائج ذلك :

الجدول رقم (02) يبين نتائج الاجابة عن التساؤل الثاني

| معوقات التدريس بالكفاءات | العدد | النسبة المئوية |
|--------------------------|-------|----------------|
| كثافة البرنامج | 30 | 28% |
| نقص الوسائل الضرورية | 22 | 20% |
| صعوبة تطبيق البرنامج | 32 | 29% |
| نقص الدورات التكوينية | 13 | 12% |
| اكتظاظ الأقسام | 12 | 11% |
| المجموع | 109 | 100% |

و الشكل الموالي مدعم لتوضيح النتائج أكثر :



الشكل رقم (02) يبين المعوقات التي يواجهها المعلمون أثناء التدريس بالكفاءات

نلاحظ من خلال العرض السابق أن هناك مشكلات وعراقيل واجهت المعلمين أثناء تبني أسلوب التدريس بالكفاءات و قد تنوعت هذه المعوقات منها اكتظاظ الأقسام والذي كان بنسبة 11 و نقص الوسائل التعليمية اللازمة و التي كانت بنسبة 20 باعتبار أن هذا الأسلوب في التدريس يحتاج إلى تهيئة ملائمة و إلى توفر وسائل كافية و عدد من المتطلبات التي يحتاجها المتعلم كونه بطريقة تعلم حديثة و نشطة تستدعي منه استثمار المعلومات النظرية باستخدام الظروف و الوسائل المتاحة لأن معنى الكفاءة أن يكتسب المتعلم معارف وأن يتعلم كيف يستفيد منها و يوظفها في الحياة . و أن تنمية الكفاءة ينبغي أن يتم في وضعية تعليمية تركز على الأنشطة التعليمية، والوضعية التي تمارس فيها هذه الأنشطة حتى يتمكن المتعلم من التكيف و التفاعل مع المحيط تفاعلاً إيجابياً.

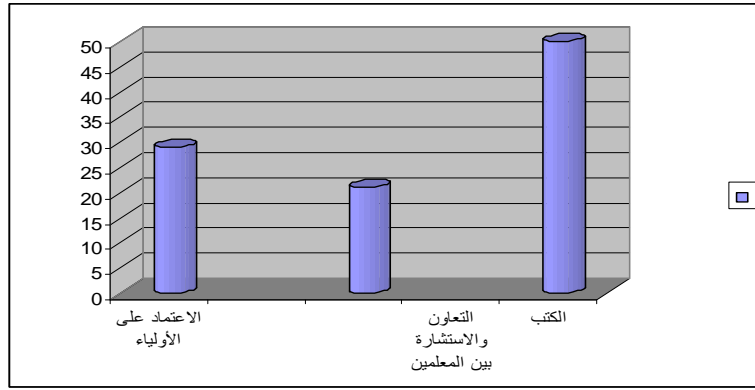
كما أن الحاجة الأساسية التي افتقدها المعلمون هي غياب الدورات التكوينية و الرسكلة افاعلة في هذا المجال مما جعلهم أقل توافق مع هذا الأسلوب في التدريس و النظر إليه بأنه ذو برنامج كثيف وصعب جدا في الكثير من الدروس و الوحدات التعليمية و هذا كان العائق الأكبر لدى معظم المعلمين بالإضافة إلى معوقات أخرى تصب في نفس المصعب.

6-3- عرض نتائج الإجابة عن التساؤل الثالث : ينص التساؤل الثالث على ما يلي : ما هي الآليات التي ساعدت المعلمين في التوافق مع نمط التدريس بالكفاءات ؟ و الجدول الموالي يتضمن نتائج التحليل الاحصائي الخاص بهذا التساؤل :

الجدول رقم (03) يبين نتائج الإجابة عن التساؤل الثالث

| الآليات المعتمدة | العدد | النسبة المئوية |
|----------------------------|-------|----------------|
| الكتب المدرسية | 7 | 50% |
| التعاون والاستشارة | 3 | 21% |
| الاعتماد على أولياء الأمور | 4 | 29% |
| المجموع | 14 | 100% |

و الشكل رقم (03) التمثيل البياني لنتائج التساؤل الذي يبين الآليات التي يعتمد عليها المعلمون للتوافق مع التدريس بالكفاءات .



الشكل رقم (03) يبين الآليات التي يعتمدها المعلمون للتوافق مع التدريس بالكفاءات يتضح من خلال العرض الجدولي والعرض البياني للآليات المعتمدة من طرف المعلمين للتوافق مع نمط التدريس بالكفايات بأنها تركز بشكل كبير جدا على الكتاب المدرسي كونه الدليل الوحيد والمصدر الأساسي الذي يستند إليه في تطبيق هذا الأسلوب في التدريس . لذلك كان بمعدل (50 %) ، كما أن هذا النظام في التعلم يعتمد أساسا على مساعدة أولياء التلاميذ في مراجعة الدرس في المنزل كتحضير مسبق قبل تلقية في الحصة المدرسية وهذا يساعد المعلم كثيرا في عملية تعليم التلميذ . كما أنه في حلة الوقوع في إشكال معين في مجال تجسيط أسلوب التعليم بالكفاءات فإن المنفذ الوحيد في ذلك هو استشارة المعلمين لبعضهم و مناقشتهم وتعاونهم لإيجاد الحلول اللازمة .

خلاصة :

- نستخلص مما سبق أن أسلوب التدريس بالكفاءات هو بمثابة نقلة نوعية للمنظومة التربوية بغرض الإصلاح و الارتقاء بمستوى التعليم للأحسن يركز في محتواه على أعلى الوضعية المشكلة التي تجعل المتعلم موظفا لمكتسباته المعرفية في واقعه المعيش مما يجعله أكثر واقعية و أعلى قدرة على حل مشكلات الحياة . وقد واجه هذا النظام في التدريس أثناء تطبيقه عدد من المعوقات منها المعوقات المعرفية و المادية و معوقات أخرى ترتبط بعدم القدرة على التكيف مع هذا النظام الجديد ، حيث اعتمد معظم المعلمين لأجل التوافق مع ذلك على مجهوداتهم الذاتية من بحث و استشارة و الاجتهاد في الاستفادة من الكتاب المدرسي ، لكنهم بحاجة قوية جدا لدورات تكوينية تدريبية ورسكلة فاعلة في هذا المجال .



المراجع المستخدمة :

1. ابن منظور وجمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم : لسان العرب ، مج14، بيروت، 1956.
2. أشرف محمد عبد الغني:سيكولوجية الصناعة،ط1،المكتب الجامعي الحديث للنشر،الاسكندرية،2008.
3. إيهاب أحمد عويضة : أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مودعة لدى الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008 .
4. إيهاب محمود عايش الطيب : أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، مودعة لدى الجامعة الإسلامية ، غزة،2008.
5. حسن شحاتة و زينب النجار:معجم المصطلحات التربوية و النفسية ط1،الدار المصرية اللبنانية القاهرة (2003).
6. رحمة بنت محمد العيفان الغامدي : أخلاقيات العمل الاداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة ، مودعة لدى جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية،2008.
7. عبد الرحمان صالح الأزرق:علم النفس التربوي للمعلمين بد طدار القلم دمشق سوريا،(2000) .
8. علي بن محمد بن علي العثرباني العسيري : العوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مودعة لدى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2005.
9. فاروق عبده ليه و السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن،2005.
- 10.محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة (البناء-العمليات-النمط الاداري)، د ط، المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي، الاسكندرية،2002.