



دور الإدارة بالتجوال في تحسين الرضا الوظيفي لدى معلمة الروضة

The role of management by wandering in improving job satisfaction among kindergarten teachers

إعداد

أ.م. د/ هناء صلاح عبد الحليم عمر
أستاذ مساعد أصول تربية الطفل
كلية التربية للطفولة المبكرة
جامعة مطروح

أ.د/ السيد عبد القادر الرفاعي شريف
أستاذ أصول تربية الطفل
كلية التربية للطفولة المبكرة
جامعة القاهرة

أ/ يمنى محمد عبد الرحيم القزعة
باحثة ماجستير
كلية التربية للطفولة المبكرة
جامعة مطروح

2025

دور الإدارة بالتجوال في تحسين الرضا الوظيفي لدى معلمة الروضة
أ.د/ السيد عبد القادر شريف ، أ.م.د/ هناء صلاح عمر ، أ/ يمنى محمد القرعة

المستخلص:

يهدف البحث لتعرف إلي واقع ممارسة قيادات رياض الأطفال للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات الروضة، وتعد الإدارة بالتجوال من الأساليب الإدارية الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً لدى المهتمين وحقت فاعلية في التأثير على أداء المهام في المدارس، حيث تقوم على المتابعة الميدانية والاتصال المباشر مع المعلمين وفريق عمل المدير، والحرص على البقاء التواصل مع المعلمين ومناقشة ما قد يواجههم أثناء أداء مهامهم، ومناقشة الأعمال وملاحظة الإنجازات بصورة رسمية أو غير رسمية. وإلى جانب الإدارة بالتجوال، يعد موضوع تحقيق الرضا الوظيفي أحد الجوانب المهمة التي حظيت باهتمام كبير لدى الباحثين والمؤسسات التعليمية، وقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع في السنوات الأخيرة، حيث أنعكس الرضا الوظيفي بقدرة المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين والعاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية من حوافز واحترام وتقدير وتأمين لجهودهم المبذولة، مما ينعكس إيجاباً على قدراتهم الإنتاجية وتنمية روح الولاء تجاه المدرسة والمؤسسة. حيث أتت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت النتائج عن ضرورة تطبيق ممارسات الإدارة بالتجوال داخل مؤسسات رياض الأطفال والتي أثبتت الدراسة النظرية أهميتها في تحسين الرضا الوظيفي لدى معلمة الروضة وفي القدرة على التكيف مع بيئة العمل، والرغبة في الإبداع والابتكار، وزيادة مستوى الطموح كما أن تحقيق الرضا الوظيفي يسهم في ارتفاع إنتاجية المعلمة وكفاءتها وفعاليتها، ورغبتها في الإنجاز وتحسين الأداء، كما يسهم في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضطرابات والشكاوى لذلك وجب علي قيادات مؤسسات رياض الأطفال ممارسة الإدارة بالتجوال مع معلمات الروضة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، الرضا الوظيفي، معلمة الروضة.

Abstract:

The study aimed to reveal the reality of the practice of leaders of kindergarten institutions of roaming management and its relationship with job satisfaction among kindergarten teachers. Roaming management is one of the modern administrative methods that have gained great popularity among those interested and achieved effectiveness in influencing the performance of tasks in schools, as it is based on field follow-up and direct contact with teachers and the director's team, and keen to maintain communication with teachers and discuss what may face them while performing their tasks, discuss work and observe achievements in a formal or informal way. Besides roaming management, the issue of achieving job satisfaction is an important aspect . The study followed the descriptive-analytical approach, and the results resulted in the necessity of applying roaming management practices within kindergarten institutions, which the theoretical study proved its importance in improving the job satisfaction of kindergarten teachers and the ability to adapt to the work environment, the desire to create and innovate, and increase the level of ambition, as achieving job satisfaction contributes to the teacher's high productivity, efficiency and effectiveness, her desire to achieve and improve performance, and contributes to reducing absenteeism rates, disturbances and complaints..

Keywords : Wandering management, job satisfaction, kindergarten teachers.

المقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم في الوقت الحالي عالم مختلف يتسم بتغيرات عميقة وواسعة النطاق، فقد أصبح التغيير مطلباً هاماً في مختلف جوانب الحياة حتى يكون بالإمكان الإلحاق بالتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل ومن المعلوم أن هذه التطورات العالمية ونتائجها قد جعلت المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها ومستوياتها تسعى إلى وضع الرؤى اللازمة بهدف تطوير إدارتها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ولتحقيق ذلك سعت تلك المؤسسات إلى تطوير أدائها ونظمها الإدارية من خلال اتباع مداخل إدارية حديثة تتماشى مع تلك التغيرات.

ولذلك، تسعى مؤسسات رياض الأطفال لتحقيق جودتها وذلك من خلال إدراكها لمفهوم الإدارة بالتجوال وممارستها من قبل قياداتها والتغلب على الصعوبات التي تواجه المعلمات فيها وإحداث تغييرات تحقق جودة الأداء والرضا الوظيفي لدي المعلمات، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال معايير واضحة وثابتة تحدد هذا الأداء بحيث يكون قائم على أسس واضحة ومنطقية، وذلك لأن فوضوية الأداء وعدم إتباع استراتيجية واضحة سيؤدي إلى تخطب الأداء، وهذا يتطلب من قيادات المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات رياض الأطفال امتلاك مهارات الإدارة بالتجوال.

ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى ضرورة تطبيق قيادات مؤسسات رياض الأطفال للإدارة بالتجوال للاسترشاد بها وتكون دليلاً واضحاً لهم يساعد في تحسين أدائهم وتطويره بكفاءة وفاعلية عند اتباع تلك الأسلوب مما يسهم في تحسين الرضا الوظيفي لدي معلمة الروضة حيث يشكل الرضا الوظيفي أهمية كبيرة فيعد مقياساً لمدى فاعلية الأداء، كما أنه من أهم مؤشرات الصحة والعافية، فالمؤسسة التي لا يشعر فيها الموظفون بالرضا الوظيفي سيكون نسبة نجاحها أقل مقارنة بالمؤسسة التي يشعر موظفوها بالرضا الوظيفي، كما أن الموظفين الراضين عن عملهم هم أكثر استعداداً للاستمرار بالوظيفة وتحقيق أهداف المؤسسة وأكثر نشاطاً وحماساً في العمل.

مشكلة البحث:

تواجه الإدارة التعليمية مشكلات عديدة منها: نقص المرونة المطلوبة للتكيف مع متطلبات التميز المؤسسي، وانتشار بعض أنماط القيادة التي تعيق مسارات التطور، وغياب المناخ التربوي المناسب من تنظيم، تخطيط، إشراف، متابعة، قلة المعلومات المتوفرة لدي الإدارات التعليمية؛ مما يجعلها جامدة يصعب الانتقال بها من مجرد إدارة روتينية إلى إدارة مبدعة (حسن محمد، 2016، 28).

وفي ضوء التطورات المتسارعة في جميع نواحي الحياة أصبحت الحاجة ملحة لتغيير أساليب العمل الإدارية خاصة في مجال رياض الأطفال، والانتقال من الأسلوب التقليدي إلى أساليب إدارية أكثر انفتاحاً؛ لذلك أصبح موضوع التغير في الأنماط الإدارية موضوع اهتمام للباحثين، من أجل ترسيخ روح المسؤولية والثقة عند العاملين بالمؤسسات التعليمية، ومن أجل الدفع بعجلة المؤسسة إلى التقدم، من خلال تحقيق وتنمية أهدافها (أحمد عايش، 2013، 76).

حيث أكدت دراسة نوال البنا (2010) إلى أن مدارس التعليم الأساسي في مصر تعاني من قصور في جوانب العملية التعليمية وذلك لعدم رؤية المديرين المتجولين بمدارسهم، ودراسة عبد السلام غندور (2016) أن رضا الأفراد له أهمية كبيرة، فيعد مقياساً لعملية الأداء، فإذا كان رضا الأفراد مرتفعاً، فذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، تقابل الخدمات التي تؤديها المنظمة عندما تقوم برفع أجور العاملين، أو تطبيق برامج للمكافآت التشجيعية.

ففي مجال التربية والتعليم وخاصة مؤسسات رياض الأطفال لاحظت غياب القيادات الإدارية وبعدهم عن العاملين بالمؤسسات التعليمية كمعاملات رياض الأطفال مما يؤدي إلى تشويش المعلومات التي تصل إليهم وعدم إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن متطلباتهم مما يؤدي إلى تباين الرضا الوظيفي بين معلمات رياض الأطفال.

وتأسيساً على ما سبق يتضح قصور في ممارسة الإدارة بالتجوال بالمؤسسات التعليمية خاصة مؤسسات رياض الأطفال والتي بدورها تؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال.

أسئلة البحث:

- 1- ماهية الإدارة بالتجوال، وأبعادها؟
- 2- ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بمؤسسات رياض الأطفال؟
- 3- ما معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال بمؤسسات رياض الأطفال؟
- 4- ما دور الإدارة بالتجوال في تحسين الرضا الوظيفي لدى معلمة الروضة؟

أهداف البحث:

- تهدف الدراسة للتعرف على الإدارة بالتجوال ودورها في تحسين الرضا الوظيفي لدى معلمة الروضة، ويتم ذلك من خلال:
- التعرف إلى ماهية الإدارة بالتجوال وأبعادها.
 - كشف واقع ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحسين الرضا الوظيفي لدى معلمة الروضة.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في:

- 1- يحقق مفهوم الإدارة بالتجوال حلقة اتصال حقيقي بين القيادات بمؤسسات رياض الأطفال وتحمل في طياتها مضامين رقابية وإشرافية لمتابعة مجريات العمل وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها خاصة معلمات رياض الأطفال.
- 2- قد تفيد نتائج الدراسة قيادات مؤسسات رياض الأطفال في رفع كفاءتهم القيادية وتطوير أدائهم والبعد عن الأساليب التقليدية وإعداد برامج لتدريبهم على آليات تنفيذ الإدارة بالتجوال.
- 3- الاهتمام بالعنصر البشري، والمناخ الإيجابي الذي يشجعهم على العمل، وكذلك العمل على حل مشكلاتهم، وبالتالي العمل على تحسين أدائهم.

منهج البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، فهو أنسب المناهج لطبيعة البحث وهدفه.

سار البحث وفق الإجراءات الآتية :

- استقراء الأدبيات المتاحة في مجالات: الإدارة بالتجوال، الرضا الوظيفي، معلمات ومؤسسات رياض الأطفال وتحليلها للوقوف على أهمية وضرورة دور الإدارة بالتجوال في تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمة الروضة بمؤسسات رياض الأطفال.
- تحليل الأدبيات المتاحة عن الإدارة بالتجوال وتفسيرها لإدراك علاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمة الروضة.
- تحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث لمعرفة النتائج التي تم الوصول إليها والاستفادة منها.

مصطلحات البحث الإجرائية:

الإدارة بالتجوال (Management By Wandering Around (MBWA)

التعبير عن حالة انتقال الإدارة العليا، والمتمثلة في قيادات الإدارة التعليمية، والخروج من مكاتبهم إلى ميدان العمل المباشر لمعلمات رياض الأطفال؛ بهدف الاحتكاك المباشر والملاحظة، والتعرف على تفاصيل إتمام المهمات، والتفاعل المباشر مع حاجات المعلمات المادية والمعنوية؛ بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

تعريف الرضا الوظيفي Job Satisfaction

إشباع الحاجات المادية والمعنوية لمعلمات رياض الأطفال العاملين بالإدارات التعليمية من خلال أداء عملهم، وهو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله.
الدراسات السابقة:

- دراسة أحمد سعيد (2019): هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإدارة بالتجوال في تحسين الرضا الوظيفي لمعلمات الروضة في السعودية، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الإدارة بالتجوال والرضا الوظيفي لمعلمات الروضة في السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمات اللاتي يعملن في مدارس تطبق الإدارة بالتجوال يكن أكثر رضا عن وظائفهن.
- دراسة عبد الله محمد (2018): هدفت الدراسة إلى الوقوف على تأثير الإدارة بالتجوال على الرضا الوظيفي لمعلمات الروضة في الأردن، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة بالتجوال والرضا الوظيفي لمعلمات الروضة في الأردن ووجدت الدراسة أن المعلمات اللاتي يعملن في مدارس تطبق الإدارة بالتجوال يكن أكثر رضا عن وظائفهن.
- دراسة سليمان فهد (2017): هدفت الدراسة إلى الوقوف على أبعاد الإدارة بالتجوال والتعرف على تأثيرها على الرضا الوظيفي لمعلمات الروضة في الكويت، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة بالتجوال لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي لمعلمات الروضة في الكويت، وأظهرت النتائج أن المعلمات اللاتي يكن على اتصال دائم بقائدهن يكن أكثر رضا عن وظائفهن.
- دراسة Lee, S (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدي فاعلية ممارسة الإدارة بالتجوال لمعلمات الروضة في كوريا الجنوبية، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الإدارة بالتجوال والرضا الوظيفي لمعلمات الروضة في كوريا الجنوبية، وتوصلت الدراسة أن المعلمات اللاتي يعملن في مدارس تطبق الإدارة بالتجوال يكن أكثر رضا عن وظائفهن.
- دراسة Smith, J (2019): هدفت الدراسة إلى بناء العلاقة بين الإدارة بالتجوال والرضا الوظيفي لمعلمات الروضة في الولايات المتحدة، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة بالتجوال والرضا الوظيفي لمعلمات الروضة في الولايات المتحدة، ووجدت الدراسة أن المعلمات اللاتي يعملن في مدارس تطبق الإدارة بالتجوال يكن أكثر رضا عن وظائفهن.

تعقيب على الدراسات السابقة:

- أكدت معظم الدراسات على ظهور نتائج إيجابية حول تأثير الإدارة بالتجوال على الرضا الوظيفي لمعلمات الروضة هذه النتائج تشير إلى أهمية دور القائدات في تعزيز الرضا الوظيفي لمعلمات الروضة من خلال ممارسة الإدارة بالتجوال.
- إجماع العديد من الدراسات على وجود نقاط إيجابية تتمثل في الآتي :
- علاقة إيجابية: بين الإدارة بالتجوال والرضا الوظيفي لمعلمات الروضة.
- أهمية الاتصال: بين القائدات والمعلمات في تعزيز الرضا الوظيفي.
- دور القيادات: في تعزيز الرضا الوظيفي لمعلمات الروضة من خلال ممارسة الإدارة بالتجوال.
- اتفقت معظم الدراسات على كلما زاد ممارسة الإدارة بالتجوال كلما زاد الرضا الوظيفي لدى معلمة الروضة، وأن التدريب والتكوين والتحفيز، يعد من أهم أساليب ممارسة الإدارة بالتجوال، وأن إنتاج المؤسسة برامج جيدة للتدريب والتكوين يعود عليها بزيادة التطور ورفع الكفاءات البشرية، كما أن التدريب والتكوين والتحفيز يؤثر بطريقة طردية قوية على تنمية الرضا الوظيفي.
- أكدت بعض الدراسات أن تطبيق الإدارة بالتجوال يعد مدخل قوي لتنمية الرضا الوظيفي في أي مؤسسة بما فيهم مؤسسات رياض الأطفال.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: مفهوم الإدارة بالتجوال:

يعد مفهوم الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية الحديثة؛ حيث تناول تعريفها العديد من الباحثين من نواحي مختلفة، والعامل المشترك بين هذه التعريفات هو إبراز أهمية ممارسة الإدارة بالتجوال كأحد الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين جودة حياة العمل والتوافق المهني والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتعتبر الإدارة بالتجوال مفهوم من المفاهيم الهامة ضمن تطبيقات الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، لاسيما ما يترتب عليها من علاقات عمل وثيقة وقد توافق عليها أغلب الباحثين باعتبارها أسلوباً من أساليب التعاملات الإدارية التي تحمل ضرورة الحاجة إليها.

وقد عرفت الإدارة بالتجوال بأنها نمط من أنماط الإدارة، يستخدمه المديرون؛ للتواجد بين جميع الموظفين لتعزيز العلاقات الشخصية والإنسانية بينهم، ولتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والتطوير، وتقديم التغذية الراجعة لهم، وتحسين عملية الاتصال، واكتشاف الحقائق (مها الحارثي ، عمر باداود، ٢٠٢٢، ٣٢).

كما عرفت بأنها خروج المدير من مكتبه إلى مواقع العمل الفعلي، ويؤدي خروجه إلى تحسين عملية الاتصال، بحيث تعتمد علي الاتصال المباشر مع العاملين، وتفويض للصلاحيات دون المسؤوليات، وتعمل علي زيادة التحفيز للعاملين مما يؤدي إلى تفانيهم في العمل، ورضاهم عن أنفسهم وعن أعمالهم، وكذلك يكشف التجوال عن الحقائق، فيتم معالجة المشاكل وقت وقوعها أو تداركها قبل وقوعها، وتعطي تغذية راجعه للمدير المتجول عن مدى رضاهم عن إدارته وذلك من خلال طرح الأسئلة وحرية التحدث معه أثناء الجولة الإدارية، ولا بد أن يتصف المدير المتجول بعدة صفات تجعل العاملين يثقون فيها ويتواصلون معه بشكل إيجابي (زهوة الفهد، ٢٠٢٠، ٢٩).

والإدارة بالتجوال منظومة إدارية فلسفية متكاملة تستمد خصوصيتها من فنانة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفعال للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدامه لمهاراته ومواهبه الشخصية (عبد العاطي عبد العزيز، ٢٠٢٠، ٢٢٣).

كما تُعد نظام إداري متكامل قائم على وجود قادة إداريين في مواقع العمل الأمامية، وعدم الاعتماد بالكامل على وسائل الاتصال الإلكترونية، والتحدث مع الموظفين لاكتشاف أي قصور ومعالجتها وتحديد قدراتهم وإنجازاتهم الفردية ومناقشة أفكار الموظفين ومشاكلهم ومحاولة معرفة ما يجري في أماكن العمل الميدانية (Durrah ,Eltigani , Bilal, 2018,45).

وتعرف بأنها تدريب عملي غير منظم، يأخذ شكل نهج يشارك فيه المديرون مباشرة في الأنشطة المتعلقة بعمل مرؤوسيههم، على عكس أنشطة الإدارة الصارمة والبعيدة، حيث يقوم المديرون بزيارة مناطق العمل بشكل غير رسمي، والتفاعل مع الموظفين من خلال المناقشات غير المجدولة بشكل ودي، مما يسهل الاتصالات بكلا الاتجاهين الصاعد والنازل بين المديرين والمرؤوسين (Aimee, et al,2018, 2).

ثانياً: مفهوم الإدارة بالتجوال داخل مؤسسات رياض الأطفال:

عرفت الإدارة بالتجوال في مؤسسات رياض الأطفال بأنها قيام جميع قيادات رياض الأطفال من (مدير، موجه ومشرفة) بممارسة العمل الإداري في أي مكان بالمؤسسة لتحقيق الاتصال والتواصل الفعال مع معلمة الروضة، ومتابعة العديد من مجالات العمل المدرسي اليومي مثل: الالتقاء بالمعلمات والاستماع لوجهة النظر المتعددة بشكل يدعم ويحقق الأهداف المرجوة، والتأكد من الاستخدام الأمثل لأوقات العمل الرسمية، والتعرف عن قرب إلى الأنشطة المدرسية، وطريقة أدائها ومتابعة إنجازها والوقوف

علي المعوقات التي تحول دون فاعليتها، والاتصال بالتلاميذ ومتابعة تقدمهم وانضباطهم في المدرسة والتعرف علي المشكلات التي يعانون منها، والعمل علي حلها .

أهداف الإدارة بالتجوال داخل مؤسسات رياض الأطفال:

لكل نشاط إداري غاية يجب الوصول إليها وتطبيق الإدارة بالتجوال في مؤسسات رياض الأطفال لا تعني التجول بلا هدف، كما لا تهدف إلى التفتيش والمراقبة الدقيقة بقدر ما تركز على الاتصال غير الرسمي الذي يبني الثقة ويعزز العلاقات بين المعلمات ومديرهم بالمؤسسة.
وقد ذكر (فادي غوانمة، 2019، 468) مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- كسر سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي، الذي ينشأ عن الجمود الإداري الناتج عن الإدارة التقليدية.
- التحفيز للإبداع والابتكار والارتقاء بمستويات التنفيذ بهدف الوصول إلى الجودة الشاملة المتكاملة.
- ممارسة التأمل في آفاق التطوير من خلال التنمية الذكية والفاعلة للقدرات والإمكانات المتاحة.
- منح فرصة للتواصل المباشر، ومناقشة القيم والمعتقدات وتطور فهم المديرين حول أثر تنفيذ الأهداف على المعلمات.
- إدارة عمليات إعادة الهيكلة وذلك من خلال الاعتماد على أخذ المبادرة والتسامي على الاجتهاد وإلهام المعلمات بالحلول المناسبة لمواجهة مشاكلهم.
- إعادة بناء خلايا التجديد الفكري لدى المعلمات، وكسر جمود الروتين، والقضاء على التجبر الفكري، من خلال إدراك المعلمات لذواتهم واستخدام عوامل التكيف مع بيئة العمل.
- تحقيق التواصل الدائم والمستمر مع مختلف المعلمات في المؤسسة، وكسر حواجز العزلة الذي قد يمارسها البعض على متخذي القرار الإداري فيما يخص أصول المؤسسة سواء كانت المادية أو المعنوية.
- فهم الحقائق الواقعية الكافية التي تختص بالأصول المادية والمالية والبشرية للمؤسسة.

أهمية الإدارة بالتجوال داخل مؤسسات رياض الأطفال:

تكمُن أهمية ممارسة قيادات مؤسسات رياض الأطفال للإدارة بالتجوال في التأثير الإيجابي في سلوكيات المعلمات ودفعهم نحو تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية، وتنمية قدرات العاملين في المؤسسة علي التفاعل الاجتماعي مع البيئة المحيطة والوقوف علي المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال حالياً، والتي قد تظهر مستقبلاً وتحديد أنسب الطرق والوسائل لعلاجها والتعامل معها من

خلال الرؤية المشتركة للعاملين بالمؤسسة والانفتاح علي وجهات النظر المختلفة التي من شأنها أن تحقق الأهداف المنشودة وزرع بذرة العمل الجماعي في تصحيح الانحرافات واتخاذ القرارات التي تكون أفضل مما لو اتخذت من مستويات عالية قد تغيب عنها مفردات كثيرة. وقد أشارت (غادة عبد الحكيم، 2018، 370) إلى أهمية الإدارة بالتجوال داخل مؤسسات رياض الأطفال؛ حيث:

- 1- إعطاء التغذية الراجعة البناءة للمعلمات داخل المؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ العمل.
- 2- مشاركة المعلمات في المناقشات لحل المشكلات التي تقابلهم في العمل.
- 3- إتاحة الفرصة لمقابلة المسؤولين في مواقع صنع القرار، وكسر الحاجز النفسي بينهم، وطرح وجهات نظرهم دون عائق، والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بطريقة مباشرة.
- 4- إتاحة الفرصة لمشاهدة المدراء وهم يمارسون القيم التنظيمية ويمثلونها في سلوكياتهم اليومية.
- 5- تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بشكل متكرر يخلق لدى المعلمات توقعاً دائماً ومتجدداً لزيارة قائدهم لهم في مواقع العمل ليس بهدف التفتيش عليهم، أو البحث على نقاط ضعفهم، الأمر الذي يقودهم لبناء الثقة، ومن ثم يتحدثون معه بانفتاح وحرية حول كل ما يجري في مكان عملهم.

مبادئ الإدارة بالتجوال داخل مؤسسات رياض الأطفال:

- أشارت دراسة (على الضلاعين، 2016، 91) على أهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال داخل المؤسسة والتي تتمثل في الآتي:
- مشاركة المعلمات في المناقشات في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، وإتاحة الفرصة الكافية لهم في التعبير والنقاش للتوصل للحلول المرضية للجميع.
 - الحرص على عمل مقابلات مع المعلمات في مكاتبهم وأماكن عملهم بأوقات مختلفة، بهدف التعرف على درجة التزامهم بالعمل.
 - توزيع الجهد في التجول داخل العمل بين القيادات مما يضفي على العمل طابع الديمقراطية والمشاركة في المسؤولية.
 - التحدث مع المعلمات والاستماع إلى كل واحدة منهم، لتتمكن كل معلمة من التعبير عن مشكلاتها واحتياجاتها الخاصة، وتقديم ملاحظاتها التي تنمي العمل وترتقي به.
 - إعطاء التغذية الراجعة البناءة فيما يتعلق بالتخطيط وتنفيذ العمل من خلال عقد دورات واجتماعات دورية فردية وجماعية ترتقي بالمرجات للمستوى المطلوب.

- ملاحظة أداء المعلمات في مواقع العمل الفعلية، حيث يجب علي المدير التواصل المباشر مع موظفيه للاطلاع على سير العمل بنفسه، وتقديم التوجيهات والنصائح الفردية والجماعية.
- التفاعل غير الرسمي أساس التعامل مع المعلمات، لذلك نجد أن العلاقات غير الرسمية القائمة بين المدير والموظف وفق ضوابط محدده تحقق نتائج أفضل من غيرها.
- عقد مقابلات عمل ومراجعات دورية في مجال العمل مع العاملين، وإدارة النقاش مع منح كل شخص فرصة الحديث والتعبير، بهدف التعرف على المبدعين وإتاحة الفرص لهم.

أبعاد الإدارة بالتجوال داخل مؤسسات رياض الأطفال:

يعد تحسين الاتصال واكتشاف الحقائق والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة من أهم أبعاد الإدارة بالتجوال، والتي يُحقق تطبيقها العديد من الفوائد لمؤسسة رياض الأطفال، وتساهم في رفع المستوى التنافسي إذا ما تم تطبيقها بالشكل المناسب وتتنوع أبعاد الإدارة بالتجوال ويمكن عرضها في الآتي:

1- اكتشاف الحقائق:

يشير إلى قدرة المدير من خلال تجوله على تحديد مشكلات التنظيم والحكم علي جودة التنفيذ، ورؤية حالات المعلمات والحصول على معلومات شاملة حول المؤسسة، لذا يتعين على المديرين الابتعاد عن مكائهم، والتحدث مع المعلمات لمعرفة مخاوفهم ومشاكلهم وإيجاد حلول لها (Durrah et al, 2018,46).

كما يشير إلى قدرة المدير من خلال تجوله على تحديد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف المعلمات والحصول على معلومات شاملة عما يحصل على أرض الواقع، والتعرف على العوائق الكامنة أمام مسار التنفيذ الجيد للاستراتيجية، ثم عليه بالمثل تطوير الأسس التي تحدد ما يمكنه القيام به لدفع مسار العملية قدماً إلى الأمام (Suhaimi, 2012,44).

2- تحسين الاتصال:

يشير إلى قدرة الإدارة على تفعيل طرق الاتصالات بينها وبين المعلمات بمختلف وسائل الاتصال الشخصي والتي تتمثل في الآتي (محادثة، لقاء، خطابة، الاجتماعات، الندوات ورشات العمل، وذلك بهدف تعزيز الثقة، وتبادل الآراء بينهم ونشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي (Aleyedi, 2012, 34). وتعتبر الإدارة بالتجوال استراتيجية اتصال بين المدير والمعلمات، وتعتمد على الاتصالات غير الرسمية، بتبني طريقة الإدارة اللامركزية، والثقة في المعلمات، والتي تعزز العمل بروح الفريق، حيث توفر الإدارة بالتجوال الوقت والمكان للتواصل بين المدير والمعلمات (Al-Shaah et al, 2013,6).

ولا يتم الاتصال في التنظيم بدون معوقات أو مواجهة المشاكل، فقد تظهر بعض مظاهر التشويش أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب، نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين في المؤسسة الآتي (محبوبي منصورية، 2017، 16):-

- عدم وجود فهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر.
- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة علي نجاح عملية الاتصال.
- ضغط الوقت لكل من المرسل والمستقبل.
- عدم انتباه المستقبل إلى الرسالة ومحتوياتها.

3- التحفيز:

يلعب التحفيز دور رئيسي في توفير بيئة العمل المناسبة ويشير إلى قدرة المدير علي تحفيز المعلمات ودفعهم نحو الأداء الأفضل، والارتقاء بمستويات أدائهم ورفع روحهم المعنوية، مما يعزز لديهم الثقة والمودة والتفاهم مع الآخرين ويعمق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع أهداف المؤسسة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، وهناك مجموعة من المتطلبات الأساسية لبناء نظام حوافز فعال تتمثل فيما الآتي: (عزام أحمد، 2018، 632)

- أن تواكب الحوافز التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع.
- لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبية.
- ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.
- أن يكون الحافز له تأثير فعال في دفع الموظف واستثارته.
- أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.
- سهولة فهم نظام الحوافز الذي تقرره المنظمة.
- عدالة الحافز وكفايته.

4- التطوير والإبداع:

يشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير علي إضافة كل ما هو جديد ومبتكر وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعين، وإلهام المعلمات بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية وتوفير البيئة الإبداعية، والأفكار والحلول، وبرامج التدريب اللازمة لتطوير أساليب وطرق العمل وتنمية القدرات والامكانيات وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية، والأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة المعلمات أثناء الجولات التقديرية، لدعمهم وتنمية مهاراتهم (Trnova, 2014, 14).

وبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في إثبات مواهبه وقدراته الإبداعية، إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات، ومع ذلك فإن الاعتبار الأول لإدخال التغيير والإبداع كأساليب فاعلة في نجاح التنمية الإدارية هو بلا شك إيجاد البيئة الملائمة بكل ما تحمله هذه العبارة من أبعاد معيارية وموضوعية، ويأتي في المقام التالي إيجاد العناصر المتمتعة بالمعرفة الفنية والممارسة الإدارية والتنظيمية اللازمة لاستيعاب الفكر الإداري الحديث وتوظيفه لمصلحة الإصلاح الإداري، مع ضرورة الاهتمام بهذه العناصر من خلال التدريب والإعداد المستمرين لرفع كفاءتها وقدرتها (توفيق العجلة، 2009، 53).

وبناء عليه ترى الدراسة أن التطوير هو تزويد المعلمات بالمهارات والمعارف والقدرات اللازمة للعمل، أما الإبداع فهو ثمرة لتوفر بيئة تتسم بالتطور والتجديد الدائم والمستمر، وهذه البيئة لا بد أن تتوفر فيها الصفات الآتية:

- قائد صاحب رؤية ورسالة.
- معلمة لديها الحافز والدافع لعمل شيء جديد.
- إدارة تشجع على الإبداع من خلال دعم مادي ومعنوي.

5- التغذية الراجعة:

يشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير علي مساعدة المعلمات في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم ولوضع المقترحات والحلول والبرامج المتنوعة لعلاجها، من خلال المناقشة والحوار كما أن الهدف الرئيسي من التغذية الراجعة هو تحسين وتطوير الأداء، حيث يجب على المديرين معرفة كيفية إمداد المرؤوسين بالتغذية الراجعة، وكذلك كيفية الحصول عليها منهم (Durrah et al, 2018,47).

والتغذية الراجعة ينبغي ألا تكون معقدة، وينبغي، شرحها، وأن تكون مركزة ومحددة وفي الوقت الأداء فوراً أو بعده بفترة وجيزة، لأنها إذا جاءت في وقت غير المناسب فإنه يتم إنكارها وتجاهلها، ويكون الغرض منها هو نقد السلوك أو الأداء ولا شيء غير ذلك، بحيث لا تتعرض لنقد الشخص بذاته وقد تشمل التدريب على بعض الوظائف أو المهام الخاصة التي تتيح للمعلمة تحسين ممارستها لمهام الوظيفة (سالم الشمري، 2009، 11).

مهارات الإدارة بالتجوال:

تتفق إدارة مؤسسات رياض الأطفال مهما اختلفت سياساتها على أهمية استخدام المهارات التي تساهم في تعزيز وجودها وتسهيل انتقالها باتجاه قمة الهرم التنافسي الذي يعكس حقيقة تواجدها ونجاحها وبالتالي فإن المدير المتجول يجتهد في استخدام عدة أدوات اتصالية لتحقيق الفاعلية الكاملة للجولة التفقدية التي يقوم بها، وهي عملية تتطلب منه مهارة عالية في انتقاء الأفضل منها وفقا لاحتياجات ومتطلبات الموقف الإداري بما يتأكد له أنه حقق أهدافه من التجوال الإداري.

وتتمثل مهارات الإدارة بالتجوال، حسب ما ذكر (عزام أحمد، 2018، 366-367) في الآتي:

1- إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث:

حيث تقوم الإدارة بالتجوال تقوم على تحفيز الابتكار والإبداع والتطوير بشكل مستمر، والتحسين، وامتلاك مزايا تقنية وهذا الأمر الذي يتطلب تشجيع ودعم الأفكار الابتكارية الصادرة أساسا من الحوار المفتوح والنقاش الودي الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع المعلمات في المؤسسة، ولهذا يجب على المدير المتجول أن يختار لغة الحوار التي تتناسب مع كل فئة.

2- الاستخدام الذكي للأسئلة وإدارة الحوار والنقاش:

إن تنوع المواقف يمثل فرصة سانحة للمدير المتجول يجب عليه أن ينتهزها بمهارة للحصول على المعلومة، فضلا عن تزويد المعلمات بالمعلومة التي تكون عندهم.

3- إزالة كافة أشكال الخوف والرغبة والخجل:

والتي قد تحول دون الحصول على المعلومات المطلوب الوصول إليها أثناء الجولة الإدارية، فيعمل المدير المتجول على بث روح الأمن والأمان وإزالة الحواجز النفسية والمادية وكل أشكال الخوف والرغبة من نفوس المعلمات الأمر الذي يكمل بدوره زيادة فاعلية الجولة الإدارية، والحصول منها على المعلومات، وتحقيق الدافع وبالتالي زيادة كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

4- البحث عن أفكار جديدة ومتميزة:

حيث تعمل الجولة الإدارية التي يقوم بها المدير المتجول على الحصول على الأفكار الجديدة واكتشاف أصحاب العقول المبدعة التي يمكن من خلالها تطوير الأعمال في المؤسسة.

5- تحقيق مشاركة ذكية ومعنوية للعاملين في مشاكل العمل:

فالمدير الذكي يحرص على الاستماع بتعاطف إلى مشاكل المعلمات ومشاكل العمل، ويعمل ما في وسعه لحلها، الأمر الذي يزيد من ولاء وانتماء المعلمات، وكذلك إنتاجيتهم.

6- البحث عن المبدعين وأصحاب المواهب والأفكار المتميزة والجديدة:

وحيث إن كثيرا ما تضم المؤسسات العديد من المبدعين، وقد يكونوا مغمورين أو مضطهدين، فإن مهمة المدير المتجول أن يكتشف هؤلاء الأشخاص من خلال طرح المشاكل وأخذ الآراء المختلفة حولها، وتصميم المسابقات، وتشجيع الاقتراحات ورصد مكافئات سخية عليها.

7- الإسقاء الذكي المستوعب لما يقال ويحدث:

يغلب على المعلمات حالة من التوتر طالما شعرن بأن أحدا يراقب أداءهم وعملهم، بينما عندما يرون المدير المتجول بينهم كأحدهم أكثر من كونه مسؤولا فإن ذلك يعطيك الفرصة لاكتشاف كثير من القضايا قبل أن تتحول إلى مشكلات وحسب فإن المعلمات كلما أعطوا الفرصة للحديث فيفصحن بما يشعرن أنه يجب أن يكون وليس ما يحب المدير أن يسمع ويؤكد أن القدرة على الإصغاء الجيد هي الأهم في تحقيق الفاعلية عند ممارسة الإدارة بالتجوال.

أساليب تطبيق ممارسات الإدارة بالتجوال داخل مؤسسات رياض الأطفال:

تعد الإدارة بالتجوال من أفضل التقنيات المستخدمة لبناء العلاقات وتعزيز الاتصال بين المديرين والمعلمات، حيث تعتمد على التواصل وجها لوجه، وذلك مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى مثل المراسلات والاتصال الهاتفي، البريد الإلكتروني ... إلخ والتي تفقر جميعها إلى التفاعل الوجداني، بينما بالمقابل توضح الإدارة بالتجوال المشاعر الحقيقية كتعبيرات الوجه ونبرة الصوت التي تساعد المدير المتجول فيما بعد على اتخاذ قرارات أفضل.

وتختلف عملية التجوال الإداري وفقا للأساليب التي تستخدم في إحداث عملية التجوال، واختلاف طبيعة المتغيرات الحاصلة عن بعضها، فنقرض علي المدير المتجول التجديد والتنوع في أساليب التجوال المتبعة ومن ثم فإنه يستخدم عدة أساليب في القيام بالتجوال الإداري من أهمها كما ورد عن (عبد الحليم حايك، 2021، 27):

1- الزيارات الميدانية أو الجولات: - وهي زيارة إلى مواقع العمل والاحتكاك المباشر مع العاملين.

2- الندوات أو المحاضرة: - يقوم بها القائد حيث يتناول فيها سياسة المؤسسة وأهدافها وخططها

المستقبلية ويرد على أسئلة العاملين واستفساراتهم.

3- الاجتماع: هو لقاء فكري بين القائد المتجول والعاملين في نشاط معين لبحث مشكلة ما والمناقشة وتبادل الآراء.

4- البرامج التدريبية: التدريب هو أهم الأساليب لتحقيق التجوال الإداري، وتتعدد الأساليب التدريبية التي يمكن استخدامها حسب طبيعة العاملين ونوعيتهم وما يعدون له من أعمال (مؤمن صالحة، 2015، 22).

فوائد ومزايا تطبيق الإدارة بالتجوال داخل مؤسسات رياض الأطفال:

يمكن تلخيص مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال بالنقاط الرئيسية الآتية (مؤمن صالحة، 2015، 19-20):

1- زيادة كفاءة وفعاليات عمليات التدريب: فالإدارة بالتجوال تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات، مما يترتب عليه إعداد برامج تدريبية تتناسب وتطور معلوماتهم وتصلق مهاراتهم وتعديل أنماط سلوكياتهم واتجاهاتهم. وذلك فضلا عن أن الإدارة بالتجوال في أحد جوانبها هي أداة تدريب ونقل للمعلومات والخبرة.

2- تقييم أداء المعلمات بشكل أفضل: إذ يتيح التجوال التعرف على حقيقة قدرات وإمكانات وظروف كل معلمة من العاملين بالمؤسسة، وبالتالي تقييم أدائهم تقييما سليما، وتطوير نظم ملائمة وعادلة لتحفيزهم وتطويرهم والإشراف عليهم.

3- تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ: إن قيام الإدارة العليا بالمشاركة في التجول على الأقسام المختلفة يساهم في ضمان تنفيذ العمل وفق مستويات الجودة المطلوبة، بالإضافة إلى بحث الاحتياجات باستمرار، والوقوف على حجم الإنجاز والتنفيذ الذي تحقق بالفعل .

4- إعادة هيكلة المؤسسة بشكل أفضل: والتي تعتمد بالأساس على رؤية الواقع (الموارد والإمكانات والتحرك منه نحو المستقبل، والتخلي عن الممارسات التقليدية الروتينية، ومن ثم إعادة ترتيب الأوضاع الداخلية للمؤسسة التي تتطلب إعادة هيكلة سواء أكانت إدارية أو بشرية أو مالية أو تنظيمية... إلخ.

5- زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمات: وذلك من خلال السماح لهن بإبداء الرأي والاقتراح، والمشاركة في إعداد الخطط ووضع الأهداف، مما يعمق الإحساس بالمسؤولية الذاتية والولاء والانتماء للمؤسسة.

6- إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقا لاحتياجات العمل الفعلية: حيث يتكشف من خلال الجولات الإدارية مدى الاستفادة المثلى من الموارد البشرية، وبالتالي يتم إعادة توزيع الأفراد على الأعمال المختلفة، بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم ومتطلبات العمل الفعلية.

7- التفويض الفعال للسلطة: والذي يعني توزيع السلطات على الآخرين، وتشجيعهم على تخطي الحواجز في طريقهم إلى قبول المخاطرة والابتكار والإبداع واكتساب المزيد من الخبرات والتعود على

تحمل المسئوليات والثقة بالنفس والتحرر من الخوف والتجوال الإداري هنا يساعد علي حسن اختيار الأفراد الذين سيتم تفويضهم السلطة بناء على المحددات والاختناقات والقيود التي تحتاج عند معالجتها مراعاة عاملي: السرعة، والفاعلية.

8- ربط مكافأة المعلومات بالإنجاز الفعلي: وذلك من خلال ما يلمسه القائد المتجول أثناء جولته التقديرية وملاحظة إنجازات المعلومات على الطبيعة وربط المكافأة بمستحقها فعلا مما يقلل بالضرورة من سطوة التنظيمات غير الرسمية على اتخاذ القرار.

ثالثاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي أهميته الكبرى بالنسبة للأفراد وكذلك المجتمعات، وذلك لأن رضا الفرد عن عمله هو العامل الأساسي لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي.

ولقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الاجماع على تعريف موحد أمراً في غاية الصعوبة نظراً لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين، فضلاً عن اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون. ومن التعريفات التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي ما يلي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه الشعور الإيجابي الذي يحمله الموظف لوظيفته ولعناصر العمل المكونة خصوصاً الرضا عن الأجور، محتوى العمل، فرص الترقية الأمن بالعمل، التمكين التي تدفع الموظف للعمل والإنتاج (الزهرة حروز، فاطمة بن ساحة، ٢٠٢٤، ٢٠٠).

وقد أشارت ميساء أبو رميلة بأن الرضا الوظيفي هو "نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير يستمد من إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله" (2023، 309).

ويشير مصطلح الرضا الوظيفي إلى حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي، والتي تقاس أساساً بقبول الفرد لذلك العمل بارتياح ورضا نقيس وفاعليه بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق (مؤيد عساف، ٢٠١٩، 153).

ويشير Desta Ayele إلى أن الرضا الوظيفي هو: "الحالة النهائية للشعور الذي يتم اختباره بعد انجاز المهمة. يمكن أن يكون هذا الشعور سلبياً أو إيجابياً اعتماداً على نتيجة المهمة المكلف بها. فالرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من المشاعر والمعتقدات التي يشعر بها الناس حول وظيفتهم الحالية

سواء من حيث نوع العمل الذي يقومون به او زملائهم في العمل أو أجرهم ويمكن ان تتراوح مستويات درجات الرضا الوظيفي لدى الموظفين من الرضا الشديد الى عدم الرضا الشديد "(11,2014).
وقد عزز ذلك دراسة Iqbal,M مؤكدا على أن الرضا الوظيفي عبارة عن حالة يستطيع الموظف تحقيق ذاته من خلالها ويشبع رغباته بصورة تجعله يتقبل العمل، حيث يعمل الرضا الوظيفي على رفع حماس العامل ورغبته في زيادة الإنتاج (88-86, 2013).

مفهوم الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال:

ويعرف الرضا الوظيفي في مجال التربية والتعليم ومؤسسات رياض الأطفال علي أنه اتجاه إيجابي نحو الأعمال التي تقوم بها المعلمة، حيث تشعر بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والنواحي الاجتماعية، والأوضاع الاقتصادية، والنواحي الإدارية والجوانب الوظيفية المتعلقة بوظيفتها، وتقبلها لعملها، وانعكاس ذلك على أدائها وحياتها الشخصية، كما يعد الرضا الوظيفي لدى المعلمين من أهم مؤشرات نجاح المدرسة كمؤسسة تربوية تعليمية، حيث يمثل مجموعة الاتجاهات الإيجابية التي يبديها المعلمون نحو العمل بالمدرسة (ناصر أبو عرار ، 2023، 82).

أهمية الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال:

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة على إنتاجية مؤسسات رياض الأطفال ، فهو يؤثر على أداء المعلمات لأنه يكسب أهمية كبيرة لكل من المورد البشري والمؤسسة والمجتمع، ويمكن توضيحها فيما يلي :

أ - أهمية الرضا الوظيفي لدى معلمة الروضة.

إن ارتفاع شعور المعلمات بالرضا الوظيفي يؤدي الى:

- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعند شعور المعلمة بأن جميع حاجاتها المادية والمعنوية مشبعة بشكل كاف تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة جديدة ومبتكرة.
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل الخارجية حيث أن الوضع النفسي المريح الذي تتمتع به المعلمات يعطي لهم إمكانية أكبر للتحكم في عملهم وما يحيط بهم.
- الرضا عن الحياة فمن المزايا المادية والمعنوية التي توفرها الوظيفة للمعلمات تساعد على مواجهة متطلبات الحياة بسهولة.
- زيادة مستوى الطموح والرغبة في التطور والتقدم فالمعلمة التي تتمتع بمستوى عال من الرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي (الأمين بلقاضي ، 2022 ، 517-518).

ب- أهمية الرضا الوظيفي لدى مؤسسات رياض الأطفال.

حيث ينعكس ارتفاع شعور المعلمات بالرضا الوظيفي بالإيجاب على مؤسسات رياض الأطفال من خلال:

- ارتفاع شعور الولاء التنظيمي لدى المعلمة حيث أن وظيفتها قد أشبعت حاجاتها المادية والمعنوية مما يزيد تعلقها بها.
- ارتفاع مستوى الإنتاجية والقدرة على التعامل بشكل رائع مع الأطفال فالشعور بالرضا الوظيفي يخلق لدى المعلمة رغبة في الانجاز وتحسين الأداء.
- خفض تكاليف الإنتاج من خلال خفض معدلات الغياب عن العمل.

أنواع الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال:

ينقسم الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال إلى نوعين هما (أسماء فرحي، 2020، 15):

1- الرضا الوظيفي الكلي: ويقصد به رضا المعلمات عن جميع جوانب العمل، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل جميع عناصر الرضا لأن هذا يتوقف على طبيعة المعلمة، فهي قد لا تعتبر تلك العناصر مهمة.

2- الرضا الوظيفي الجزئي: ويقصد به شعور المعلمة بالرضا عن بعض أجزاء العمل، فهذا تكون المعلمة قد وصلت إلى درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، أو ربما لاتزال تشعر بالاستياء لكنها تؤدي أعمالها.

وهناك أنواع أخرى من الرضا الوظيفي لدى معلمات الروضة تتمثل في الآتي:

النوع الأول: الرضا العام

ويعرف على أنه الاتجاه العام للمعلمة نحو عملها في المجمل كونها راضية أو غير راضية ، والرضا عن العمل يمثل محصلة لعوامل فرعية حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال درجة الناتج النهائي لدرجات رضا المعلمة عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي تشغله (جلال عبد الحليم، 2016، 177)

حيث يمكننا القول إن الرضا العام يشمل الرضا على جميع العناصر التي يتكون منها الرضا الوظيفي والمتمثلة في الرضا عن الأجر والرضا عن جماعة العمل والرضا عن ساعات العمل والرضا عن ظروف العمل وعن محتوى العمل وفرص الترقية ونمط الإشراف.

النوع الثاني: الرضا النوعي

يتمثل في رضا المعلمة عن جانب محدد ومعين من جوانب عملها، كأن ترضى بالعائد المادي في حين تكون غير راضية عن نوعية الإشراف أو ظروف العمل أو نوعية الاتصال داخل مؤسسات رياض الأطفال (عثمان محادين، 2016، 100).

ونجد أن دراسة (الأمين بلفاضي، 2022، 521) قد قسمت الرضا الوظيفي حسب معيار الزمن ومعيار الشمولية:

• **حسب معيار الزمن:** وهو رضا متوقع يتمثل في توقع العامل البشري أن ما يبذله من جهد يتناسب مع أهداف المنظمة وذلك من خلال أدائه الوظيفي، أو رضا فعلي ويأتي هذا النوع من الرضا بعد شعور الموظف بالرضا المتوقع أي عند تحقيق الهدف المطلوب منه والمحقق لاحتياجاته.

• **حسب معيار الشمولية :** تنقسم أنواع الرضا الوظيفي حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع الرضا الداخلي والرضا الخارجي والرضا الكلي.

الرضا الداخلي/ وهو ما يتعلق برضا الموظف عن الجوانب النفسية والذاتية له مثل شعوره بالتقدير وبالقبول وسط جماعات العمل والتعبير عن ذاته.

الرضا الخارجي/ فيتعلق بالجوانب البيئية للموظفين في بيئة عملهم كالعلاقات مع الزملاء والإدارة ونمط العمل.

الرضا الكلي/ فيشمل كلا الجانبين السابقين الداخلي والخارجي .

عناصر الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال:

يشير (برياح الأمين، موساوي يحي، ٢٠١٦، ٧) إلى أن عناصر الرضا الوظيفي لدى معلمة الروضة تتمثل في الآتي:

1- **الرضا عن الأجر:** حيث يسد الحاجات الخاصة للمعلمة وتشعر بالأمن والمكانة الاجتماعية، ورمز تقدير من المؤسسة للمعلمة.

2- **الرضا عن الإشراف:** لتحقيق الترابط بين المعلمات والمشرفات لسهولة تنفيذ الأوامر وإحكام السيطرة عليهم.

3- **الرضا عن جماعة العمل:** لتحقيق التفاعل والتفاهم والتنسيق مع معرفة كل معلمة بالدور والمهمة التي تؤديها.

4- **الرضا عن فرص الترقى:** لتحقيق التطوير والارتقاء من المعلمات.

5- الرضا عن ساعات العمل: مع توفير ساعات للراحة التي تحقق المنفعة لدى المعلمة والطفل.
6- الرضا عن ظروف العمل :يؤثر فيها الظروف المادية والعائد الذي تحصل عليه المعلمة مهما كانت الصعوبة فيه.

7- الرضا عن محتوى العمل : الذي يحقق الإثراء الوظيفي والتنوع في إظهار المهارات من خلال:-
▪ استغلال المعلمة لقدراتها لزيادة الرضا عن العمل.
▪ خبرات النجاح والفشل في العمل لتحقيق المعلمة تقديرها واعتزازها بذاتها.
▪ درجة تنوع مهام العمل حتى لا تشعر المعلمة بالملل أو يكون السبب في تخفيض نسب الذكاء.
▪ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للمعلمة من خلال إعطاء الحرية للمعلمة في الأداء الذي يوصل لنتائج مرضية وجيدة مع الأطفال.

خصائص الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال:

- ويتسم الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص كما ذكرتها (هالة محمد ، 2023، 122): -
- عدم وجود مفهوم محدد له؛ حيث تعددت تعريفاته نتيجة اختلاف وجهات نظر الباحثين واختلاف اتجاهاتهم.
 - يختلف الرضا الوظيفي من فرد إلى آخر، فالإنسان لديه احتياجات تختلف عن الآخرين ويؤدي ذلك إلى تنوع طرق قياس الرضا الوظيفي، وكلما ساهم العمل في إشباع حاجات الفرد ورغباته كلما زادت درجة الرضا الوظيفي له.
 - إن الرضا الوظيفي هو حالة من القبول الناتجة عن تفاعل الفرد الموظف مع بيئة العمل؛ مما يؤدي ذلك إلى الشعور بالثقة في العمل، والانتماء والولاء له، وزيادة الإنتاج، وتحقيق أهداف العمل .
 - يتعلق الرضا الوظيفي بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني نظرا لتعقيد جوانب السلوك الإنساني وتعددتها وتداخلها، بالإضافة إلى اختلاف أنواعه من موقف إلى آخر.
 - يتميز الرضا الوظيفي بخاصية الارتباط بسياق النظام الاجتماعي وتنظيم العمل، فهو محصلة العديد من الخبرات المرتبطة بالعمل (عبد الله الأحمرى، ٢٠١٨، ٣٢١).
 - إن الرضا الوظيفي للموظف عن عنصر معين داخل المنظمة لا يعني بالضرورة الرضا عن باقي العناصر الأخرى في المنظمة، كما أن رضا موظف ما داخل العمل لا يعني بالضرورة رضا غيره في نفس المنظمة، فالرضا الوظيفي عملية نسبية (حمدي السيد ، 2017، 26).

مظاهر الرضا الوظيفي لدي معلمات رياض الأطفال:

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي لدي معلمة الروضة حيث ينعكس ذلك إيجابيا على أداء المؤسسة، ويمكن حصر هذه المظاهر في الآتي (فرحي رباب، سهيل رباب، 2023، 23):-

1- زيادة معدل الأداء:-

هناك معدلات كمية ومن خلالها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تفتح خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك معدلات نوعية تعني وجوب وصول الفرد الى إنتاج مستوى معين من الدقة والجودة والإتقان وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل هو مزيج وخليط من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب ان يصل إنتاج الفرد الى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية معينة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

2- زيادة معدل الحضور:-

أشارت بعض الأبحاث والدراسات إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي الى معدل مرتفع للحضور إلى العمل واشتراك أقل في أنشطة نقابات العمال ويصبح الموظفون أكثر رضا عن أشياء خارج العمل أيضا، وبشكل آخر يمكن القول إنه كلما زادت درجة رضا العمال عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل حضورهم.

3- الرضا العام عن الحياة:-

يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك انعكاسات للرضا العام عن الحياة وقد أشارت الدراسات والتجارب أنه توجد علاقة طردية بين المتغيرين وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.

ويتضح من ذلك أن الرضا عن العمل له مظاهر متنوعة مثل زيادة معدل الأداء والحضور والرضا العام عن الحياة فإذا توافرت هذه المظاهر اتضح منها أن العامل يتسم برضا وظيفي عن مهنته.

4- اختفاء الشائعات:-

إن تنشيط الاتصالات في كل الاتجاهات مع وضوح المعلومات يقلل من انتشار الشائعات، مما يجعل العاملين يشعرون بالرضا، ومن ثم يتقربون لأعمالهم، ومن المعروف أن للشائعات أثرا سلبيا على جو العمل، وتلحق الضرر بالعلاقات الإنسانية، ومن ثم الرضا عن العمل.

5- قلة الشكاوى:-

تعتبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا لدى الفرد نحو مؤسسته التي يعمل بها، وقد تكون هذه الشكاوى فردية أو جماعية، وتعتبر عن واقع حقيقي أو وهمي، وفي هذه الحالة على الإدارة أن تعالج أسباب هذا التوتر من خلال دراسة هذه الشكاوى موضوعيا لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة، ويصبح من الصعب معالجتها (Gozukara, I, 2016, 740).

6- انخفاض درجة المقاومة للتغيير:-

في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة، ورضا المعلمات عن عملهم تقل حدة المقاومة للتغيير أو الاعتراض بكافة صوره وأشكاله وأنواعه، لذلك تجد القادة في هذا النوع من المنظمات يبادرون للتغيير، وتقل مخاوفهم من إمكانية معارضة مشاريعهم (Tasdan, m, 2015, 52).

مؤشرات عدم الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال:

هناك العديد من المظاهر التي تؤدي إلى نقص الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال مثل التوتر النفسي والضغط المهنية والتوتر المهني، والشعور بالاحتراق النفسي ونقص الأجر وتباطؤ الترقى وعدم الرضا عن الإشراف، وسوء ظروف العمل ومن أبرز تلك المظاهر ما يلي (حسين مشهدي، 2018، 399):

1- الإضراب.

يعتبر الإضراب من أهم وأكثر مظاهر التذمر وعدم الرضا عن المهنة فهو من المظاهر التي يصعب حصر أسبابها فقد يكون بسبب طبيعة العمل في حد ذاته وقد يعود إلى طبيعة ووضع الفرد والإضراب يعني التوقف الجماعي للعمل وهو شكل من أشكال الاحتجاج والتعبير يلجأ إليها المعلمين سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف المهنة أو المطالبة ببعض الحقوق التي يرونها مضمونة وقد تكون هذه المطالب مادية مثل زيادة الأجور وتحسين ظروف العمل أو تكون معنوية.

2- التمارض.

يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعا بين المعلمين الغير راضين عن وظائفهم وذلك لأن التمارض يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتا عن بيئة العمل، التي يسبب وجوده بها إلى الشعور بالاستياء والتضايق ويمكن تحديد الأفراد الذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين ، حيث أنها إذا تجاوزت العدد الطبيعي ، فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي.

3- التغيب عن العمل.

وهو تخلف الفرد عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها ، ولذلك يعتبر من أخطر المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال لما له من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة من جهة وبالنسبة لضعف الكفاءة الإنتاجية له من حيث الكم والكيف من جهة أخرى.

4- العلاقات بين المعلمات.

تمكننا طبيعة العلاقات بين المعلمات من معرفة الرضا الوظيفي من عدمه فكلما كانت العلاقات حسنة ويسودها روح التعاون والمساندة فإنها تعبر عن مستوى الرضا لدى المعلمة، أما إذا كانت هذه العلاقات يسودها التوتر، والنزاعات الدائمة والصراعات بين أفراد المنظمة فإنها تعبر عن غياب الرضا الوظيفي، وذلك إن الرضا الوظيفي يؤدي بالفرد إلى الاستقرار والاتجاه الإيجابي نحو عمله وزملائه، أما في حالة عدم الرضا فإن الفرد يكون مستعداً لا إن يتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة .

5- ترك العمل الاختياري.

ويشير إلى الاستقالة من العمل بالتعليم، مما يكلف المدارس تكلفة عالية يتمثل بعضها في تكلفة التدريب وتكلفة تعيين معلمين جدد، وكلما ارتقينا في السلم أو التدرج التنظيمي حيث تتعدد الوظائف تكنولوجياً، فإن هذه التكلفة تزداد هذا بالإضافة إلى تشتيت عمل الجماعة التي كان يعمل بها الفرد، أو خسارة فرد اكتسب خبرات ومهارات خاصة مدة خدمته وتتفاقم هذه المشكلة عندما يكون ترك العمل من قبل الأفراد المتميزين في أدائهم (Oliver R, E,2008,50) .

6- كثرة الشكاوى.

تؤكد الدراسات أن الشكاوى مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة وذلك من خلال حصر كل الشكاوى المقدمة في فترة معينة وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها ودراساتها للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

آليات تحسين الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال:

يعبر الرضا الوظيفي عن شعور المعلمات بالسعادة والاستقرار في عملهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء فتزيد إنتاجية المؤسسة، وهذا ما نبحت عنه في النهاية إلى جانب أن الرضا الوظيفي له دور فعال في التحكم بمعدلات الدوران داخل المؤسسة، فالمعلمة التي تشعر بالارتياح داخل مقر عملها، يكون معدل الدوران لديها ضئيلاً أو شبه منعدم.

- ولذلك اقترح العديد من الباحثين مجموعة من الآليات والوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي داخل مؤسسات رياض الأطفال نذكر منها ما يلي (صالح عياد، جيلالي قالون، 2019، 7): -
- 1- الميل الى إتباع اللامركزية في التسيير لتعزيز فكرة القدرة على التأثير في المؤسسة لدى الأفراد.
 - 2- استخدام مداخل التوسع في العمل لتفادي الضجر والملل لدى الأفراد.
 - 3- تكليف الموظفين بمهام تستغرق مجال اهتماماتهم.
 - 4- الحرص على تحقيق العدالة في الأجور والمكافأة.
 - 5- تحسين جودة الإشراف الوظيفي.
 - 6- إشاعة البهجة والسرور في العمل.

رابعاً: نتائج الدراسة:

بناءً على ما سبق توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديرات رياض الأطفال ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات .ويمكن تفصيل هذه النتائج على النحو التالي:

- 1- ارتباط إيجابي قوي: تبين أن هناك ارتباطاً قوياً ومباشراً بين مدى ممارسة المديرية لأسلوب الإدارة بالتجوال (التواجد في الفصول، التفاعل مع المعلمات، الاستماع لملاحظاتهم، تقديم الدعم) وبين شعور المعلمات بالرضا عن وظائفهن.
 - 2- تأثير على جوانب محددة من الرضا الوظيفي: لوحظ أن الإدارة بالتجوال كان لها تأثير إيجابي بشكل خاص على الجوانب التالية من الرضا الوظيفي لدى معلمات الروضة:
- العلاقة مع الإدارة: شعرت المعلمات اللاتي تعملن تحت إدارة تمارس التجوال بعلاقة أفضل وأكثر دعماً مع مديراتهن. زاد شعورهن بأن المديرية متواجدة، مهتمة، ومستعدة للمساعدة.
 - الشعور بالتقدير والاحترام: إن زيارات المديرية المنتظمة للفصول والاستماع إلى آراء المعلمات وتقدير جهودهن ساهم في زيادة شعورهن بالقيمة والاحترام في مكان العمل.
 - بيئة العمل: ساهم التفاعل المباشر للمديرية في خلق بيئة عمل أكثر انفتاحاً وتعاوناً، حيث شعرت المعلمات بأن لديهن صوتاً وأن مشكلاتهن تؤخذ على محمل الجد.
 - الدعم المهني: رأت المعلمات أن تواجد المديرية في الفصول يوفر فرصة للحصول على دعم وتوجيهات فورية، مما ساهم في تطويرهن المهني والشعور بالكفاءة.

- التواصل: أدى التجوال إلى تحسين قنوات الاتصال غير الرسمية بين الإدارة والمعلمات، مما قلل من الشائعات وسوء الفهم وزاد من تدفق المعلومات.

3- تأثير أقل على جوانب أخرى (محتمل): فقد تكون الدراسة قد أظهرت تأثيراً أقل للإدارة بالتجوال على جوانب أخرى من الرضا الوظيفي مثل الراتب والمزايا المادية بشكل مباشر، حيث أن هذه الجوانب غالباً ما تكون محددة بسياسات المؤسسة بشكل عام.

4- أهمية جودة التجوال: لم يكن مجرد "التواجد" كافياً لتحسين الرضا الوظيفي. بل كانت جودة التجوال هي العامل الحاسم. التجوال الفعال الذي يتضمن الاستماع الفعال، طرح الأسئلة البناءة، تقديم الدعم الحقيقي، وإظهار الاهتمام الصادق هو ما أحدث الفرق الأكبر في رضا المعلمات.

خامساً: توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات لتعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال وتحسين الرضا الوظيفي لدى معلمات الروضة:

- تدريب المديرات وتوفير برامج تدريبية لهم حول أهمية ومهارات الإدارة بالتجوال وكيفية تطبيقها بفعالية.
- تشجيع التواصل المفتوح من خلال خلق ثقافة مؤسسية تشجع على التواصل المفتوح والصريح بين الإدارة والمعلمات.
- تخصيص وقت محدد للتجوال في جدول المديرة للتواجد في الفصول والتفاعل مع المعلمات والأطفال.
- الاستماع الفعال من خلال تدريب المديرات على مهارات الاستماع الفعال والتعاطف لفهم احتياجات ومخاوف المعلمات.
- تقديم الدعم والموارد للمعلمات والتأكد من أن المعلمات لديهن الموارد والدعم اللازم لأداء مهامهن بفعالية.
- تقدير ومكافأة الجهود من خلال الاعتراف بجهود المعلمات وتقديم التقدير والمكافآت المناسبة.
- توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية والمزيد من البحوث لاستكشاف تأثير الإدارة بالتجوال على جوانب أخرى مثل الأداء الوظيفي للمعلمات وجودة تفاعلهم مع الأطفال.

المراجع:

- أحمد سعيد. (2019). العلاقة بين الإدارة بالتجوال والرضا الوظيفي لمعلمات الروضة في السعودية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، 21(3)، ص 201-220.
- أحمد عايش. (2013). الإدارة المدرسية ونظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أسماء فرحي. (2020). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بشركة هندسة الكهرباء والغاز الوحدة التجارية (مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 15-16.
- الأمين بلقاضي. (2022). سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، الجزائر، العدد الثاني، ص 517-518.
- برياع محمد الأمين، موساوي يحي. (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمعينة رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد المسان الملحقة الجامعية معينة، علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة، مذكرة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى السعودية، ص 40.
- توفيق عطية العجلة. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- جلال عبد الحليم. (2016). محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 177.

حسن قاسم محمد. (2016). تفعيل دور الإدارة المحلية في ضوء الإدارة بالتجوال، دراسة ميدانية بمحافظة المينا، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، ص28.

حمدي أبو النور السيد. (2017). الرضا الوظيفي ومدي تحققه في ظل قانون الخدمة المدنية الجديد رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق جامعة المنوفية ٢٧(٤٦)، ص26.

الزهرة حروز، فاطمة بن ساحة.(2024). أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي جامعة غرداية، المجلد ٧ ، العدد ١.

زهوة الفهد. (٢٠٢٠). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر الوكلاء ورؤساء الأقسام، مجلة جامعة الأزهر ، ١٨٨ (٥) ، ص29 .

سالم عواد الشمري. (2009). الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، ص11.

سليمان فهد. (2017). تأثير الإدارة بالتجوال على الرضا الوظيفي لمعلمات الروضة في الكويت، مجلة العلوم التربوية، جامعة الكويت، 12(1)، ص 100-120.

صالح عياد، جيلالي قالون.(2019). واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة أدرار 250 مجلة نماء للاقتصاد والتنمية، جامعة أحمد درابلة أدرار ،الجزائر العدد الثاني، ص 7.

عبد السلام غندور إبراهيم. (2016). أثر المناخ التنظيمي السائد على الرضا الوظيفي للعميل الداخلي، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة، جامعة المنصورة.

عبد العاطي عبد العزيز. (2020). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن، دراسة ميدانية، مجلة جامعة سوهاج ،(١٧٢) ، ص223.

عبد الله بن مشبب عبد الله الأحمرري. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المعاهد العلمية في مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمام محمد بن سعود، ص321.

- عبد الله محمد. (2018). تأثير الإدارة بالتجوال على الرضا الوظيفي لمعلمات الروضة في الأردن، مجلة العلوم التربوية، جامعة عمان العربية، 13(2)، ص 123-145.
- عثمان محادين. (2015). القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي دار كنوز المعرفة، النشر والتوزيع، ط1، عمان ، ص100.
- عزام عبد النبي أحمد . (2018). الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية ، جامعة بني سويف والسلطان قابوس (22) ، ص 338418.
- علي الضلاعين. (2016). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ال 12 (1)، ص 59-91.
- غادة رياض عبد الحكيم، وآخرون. (2018). دور مديري المدارس في تطبيق الإدارة بالتجوال في التعليم قبل الجامعي، دراسة ميدانية ، مجلة الثقافة والتنمية، العدد ١٢٧، المجلد ١٨ ، ص 370.
- فادي غوانمة. (2019). درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل وسبل تطويرها مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧(١)، ص468.
- فرحي رباب ،سهيل رباب. (2023). دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا للموظفين ،دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،الجزائر، ص23.
- محبوبي منصورية . (2017). الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
- مها الحارثي ،عمر باداود. (2022). واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بعد من وجهة نظر المعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٦).

مؤمن عبد العزيز صالحة. (2015). درجة ممارسة مدراء وكالة الغوث للإدارة بالتجوال أثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، ص 19-22.

مؤيد موسى علي عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، مراجعة: الأستاذ عطالله النوافلة وآخرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، ص 153-154.

ميساء أبو إرميلة. (2023). الرضا الوظيفي وأثره في الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية، مجلة كلية التربية، 39 (2)، ص 309-330.

نوال فهميم البنا. (2010). الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات -جامعة عين شمس، ص 233- 254.

هالة جبريل حلمي محمد. (2023). الإدارة بالتجوال لدي قيادات الإدارة التعليمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية بمحافظة قنا ، كليه التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي. رسالة ماجستير، ص 122.

Aimee, K., Hun, P., Hyuk, H., Ilhyung L., Taehoon K. (2018). "Motivators of MBWA and Communicational Factors behind Them: A Case Study on a Korean Shipyard", journal of open innovation, 13(6), 2-17.

AL Shra'ah, A.E.M., Abu Rumman, M., Abu Hamour, H., AL. Sha"ar, I.M. (2013). Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals, Journal of Management Research, 5(1), 64-79.

Aleyedi, A. (2012). The impact of Walking management practice on the effectiveness of decision-making in Jordanian universities", unpublished master Thesis, Jordan, Mutah University, unpublished MPhil.

Desta Ayele. (2014). Teachers job satisfaction and commitment degré of master Jimma université.

- Durrah, O., Eltigani, M.O., Bilal, Z.O. (2018). "Practicing management by walking around and its impact on the service quality", International Journal of Commerce and Management-Research, 4(5), 45-55.
- Ethiopia. 2014 p.11.
- Gozukara, I. (2016). Role of Employees' Job Satisfaction on the Relationship Between Organizational Identification and Vol Autonomy. Journal of Research In Business, Economics and Management, 5(5), 740-754.
- Lee, S. (2020). The effect of walkthrough evaluations on teacher job satisfaction in South Korean early childhood education. International Journal of Early Childhood Education, 26(1), 1-18.
- Smith, J. (2019). The impact of walkthrough evaluations on teacher job satisfaction in early childhood education. Journal of Educational Administration, 57(4), 456-473
- Suhaimi, Y. (2012). The impact of Walking management practice on empowerment rules applied study in government circles in Madinah in Saudi Arabia, unpublished master Thesis, Mutah University Mitchell R. Kubrick: principals' Use of classroom walk- throughs observation improve instruction, a ground theory, ph. D, university of Nebraska, USA, Vol 34, No2, 2015 , p12.
- Tasdan, M. (2015). Elementary School Teachers' Perception of Organizational Identification. Egitim ve Bilim, 40(180), 52-56.
- Trnova, E. (2014). IBSE and Creativity Development", Science Education, International 25(1), 8-18.