



مجلة كلية التربية

**الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة دمياط وعلاقته  
بالرضا الوظيفي للمعلمات  
بحث مستل من رسالة ماجستير**

**اعداد**

**دنيا سيد محمد الخضري**

باحثة ماجستير بقسم أصول التربية

بكلية التربية- جامعة دمياط

**أ.م.د/ حسام ابراهيم مراد**

أستاذ أصول التربية المساعد

بكلية التربية- جامعة دمياط

## الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة دمياط وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمات مستخلص:

استهدف البحث الحالي التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديرات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط وعلاقتها برضا المعلمات الوظيفي عن تلك الممارسات، وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، وتم تطبيق مقابلة على عينة عشوائية (٨١) معلمة من مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط، وظهرت النتائج أن واقع الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال عن تلك الممارسات جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى قصور في مشاركة المديرية المعلمات في التخطيط للعمل وإعداد وبناء الخطط التطويرية، بالإضافة إلى ضعف تعبير المديرية عن ثقتها بالمعلمات والتغلب على المعوقات داخل الروضة وضعف استخدام أساليب تحفيزه تشجع المعلمات، مما يحد من رضا المعلمات الوظيفي عن الممارسات الإدارية لدى المديرات، وأوصى البحث بضرورة استخدام أساليب إشرافية حديثة ومتنوعة ومبتكرة تمنع إقاعة التواصل، ضرورة تشجيع معلمات رياض الأطفال على التعلم الذاتي والمشاركة بالأفكار المبتكرة لتحقيق الأداء المتميز، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي إعادة هيكلة الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة دمياط لتكون أكثر مرونة وفتح قنوات اتصال واضحة مع المشاركة مع المعلمات في التخطيط واتخاذ القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** الممارسات الإدارية- الرضا الوظيفي- رياض الأطفال.

---

**Administrative practices of kindergarten principals in Damietta Governorate and its relationship to teachers' job satisfaction****Abstract**

The current research aimed to identify the reality of administrative practices of kindergarten directors in the governorate Damietta and its relationship to the job satisfaction of female teachers with these practices. The descriptive approach was used for its suitability to the nature of Research, and an interview was applied to a random sample (81) teachers from kindergarten institutions in Damietta Governorate, The results showed that the reality of the administrative practices of kindergarten principals and its relationship to the job satisfaction of kindergarten teachers with those practices was at a moderate level. The results also indicated a deficiency in the participation of the principal with the teachers In planning work and preparing and building development plans, in addition to the director's weak expression of confidence in the teachers and overcoming obstacles within the kindergarten and the weak use of motivational methods that encourage the teachers, which limits satisfaction Functional parameters on administrative practices of female principals, and the study recommended the necessity of using modern, diverse and innovative supervisory methods that prevent communication halls, the necessity of encouraging kindergarten teachers to self-learn and participate with innovative ideas to achieve outstanding performance, in addition to that, administrative practices should be restructured Kindergarten principals in Damietta Governorate need to be more flexible and open clear channels of communication, while also engaging teachers in planning and decision-makin.

**Keywords:** Management practices- Job satisfaction- Kindergartens.

## مقدمة

تعد مديرة رياض الأطفال عنصراً هاماً من عناصر العملية التربوية، فهي التي يقع على عاتقها المسؤولية الضخمة في تسيير العملية التعليمية داخل رياض الأطفال، فإن نجاح المديرية في تحقيق الأهداف التربوية في هذه المرحلة يدل على صحة وسلامة الطريقة التي تقوم بإتباعها في الإدارة، على اعتبار أن المديرية هي الشخص المسؤول الأول عن حسن ودقة اختيار الطرق الملائمة، ولذلك يتوقف نجاح أو فشل أى مؤسسة تربوية على المدير والممارسات الإدارية التي يقوم بها.

وتستند عملية الإدارة إلى العلم والفن من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات، ومن هنا اتسعت مجالات العمل في إدارة رياض الأطفال، وأصبح ينظر إلى المدير على أنه مشرف مقيم يهتم بالبرامج والمباحث وبمتابعة حسن تنفيذها وتقويمها وتعزيزها وإحداث التوافق في أدائها وفق الأهداف المطلوبة (تنيرة، ٢٠١٨، ص ٢).

ويعد الرضا الوظيفي للمعلمات مؤشراً واضحاً على تحقيق توافقه المهنى والتزامهم تجاه مدرستهم، كما أن الرضا الوظيفي للمعلمات ينعكس بالإيجاب على جودة المؤسسة وجودة سير العملية التعليمية، ولذلك يعد الرضا الوظيفي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد المؤسسة مع بعضهم (مختار، ٢٠١٩، ص ٢٨٢).

وتتبع أهمية الإدارة من مجموعة من الوظائف والمهام الأساسية وهي: وضع الأهداف وتوزيع المهام والواجبات، والقيام بالتوجيه، والتنسيق، والتحفيز، والتقويم، والتخطيط والتنظيم، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، ولإدارة أهدافاً تضعها وتسعى لتحقيقها من خلال العملية الإدارية أهمها: بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا، وتنظيم وتنسيق الأعمال داخل الروضة، ووضع خطط التطوير والنمو والإشراف على تنفيذ المشروعات داخل الروضة (الشديفات، ٢٠١٥، ص ٣).

ولذا تعد مرحلة رياض الأطفال مرحلة ضرورية لإعداد أطفال المستقبل، لأنها تنمي الجوانب الجسمية والحركية والاجتماعية والانفعالية، ولأهمية هذه المرحلة كان لابد

من الاهتمام بالممارسات التي تقوم بها مديرة الروضة لتمكينها من التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه واتخاذ القرارات للنهوض بالروضة لمواكبة التطورات والتغيرات، لذا فإن هناك حاجة دائمة إلى الموارد البشرية المتطورة داخل المؤسسات؛ لأنها تدعم استدامة المؤسسة وحسن سير العمل بداخلها، ويمكن ملاحظة ذلك من مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بداخلها الذي بدوره ينعكس على مستوى الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمات، فكلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي كلما كانت المؤسسة أكثر تقدماً، وعليه تحتاج المؤسسة إلى التركيز على راحة ورفاهية المعلمات داخل الروضة والتي تؤثر على الرضا الوظيفي للمعلمات بما ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي حتى يتمكنوا من تقديم أقصى قدر من المساهمة للمؤسسة.

### مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة الدراسة الحالية حول علاقة الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال والرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة دمياط، حيث تواجه مؤسسات رياض الأطفال مجموعة من التحديات التي تدفعها إلى تطوير أدائها من أجل مواجهة التحديات التي تفرضها التغيرات السريعة والتحولات الكبيرة في جميع المجالات، مما زاد الحاجة إلى تعزيز قدرة هذه المؤسسات بشكل يمكنها من النجاح والاستمرارية، وقد تبين أن الرضا الوظيفي للفرد يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً لقدراته وميوله وسماته وشخصيته، كما يتوقف على موقفه العلمي وعلى طريقه الذي يستطيع من خلالها استغلال خبراته

وقد أوضحت دراسة (يونس، ٢٠١٨) أن نجاح المنظمات وتطويرها يقاس بعدد من المتغيرات منها الرضا الوظيفي، وهذا ما تحاول الدراسة إثباته، وتتضح أهمية الرضا الوظيفي من خلال الدور الذي يؤديه العنصر البشري، إذ يؤدي دوراً محورياً في التخطيط وتنفيذ نشاطات المؤسسة، والمديرة والممارسات الإدارية التي تستخدمها المديرة لها دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات من خلال توفير بيئة تتميز بالاستقرار والتعاون، وتلبية احتياجات المعلمات مما يساعد على رفع كفاءتهم ومستواهم

وتطوير أدائهم، وينعكس ذلك على أداء المعلمات في المؤسسة وفقاً لدرجات الرضا، أذ أن وجود مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً على الأداء الفردي، وبالتالي على أداء المؤسسة كلها.

وأشارت دراسة (زهران، ٢٠٢٠)، على أهمية دور الممارسات الإدارية باعتبار الممارسات الإدارية هي المكونات الأساسية لعمليات ووظائف الإدارة بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالممارسات الإدارية تتنوع من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما أن فاعلية الإدارة تتوقف على كفاءة هذه الأركان مجتمعة، وأن ضعف أي ركن منها يمثل تهديداً لفاعلية المدير والإدارة والمؤسسة ككل وكلما كانت الممارسات الإدارية التي يمارسها المدير فاعلة كلما زاد الرضا الوظيفي للمعلمات.

ويعد الرضا الوظيفي للمعلمات من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء المعلمات وبالتالي تطوير العملية التعليمية، وأيدتهما في ذلك دراسة (يونس، ٢٠١٨) ودراسة (تنيرة، ٢٠١٨)، وحول الرضا للوظيفي لمعلمات رياض الأطفال دراسة النمرسي (٢٠١٢) ودراسة يونس (٢٠١٨)، وحول الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال دراسة الشديفات (٢٠١٥)، وتؤكد أغلب الدراسات على الدور الإيجابي الذي يلعبه دور الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال، والذي يعمل على الرضا الوظيفي للمعلمات، ومن ثم تكمن مشكلة البحث الراهن في محاولة الكشف عن أبعاد الرضا الوظيفي بين معلمات رياض الأطفال وعلاقتها بالممارسات الإدارية التي تستخدمها المديرة في الروضة.

ومن هنا نبعت مشكلة البحث الحالي التي يمكن التعبير عنها في الأسئلة التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للممارسات الإدارية ؟
٢. ما الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي؟
٣. ما واقع الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة دمياط وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمات؟

**أهداف البحث:**

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال بمحافظة دمياط وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمات، وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للممارسات الإدارية، وأهم خصائصها، وكذلك مفهوم الرضا الوظيفي، وصولاً إلى تقديم بعض التوصيات المتعلقة بالممارسات الإدارية للمديرات والتي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة دمياط.

**أهمية البحث:****أولاً الأهمية النظرية**

١- من المتوقع أن تكون هذه الدراسة إضافة إلى أدبيات العلمية التربوية والمساهمة في إثراء الدراسات المتعلقة بالممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال وآليات تحسين هذه الممارسات داخل الروضة.

٢- توفير معرفة نظرية حول الرضا الوظيفي ومستوياته وكيفية تحقيقه وإشباعه لدى المعلمات داخل الروضة.

٣- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغير الرئيس وهو الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات، وكذا الأهمية البالغة للمرحلة التعليمية التي تتناولها الدراسة في شيقها الميداني وهي مرحلة رياض الأطفال، مما يضيف على الدراسة الأهمية والاهتمام المطلوبين.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية**

١- من المتوقع أن تساعد تلك الدراسة في تحسين الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال مما يساعد على تحسين وزيادة الرضا الوظيفي للمعلمات داخل الروضة، من خلال التطبيق على روضات محافظة دمياط كنموذج.

٢- من المؤمل أن تسهم تلك الدراسة في تحسين الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال بمحافظة دمياط.

٣- من المؤمل أن تساعد تلك الدراسة على رفع الرضا الوظيفي للمعلمات داخل المؤسسة.

٤- تعدد الجهات المستفيدة من الدراسة الحالية؛ منها: مديرات رياض الأطفال بمحافظة دمياط، ومعلمات رياض الأطفال بمحافظة دمياط.

### حدود البحث: تمثلت حدود البحث الحالي فيما يلي:

— الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على تحديد واقع الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة دمياط.

— الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية للبحث الحالي على رياض الأطفال بمحافظة دمياط.

— الحدود الزمانية: طبق هذا البحث ميدانياً خلال العام الدراسي من شهر مارس إلى مايو ٢٠٢٥.

— الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على مديري ومعلمات رياض الأطفال بمحافظة دمياط.

### منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث الحالي استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، لأنه المنهج المناسب لدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وكذلك وصفها وصفاً دقيقاً وكذلك الحصول على معلومات مفصلة دقيقة عن ظاهرة ما وتصنيفها وتفسيرها وتعميمها للاستفادة منها، وهذا يتناسب مع البحث الحالي في دراستها لموضوع الممارسات الإدارية لمديري رياض الأطفال بمحافظة دمياط وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمات.



**مجتمع البحث وعينته:**

تكون مجتمع البحث الحالي من المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط ويبلغ عددهم (١٣٩٤) وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة في (٨١) معلمة بمؤسسة رياض الأطفال لإجراء مقابلة معهن للوقوف على واقع تحقيق الممارسات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة دمياط من وجهة نظر المعلمات لها، وللتعرف على رضا معلمات رياض الأطفال عن الممارسات الإدارية لدى المديرات.

**أداة البحث:**

لجمع البيانات والمعلومات استخدمت الباحثة مقابلة مقننة مع عينة من مديرات رياض الأطفال ومعلمات رياض الأطفال للتعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال بمحافظة دمياط وعلاقته بالرضا الوظيفي ومدى رضا معلمات رياض الأطفال عن تلك الممارسات الإدارية لدى المديرات.

**مصطلحات البحث:****مرحلة رياض الأطفال Kindergarten stage**

اجرائياً: مؤسسات تربوية منها ما هو حكومي ومنها ما هو خاص، تهدف إلى إعداد أطفال ما قبل المدرسة بعمر من ٣ ل ٦ سنوات لدخول مرحلة التعليم الأساسي وتزويدهم بالخبرات الاجتماعية والعقلية والانفعالية المناسبة مع مستوى نموهم.

اصطلاحياً: عرف القانون رقم (٦٥) لسنة ٢٠٠٠م: مرحلة تعليم غير منهجي ولا ترتبط بفترة دراسية معينة، وهي مرحلة تمهيدية للالتحاق بالتعليم الأساسي، والتي يكون الحد الأدنى لسن القبول بمرحلة رياض الأطفال أربع سنوات على الأقل (علي، ٢٠٢١، ص ٣٧٤)

**الممارسات الإدارية Administrative practices**

اجرائياً: مجموعة الواجبات والأعمال والأساليب الإدارية التي تقوم بها مديرة رياض الأطفال للقيام بالمهام الإدارية والتي تطورت على شكل قائمة لممارستها الإدارية.

**اصطلاحاً:** النشاط الذي يعتمد على العمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية، وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة، وفقاً لأسس ومفاهيم علمية، وهي مجموعة متكاملة من الوظائف التي تهتم بتخطيط العملية التعليمية وتسييرها بالمدرسة، وتنظيم جهود جميع العاملين بها باستخدام أسلوب فرق العمل الفعال، لاستثمار خبراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات الناجحة في ضوء التقويم المستمر للأداء، لتحقيق أفضل مستويات الأداء المبني على الكفاءة (زهران، ٢٠٢٠، ص ٢٤٢).

### الرضا الوظيفي Job satisfaction

**اجرائياً:** شعور المعلمة بالرضا والارتياح النفسي للوظيفة، ويشمل على ذلك: الرضا اتجاه الحوافز المادية والمعنوية، والتنمية والمهنية، والعلاقات الإنسانية السائدة.

**اصطلاحاً:** مدى رضا وتقبل معلمة رياض الاطفال لطبيعة ومجال العمل الذي تقوم به والبيئة التي تقوم فيها ونظام الرواتب والمكافآت والحوافز المرتبطة به وكذلك العلاقات الاجتماعية التي تتخلله، ومدى تقدير الذات من خلاله، وكذلك مدى شعورهن بالأمان والتطور الوظيفي من خلال عملهن، ورضاهن عن نظام الإدارة (يونس، ٢٠١٨، ص ٣٧٤).

### المحور الأول: الإطار النظري

#### أولاً: الممارسات الإدارية

#### ❖ مفهوم الممارسات الإدارية

تعرف الدراسة الإدارة بشكل عام عملية توجيه وتخطيط وتنظيم وتنسيق ودعم للعاملين وتشجيعهم، والرقابة على الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أقصى النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

ويتلخص مفهوم الإدارة بأنها عملية تسند إلى العلم والفن من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات في المدرسة التي تهدف إلى استخدام الموارد المختلفة في المؤسسة، بحيث يكفل تحقيق الأهداف المؤسسة المخطط

لها، كما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين وذلك باستخدام وتطبيق مجموعة من النظم التكنولوجية والفنية والإدارية والاجتماعية والبيئية وهي التي تقع على عاتقها استمرارية وجود المؤسسة ومواجهة التحديات (تنيرة، ٢٠١٨، ص٢).

وتعتبر الممارسات الإدارية من أهم مجالات إصلاح التعليم، ولنجاح عملية الممارسات الإدارية الفعالة، فلا بد من وجود مدير للمدرسة يساعد في زيادف فعالية المدرسة وتوفير بيئة تعليمية مناسبة ومناخ مدرسي ملائم لها، من خلال ممارسات إدارية متنوعة تتسم ببعض من الخصائص منها: الرسمية، فهي تتم في إطار قانوني محدد ومعروف، الاستمرارية، فهي تتم بصفة مستمرة كما أنها تتميز بالتسلسل، فهي تتدرج من عدة مستويات إدارية، كما أنها ترتبط بالتوجيه والقيادة والنصح والإرشاد وتنسيق الجهود، فالممارسات الإدارية الناجحة للمدير تساعد على تحقيق الأهداف ورفع الروح المعنوية وحل المشكلات (زهران، ٢٠٢٠، ص٢٣٥).

أضاف السنيدية وآخرون (٢٠٠٨، ص١٧) أن الممارسات الإدارية هي مجموعة الأدوار والأنشطة والجهود التي يقوم بها المدير بصورة مخطو ومنظمة ومقصودة تهدف إلى مساعدة المعلمين على تحسين أدائهم ومقدراتهم لمقابلة احتياجاتهم الفعلية، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات في المجالات الإدارية والفنية للعمل المدرسي، وتأهيلهم لمواجهة المستجدات والتطورات التربوية والعملية.

وتعرف الممارسات الإدارية على أنها، النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب السلوكية، الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية (تنيرة، ٢٠١٨، ص٤).

وتفرق الدراسة بين القيادة والإدارة: حيث أن الإدارة تركز على المنطق أكثر من القيادة تركز على العاطفة، وتهتم الإدارة بالتفاصيل والجزئيات على عكس القيادة تركز على اختيار العمل الصحيح، وبالإضافة إلى أن القيادة تقوم على ثلاث أمور رئيسية وهي تحدد الاتجاه والرؤية وحشد القوى نحو الرؤية والتحفيز وحشد المهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

ولقد تطورت وتبدلت أنماط الإدارة بشكل سريع، باعتبار المدير وظيفته إدارية وفنية يقوم بتخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي إداري، بالإضافة إلى اتصاله بمؤسسات المجتمع المحلي، ولهذا فإن الممارسات الإدارية للمدير هي المكونات الأساسية لعمليات ووظائف الإدارة بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالممارسات الإدارية تنتوع من عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.

#### ❖ أهمية الممارسات الإدارية:

وأشارت بعض الدراسات كدراسة شيلا سمرا (Sumra,2019) ودراسة (العنزي،٢٠١٤)

- إدارة الأفراد والبيانات والعمليات لتعزيز وتحسين العملية التعليمية وتحسين أداء المعلمات.
- تنمية روح القيادة لدى المعلمات ليسود التعاون نحو تحقيق رؤية المدرسة.
- خلق مناخ ملائم للتعليم يسوده السلامة وروح التعاون وغيرها من التفاعل المثمر.
- توفير البرامج التدريبية التي يحتاجها المعلمات لرفع كفاءة أداء المعلمات.
- مشاركة المعلمات في التخطيط والتنظيم للعملية التعليمية من أجل توليد تعاون فعال وأفكار مبتكرة.
- وضع خطة عمل مناسبة لإمكانيات المعلمات حتي تساعد على تحقيق الأهداف.

#### ❖ العوامل المؤثرة على الممارسات الإدارية وآلياتها:

هناك عوامل فعالة تؤثر في الممارسات الإدارية وورد ذلك في دراسة(زهران،٢٠٢٠،ص٢٦٧) منها:

أ. الممارسات الإدارية المتعلقة بالتخطيط: يعد التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تكفل تحقيق احتياجات المستقبل، فالتخطيط من العمليات الإدارية الأساسية والضرورية للإدارة، وهو أداة لتحسين وتغيير وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فالتخطيط يجعل العمل داخل المؤسسة منظماً غير عشوائي، ويحتاج التخطيط إلى مهارات وكفاءات عالية لدى الإداريين، تساعدهم على تحقيق الأهداف.

ب. الممارسات الإدارية المتعلقة بالتنظيم: يعد التنظيم الوظيفية الثانية للإداريين ضمن منظومة الوظائف الأساسية للإدارة بعد التخطيط، وهو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المخطط لها لممارسة الأعمال المختلفة، والتسق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشكلات داخل المؤسسة.

الممارسات الإدارية المتعلقة بالتوجيه: يعتبر التوجيه أحد الأركان الرئيسية للوظائف الإدارية، فتعد عملية التوجيه بمثابة المحرك الذي ينقل كلا من التخطيط والتنظيم

### ثانياً: الرضا الوظيفي

#### ❖ مفهوم الرضا الوظيفي

يقصد بالرضا الوظيفي يعني 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 لالهمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير (يونس، ٢٠١٨، ص ١٤٥).

ويقصد به أيضاً الرضا الوظيفي: الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه محتوى الوظيفة وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع المؤالوامل وثرا البيئية الداخلية الخارجية ذات العلاقة (الهابط، ٢٠١٣، ص ١٢٤).

ويعد الرضا الوظيفي أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يزود الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه بل حتى تطويره والإبداع فيه، ويسهم الرضا الوظيفي في بعث الطمأنينه في قلب الموظف (علي، ٢٠٢١، ص ٣٦٩).

وأشار علي (٢٠٢١، ص ٧٧٥) أن الرضا الوظيفي للمعلمات هو مشاعر المعلمة نحو العمل الذي تقوم به، وتعبّر هذه المشاعر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد لعمله أن يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته، كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابيه، وكان راضياً عن عمله.

وعرف الشيراوي (٢٠١٩، ص ١٠٠٨) الرضا الوظيفي أنه حاله يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق اهدافه الإجتماعية.

### العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي:

لقد تباينت العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك بحسب الزوايا التي نظر منها الباحثون (يونس، ٢٠١٨، علي، ٢٠٢١) عند تناول هذا الموضوع منها:

(١) **العوامل المتعلقة بالفرد:** يختلف الرضا الوظيفي من فرد لآخر حسب طبيعته وخصائصه ويمكن يرجع ذلك لأى الأسباب التالية: الحالة الصحية، الحالة النفسية أو المزاجية، السمات الشخصية.

(٢) **العوامل المتعلقة بالعلاقات في العمل:** تؤدي الإدارة دوراً مهماً في مساعدة المعلمين في الشعور بالانتماء والانتظام، وللعلاقات الإنسانية دور كبير في رضا الفرد عن وظيفته.

(٣) **العوامل المتعلقة بظروف العمل:** يتحقق الرضا الوظيفي في هذا الحالة إذا وفقنا بين الاحتياجات الجسدية وظروف العمل.

(٤) **العوامل المتعلقة بالإدارة:** يعد نجاح إي مؤسسة بالدرجة الأساسية على الإدارة، فكلما كانت الإدارة واعية في التعامل مع الأفراد، كلما نجحت في تحقيق أهدافها.

(٥) **العوامل المتعلقة بالإشراف:** أذ أرادت الإدارة القيام بمهامها بشكل فعال، فينبغي العلاقة بينها وبين العاملين علاقة حسنة بهدف تحقيق الأهداف الكلية.

(٦) **العوامل المتعلقة بالحوافز والمكافئات:** تعد السياسة الواضحة لنظام الأجور والترقيات دافعاً لبذل الجهد في العمل لتحصيل الترقية أو زيادة أجر.

### أهمية الرضا الوظيفي للمعلمات:

إن الرضا الوظيفي للمعلمات ذات أهمية كبيرة للإدارة، فعن طريقه نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة علاجها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تواجه المعلمات

ومحاولة وضع حلول لها مناسبة تساعد على التقدم، وزيادة الإنتاجية، والجودة العالية في تقديم الخدمات (يونس، ٢٠١٨، ص ١٤٦).

وقد أوضحت دراسة (الهابط، ٢٠١٣، ص ١٢٥) أن للرضا الوظيفي أهمية بالغة سواء للفرد أو المنظمة أو المجتمع، لأن رضا الفرد عن وظيفته هو الأساس لتحقيق توافقه النفسي والتنظيمي والاجتماعي، فترفع لديه القدرة على الابتكار والإبداع، والدافع للإنجاز وتحسين الأداء، والقدرة على تحقيق الملائمة مع البيئة التي يعمل فيها، أما أهميته بالنسبة للمنظمة، فهي تقديم خدمات ذات جودة عالية وزياد انتماء الأفراد للمنظمة وولائهم.

### مؤشرات تحقيق الرضا الوظيفي

من أهم مؤشرات الرضا الوظيفي للمعلمات هو مؤشر الأداء؛ حيث يقصد بالأداء هو قيام الشخص بالمهام المختلفة للعمل على الوجه المطلوب، فكلما زاد الرضا الوظيفي تمت ملاحظة ذلك على أدائه وإنجاز أعماله وارتفاع الانتاجية. وقد أضاف (يونس، ٢٠١٨) أن مؤشرات الرضا الوظيفي يمكن تلخيصها في الآتي:

- التعاون بين المعلمات وبعضهم.
- نمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابياً.
- ارتفاع الإنتاجية وجودتها للمعلمة وفريق العمل
- مبادرة المعلمة السريعة لخدمة المؤسسة
- الاستعداد الدائم للتدريب والتغيير
- الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي

### المحور الثاني: الإطار الميداني:

تناول البحث في إطاره النظري مفهوم الممارسات الإدارية والعوامل المتعلقة بالممارسات الإدارية، ومفهوم الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي، وأهمية الرضا الوظيفي ومؤشرات تحقيقه.

ولكي يكون البحث معبرا بواقعية عن الممارسات الإدارية لدى مديرات مؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات عن تلك الممارسات، كان من المهم إجراء مقابلة مقننة مع المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط. وعلى ضوء ما سبق، تضمن الجانب الميداني إعداد أداة البحث، واختيار عينة البحث وتطبيق المقابلة، وفيما يلي تفصيل لإجراءات الإطار الميداني وأهم نتائجه:

أهداف الإطار الميداني: هدف الإطار الميداني إلى:

١- الوقوف على واقع تحقيق الممارسات الإدارية لدى مديرات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط من وجهة نظر المعلمات لها.

٢- التعرف على رضا معلمات مؤسسات رياض الأطفال عن الممارسات الإدارية لدى المديرات.

#### ✱ أداة الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة بإعداد مقابلة وعرضها في صورتها الأولية على عدد (٨) من أعضاء هيئة التدريس لتحكيمها وبعد تعديلها في صورتها النهائية اشتملت على سؤالين: ١. ما واقع تحقيق الممارسات الإدارية عند مديرات مؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط من وجهة نظرك؟

٢. ما واقع رضا معلمات رياض الأطفال بمحافظة دمياط عن الممارسات الإدارية لدى المديرات؟

قامت الباحثة بإجراء مقابلة في صورة سؤالين موجهة إلى (٨١) معلمة، وفيما يلي وصف العين



## جدول (١)

## وصف أفراد الدراسة

| المتغير           | أقسام المتغيرات | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|-----------------|-------|----------------|
| الوظيفة           | معلمة           | ٢٧٠   | %٨٥.٢          |
|                   | موجهه           | ١١    | %٣.٥           |
|                   | مدير            | ٣٥    | %١١.٣          |
| الإدارة التعليمية | دمياط           | ٨٦    | %٢٧.١          |
|                   | دمياط الجديدة   | ٥٧    | %١٨            |
|                   | كفر سعد         | ١٤    | %٤.٤           |
|                   | كفر البطيخ      | ١٨    | %٥.٧           |
|                   | ميت أبو غالب    | ٦     | %١.٩           |
|                   | فارسكور         | ٢٥    | %٧.٩           |
|                   | الروضة          | ٤     | %١.٣           |
|                   | الزرقا          | ٣٧    | %١١.٧          |
|                   | عزبة البرج      | ٤٥    | %١٤.٤          |
|                   | السرو           | ٢٤    | %٧.٦           |
|                   | أقل من ١٠ سنوات | ٤٨    | %١٥.١          |
|                   | من ١٠-١٥ سنة    | ٩٢    | %٢٩.٢          |
|                   | أكثر من ١٥ سنة  | ١٧٦   | %٥٥.٧          |
| سنوات الخبرة      |                 |       |                |

وقد أفرزت المقابلة مع عينة من المعلمات عدداً من الاستجابات، يتم توضيحها فيما يلي:

السؤال الأول: ما واقع تحقيق الممارسات الإدارية لدى مديرات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط من وجهة نظرك؟

اتفقت آراء أفراد العينة على وجود بعض الممارسات الإدارية الفعالة في مؤسسات رياض الأطفال تتضح فيما يلي:

- اتفقت (١٤) معلمة بنسبة (٦٠.٣%) على أن الممارسات الإدارية للمديرة ترفع معنويات المعلمات في الروضة وتعزز الثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية، وذلك يؤكد على وجود التعاون بين المديرة والمعلمات والمعلمات فيما بينهم مما يؤدي إلى بذل أقصى مجهود وتبادل الخبرات وذلك يكسب المعلمة الثقة في نفسها وفي عملها.

- اتفقت (٤٦) معلمة بنسبة (٥٨.٢%) على أن إدارة الروضة تضع معايير محددة للأداء المتميز وتلتزم بتطبيق تلك المعايير، واتفقت آراء أفراد العينة مع دراسة

زهران (٢٠٢٠) والذي يؤكد على تطبيق تلك المعايير ياعد المعلمة في الوصول إلى الأداء المتميز باستمرار ويحث المعلمة على التفاني في العمل.

• اتفقت (٤٥) بنسبة (٥٧.٧%) على أن المديرية تتابع انتقال أثر التدريب على أداء المعلمات إلى المواقف الصفية، وذلك يشير إلى أن المديرية تتابع تحقيق هدف التدريب وهو رفع كفاءة أداء المعلمة ورفع مستواها.

• اتفقت (٤٥) معلمة بنسبة (٥٧.٧%) على أن المديرية تستخدم أساليب إشرافية متنوعة لمتابعة كافة الفعاليات، وتغزو الباحثة إلى أن الأساليب الإشرافية التي تستخدمها المعلمة تساعد على رفع مستوى المعلمة والتنوع تحسين الأداء وتنوع الأفكار في النشاطات التعليمية داخل الروضة.

• اتفقت (٤٥) معلمة بنسبة (٥٧%) على أن المديرية تشجع على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء المعلمات، وذلك يؤكد على أن الممارسات الإدارية التي تستخدم المديرية مواكبة للعصر الحالي وللتقدم التكنولوجي، واستخدام المستحدثات التكنولوجية لرفع مستوى الأداء لملائمة العصر.

كما اتفقت عينة الدراسة على ضعف بعض الممارسات الإدارية لدى بعض مديرات مؤسسات رياض الأطفال وتتضح فيما يلي:

• اتفقت (١٧) معلمات بنسبة (٢٢.١%) على أن إدارة الروضة لا توفر أجواء اجتماعية ونشاطات تعليمية ملائمة لظهور المهارات القيادية لدى المعلمات.

• اتفقت (٢٠) معلمة بنسبة (٢٥.٦%) على أن إدارة الروضة لا تساعد على تشجيع مشاركة المعلمات وأطفال الروضة في نشاطات المجتمع المحلي، وذلك يشير إلى ضرورة اهتمام المديرات بتطبيق نشاطات داخل الروضة ترتبط بالمجتمع المحلي مما ياعد الاطفال على الانسجام داخل المجتمع وفهم المجتمع المحيط بهم.

• اتفقت (١٩) معلمة بنسبة (٢٤.٤%) على أن إدارة الروضة لا توفر بيئة ملائمة تشجع على الإبداع وتوليد الابتكار، تغزو الباحثة على ضرورة تشجيع المعلمات

على الإبداع وتوليد الابتكار والأفكار الغير تقليدية حتى تناسب التقدم التكنولوجي السريع في هذا العصر.

• اتفقت (٢٧) معلمة بنسبة (٣٤.٦%) على أن إدارة الروضة لا تشارك أولياء الأمور في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بأبنائهم، مما يؤكد على ضرورة إشراك الأباء والأمهات في النشاطات المقدمة للأطفال و أخذ آرائهم فيها وتبادل الآراء، حتى يساعد على رفع مستوى الأطفال.

• اتفقت (٣٠) معلمة بنسبة (٣٨.٥%) على أن إدارة الروضة لا تشارك المعلمات في إعداد وبناء الخطط التطويرية.

السؤال الثاني: ما واقع رضا معلمات رياض الأطفال بمحافظة دمياط عن الممارسات الإدارية لدى المديرات؟

واتفقت آراء أفراد العينة على رضا المعلمات بنسبة كبيرة عن الممارسات الإدارية لدى المديرات ويتضح ذلك فيما يلي:

• اتفقت (٥٠) معلمة بنسبة (٦٤.١%) على أن المديرية تتواصل مع جميع المعلمات في الروضة باستمرار، وذلك اتفق مع دراسة يونس (٢٠١٨) أن المديرية تتواصل مع المعلمات باستمرار وتشاركهم في الآراء وتلبي احتياجاتهم.

• اتفقت (٤٧) معلمة بنسبة (٦٠.٣%) على أن تتسم المديرية بالموضوعية في التعامل مع المعلمات.

• اتفقت (٤٧) معلمة بنسبة (٦٠.٣%) على أن المديرية تُعزز المديرية الجوانب الإنسانية في التعامل مع المعلمات، وذلك يؤكد على أن المديرية تساعد التعاون الإيجابي بين المعلمات وتراعي الفروق الفردية فيما بينهم وتشجع المعلمات على تحسن الأداء، وتشجع المشاركة فيما بينهم.

• اتفقت (٤٤) بنسبة (٥٦.٤%) على أن المديرية تهتم بالأفكار والحلول التي يقترحها المعلمات لعلاج المشكلات التي تواجههم، وذلك يشير إلى أن المديرية تهتم بالمشاركة بالرأي وتهتم بالمشكلات التي تواجه المعلمات ومحاولة حلها.

- اتفقت (٣٠) معلمة بنسبة (٣٩%) على أن المديرية تسعى لتحقيق أداء متميز لدى جميع المعلمات بالروضة.

بينما اتفقت العينة على ضعف رضا المعلمات عن الممارسات الإدارية للمديرات ويتضح ذلك فيما يلي:

- اتفقت (٢٤) معلمة بنسبة (٣٠.٨%) على ضعف مشاركة المديرية المعلمات في التخطيط للعمل، وذلك يؤكد على ضرورة مشاركة المديرية المعلمات في التخطيط للعمل واختيار الأنشطة المناسبة ووضع الخطط.
- اتفقت (٢١) معلمة بنسبة (٢٧.٣%) على ضعف قدرة المديرية على التعرف على معوقات التغيير داخل الروضة والتغلب عليها.
- اتفقت (٢٢) معلمة بنسبة (٢٨.٦%) على ضعف سعي المديرية للتعرف على أساليب القصور في الأداء المهني للمعلمات، وذلك يشير إلى ضرورة تلبية احتياجات المعلمات التي تساعدهم على رفع الأداء وتحسن المستوى ورفع كفاءتهم ومحاولة التغلب على المشاكل التي تعيق تحسن الأداء.
- اتفقت (١٣) معلمة بنسبة (١٦.٩%) على ضعف تعبير المديرية عن ثقتها بالمعلمات وبأدائهم، وتحظو الباحثة على ضرورة رفع معنويات المعلمات وإحساسهم بالثقة في أدائهم وفي رأيهم.
- اتفقت (١٣) معلمة بنسبة (١٦.٧%) على ضعف استخدام المديرية أساليب مختلفة لتحفيز وتشجيع المعلمات لتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم.

#### تعليق عام على ما سبق

مما سبق عرضه نجد ما يلي:

- الممارسات الإدارية لدى مديرات مؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط تحتاج إلى تحسينات في بعض الجوانب، مثل التخطيط للعمل ومساعدة المعلمات على المشاركة والإبداع وحل المشكلات.
- الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال يتأثر بشكل كبير بصعوبة التواصل والتحقق من الأداء، على الرغم من وجود بعض الجوانب الإيجابية مثل أن المديرية

تراعى الجوانب الإنسانية وتساعد المعلمات على التغلب على المشكلات التي تواجههم، وتساعد على رفع مستوى الأداء، والتواصل مع المعلمات باستمرار.

– الرضا الوظيفي للمعلمات يحتاج إلى تحسينات كبيرة في عدة جوانب، بما في ذلك استخدام أساليب حديثة والتعرف على المعوقات و المشاركة في التخطيط للعمل.

– ضرورة تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات على الممارسات الإدارية التي تستخدمها المديرية وضرورة المشاركة بين المديرية والمعلمة في التخطيط والتنسيق للعمل حتى يتحقق الرضا الوظيفي للمعلمات.

### ❖ التوصيات

ومن خلال ماتم عرضه في البحث الحالي وبعد الاطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع البحث الحالي، تري الدراسة ما يلي:

١- ضرورة مراعاة المديرية العلاقات الإنسانية داخل الروضة، وتتواصل مع المعلمة باستمرار.

٢- ضرورة استخدام المديرية أساليب إشرافية حديثة ومبتكرة، وأساليب إدارية فعالة تمنع إعاقة التواصل مع المعلمات.

٣- ضرورة إشراك المديرية المعلمات في إعداد وبناء الخطط.

٤- ضرورة استخدام المديرية استراتيجيات حديثة ومتنوعة لحل المشكلات، ومشاركة المعلمات في حل المشكلات وإيجاد الحلول.

٥- ضرورة تشجيع المديرية المعلمات على التعلم الذاتي والمشاركة بأفكار جديدة لتحقيق الأداء المتميز، حتى يتحقق الرضا الوظيفي للمعلمات عن تلك الأساليب المستخدمة.

٦- ضرورة استخدام المديرية أساليب مبتكرة في الإدارة حتى تلائم التطور التكنولوجي الحديث، وتشجيع المعلمات على استخدام التقنيات الحديثة داخل الروضة وفي الأنشطة التعليمية.

٧- التعرف على المعوقات التي تعيق الوصول إلى الأداء المتميز للمعلمات.

٨- إشراك المديرية أولياء الأمور في اختيار الأنشطة الصفية وربطها بالمجتمع المحلي.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- السنيديّة، صفية بنت خلفان (٢٠٠٩)، دور الممارسات الإدارية لمدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المعلمين بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير)، جامعة السلطان قابوس\_ كلية التربية.
- الشديفات، سمية أحمد (٢٠١٥)، الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهن، جامعة المجمعة، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، (٨)، ١\_٢٦.
- الشيراوي، أماني عبدالرحمن (٢٠١٩)، الرضا الوظيفي ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من معلمات رياض الأطفال بمملكة البحرين، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، المؤتمر الدولي السنوي الثالث لقطاع الدراسات العليا والبحوث، (٢)، ١٠٠٤\_١٠٣١.
- النمرسي، جيهان محمود (٢٠١٢)، الرضا الوظيفي للمعلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الشخصية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الهيئة المصرية العامة للكتاب، (٩٣)، ١٨\_٥٦.
- الهابط، عبير فوزي (٢٠١٣)، الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٣ (٤٣)، ١٢١\_١٤٨.
- نتيرة، نهلة بنت محمد (٢٠١٨)، واقع الممارسات الإدارية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (١٢)، ١\_٢٥.
- زهران، إيمان حمدي (٢٠٢٠)، تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، مجلة الإدارة التربوية، (٧)، (٢٨)، ٢٢٧\_٣٥٢.
- علي، داليا كمال (٢٠٢١)، متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم على ضوء نظريو هوزبرج، جامعة الفيوم، كلية التربية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم والتربية والنفسية، ١٥ (١٥)، ٢٢٧-٣٥٢.
- علي، فاطمة منصور (٢٠٢١)، الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بالمدارس الحكومية للإدارة قنا التعليمية في ضوء بعض التغيرات الديموغرافية، جامعة جنوب الوادي، كلية الآداب بقنا، مجلة كلية الآداب بقنا، (٥٣)، ٧٦٥\_٨١٩.

يونس، رباب طه (٢٠١٨)، مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمصر من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، مجلة البحث العلمي في التربية، ٩ (١٧)، ١٢٩-١٨٦.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

(Sumra,Shayla,2019): PRACTICES OF ASSISTANT PRINCIPALS UNDER THE SUPERVISION OFSUCCESSFUL PRINCIPALS: IMPROVING LEADERSHIP PRACTICES.

