

العدالة الإجرائية كمدخل لمواجهة العبء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا Procedural justice as an entry point to face the job burden of kindergarten directors in Minia Governorate

اعداد:

تهاني شحاته أحمد عبداللطيف

إشراف:

أ.د/ ناصر فؤاد علي غبيش

أستاذ تربية الطفل بقسم العلوم التربوية، ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، والعميد الأسبق لكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا.

أ.م.د / هاني السيد العزب

أستاذ أصول تربية الطفل المساعد بقسم العلوم التربوية ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا.

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العدالة الإجرائية وواقع العبء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، وتوصلت الدراسة إلى عدم تطبيق العدالة الإجرائية برياض الأطفال، بينما كان العبء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال مرتفع، وأن هناك علاقة طردية سالبة بين العدالة الإجرائية والعبء الوظيفي وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة موجهات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات، شرح القرارات الإدارية للموجهات عند استفسارهن عنها، الاهتمام بعمل تغذية راجعة عن القرارات الصادرة عن الإدارة، الالتزام بالترقيات في مواعيدها دون تأخير، ضرورة اكتمال الهيكل التنظيمي لرياض الأطفال، صرف الحوافز المالية بما يتلائم مع الجهد المبذول، تقبل الآراء المعارضة للإدارة بصدق ورحب، اتخاذ القرارات الوظيفية بناءً على المعلومات والحقائق المتاحة، شرح القرارات الإدارية للموجهات عند استفسارهن عنها، توفير بدل انتقالات، تفعيل بطاقات الوصف الوظيفي.

Abstract

The study aimed to identify the reality of procedural justice and the reality of the job burden of kindergarten instructors in Minya Governorate, and the study concluded that procedural justice was not applied in kindergartens, while the job burden of kindergarten instructors was high, and that there is a positive negative relationship between procedural justice and the job burden and the study recommended With the necessity of the kindergarten mentors' participation in decision-making, explaining the administrative decisions to the mentors when they inquire about them, taking an interest in providing feedback on the decisions issued by the administration, adhering to promotions on time without delay, the necessity of completing the organizational structure of the kindergarten, and disbursing financial incentives in line with the effort made, Opinions opposing management are widely accepted, making job decisions based on available information and facts, explaining administrative decisions to mentors when they inquire about them, providing transportation allowances, and activating job description cards.

مقدمة:

يعد الاهتمام بالطفولة من أهم المعايير التي يقاس بها تقدم المجتمع وتطوره، فهذا الاهتمام هو في الواقع اهتمام بمستقبل الأمة، فإعداد الأطفال ورعايتهم في كافة الجوانب هو في حقيقة الأمر إعداد لمواجهة التحديات الحضارية التي تفرضها مقتضيات التطور والتغيير السريع الذي يعيشه المجتمع.

ومن هنا فقد أكدت دراسة (Sambedna .J, Chandan K.S : 2014) على أن التوجيه الفني يحتل مكاناً مميزاً في مجمل العملية التربوية برياض الأطفال، فهو لب عملية التعليم والتعلم فهو المرسل والمستقبل للمعلومات والخبرات، وهو حجر الأساس في العملية التربوية، ودون التوجيه الفني المؤهل والواعي لأهداف العملية التربوية والمتحمس للعمل في مؤسسات رياض الأطفال لا يمكن أن نتصور مؤسسات رياض الأطفال ناجحة في أداء مهامها وتنفيذ الأهداف التي وجدت لتحقيقها.

في ضوء ما سبق هناك اهتمام مستمر من قبل الباحثين بتطوير التوجيه الفني، وتذليل ما يواجهه من صعوبات، إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيام الموجهات بدورهن، وتتمثل هذه المعوقات في العوامل المحيطة ببيئة العمل، كنفص برامج التدريب والتأهيل المتخصصة لهن، وقلة وضوح الدور والمسؤوليات الخاصة بالتوجيه الفني، وعدم العدالة في توزيع المدخلات والمخرجات، وكثرة المهام الموكلة للتوجيه، وقلة توافر الوقت الكافي للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال العمل، وارتفاع نصاب التوجيه، مما يؤدي إلى التأثير على حالتها النفسية، وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى أدائها، وهذا بدوره جدير بتعرضهن لمسببات ضغوط العمل (زهرة بنت ناصر، ٢٠١٢: ١١٠) ولذا فقد ركزت العديد من الدراسات ومنها دراسة (رمزي فوزي، ٢٠١٧)، ودراسة (عبد الفتاح صالح، ٢٠١٠) على التعرف على مسببات ضغوط العمل والآثار المترتبة عليها، ويرجع هذا الاهتمام بضغط العمل إلى آثارها السلبية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي حيث أن شعور الموجهة بضغط مهنية يمكن أن يؤثر على رضاها الوظيفي وبالتالي يمتد أثر ذلك سلباً على العملية التربوية بشكل عام.

وبناءً على ما سبق أشارت العديد من الدراسات إلى التعرف على مسببات ضغوط العمل دون النظر إلى التعرف على كيفية مواجهة تلك الضغوط، ولذا ما نتطرق في الدراسة الحالية إلى مصدر من مصادر ضغوط العمل وهو العبء الوظيفي وكيفية مواجهته باستخدام العدالة الإجرائية حيث أنها تعكس مدى إحساس الموجهات بعدالة الأساليب التي أتبع في تحديد نواتج جهودهن، ونزاهة المعايير، وسلامة الإجراءات المتبعة في الحكم على المخرجات كإجراءات تقييم الأداء، والمعايير المستخدمة في ذلك، ودقة عمليات تنفيذ التقييم، ولذا فإن إدراك الموجهات لمعاني العدالة الإجرائية يتصل بالعديد من القواعد التي تشكل الإطار المفاهيمي لمضامين هذا المفهوم، وهي قاعدة الاستئناف: وهي أن للموجهات فرص للاعتراض على القرارات ومراجعتها، وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك، القاعدة الأخلاقية: أي توزيع المصادر وفقاً لمعايير وأسس أخلاقية، قاعدة التمثيل: أي استيعاب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر الموجهات، بحيث يشارك جميع الموجهات في صناعة القرارات التي تخص حياتهم المهنية، قاعدة عدم التحيز (الموضوعية): ويقصد بها الحياد، والابتعاد عن المصالح الشخصية، والإبقاء عليها بعيداً عن مجريات عملية صنع القرار واتخاذها، قاعدة الدقة: أي اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وشاملة ومؤكدة، قاعدة الانسجام: أي عدالة تطبيق إجراءات الثواب والعقاب على جميع الموجهات وفي جميع الظروف. (محمد عبود، ٢٠١٢: ٤٩)، ومما سبق نجد أن تطبيق العدالة الإجرائية سيساهم في مواجهة العبء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.

مشكلة الدراسة:

بالنظر إلى قانون التعليم رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ ولائحته التنفيذية، فالمادة (٦) من اللائحة التنفيذية لهذا القانون تنص على أن تكون نسب وظائف التوجيه الفني على النحو التالي: موجه عام واحد بالمديريات من المستوى الأول المتميز والمستوى الأول، موجه أول واحد بالمديريات من المستوى الأول المتميز والمستوى الأول مع الموجه العام يشرف على إدارات المستوى الثاني والثالث كل فيما يخصه — واحد بكل إدارة تعليمية من المستوى الأول، موجه بالادارات من المستوى الأول والثاني والثالث بواقع موجه واحد لكل ٤٠ عضو من وظائف المعلمين الواردة في القانون أو الأخصائيين.

وومن هنا نجد أن النصاب الخاص بالإشراف لكل موجهة بقانون التعليم يبلغ (٤٠) معلمة، بينما نجد النصاب الخاص بالإشراف بكل موجهة بالواقع الميداني حوالي (٥١) معلمة وليس هذا فحسب بل يكون هذا الإشراف على روضات في أماكن مختلفة متفرقة معظمها مناطق ريفية مما يتطلب جهد وعناء ومشقة في الانتقال إليها من قبل موجهات رياض الأطفال، ويرجع هذا إلى أن عدد موجهات رياض الأطفال (51) موجهة فقط حيث يكلف بالإشراف على (٢٦٢٣)

معلمة (مديرية التربية والتعليم، توجيه عام رياض الأطفال، الاحصاء الاستقراري لعام ٢٠١٨ — ٢٠١٩)، بالإضافة إلى متابعة الموجهات للروضات الخاصة بوزارة التضامن الاجتماعي. (مادة ٢) من القرار الوزاري رقم (٧٨٨) بتاريخ ١٩٩٤/٩/٢٤، في حين أن المادة رقم (١١٧) من اللائحة التنفيذية لقانون الطفل نصت علي ضرورة أن يكون هناك تكامل بين موجهات رياض الأطفال والمعلمات من ذات التخصص، وهذا ما نص عليه قانون كادر المعلمين رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ والمعدل بالقانون رقم (٨٣) لسنة ٢٠١٢ ولائحته التنفيذية رقم (٢٨٤٠) لسنة ٢٠١٣. (كتاب دوري رقم (٣) بتاريخ ٢٠١٥/٢/٣).

بالإضافة إلى ما سبق نصت النشرة رقم (٥٧٨) بتاريخ ٢٠٠٠/٤/٤ أن الروضات التي يقتصر العمل بها علي معلمة رياض الأطفال فقط يتم توجيهها بمعرفة توجيه رياض الأطفال ولا توجه بمعرفة أي توجيه آخر حرصاً علي وحدة التوجيه وافادة الروضات وحتى تنفرغ المعلمة لأداء الأعمال الموكلة إليها، كما تم استبعاد مدرسات المواد من الإشراف على رياض الأطفال بل يسند الإشراف إلى موجهات متخصصات فقط نظير مقابل مادي يبلغ خمس جنيهاً للزيارة الواحدة. (مديرية التربية والتعليم، الإدارة العامة لرياض الأطفال، قرار ١٥٤ بتاريخ ١٩٨٨/٧/٦) وتأكيداً على ما سبق قامت الباحثة بتوجيه استطلاع رأي لبعض موجهات رياض الأطفال والذي بلغ عددهن (٢٨) موجهة للتعرف على أسباب ضغوط العمل برياض الأطفال بالواقع الميداني، فوجدت الباحثة من خلال نتائج الاستطلاع أن الموجهات يعانين الكثير من الصعوبات التي تكون من أهم أسباب ضغوط العمل والتي تجعلهن غير قادرات على أداء العمل، والتي في الحقيقة تمثل ضغوطاً عليهن أثناء أدائهن لعملهن، وقد تم ترتيب هذه المشكلات تنازلياً وفقاً لنسب الاتفاق عليها وهي كالتالي: لا توجد ترقيات برياض الأطفال بسبب العجز الحادث من عدم وجود تعيين لمعلمات رياض الأطفال (٩٨%)، كثرة عدد الروضات المكلفن بالإشراف عليها بنسبة (٨٢%)، تواجد هذه الروضات في أماكن بعيدة عن مسكنهن مع صعوبة توافر المواصلات لهذه الأماكن بنسبة (٨٠%)، كثرة عدد المعلمات اللاتي يشرفن عليهن بنسبة (٧٩%)، عدم صرف حوافز أو مكافآت لهن بنسبة (٧٧%)، عدم مشاركتهن في القرارات الخاصة بالندب أو الانتقالات بنسبة (٧٣%)، ضعف بدل الانتقالات والتأخير في صرفه بنسبة (٧٠%)، وجود معلمات غير متخصصات بالروضات بنسبة (٦٨%)، عدم وعي مديري المدارس بطبيعة العمل برياض الأطفال بنسبة (٦٤%)، ضعف استجابة المعلمات الأكبر سناً لتعليمات الموجهات بنسبة (٦٠%)، فوجود هذه المشكلات وشعورهن بعبء العمل وبعدم عدالة القرارات المتخذة من قبل الإدارة المركزية وعدم الرضا عن العمل سيؤثر هذا على ادائهن فيصيح ادأهن الوظيفي منخفضاً وبالتالي سينعكس ذلك على أداء معلمة الروضة، فهن غير قادرات على اعطاء المعلمات داخل الروضات كل ما يحتاجونه من توجيه وإشراف وبالتالي سينعكس هذا على جودة المخرج ألا وهو الطفل.

ومن هنا أكدت العديد من الدراسات كدراسة (سحراء انور، ٢٠١٣) أن العبء الوظيفي يعمل على انخفاض أداء العاملين والرغبة في ترك العمل، ويرجع هذا الاهتمام بالعبء الوظيفي إلى آثاره السلبية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، ولذا فشعور الموجهة بعبء وظيفي يمكن أن يؤثر على رضاها الوظيفي بشكل خاص وبالتالي يمتد أثر ذلك سلباً على العملية التربوية بشكل عام.

ولذا يعد موضوع العدالة الاجرائية من الموضوعات المهمة في حقل ادارة رياض الأطفال، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن تحدثه في مواجهة العبء الوظيفي مما يترتب عليه شعور موجهات رياض الأطفال بالرضا الوظيفي وتحسين ادائهن، وذلك من خلال إدراك مشاعرهن وتفهم مواقفهن واهتماماتهن، وكذلك خلق جو إيجابي للعمل، والربط بين أهدافهن وأهداف الروضة، ومشاركتهن في وضع الخطط والاستعداد لتقبل شكواهن واقتراحاتهن والتشجيع على مهاراتهم وتنميتها، وهذا يعمل على خلق جو من الشعور بالرضا والعدالة، وهذا الإحساس سيدفعهن للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف رياض الأطفال إلى جانب أهدافهن الشخصية، وحالة الانتماء والإخلاص والولاء التي يشعرون بها موجهات رياض الأطفال من شأنها أن تخلق وتعزز الشعور بالالتزام والولاء والمواطنة التنظيمية لديهن.

ومما دفع الباحثة إلى إجراء الدراسة الحالية محاولة التعرف على واقع العبء الوظيفي لدي موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، وواقع العدالة الاجرائية لدي موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا مع التعرف علي العلاقة الارتباطية بين العدالة الاجرائية والعبء الوظيفي لدى موجهات رياض الاطفال بمحافظة المنيا، غير أن جميع الدراسات على — حدود علم الباحثة — لم تعرض العدالة الاجرائية في مرحلة رياض الأطفال ولم تربطها بالعبء الوظيفي لديهن، ولهذا فموضوع العدالة الاجرائية والعبء الوظيفي من الموضوعات الهامة في حقل الإدارة، إذ أنهما يساعدان على تحسين الأداء في عمليات الإدارة بشكل عام، وإدارة رياض الأطفال بشكل خاص وتحقيق رضا

الموجهات برياض الأطفال، ولذا وجدت الباحثة ضرورة ملحة لدراسة العدالة الاجرائية وعلاقتها بالعبء الوظيفي لدى موجهات رياض الاطفال بمحافظة المنيا ولهذا تتبلور مشكلة البحث في أهمية تطبيق العدالة الاجرائية واستخدامها كمدخل لمواجهة العبء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا من خلال الأسئلة التالية:

- ١- ما واقع تطبيق العدالة الاجرائية لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟
- ٢- ما واقع العبء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟
- ٣- ما العلاقة بين العدالة الاجرائية والعبء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

أهداف الدراسة: التعرف على:

- واقع تطبيق العدالة الاجرائية لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.
- واقع العبء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.
- العلاقة بين العدالة الاجرائية والعبء الوظيفي من وجهة نظر موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.

أهمية الدراسة:

- تتناول هذه الدراسة موضوع العدالة الاجرائية وعلاقتها بالعبء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال كإحدى الموضوعات الجديدة في الفكر الإداري المعاصر ولها قدر كبير من الأهمية..
- تفتح نتائج هذه الدراسة آفاقاً جديدة أمام الباحثين الآخرين من أجل دراسة بعض الجوانب الأخرى المرتبطة بموضوع البحث.
- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة التربوية خاصة مع ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت العدالة الاجرائية وعلاقتها بالعبء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة.

أدوات الدراسة:

سوف تستخدم الباحثة لجمع بيانات الدراسة الأدوات الآتيتان:

الأداة الأولى: استبانة للتعرف على مستوى العدالة الاجرائية لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.
(من اعداد الباحثة)

الأداة الثانية: استبانة للتعرف على مستوى العبء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.
(من اعداد الباحثة)

الاطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الاطار المفاهيمي للعدالة الاجرائية:

العدالة الاجرائية:

لقد أشار محمد عبود (٢٠١٢: ٤٩) أن عدالة الإجراءات تعكس مدى إحساس الموجهات بعدالة الأساليب التي أتبع في تحديد نواتج جهودهم، ونزاهة المعايير، وسلامة الإجراءات المتبعة في الحكم على المخرجات كإجراءات تقييم الأداء، والمعايير المستخدمة في ذلك، ودقة عمليات تنفيذ التقييم، ولذا فإن إدراك الموجهات لمعاني العدالة الإجرائية يتصل بالعديد من القواعد التي تشكل الإطار المفاهيمي لمضامين هذا المفهوم.

وبناءً على ما سبق هدفت دراسة (Ravangard et al, 2013) إلى اختبار تأثير مكونات العدالة التنظيمية ومنها العدالة الاجرائية على أبعاد الالتزام التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن للعدالة الإجرائية علاقة ارتباط معنوية موجبة مع مجمل الالتزام التنظيمي.

ومن هنا ترى الباحثة أن هذا النوع من هذه الأبعاد يمثل انعكاساً لمدى إحساس الموجهات بعدالة الاجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، بالإضافة إلى أنها أيضاً مدى ادراك أو إحساس الموجهات بأن الاجراءات المتبعة في تحديد من يستحق المكافآت هي اجراءات عادلة، وهي تعكس في نفس الوقت التصور الذهني لعدالة الاجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموجهة فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائها، أما عدم تحقيق العدالة لهذه المخرجات يؤدي ذلك إلى خلق الضغط لدي الموجهات برياض الأطفال مما يؤثر سلباً على أدائهن لعملهن.

وفي ضوء ما سبق أشار رجب حسنين (٢٠١٣: ١٠٩-١٠٨) أن عدالة الاجراءات يمكن تقسيمها إلى نوعين هما:

- الإجراءات العادلة: التي تتعلق بالطرق والآليات العادلة عند اتخاذ القرار، أي المشاركة في اتخاذ القرارات، أو السعي في تبني اجراءات جديدة تكون الموجهات على علم بها ضمن الحدود المتاحة لهن، أو السعي لتبني اجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي تم اتخاذها.
 - الإجراءات الغير عادلة: هي الاجراءات التي تتعلق بالطرق والآليات الغير عادلة عند اتخاذ القرار بحق هؤلاء الموجهات برياض الأطفال، مما يؤدي إلى تكوين شعوراً سلبياً لديهن، وهذا يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي لهن، ولذا فإن الاجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة، لن تحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:
 - أن يتفق الطرف الأول الذي يضع الاجراءات التنظيمية (الإدارة)، والثاني الذي يتأثر بتلك الاجراءات (الموجهات) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءً عليها صياغة تلك الاجراءات.
 - على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (الموجهات) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الاجراءات. وبناءً على ما سبق يمكن القول أن عدالة الاجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي:
 - القواعد والمعايير الرسمية للاجراءات.
 - شرح الاجراءات وعملية صنع القرار.
 - التفاعل بين ما يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والموجهات اللاتي يتأثرن بالقرار.
- إضافة إلى ما سبق يتضح وجود علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات واحساس الموجهات برياض الأطفال بعدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير باحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت طبقاً لطرق وقواعد إرشادية عادلة، فعدالة الاجراءات تعكس احساس الموجهات بعدالة الاجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع اللوائح، فعدم تطبيق العدالة الاجرائية لدى موجهات رياض الأطفال، ينتج عنه عدم عدالة التوزيع مما يؤدي إلى احساس الموجهات بالعبء الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى شعورهن بضغط العمل.
- الآثار الإيجابية الناتجة من تطبيق العدالة الاجرائية برياض الأطفال:**
- إن لمفهوم العدالة الاجرائية أهمية كبرى في أداء رياض الأطفال، حيث تلعب العدالة الاجرائية دوراً بارزاً في تماسك النظم الإدارية بمستوياتها كافة، كما أنها تعكس صورة جميلة لرياض الأطفال من خلال إبراز نتائج العمل على أكمل صورة، وتماسك أفرادها وتعاملهم الحسن بعضهم مع بعض، واحترامهم وتقديرهم وللآخرين، ومن هنا يمكن أن نبرز أهم النقاط والخطوط العريضة التي تمثل مدي أهمية العدالة الاجرائية لرياض الأطفال على وجه الخصوص، وللمنظمات الإدارية بشكل عام، لذا ولقد أشارت نجوى دراوشة (٢٠١٧: ٣٧٣) إلى أن مفهوم العدالة الاجرائية من المفاهيم المهمة في أدبيات الإدارة الحديثة بسبب دورها في:
- تعزيز ثقة العاملين برياض الأطفال في منظماتهم.
 - تحقيق أهداف رياض الأطفال وبرامجها بفاعلية وواقعية متميزة.
 - تحقيق رضا العاملين برياض الأطفال.
 - ملاحظة كفاءة رياض الأطفال في إنجاز مهماتها ونشاطاتها،
 - توفير أسس العدل، والمساواة، والنزاهة في الحقوق والواجبات بين الجميع، وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة.
 - تسهم في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته بعدالة ومصداقية،
 - تعديل اتجاهات العاملين برياض الأطفال بشكل إيجابي، وبالتالي على أدائهم في العمل،
 - زيادة دافعية الموجهات والمعلمات نحو العمل.
 - تساعد في توضيح حقيقة النظام الاجرائي للرواتب والأجور.
- الآثار السلبية الناتجة من عدم تطبيق العدالة الاجرائية برياض الأطفال:**
- أما في حالة عدم احساس التوجيه الفني برياض الأطفال بتوفير العدالة الاجرائية قد يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية كما أشار إليه جميل أحمد (٢٠١٦: ٣٠٤) وهي كما يلي:
- انخفاض الأداء الوظيفي برياض الأطفال

- ضعف الولاء التنظيمي للموجهات برياض الأطفال.
 - رغبة الموجهات في ترك العمل.
 - عدم توافر الرضا الوظيفي للموجهات برياض الأطفال.
 - ضعف الثقة التنظيمية للموجهات برياض الأطفال.
 - عدم رغبة موجهات رياض الأطفال في التطوير المهني.
 - ضعف العلاقات الإجتماعية بين الموجهات برياض الأطفال.
- كما أضاف (Nwosu & Gbadamosi,2011:206) الي الآثار الناتجة من عدم تطبيق العدالة الاجرائية ما يلي:
- عدم تطبيق العدالة يكون أساس كل الأضرار التنظيمية.
 - أساس تراجع المنظمة.
 - أساس انخفاض الجودة في الأداء.

ثانيا: الاطار المفاهيمي للعبء الوظيفي:

تعد ضغوط العمل من الظواهر الإنسانية التي وجدت مع وجود البشر، ويُعدّ هذا العصر عصر ضغوط العمل في مختلف مجالات العمل والحياة، وأصبحت ضغوط العمل سمة من سمات العصر الحديث وأصبحت العديد من المؤسسات تعاني من ازديادها بشكل واسع بين العاملين بها، الأمر الذي يؤدي إلى التأثير على أدائهم الوظيفي، مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب، نتيجة التأثير بالمنبهات والمثيرات البيئية المختلفة، وقد نالت ضغوط العمل اهتمام متزايد من جانب العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في دول العالم المتقدم، وقد تمثل ذلك الاهتمام في محاولة تحديد مكونات ومسببات ومصادر تلك الضغوط والنتائج المترتبة عليها، والعمل على وضع الأساليب والإستراتيجيات الملائمة لادارتها والتعامل معها. (Sam Klarreich,2012:149).

مفهوم ضغوط العمل:

تحدد عائشة عبدالله (٢٠١٩: ٦) ضغوط العمل متطلبات المهنة التي تتجاوز حدود وقدرات الموظف على التعامل معها ومواجهتها بشكل ناجح وفعال.

أهمية دراسة ضغوط العمل لدي التوجيه الفني برياض الأطفال:

أشارت حفصة عطاالله (٢٠١٤: ١٨٥) إلى جوانب عدة تكمن في أهمية دراسة ضغوط العمل منها:

- حماية متخذ القرار : ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات المنظمة والتأثير العاطفي والوجداني أو ناجم من لردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.
- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنظمة وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل.
- ولذا هدفت دراسة (Kaewboonchoo et al., 2014) الى قياس مستوى ضغوط العمل وايضا التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والنية للبقاء في العمل، وقد توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والرغبة في البقاء في العمل، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة للعمل.
- زيادة المخرجات بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة عن طريق رفع قدرتهم على مواجعة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.
- تقليل المنفق على العلاج النفسي أو غير النفسي الناجم عن ضغوط العمل المدمرة المؤثرة على توازن الفرد النفسي والعاطفي.
- تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار بالمنظمة.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمقاومة الحثيثة للمسئوليات الإدارية للمدراء في كافة مستويات الإدارة عليا وسطي تنفيذية بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعية وتلافي الأخطاء الناجمة عن ضغط متخذ القرار.
- سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤسين وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية والبناءة بما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة

• تجنب المنظمة تكاليف اتخاذ أي قرار إداري غير سليم ولذلك تكاليف إصلاح ما ترتب على هذا القرار غير السليم الناجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط عمل مدمر.

مصادر ضغوط العمل :

لإيجاد استراتيجيات التعامل مع الضغوط علينا أولاً معرفة أسبابها لذا سعى الباحثون لتحديد مصادر ضغوط العمل، ولذا ستعرض الباحثة فيما يلي أهم المصادر المحتملة لضغوط العمل إذ أن محاولة كشف الأسباب الكامنة وراء تلك الضغوط هو الشغل الشاغل للباحثين في هذا المجال وقد حلل الكثير من هؤلاء، إلا أن تركيز الباحثة هنا سينصب على مسببات ضغوط العمل لدى التوجيه الفني برياض الأطفال، وأن مصادر ضغوط العمل كثيرة حتى انه يمكن القول إن أي شيء داخل العمل قد يكون مصدراً للتوتر والقلق، ويعتمد هذا على إدراك الفرد لهذه الأسباب وعلى أبعاد العمل والبيئة المحيطة به وهي كالتالي:

مصادر الضغوط المتعلقة بالتنظيم او العمل ومنها:

طبيعة المؤسسة:

فطبيعة المؤسسة التي يعمل بها الفرد تتضمن ضغوطاً عالية من حيث إدارة هذه المؤسسة، والنمط الإداري السائد بما في ذلك شبكات الاتصال، علاقة الموجهات بزملائهن وفهمهن لخصائصهن، اتجاهاتهن نحو العمل.(سحراء انور، ٢٠١٣: ٢١٣)

صراع الدور:

يقصد بالصراع تحقيق أو القيام بعدة أدوار قد تكون أحياناً متعارضة، لاسيما إذا وجهت من عدة رؤساء، إضافة إلى تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة، ورغبته في تحقيق طموحاته الشخصية، أو عندما يتعرض الفرد في العمل لمجموعة متعارضة من توقعات الدور بين متطلبات عمله مع مجموعة توقعات أخرى من المسؤولين حول نفس العمل او الدور وقد يكون الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل وبين متطلباته خارج العمل مثل واجباته الاسرية، أو ينشأ صراع الدور أيضاً عندما يواجه الموظف توقعات غير منسجمة، بحيث لو استجاب لأحد التوقعات لأصبح من الصعب عليه الاستجابة بفاعلية لتوقع آخر،(سامية بن طالب، ٢٠١٨: ٢٩١)، مثلاً عندما تترقى الموجهة إلى مركز توجيهي بينما تجد من الصعوبة تفويض السلطة، أو عندما تكلف بواجبات معينة في وظيفة لا تفضلها مثلما تكلف موجهة تعمل في مجال الإشراف بالقيام بعمل في التقنيات التربوية.

اتخاذ القرار:

يعد مجال اشراك الموجهات في وضع واتخاذ القرار ذو اهمية بالغة، حيث إذا لم يشتركن الموجهات بأفكارهن ومعلوماتهن في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتهن كانت النتيجة بالإضافة إلى شعورهن بضغط في عملهن، انخفاض أدائهن ورضائهن الوظيفي، وهذا يرجع إلى شعورهن بالإهمال والعجز وفقدانهن التحكم في وظيفتهن.(خديجة عاشور، ٢٠١٢: ١٩٣)

غموض الدور:

يقصد به عدم وضوح الدور الذي يقوم به الفرد داخل العمل وذلك عند غياب المعلومات الكافية، أو عندما تقدم له معلومات مغلوطة، أو عندما تكون الأهداف المراد تحقيقها غير واضحة، أو عندما لا تتناسب توقعات الفرد مع المسؤوليات المرتبطة بالدور الذي يقوم به وهو ما يعرف بالتوقعات غير الواقعية تجاه دور معين والتي تولد لدى الفرد فكرة غير المطابقة عما كان ينتظره أثناء قيامه بهذا الدور، كذلك يحدث غموض الدور حينما لا يعلم حقيقة المطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله.(مصطفى سليمان، ٢٠١١: ١٠٠)

ساعات العمل:

يعتبر طول ساعات العمل اليومي من مصادر الضغوط التي يتعرض لها الأفراد العاملون وذلك يرجع إلى عدم تنظيم ساعات العمل، الأمر الذي يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، كما أن طول ساعات العمل اليومي يؤدي في كثير من الأحيان إلى إرهاق وملل الفرد وضعف واستنزاف صحته، وترتبط زيادة ساعات العمل دائماً بزيادة معدلات الحوادث والإصابة، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب وذلك بسبب الإرهاق والإجهاد الذي يصاحب تلك الزيادة، مما يدفع الأفراد إلى التأخير والغياب عن العمل كرد فعل سلبي نتيجة هذه الزيادة.(عيسى أحمد، ٢٠١٦: ٢٣٤)

الأجور والحوافز:

يرتبط نظام الأجور والحوافز مباشرة بالضغوط، حيث إحساس الفرد بعدم عدالة نظام الأجور والمرتبات يجعله يشعر بالضغط عليه، إذ يترتب عليها أن يصبح الفرد شارد الذهن والتفكير في كيفية إشباع حاجاته من أجر غير كافي، مما

يؤدي إلى التأثير السلبي على حالته النفسية، الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع معدلات دوران وترك العمل، نتيجة عدم استقرار أوضاع العاملين، مما يؤثر سلباً على نتائج أعمال المنظمات المختلفة. (عادل عبدالحليم، ٢٠١٥: ٨٢)

ظروف العمل المادية:

تتمثل في الضوضاء والتهوية والحرارة والإضاءة، حيث تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل وتظهر آثارها في سرعة تعب الأفراد وملهم من العمل وفي أعصابهم المتوترة، وفي عدم الرغبة في العمل ومحاولة ترك مكان العمل كما تعد الإضاءة مصدراً آخر من مصادر الضغوط في بيئة العمل حيث أن الإضاءة السيئة تؤثر على العين وتؤدي إلى ضعف في قوة الإبصار، كما تؤثر درجة الحرارة تأثيراً كبيراً في أداء الفرد ونشاطه وسلوكه عموماً، وإن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والإرهاق والضجر والملل والضيق والتفكير في ترك العمل. (صباح إبراهيم، ٢٠١٦: ٦٨٣)

الإختلاف المهني: الهدف العام من التأهيل الدراسي مهما كان نوعه هو إعطاء الدارس علماً وخبرة تأهيلية تمنحه الثقة عند العمل وترفع من أدائه، لذا ينخفض أداء الذين يعملون في تخصصات مغايرة لتخصصاتهم، ثم يبدأ هذا الوضع يقلقهم ويسبب لهم ضغوطاً نفسية ومهنية بشعورهم من عدم الرضا عن أنفسهم أو عدم رضا المسؤولين عن أدائهم. (نادية بشاي، ٢٠١٠: ٦٣)

تقييم الأداء الوظيفي:

ويقصد به مدى وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين بالمنظمة، حيث أن عدم وجود معايير منطقية منضبطة يقتنع بها العاملون من الممكن أن يكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل إذا لم يتم وفق أسس سليمة تلبى حاجات الفرد والمنظمة في آن واحد، ويؤدي ذلك إلى أن العاملين لن يؤدوا عملهم وفقاً لما تقتضيه به واجباتهم الوظيفية لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقه المناسب من التقدير المادي والمعنوي، وسيسود اعتقاد ان الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، مما يوجد حالة من الإحباط تجعل من هؤلاء العاملين عرضة للعديد من الأمراض النفسية والجسدية. (أحمد إبراهيم، ٢٠١٦: ٢)

وبناءً على ما سبق هدفت دراسة عبد الفتاح صالح، شرين محمد (٢٠١٠) إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن ضغوط العمل تؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء الوظيفي، ولذا توصي الدراسة بتوفير فرص النمو المهني بما يساعد المدراء على إدارة العمل بشكل فعال مما يحد من مستوى الضغوط لديهم.

ومما سبق ترى الباحثة أن تقويم أداء الموجهه نفسها من قبل الإدارة المسؤولة عنه هو مصدر من مصادر ضغوط العمل التي لا يمكن تجاهلها، إذ أن وجود الكفاءات القادرة على تقويم الموجهات، مرتهن بوجود خبراء إدارية وفنية متخصصين في هذا المجال، ومتابعة مدى إنجازها في عملها على أرض الواقع وليس على الورق، كما أن عدم إطلاع المشرف التربوي على تقييمه ومناقشته فيه يعد من مسببات الضغوط لديه، وكذلك فعندما لا تجد الموجهة المتميزة أي مكافأة أو حافز إضافي أو ترقية نتيجةً جهدها المتميز فإن ذلك يسبب لها ضغوطاً في عملها، وترى الباحثة أن نظام التقويم المستخدم في التوجيه الفني بحاجة إلى دراسة تقويمية.

النمو والتقدم المهني:

يؤدي النمو والتقدم المهني الى تحقيق الذات وذلك بعد أن يشعر الفرد أنه تعلم قدرات جديدة تحقق أحلامه ويدخل ضمن مفهوم النمو المهني الترقيات والحوافز، حيث يتطلع كل موظف الى الترقى بالسلم الوظيفي لإكتساب خبرات جديدة تشبع طموحاته المادية والمعنوية، ورغم أهمية هذا العنصر بوصفه هدفاً رئيسياً ينشده العاملون ويتطلبه التطور الوظيفي والمهني، إلا أنه يكون سبباً من أسباب ضغوط العمل السلبية خاصاً عندما لا يكون لدى المؤسسة خطة للتطوير الوظيفي أو تكون الفرص محدودة جداً لتطوير العاملين، أو عندما يكون نظام الأجور والحوافز فيها أدنى من نظائرها في المؤسسات والمنظمات الأخرى مما يؤدي بهم الى الملل من العمل وعدم الحماس في الإنجاز وضعف الولاء للمنظمة التي يعملون فيها، أو يجعلهم يبحثون عم عمل آخر يحققون فيه ذاته ويكفل لهم مقابلاً مناسباً لما يقدمونه من جهد وخدمات كما يدخل في التطور المهني فرص الترقية والتقدم الوظيفي، حيث أن أحساس الفرد بأن فرصة ترقيته في مجال عمله ضعيفه أو تحكمها معايير أخرى غير كفاءة الأداء يعد أحد المصادر المهمة لضغط العمل لتعارض وضعه مع طموحاته ومحاولته تأكيد مستقبله المهني ورغم ما قد يعترض الفرد من ضغط بسبب عدم حصوله على الترقية في عمله في الوقت المناسب إلا أن هذا الشعور أيضاً يستمر عندما يترقى لعملاً يفوق قدرته الشخصية وطاقته. (جوان سعدالله، ٢٠١٧: ٢٨٤)

المساندة الإجتماعية:

يقصد بها العلاقات التي يتمتع بها الفرد في محيط بيئته التي من شأنها تنشيط إستجابته نحو مثيرات ضغوط العمل أو تخفيفها، فالإنسان عادة لا يستطيع أن يبدع إلا بعد إشباع حاجته الخاصة الحب والنماء ويدعمها الانتماء إلى العائلة وتكوين أصدقاء وهي ما تسمى بالحاجات الفسيولوجية حيث أن بعض قد يتخذ سلوكاً مخالفاً لإتجاهاته الأصلية من أجل إرضاء أصدقائه والمحافظة على إنتمائه لهم. (أحمد جابر، ٢٠١٣: ١٢٣-١٢٤)

إن بناء الفرد علاقات إيجابية مع زملائه ورؤسائه في العمل ستنعكس إيجاباً له علي نفسيته حيث يكونون سنداً له عند حاجته إليهم، إما بمساعدته في حمل جزء من عمله إذا اقتضت الضرورة، أو إرشاده في كيفية أداء عمله، أو تقديم الدعم المعنوي والتشجيع اللازم.

وترى الباحثة أن وجود أعباء العمل المتزايدة قد تعيق تواصل الموجهات مع رؤسائهن في العمل، كما أن ضيق وقت الموجهات وكثرة المدارس التي يشرفن عليها تحد من متابعتها للمعلمات اللاتي تشرفن عليهن، وتؤكد من تطبيق التغذية الراجعة التي يزودهن بها، كما أن الوسائل التي يتبعها المشرف التربوي في الاتصال مع المعلمات والمدارس قد تسبب له ضغطاً إذا كانت روتينية بطيئة وغير ذات جدوى، كما ترى الباحثة أن اللامبالاة لدى المعلمات وعدم اهتمامهن وتناقلهن في تطبيق توصيات الموجهات أو في حضور الاجتماعات والدورات والورش قد تؤدي إلى ضغوط عمل لدى الموجهات.

ولذا ترى الباحثة أن الموجهات برياض الأطفال يتعاملن مع فئات مختلفة من المعلمات ومن مدرّات المدارس، مختلفون في التفكير وتقبل النقد والرأي الآخر، مختلفون في استخدام أساليب الحوار، لهم ظروف اقتصادية واجتماعية مختلفة، وهذا التعامل بدوره يولد ضغطاً نفسياً أيضاً لدى الموجهات في إعطاء كل فرد حقه من الإشراف والتوجيه والنصح.

العبء الوظيفي:

يتعرض العاملین بفعل عوامل كثيرة مختلفة ومنها: زيادة الأعباء الناجمة عن تعدد الأدوار، أو تعدد المسؤوليات ونمط الشخصية إلى الاحساس المتزايد بالضغوط إذا ما قورنوا بالأشخاص الذين يؤدون عدداً من المهام أقل ولا يتحملون مسؤوليات كبيرة. (جمعة يوسف، ٢٠٠٧: ٢٣)، ومما سبق لكي يتمكنوا الموجهين التربويين من استخدام الأساليب الحديثة للتقويم في توجيه المعلمين بالمدارس أوصت دراسة (عائشة مكي عجب الدور، ٢٠١٧) بضرورة الاهتمام بالتوجيه وفعالياته المختلفة من خلال تخفيف العبء الوظيفي عن الموجه حتى يتمكن من الاطلاع على أساليب توجيهية معاصرة، اختيار الموجهين في المرحلة الثانوية من بين مديري المدارس الذين أثبتوا جدارتهم في العمل، توفير ميزانية منفصلة خاصة بالتوجيه التربوي.

لذا بدأت الدراسات في هذا المجال تتجه نحو التعرف على اتجاهات الموجهات برياض الأطفال ومشاعرهن، والكشف عن آثار تلك المشاعر الإيجابية والسلبية لهن ومقدرتهن على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملن بها، ومواقفهن تجاه وظائفهن ومنشأتهن للرفع من جودة إنتاج مؤسساتهن، وبذلك أخذ يفسر كثيراً من ردود أفعال الموجهات وسلوكياتهن الغير المرغوب فيها كارتفاع معدلات الغياب؛ وكثرة الشكاوى؛ وأخطاء العمل المتكررة؛ وضعف الأداء، وغيرها من أنماط السلوك على أنها ذات علاقة بضغط العمل نتيجة للعبء الزائد في العمل مما يتسبب في الشعور السريع بالإجهاد أو الإحباط والملل من العمل. (مقدر طارق، ٢٠١٥: ٢٤٦)

فالعبء الوظيفي هو تحميل الفرد العامل بأعباء فوق طاقته، وقد يقصد بزيادة الأعباء من الناحية الكمية القيام بأعمال أكثر مما يستطيع انجازه في الوقت المحدد، وقد تكون في شكل نوعي (كيفي) كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة، كما أن تحميل الفرد بأقل مما يجب من أعمال يعتبر من مصادر الضغوط لأن ذلك يعني استهانة بقدراته وامكانياته، وهناك من أضاف إلى تلك العوامل عوامل أخرى تسبب الضغوط منها عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم، مشاكل الخضوع للسلطة، اختلال في علاقات العمل، التنافس على الموارد. (حليلو نبيل، ٢٠١٦: ٢٣٩)

ولقد توصلت دراسة (مروة ياسر، ٢٠١٥) أن الإشراف التربوي ركناً مهماً من أركان المنظمة التربوية حيث يقع على عاتق المشرف التربوي مهام كثيرة وعبء كبير في توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء الخدمة إذ إن كثرة الأعباء الإدارية على المشرف وقلة الدورات التدريبية وضعف قدرة مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي وصعوبة المنهج وتسرب الطلبة وعدم التزامهم بالذوام الرسمي هذه التراكمات تحولت في الوقت الحاضر إلى اختناقات تعوق مسيرته.

وترى الباحثة أن وجود أعباء العمل المتزايدة قد تعيق تواصل الموجهات مع رؤسائهن في العمل، كما أن ضيق وقت الموجهات وكثرة المدارس التي يشرفن عليها تحد من متابعتها للمعلمات اللاتي تشرفن عليهن، وتؤكد من

تطبيق التغذية الراجعة التي يزودهن بها، كما أن الوسائل التي يتبعها المشرف التربوي في الاتصال مع المعلمات والمدارس قد تسبب له ضغطاً إذا كانت روتينية بطيئة وغير ذات جدوى، كما ترى الباحثة أن اللامبالاة لدى المعلمات وعدم اهتمامهن بتطبيق توصيات الجهات أو في حضور الاجتماعات والدورات والورش قد تؤدي إلى ضغوط عمل لدى الجهات.

ولذا ترى الباحثة أن الجهات برياض الأطفال يتعاملن مع فئات مختلفة من المعلمات ومن مدراء المدارس، مختلفون في التفكير وتقبل النقد والرأي الآخر، مختلفون في استخدام أساليب الحوار، لهم ظروف اقتصادية واجتماعية مختلفة، وهذا التعامل بدوره يولد ضغطاً نفسياً أيضاً لدى الجهات في إعطاء كل فرد حقه من الإشراف والتوجيه والنصح.

ومما سبق تستنتج الباحثة أن نتيجة للعبء الوظيفي التي يتعرض لها الجهات في عملهن برياض الأطفال، وتأثيراته التي تعود بالسلب على رياض الأطفال والفرد نفسه، فلا بد وأن تعمل رياض الأطفال على إيجاد حلول من أجل الحفاظ على أمنها وإستقرارها بحيث تنقص من حدة هذه الأعباء وفي المقابل تزيد من الرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي أصبح محل إهتمام العديد من المنظمات لما له من أهمية كبيرة نظراً لدوره البارز على الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المنظمات، وكذلك دوران العمل و الغياب، وكذلك إرتباطه بزيادة جودة المخرجات.

ولهذا فقد أشارت دراسة كل من (زهرة بنت ناصر الراسبية، ٢٠١٢)، (ليال عبد السلام رفاعي، ٢٠١٤)، (أشرف عبد التواب عبد المجيد، ٢٠١٧)، (عبد الحميد عشوي، ٢٠١٩) إلى أن من أهم مصادر ضغوط العمل ومصدر المشكلات التربوية هي ضعف الحوافز، نقص فرص الترقية، ضغط المهمة، نقص التحكم، ضعف التغذية الراجعة، عبء العمل، صراع وغموض الدور، عدم المشاركة في صنع القرار،، ولذا أوصت دراسة (راية بنت سعيد علي المشرفي، ٢٠١٤) بضرورة إعادة النظر في رواتب المديرين ورؤساء الأقسام بما يتناسب مع أعباء وظائفهم الحالية، منح علاوات تتناسب مع عملهم الحالي، وبما يتفق مع توصيف الوظيفة، أن يتمتع الموظف بمميزات مادية ومعنوية، تجعله أكثر شعوراً بالأطمئنان والاستقرار الوظيفي.

ثالثاً: الإطار المفاهيمي للتوجيه الفني برياض الأطفال:

يعد التوجيه الفني من الجوانب المهمة في العملية التعليمية، وقد تم تطويره بشكل كبير، حيث تحول من دور الرقابة وتصيد الأخطاء إلى دور الميسر والموجه للعملية التعليمية، مما كان له الأثر في مساندة التطورات والتغيرات التكنولوجية المختلفة. (ربيع شفيق، ٢٠١٧: ٦٢٤)

ومن هنا يلاحظ المتتبع لتطوير العملية التعليمية في مصر بوجه عام ورياض الأطفال بوجه خاص تضاعف عدد المتعلمين والمعلمين أضعافاً كثيرة، وضعف مستوي المعلمين والمتعلمين على السواء، ان هذا الواقع التربوي تكمن وراءه عدة أسباب يهمنها منها في هذا المقام ضعف التوجيه الفني نظراً لضغوط العمل على القائمين به، ومن هنا لا بد وأن نلقي الضوء على الإطار المفاهيمي للتوجيه الفني والمشكلات التي تعوقه عن أداء عمله بطريقة جيدة.

مراحل تطور التوجيه الفني:

مرحلة التفتيش:

يري المفتش أن دوره يكمن في التخطيط للمعلم، وما على المعلم سوي التنفيذ دون نقاش، لأن المفتش كان يؤمن بأن المعلم بحاجة مستمرة للتوجيه، فهو شخص لا يستطيع القيام بعملية البحث والتجريب، فهذه العمليات من عمل المفتش الذي يقدم للمعلم نتائج أبحاثه لتطبيقها في الفصل دون تردد فالمفتشين في هذه المرحلة يتصفون بالكبرياء والغرور، وهدفهم تصيد الأخطاء، واملأ ملاحظاتهم للمعلمين دون نقاش. (فاتن عبد الرازق، ٢٠١٢: ٢٤)

مرحلة التوجيه الفني:

نتيجة التطور في العلوم التربوية والاجتماعية ظهرت اتجاهات جديدة في الادارة وارتقي التفتيش ليصبح هدفه توجيه ومساعدة المعلم على النمو في المهنة والكفاءة في الأداء من خلال اجراءات وظيفية تدار من طرف واحد وتجسد بوضوح دور المعلم المنفذ لخطة الموجه وبين الموجه الذي يمارس سلطته على المعلم، كما تتادي أيضاً بايجاد علاقات انسانية بين المشرف والمعلم من أجل زيادة دافعيته للعمل، حيث ينظر الي المعلم كأنسان له حاجاته وقدراته، وركزت هذه المرحلة على النهوض بأداء المعلم دون النظر الى الجوانب الأخرى في العملية التربوية، كأنشطة المنهج، الوسائل التعليمية، أداء المتعلم، التسهيلات المادية. (أنور حسن، ٢٠١٧: ٢٣)

مرحلة الإشراف التربوي:

يعد التحول من مبدأ التفتيش إلى مبدأ الإشراف التربوي، ومن دور المراقب إلى دور المشرف ما يدعو إليه علماء التربية وخبراء التعليم، لتحقيق إنجازات على ساحات العمل التربوي، إن المراجعة وإعادة ترتيب الأوراق لتحسين الأداء الإشرافي وتطويره أمر مهم للغاية، لأن عجلة التجديد لا تتوقف أبداً، لذا فإن الإشراف التربوي يصبح مطلباً ملحا وضرورياً لتطوير التعليم، باعتبار الإشراف ممارسة قبل أن يكون علماً أو نظرية، أساسه البحث عن الكفايات والاتجاهات التي يمكن بها تعديل المواقف التعليمية وتحسين مستوى الأداء، ولما كان الإشراف عملية تربوية ذات نشاطات تعاونية منظمة ومستمرة، صار التقدم في عمليات الإشراف التربوي مرهوناً بالبحث عن اتجاهات ونماذج معاصرة أكثر انفتاحاً ومرونة وابتكاراً، لتوظيفها في الميدان توظيفاً فاعلاً بغية التحسين المتواصل لمهارات المشرف التربوي ومديري المدارس والمعلمات من أجل تجويد عمليات التعليم والتعلم، فالعملية الإشرافية الحديثة كما ينادي بها التربويون وتتطلبها مقتضيات الواقع المعاصر تتجاوز تلك الممارسات التقليدية، فالإشراف الحديث يرمي إلى تنمية المعلم وتتجت طاقاته وتطوير قدراته متوصلاً بذلك إلى تحسين تعليم الطلاب الهدف الرئيسي لهذا الإشراف تحسين العملية التعليمية، وقد ظهرت عدة اتجاهات لتحقيق هذا الهدف منها الإشراف التشاركي، الإشراف الاكاديمي، الإشراف بالأهداف، الإشراف باستخدام المنحى التكاملي، الإشراف المتنوع، الإشراف الوقائي التصحيحي، والابداعي. (أحمد بن مبارك، ٢٠١١: ٤٣)

وترى الباحثة نظراً لوجود الإشراف التربوي في القوانين والتشريعات تحت مسمى التوجيه الفني، فإن الباحثة سوف تستخدم مصطلح التوجيه الفني في البحث بأكمله ليحل محل مصطلح الإشراف التربوي. وبناءً على ما سبق لم يتفق التربويون على تعريف واحد ومحدد للتوجيه الفني، ويرجع ذلك إلى الاختلاف والتباين في الفلسفة، والاتجاهات ووجهات النظر والفهم لمضمونه ووظائفه وتحليلهم لإطاره العام، فهناك من اعتبر التوجيه الفني بأنه عملية ديموقراطية إنسانية تعاونية نظامية مخططة ومحددة مسبقاً، تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في أداء المعلمات لتحسين ممارساتهم وصولاً لتحقيق أهداف العملية التعليمية وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

مفهوم التوجيه الفني:

- يعرف هاني محمد (٢٠١٩: ١١٢) التوجيه الفني بأنه عملية تهدف للنهوض بعملية التعليم والتعلم من خلال التعاون بين المعلمة والموجهة بهدف التطوير والتحسين في العملية التعليمية.
 - تعرف مليحة محمد (٢٠١٩: ٧) التوجيه الفني بأنه عملية فنية قيادية إنسانية شاملة يقوم بها نخبة من القيادات التربوية تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم.
- وفي ضوء ما سبق هدفت دراسة سيد عباس (٢٠١٢) إلى التعرف على مفهوم التوجيه الفني، وأهدافه وأنواعه وأساليب التوجيه الفني المختلفة والتعرف على الأداء الوظيفي وعناصره، والكفايات اللازمة للموجه لأداء عمله ومهامه، ومسئوليته وتوضيح كيفية تقويم الأداء الوظيفي للموجه الفني، وتحديد واقع أداء التوجيه الفني في المرحلة الثانوية في محافظة قنا. وقد أسفرت الدراسة إلى العديد من النتائج منها ما يأتي: تعاضد دور الموجه في ظل تطبيق الاعتماد كقائد تربوي وكمشرف تعليمي، استيفاء المشرف لمتطلبات الاعتماد سوف يسهم بطريقة كبيرة في تطوير وتحسين العملية التعليمية وسوف يساعد المدارس في الحصول على الاعتماد التربوي، إن بطاقة تقويم أداء التوجيه الفني المستخدمة حالياً لا تفي بتقييم أداء الموجه طبقاً لما ورد في القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧.
- بناءً على ما سبق من التعريفات السابقة فالتوجيه الفني في رياض الأطفال عملية فنية إدارية تشاركية قيادية إنسانية شاملة يقوم بها نخبة من القيادات التربوية تهدف إلى معاونة المعلمات على تفهم المنظمة والتعرف على فلسفتها ومبادئها، والنهوض بمستوى كفاءتهن وقدرتهن على الأداء، وأيضاً العمل على اكتشاف نواحي القصور والانحراف والعمل على إزالتها - أو التقليل منها بقدر الإمكان، علاوة على التأكد من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، مع توفير المناخ الصحي الذي يشجع على العمل ويعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية.
- خصائص التوجيه الفني برياض الأطفال:**

مما سبق من تعريفات حديثة للتوجيه الفني يذكر كلا من عادل عبد المعطي، سعود بن حبيب (٢٠١٦، ١١٦) وباختصار إن التوجيه الفني الحديث يتميز بكونه:

- ١ - عملية شورية تعاونية هدفها النهوض بعملية التعليم والتعلم.
- ٢ - عملية تربوية قيادية تشخيصية علاجية.
- ٣ - عملية تهدف لتطوير النمو المهني للمعلمين.

٤ - عملية تقييمية لكافة عناصر الموقف التعليمي.

٥ - عملية تهدف لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

مبادئ التوجيه الفني برياض الأطفال:

لقد أشار أحمد بن مبارك (٢٠١١: ٤٣ - ٤٤) الى مبادئ التوجيه الفني وهي:

- **وحدة الأهداف وتحديدها:** ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه الفني تتوقف على وجود تجانس بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله بالمؤسسة، إلا أنه من المهم تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه إذا تحققت أهداف المؤسسة فإنها ستعمل حتما على اشباع حاجات العاملين، فلا بد من وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المؤسسة ذاتها وأهداف الأفراد العاملين بها.
 - **وحدة الرئاسة:** كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للاحساس بالمسئولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أفضل وأكثر تجاوب عندما يوجهون من طرف واحد، وحيث أن وحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.
 - **الأسلوب العلمي والتعاون:** تركز الرؤية التوجيهية الحديثة على أسس ومنهجية قوامها الأسلوب العلمي في التفكير، والعمل على مواجهة المشكلات في مناخ تعاوني مشترك، قائم على الديمقراطية والتشاور الجماعي، مما يضاعف القدرة على حل المشكلات ويجعل الحلول التي يتم الوصول إليها أكثر قبولا وثباتا.
 - **المرونة والإبتكار:** تتطلب عملية التوجيه الفني التجديد والابتكار في التعامل مع تلك المشكلات والمتغيرات التربوية، والمرونة، وملاءمة الظروف المتغيرة من خلال خبرة الموجه ودراسته العلمية للماضي والحاضر.
 - **التنبؤ:** القدرة على توقع المشكلات والصعوبات واتخاذ الإجراءات الوقائية التي تمكنه من تلافي المشكلات قبل وقوعها.
 - **التواصل:** يجب أن يجيد الموجه الفني فن التواصل مع كل الفئات، والتواصل بشقيه اللفظي وغير اللفظي فمهارات التواصل هي مفتاح التفاعل مع الآخرين.
 - **الشمول:** يؤكد التوجيه الفني الحديث على المادة العلمية التخصصية والعلوم والمعارف التربوية، فعملية التوجيه الفني تتسم بشموليتها حيث أن الموجه الفني يتصل بعناصر العملية التربوية والتعليمية، ويعمل على تطويرها وتحسينها، فهو يساهم في تحسين أداء العاملين والوسائل المعينة والأنشطة المصاحبة، وأدوات التقويم وتطوير المناهج والبيئة المدرسية، فضلا عن دوره في إعداد التقارير ووضع التصورات ودراسة الظواهر ومناقشة المقترحات، وحضور المؤتمرات والندوات وتنفيذ برامج النمو المهني.
 - **العدالة:** تعني عدالة المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة في أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب علي أسس موضوعية.
 - **الرقابة الذاتية:** وسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والاحساس بالمسئولية من ناحية أخرى.
- ومن هنا هدفت دراسة مؤنس أديب حمادنة (٢٠١٥) الي التعرف على التزام مشرفي الرياضيات لأخلاقيات مهنة الاشراف التربوي، وتوصلت إلى أن درجة الممارسة كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على اثراء البرامج المعدة لتأهيل المشرفيين بحيث تشمل القواعد الأخلاقية لمهنة التعليم
- ### أهمية التوجيه الفني برياض الأطفال:
- يعد التوجيه الفني حلقة الاتصال بين مؤسسات رياض الاطفال والجهات الرسمية المسؤولة عن الجوانب الإدارية والفنية، ينقل اليها نظرته وبمدها بالمعلومات الحقيقية عن إيجابيات العمل وسلبياته بعد أن يقف على أساليب التقويم والمشاركة في إجراءاته، ويلاحظ دائماً جميع العناصر المتصلة بالعملية التربوية برياض الأطفال، ويدرك الدور الذي تؤديه كل العناصر في مساعدة المعلمة والطفل، وفي هذا الاطار فإنه يمكن تحديد أهمية التوجيه الفني برياض الاطفال كما ذكر حسام سمير (٢٠١٥: ٢٩٧ - ٢٩٨) من خلال:
- المعلمة المبتدئة مهما كانت صفاتها الشخصية وامكانياتها المهنية واستعدادها بحاجة ماسة إلى دعم التوجيه الفني، وذلك من أجل التكيف مع الجو المدرسي، تكوين اتجاهات وعلاقات انسانية طيبة مع إدارة الروضة، والأطفال،

وزميلات العمل، التعرف على الصورة الكلية للمنهج والأهداف المطلوب منه تحقيقها، ولذا هدفت دراسة محمود أبو سمرة وآخرون (٢٠١٣) إلى التعرف على دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين (المحافظات الشمالية)، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن دور الإشراف التربوي في فلسطين يعمل على دعم المعلم الجديد، ولقد أوصى الباحث بضرورة تطوير نظام محدد الأهداف والإجراءات والأدوار لعملية الإشراف التربوي في فلسطين لدعم المعلم الجديد، كما هدفت دراسة علا محمد (٢٠١١) التعرف على دور العملية الإشرافية في الإرتقاء بالمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تحسينها، وتوصلت الدراسة إلى أن الإشراف التربوي يعمل على تدعيم المعلمين الجدد.

- المعلمة الخبيرة التي مر عليها فترة من الزمن من تخرجها من كليات الاعداد الجامعي بحاجة الي الاشراف ليقوم بتدريبها علي الطرق الحديثة في عمليتي التعليم والتعلم.

- يوجد عدد من المعلمات يبدأون الخدمة برياض الأطفال دون اعداد مهني كاف للقيام بادوارهن كفاءة، ومن هنا يأتي الدور الفاعل للإشراف التربوي.

- يوجد نسبة كبيرة من معلمات رياض الأطفال غير متخصصات في مجال تربية طفل، ولذلك تحتاج الى الدعم والارشاد والتوجيه.

- المعلمة المتميزة تحتاج دائما الى التوجيه ولاسيما عند تطبيق أفكار جديدة، ومن هنا يمكن للمشرف التربوي ان يستغل كفاءة المعلمة المتميزة وخبراتها لمساعدة المعلمات الأقل اقتداراً وخبرة.

ولذا هدفت دراسة أسمي فرحان الشراب (٢٠١٩) إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الاجتماعية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية الإشراف التربوي في تطوير الأداء التدريسي لمعلمي التربية الاجتماعية كانت كبيرة جداً.

كما أوصت دراسة يسري زياد (٢٠١٤) بضرورة قيام المشرفين التربويين بالتنسيق مع المسؤولين بوضع خطط لمعالجة المشكلات التي تواجه المعلمين خاصة في مجال التخطيط الذي حصل على أدنى المتوسطات للمعلمين والمديرين، ولا سيما في "توزيعات موضوعات الدروس الشهرية" و"إعداد الخطط الفصلية" التي حصلت على أدنى المتوسطات، وجعل التقييم في العملية الإشرافية جهداً جماعياً يشترك فيه كل من له صلة بالعملية التعليمية، ووضع برنامج تأهيل للمشرفين التربويين.

ومن هنا هدفت دراسة فتحي محمود (٢٠١١) إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال جاءت متدنية على معظم المجالات، وعلى المجالات مجتمعة، وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم توصيات خاصة لتحسين أداء المعلمات في تنمية مهارات الأطفال اللغوية.

وبناءً على ما سبق تظهر لنا أهمية التوجيه الفني لرياض الأطفال في توجيه المعلمات وامدادهم بشتى الخبرات والمهارات خصوصاً في ضوء ما يحدث من اصلاحات وتجديدات في المناهج وطرق التدريس والتقييم والمهارات المتنوعة لتثري نشاطهم العقلي والمهني لكون أن الجامعات ومختلف معاهد التكوين لا تستطيع أن تعد لنا المعلمة التي ستظل على كفاءة عالية طوال حياتها العملية بسبب التغيرات في مجالات ونواحي الحياة المتعددة، ومن هنا تبرز أهمية التوجيه الفني لرياض الأطفال كعامل أساسي يلبي حاجات المعلمات التكوينية، وتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين العملية التربوية بكافة جوانبها، ولأن التوجيه الفني يعد أهم الميادين التربوية الهامة التي اهتمت بها النظم التربوية الحديثة ونظرا لارتباطه الوثيق بتحسين الأداء التربوي داخل الروضة من خلال متابعة ما تقوم به المعلمة سواء عند تخطيطها للنشاط أو عند تنفيذها له، أو عند التقويم، وكذلك أسلوبها في ضبط السلوك الصفي بما يتلاءم مع التطوير الذي مس المنظومة التربوية. (خلوة لزه، ٢٠١٢: ١٣٥٠)

أهداف التوجيه الفني لرياض الأطفال:

تعددت أهداف التوجيه الفني لرياض الأطفال لتتوافق مع مفهومه الحديث، لتحقيق الهدف العام منه وهو تحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتحسين البيئة الحاضنة لها، وذلك من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليهما، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها، وفي هذا الاطار يمكن تحديد أبرز أهداف التوجيه الفني لرياض الأطفال كما ذكر (Berry, R.A 2010:75) على النحو التالي:

- مساعدة معلمات رياض الأطفال على تنمية كفاياتهن من خلال تقويم نشاطاتهن المختلفة.

- أحداث تغيير تربوي مرغوب من خلال مساعدة المعلمات على تجريب الأفكار الجديدة.
 - المساعدة في وضع الخطط المختلفة (سنوية، شهرية، اسبوعية) بما يتلائم مع خصائص واهتمامات واحتياجات طفل الروضة.
 - تحسين البيئة التربوية عن طريق تحسين العلاقات بين المعلمات وتقوية أو اصر الانسجام والتعاون فيما بينهن.
 - حماية معلمات رياض الأطفال من التعرض للنقد، أو من اعطائهن أعمالاً تفوق قدراتهن وطاقتهن.
 - ابداء الرأي حول تطوير منهج رياض الأطفال، بكل ما يشملها من الأنشطة والخبرات التي يمر بها الأطفال.
 - تقويم اداءات الاطفال والتعرف على مستوياتهم في كافة نواحي نموهم.
 - تنمية المهارات الأساسية لمعلمات رياض الأطفال لإدارة المواقف التعليمية بكفاءة وفعالية.
 - اعداد الدورات التدريبية للمعلمات في ضوء قي ضوء احتياجاتهن المهنية.
- تأكيداً لما سبق هدفت دراسة نهى بنت سليمان (٢٠١٧) إلى التعرف على دور المشرفة التربوية في تطوير الأداء التعليمي للمعلمات، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة حول دور المشرفة التربوية، وكان من أبرز تلك الأدوار: دور المشرفة التربوية في تطوير الأساليب التدريسية، دور المشرفة التربوية في إعداد وتنفيذ الخطة التربوية الفردية، وبناء على ما سبق من نتائج توصي الباحثة بضرورة تأهيل المشرفات التربويات من خلال إلحاقهن ببرامج الماجستير؛ لتحسين كفاياتهن بأساليب الإشراف.
- كما هدفت دراسة حياة قطاف (٢٠١٧) إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلم في المرحلة الابتدائية، وتوصلت الدراسة إلى أن للمشرف التربوي دور في تحسين الأداء التدريسي للمعلم المرحلة الابتدائية، ودور في تحسين مهارات التخطيط للدرس للمعلمين، ودور في تحسين مهارة تنفيذ الدرس للمعلمين، ودور في تحسين مهارة الإدارة الصفية للمعلمين، للمشرف التربوي دور في تحسين كفاءة التقويم للمعلمين.
- كما هدفت دراسة دلال أحمد وآخرون (٢٠١١) إلى تعرف مدى مساهمة الموجه التربوي في مساعدة معلمي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي على اكتساب مهارات النمو المهني التالية: (مهارة التخطيط للتدريس، مهارة تطبيق طرائق التدريس المناسبة، مهارة استخدام تقنيات التعليم، مهارة إدارة الصف الدراسي، مهارة تقويم التلاميذ)، والتعرف على آراء المعلمين تجاه مساهمة الموجهين التربويين في نموهم المهني وأثر المتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، الخبرة في التعليم، وتقديم مقترحات يمكن أن تزيد من مساهمة الموجهين التربويين في النمو المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.
- أساليب التوجيه الفني برياض الأطفال:**
- يوضح حافظ فرج، محمد صبري (٢٠١٢: ٧٨) العديد من أساليب التوجيه الفني التي تتبعها الجهات من أهمها:
- الملاحظة المباشرة:** يتم في هذه الطريقة ملاحظة ومراقبة المعلمات بسهولة ويسر ومناقشتهم وتبادل الرأي معهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.
- اللقاءات الفردية:** ويتم فيها اللقاء بين الموجهة وأحد العاملين في المكتب وجها لوجه ولكي تثمر هذه اللقاءات ثمارها فمن الضروري أن تراعي الموجهة الآتي:
- أن يكون اللقاء بناء على موعد محدد سلفاً حتى لا تكون عشوائية.
 - ألا يتدخل اللقاءات اقطاع أياً كان السبب.
 - أن تكون الموضوعات والنقاط موضوع محددة ومعدة مسبقاً.
 - ألا تقل مدة اللقاء عن ساعة كل أسبوع.
- الاجتماعات العامة:** يتم في هذا الاجتماع لقاء التوجيه الفني مع جميع العاملين قد تتطلب الحاجة الدعوة إلى عقد اجتماع توجيهي عام لجميع المعلمين في المدرسة، أو مجموعة من المدارس بغية تقديم خدمة توجيهية لهم جميعاً، لمناقشة مشكلة مهنية عامة مثل التخطيط للتدريس، صياغة الأهداف السلوكية، أساليب بناء الإختبارات، طرق تحليل نتائج الإختبارات. الزيارات الصفية: تعد وسيلة من وسائل الاتصال المباشر بين التوجيه الفني وعناصر الموقف التعليمي، حيث يتمكن التوجيه الفني من الاطلاع والمتابعة عن قرب لكل ما يجري في رياض الأطفال والمرافق التعليمية المختلفة الموجودة برياض الأطفال والتأكد من سلامة توفر بيئة طبيعية تشجع الأطفال.
- كما أضاف خالد بن محمد (٢٠١٦: ٧٤) مجموعة من الأساليب الإشرافية وهي:

المداولات الإشرافية: عبارة عن كل ما يدور من مناقشات أو مشاورات بين التوجيه الفني والمعلمات حول بعض المسائل المتعلقة بالأمر التربوية العامة، أو أساليب التعليم أو مشكلات تعليمية أو ملحوظات تتصل بكفايات المعلمات العلمية أو المهنية. أو أداءه داخل القاعة.

النشرة الإشرافية: وسيلة اتصال بين التوجيه الفني والمعلمات، يستطيع التوجيه الفني من خلالها أن ينقل إلى المعلمات بعض خبراته وقرائته ومقترحاته ومشاهداته بقدر معقول من الجهد والوقت.

القراءة الموجهة: أسلوب توجيهي هام يهدف إلى تنمية كفايات المعلمات في أثناء الخدمة من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءات الخارجية، وتبادل الكتب واقتنائها، وتوجيههم إليها توجيهها منظماً ومدرّساً.

الندوات التربوية: عبارة عن عرض عدد من التربويين لقضية تربوية أو موضوع محدد، وفتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة المثمرة.

ومن هنا هدفت دراسة كريم قاسم (٢٠١٢) إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفيين التربويين بمديرية التربية والتعليم للأساليب الإشرافية وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الأساليب الإشرافية جاءت بدرجة عالية جميعها فيما عدا الزيارات الصفية.

ومن هنا هدفت دراسة معين أحمد (٢٠١٤) إلى التعرف على أساليب الإشراف التربوي على أداء معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية، وتوصلت نتائج الدراسة أن أسلوب الزيارة الصفية أكثر الأساليب الإشرافية استخداماً ثم يليها المقابلة الفردية، وقد أوصت الدراسة ببناءً على النتائج بضرورة لإقامة دورات تدريبية بتعريف المشرفيين التربويين بأساليب الإشراف التربوي الحديث، وتطوير قدراتهم على استخدامها.

كفايات التوجيه الفني برياض الأطفال:

تنقسم كفايات التوجيه الفني إلى العديد من الكفايات ذكر منها خلف عايد (٢٠١٦: ٣٧٨ - ٣٧٩) الكفايات الفنية وهي كالتالي:

الكفايات الفنية للتوجيه الفني برياض الأطفال:

- الإلمام الجيد بأهمية المرحلة وكيفية تحقيق أهدافها.
- التفهم للمناهج وطرق التدريس.
- استخدام وتوظيف الأساليب التوجيهية المتنوعة بكفاءة وفاعلية.
- تقديم مقترحات لتطوير المناهج.
- معرفة الوسائل التعليمية وكيفية توظيفها.
- طرح وتبني المبادرات والأفكار الإبداعية.
- القدرة على التأثير في الآخرين واقناعهم.

الكفايات المهنية للتوجيه الفني برياض الأطفال:

كما ذكر منصور الشطي (٢٠١٧: ١٨) الكفايات المهنية وهي كالتالي:

- استخدام وتوظيف التقنيات الحديثة.
- توفير فرص التعلم الذاتي.
- تفعيل برامج النمو المهني.
- وضع معايير لانجاز المهام وتحديد اطار زمني لتنفيذها.
- اعداد واختيار الكفاءات التربوية المتميزة.
- التعلم من الأخطاء والتجارب.
- البحث عن المعلومات اللازمة للعمل وتحليلها.
- المعرفة الكافية المتعمقة بالمادة العلمية في مجال التخصص.
- التمتع بقدر عال من الثقة العامة.
- قدرته على كتابة التقارير واجراء البحوث.

الكفايات الشخصية للتوجيه الفني برياض الأطفال:

كما ترى ختام عودة (٢٠١٩: ٤٤-٤٥) أن الكفايات الشخصية للتوجيه الفني هي:

- حسن الخلق والإستقامة في السلوك واحترام قيم المجتمع.
- الإلتزان النفسي والقدرة على ضبط النفس والتمسك بالسلوك التربوي القويم.
- الثقة بالنفس وبالأخرين لتكون الثقة أساس التعامل مع المعلمين والمجتمع المدرسي .
- التواصل واللباقة والتفأؤل والقدرة على التعاون وتوفير الجو التعاوني بين المعلمات.
- الذكاء المرتفع وسرعة البديهة والقدرة على الإقناع والتصرف بحكمة في تسيير الأمور وتصحيح المفاهيم الخاطئة.
- ترسيخ الإلتزام إلى مهنة التربية والتعليم والقدرة على الإلتزام بأخلاقياتها.
- الشجاعة والحماس والقدرة على النشاط والحيوية.
- القدرة على تحقيق العدالة بين المعلمات واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة وعدم التحيز .
- القدرة على القيادة الحكيمة والديمقراطية واتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.
- القدرة على استثمار الوقت استثماراً إيجابياً موجهاً لتحقيق الأهداف التربوية .
- القدرة على التوجيه بلغة دقيقة واضحة.

ومن هنا هدفت دراسة روان عماد الدين (٢٠١٧) الكشف عن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمسة بالمدارس الخاصة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمينمن وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين كانت متوسطة، كما أن درجة الروح المعنوية للمعلمين كانت متوسطة أيضاً، كما أن هناك علاقة ارتباطية بين ايجابية بين الدرجة الكلية للكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين والروح المعنوية للمعلمين

معوقات التوجيه الفني برياض الأطفال:

يواجه التوجيه الفني بعض المشكلات أثناء أداء عمله، كما يلاقي بعض الصعوبات التي تحد من قدرته من انجاز الأدوار المطلوبة منه وتنفيذ خطته، ويفترض أن يتم العمل على كشف هذه الصعوبات والمعوقات والمشكلات والعمل على تلفيها وحلها بموضوعية وعقلانية بعد تعرف جذورها ومسبباتها ونتائجها، ولذا يرى بوسعدة قاسم (٢٠١٠، ١٢١) أن هذه التحديات تصنف حسب نوعها إلى إدارية، فنية، وهي كالتالي:

التحديات الإدارية:

تتحد التحديات الادارية في كثرة الأعباء الإدارية على التوجيه الفني وعلى المعلمات، قلة الدورات التدريبية للتوجيه الفني والمعلمات، قلة أعداد التوجيه الفني بالنسبة لعدد المعلمات، غياب معايير اختيار المعلمات، تدريس المعلمات لمواد غير تخصصهم، عدم توافر الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات والبرامج، عدم تزويد رياض الأطفال بالوسائل المساعدة للتوجيه الفني، قصور التعاون بين التوجيه الفني ومديري المدارس، عدم كفاية الوسائل اللازمة لرصد نشاطات الزيارات الصفية. ومن هنا هدفت دراسة عواطف بنت ابراهيم (٢٠١١) إلى التعرف على المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي بسلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف التربوي في ضوء المجالات الآتية(التخطيط مثل المركزية الشديدة في التخطيط، التغيير السريع في السياسات والخطط من قبل الوزارة ، التنظيم مثل تعقد وازدواجية الإجراءات، تداخل الإختصاصات، الإتصال مثل نقص مهارات الإتصال، القيادة والإشراف مثل التمييز في المعاملة، محدودية سلطة اتخاذ القرار، التدريب مثل انخفاض الرغبة في التدريب، تقادم مهارات الموظفين التقنية ، وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت تصوراً مقترحاً لعلاج المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف التربوي في ضوء مدخل التطوير التنظيمي.

التحديات الفنية:

عدم تنفيذ المعلمات لتوجيهات التوجيه الفني، ضعف التأهيل الفني لبعض الموجهات، ضعف انتماء المعلمات للمهنة، تكديس الأطفال في القاعات الدراسية، عدم مشاركة المعلمات في التخطيط التربوي لعمليتي التعليم والتعلم، ضعف النمو المهني للمعلمات، صعوبة المناهج الدراسية، عدم دقة أساليب التقويم التربوي الممارس، عدم تنويع أساليب التوجيه الفني.

كما أضاف أحمد جميل (٢٠١٠: ٢١٣ - ٢١٦) بعض التحديات الأخرى كالتحديات الاقتصادية، والتحديات الاجتماعية، والتحديات الشخصية وهي كالتالي:

التحديات الاقتصادية:

تتمثل في قلة توافر الوسائل التعليمية اللازمة لعملية التعليم والتعلم، قلة وجود حوافز مادية للتوجيه الفني والمعلمات، قلة توافر المكتبات في المدارس.

التحديات الاجتماعية:

وتتمثل في البيئة المدرسية الغير ملائمة مثل وجود مباني لا تتوافر بها عوامل الأمن والسلامة، عدم توافر الساحات الواسعة للممارسة الأنشطة المدرسية، عدم توافر المسارح لممارسة الأنشطة الثقافية والمسرحية.

التحديات الشخصية:

عدم قدرة بعض الموجهات على اتباع الأساليب القيادية، ضعف العلاقة بين الموجهات والمديرين والمعلمات، ظهور بعض المشكلات الشخصية وتأثيرها على العمل أحيانا.

ومن هنا فقد هدفت دراسة أحمد عبد الجليل (٢٠١٠) إلى التعرف على معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل التغلب عليها، وتوصلت النتائج إلى جاءت معوقات الإشراف التربوي التي تتعلق بالإدارة التربوية في المرتبة الأولى، وجاءت المعوقات التي تتعلق بالمعلمين في المرتبة الثانية، وقد جاءت المعوقات التي تتعلق بالنمو المهني للمشرفين في المرتبة الثالثة، وقد جاءت المعوقات التي تتعلق بالتواصل والعلاقات الإنسانية في المرتبة الرابعة، ولقد أوصت الدراسة بناءً على النتائج بأهمية إحقاق المشرفين التربويين في دورات تدريبية متخصصة وحضور مؤتمرات تربوية في الخارج العمل على زيادة أعداد المشرفين التربويين العاملين في مجال الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية في المرحلة الابتدائية، مع تقليل نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليه إعطاء المشرفين التربويين بعض الصلاحيات فيما يتعلق بتنقلات المعلمين وتقييم أدائهم. إعداد قاعدة بيانات محوسبة وشاملة عن جميع معلمي المرحلة الابتدائية، وأن تكون هذه البيانات في متناول يد المشرفين التربويين، وذلك ليتسنى لهم التخطيط لتطوير أداء المعلمين وفق أسس مهنية وموضوعية، تخفيف الأعباء الإدارية والتي قد لا تتسجم مع مهام الإشراف التربوي الفنية، التأكيد على أهمية توطيد العلاقات الإنسانية والتواصل الإيجابي.

ولقد توصلت دراسة ميسون جلال صالح (٢٠١٥) إلى أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه المشرف التربوي منها ما يتعلق بالمعلم، بالمنهج، بالنظام المدرسي، بالبيئة، ولذا أوصت العمل على تطوير وتعزيز العلاقة بين المشرف والمعلم للارتقاء بعملية الإشراف، العمل على إدخال الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي للمساعدة في علاج المشكلات التي تواجه المعلم والإدارة المدرسية، إقامة الدورات التدريبية التي تمكن المشرف من معرفة الجديد في مجال عمله ونقلها للمعلمين لضمان انتقال الأساليب الفعالة في حل المشكلات التربوية، عمل تقييم دوري للمناهج الدراسية من قبل المعلمين والمشرفين، أن يتم إختيار المشرفين على الكفاءة العلمية والخبرة والقدرة على تحمل الأمانة والحكم على الآخرين باتباع الأساليب العلمية بدلا عن الأقدمية.

كما توصلت دراسة عبد الرحمن بن عبد الوهاب (٢٠١٤) أن المشرفين التربويين يعانون من صعوبات عديدة من أهمها عدم التنوع في أساليب الإشراف التربوي، اقتصر المشرفين التربويين على أسلوب الزيارة الصفية، لا يشترك المشرف والمعلم في عملية التخطيط من أجل تفعيل أداء المعلم، لا يتفق المشرف مع المعلم في الجوانب التي يقوم بتقييمها، كثرة عدد المعلمين التي يقوم المشرف بالإشراف عليهم، ضعف الكفاية المهنية لبعض المعلمين.

نتائج الدراسة:

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على:

ما واقع تطبيق العدالة الاجرائية لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

جدول (١)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات محور العدالة الاجرائية

(ن = ٣٦)

م	العبارات	الاستجابة		
		موافق	غير موافق	الى حد ما
	نسبة متوسط الاستجابة			

0.50	54	23	8	5	١. اتخاذ القرارات الوظيفية بناءً على المعلومات والحقائق المتاحة.
0.78	84	6	12	18	٢. شرح القرارات الإدارية للموجهات عند استفسارهن عنها.
0.49	53	24	7	5	٣. تقبل الآراء المعارضة بصدق رحب.
0.51	55	22	9	5	٤. الاهتمام بعمل تغذية راجعة عن القرارات الصادرة عن الإدارة.
0.51	55	23	7	6	٥. اشراك الموجهات في القرارات الخاصة بهن.
0.47	51	27	3	6	٦. الالتزام بالترقيات في مواعيدها دون تأخير.
0.54	352	الدرجة الكلية للمحور			
		الحد الاعلى للثقة = 0.82		الحد الادنى للثقة = 0.52	

ينتضح من جدول (١) ما يلي:

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الاول: العدالة الاجرائية ما بين (٠,٤٧): (٠,٧٨).

* حيث جاءت العبارة (٢) تتراوح ما بين الحد الادنى والاعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة
* كما جاءت العبارات (١، ٣، ٤، ٥، ٦) أقل من الحد الادنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في حرص الادارة المركزية لرياض الاطفال والتعليم الاساسي على العدالة الاجرائية.

* كما جاءت نسبة البعد ككل (٠,٥٤) وهو يتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى أن اتخاذ القرارات الوظيفية بعيدا كل البعد عن المعلومات والحقائق المتاحة كأعداد الموجهات بالنسبة لأعداد المعلمات، ندب المعلمات الغير متخصصات للعمل بالروضات، تواجد أماكن الروضات ما بين الريف والحضر، كما لا يوجد هناك اتصال بين الادارة المركزية والموجهات من أجل الاعتراض على قرارات، ويكون تنفيذ القرارات بطريقة الزامية لا تقبل التغيير، كما لا يوجد تغذية راجعة عن القرارات الصادرة من الادارة المركزية وذلك للتعرف على تأثير تلك القرارات ونتائج تطبيقها بما يتلائم مع حاجات العمل وحاجات الموجهات، حيث لا يوجد أيضاً داخل رياض الأطفال سلم الترقيات، ولا يوجد أي تعيينات جديدة للعمل برياض الأطفال ولكن من الممكن ندب معلمات غير متخصصات للعمل برياض الأطفال لسد العجز، فالمعلمة تظل معلمة والموجهة تظل موجهة حتي تصل الموجهة في نهاية المطاف لتعود مرة أخرى للتدريس داخل القاعات.

الاجابة على التساؤل الثاني: ما واقع العبء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

جدول (٢)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات محور العبء الوظيفي

(ن = ٣٦)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	غير موافق	الى حد ما		
١.	أجد صعوبة وتعقد في المهام المكلفة بها.	24	6	6	90	0.83
٢.	أكلف بأعباء عمل للموجهات الغائبات نتيجة لقله عددن.	27	4	5	94	0.87
٣.	زيادة النفقات المادية المتعلقة بعملية كموجهة.	29	6	1	100	0.93
٤.	صعوبة التنقل من روضة لأخرى أثناء العمل خصوصاً إذا كانت الأماكن متباعدة.	29	7	-	101	0.94
الدرجة الكلية للمحور						
0.89	385	الحد الاعلي للثقة = 0.82			الحد الادني للثقة = 0.52	

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث: عبء العمل ما بين (0.83: ٠,٩٤).
* حيث جاءت العبارات (١، ٢، ٤، ٣) أعلى من الحد الاعلي للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة، ويرجع من أسباب ذلك وجود معظم الروضات في أماكن ريفية متباعدة عن بعضها فتجد الموجهات صعوبة في الانتقال إليها وتحتاج إلى نفقات مادية، كما أن نظام العمل برياض الأطفال يتطلب ميزانية أكثر مما هو متاح له لأنه عبارة عن أنشطة، وللقيام بهذه الأنشطة كاملة تقوم الموجهة بتغطية النفقات التي تحتاجها هذا الأنشطة من حسابها الشخصي، بالإضافة أيضاً احتياج الموجهة إلى تكريم بعض المعلمات وذلك لتشجيعهن على الاستمرار في الأداء المتميز كل ذلك يتطلب نفقات مادية عالية.

* قلة عدد الموجهات يترتب عليه قيام الموجهات بأعمال تفوق قدراتهن وامكانياتهن.
* تجد الموجهات ضغوطاً من قبل التعامل مع معلمات غير مؤهلات أو وجود معلمات في نفس عمرهن أو يفوقهن سناً.
* ولما سبق جاءت نسبة البعد ككل (٠,٨٩) وهو أعلى من الحد الاعلي للثقة مما يشير إلى تحققه بدرجة كبيرة، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كلا من (٢٠١٤: Tekeste, S. F., & Nekzada, N. I.)، (بن خيرة عبد الرحمان بن دراج، ٢٠١٦) حيث توصلت الدراسات إلى أن العبء الوظيفي سبباً رئيساً من أسباب ضغوط العمل وذلك نتيجة لاحتساس العاملين بالتعب والارهاق والاجهاد، حيث يمكن أن ينتج الاجهاد في مكان العمل عن عدد من العوامل أهمها أعباء العمل الثقيلة، فإن الضغوط المفرطه يمكن أن تتداخل مع إنتاجية موظفيها وأدائهم، ويمكن أن تؤثر على صحتهم الجسدية والعاطفية، ويؤثر على علاقاتهم وحياتهم المنزلية، ويمكن أن تحدد النجاح أو الفشل في الوظيفة، من الممكن أن يؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا الوظيفي عن العمل. (Keshavarz, M., & Mohammadi, R.(2011) 390

الإجابة على التساؤل الثالث:

٣- ما العلاقة بين العدالة الاجرائية والعبء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

المتغير	
العدالة الاجرائية	عبء العمل
-٠,٥٦**	

* وتحليل نتائج الدراسة تبين وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين واقع تطبيق العدالة الاجرائية وضغط العمل المتمثل في عبء العمل لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، حيث تظهر العلاقة بينهما فيما يلي:

- عدم اتخاذ القرارات من قبل الإدارة المركزية للتعليم الأساسي ورياض الأطفال بناءً على احصائيات واقعية كأعداد الموجهات مما يؤدي الى شعور الموجهات بضغط وهذا ما أكدته دراسة (Hadjisymeou, G.(2010) حيث أكدت على أن المشاركة في صنع القرار من الطرق المجدية في التعامل مع ضغوط العمل، قدرات الموجهات وامكاناتهن، أعداد المعلمات المتخصصات وغير المتخصصات، أماكن الروضات في الريف والحضر ونسبة كلا منهما للآخر، ميزانية رياض الأطفال، مما ينتج عن هذه القرارات ضغوطا تتمثل في تكليف الموجهات بأعمال كثيرة، تحمل الموجهات نفقات مادية، صعوبة الانتقال بين الروضات لأن معظم الروضات في أماكن بعيدة ومتفرقة بالريف، شعور الموجهات باحباط نتيجة لعدم ترقيتهن ومكافأتهن نتيجة لما يتحملونه من أعباء عمل مما يؤدي الى شعور موجهات رياض الأطفال بالعبء الوظيفي وبالتالي يؤثر على رضائهن الوظيفي.

ومن هنا ترى الباحثة أن نتائج الدراسة الميدانية أظهرت أن العدالة الإجرائية تساهم في مواجهة العبء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، وذلك من خلال سن قوانين وتشريعات تنص على مشاركة موجهات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهن، والاهتمام بحقوق وواجبات موجهات رياض الأطفال، وتخفيف العبء الوظيفي على موجهات رياض الأطفال ومن هنا تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات لاستخدام العدالة الإجرائية كمدخل لمواجهة العبء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا وهي كالتالي:

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يلي:

- توفير الميزانية الكافية لرياض الأطفال.
- توفير الهيكل التنظيمي الكامل للعمل برياض الأطفال.
- توفير القيادات الداعمة لتطبيق العدالة الاجرائية.
- توفير الموارد البشرية المؤهلة للعمل برياض الأطفال.
- توافر السياسات الداعمة للعدالة الاجرائية.
- توفير المناخ الملائم لممارسة العدالة الاجرائية.
- الإهتمام بالنمو والتقدم المهني لمعلمات وموجهات رياض الأطفال.
- توفير التشجيع المادي والمعنوي للتوجيه الفني برياض الأطفال.
- توفير وسائل للتنقل بين الروضات وخاصة بالريف.
- تفعيل نظام الترقيات داخل رياض الأطفال.
- اتخاذ القرارات بناءً على احصائيات واقعية.
- مشاركة الموجهات في القرارات الخاصة بعملهن.
- الاهتمام بعمل تغذية راجعة عن القرارات الصادرة.
- اتاحة الفرصة للموجهات للاعتراض على القرارات الصادرة.
- النظر في نسب وظائف التوجيه برياض الأطفال بصفة دورية.
- توضيح المهام التي تكلف بها الموجهات.
- توافر وسائل انتقال من أجل التنقل بين الروضات.
- ترك الحرية للموجهات في اختيار الروضات القريبة من منازلهم.

المراجع: أولاً: المراجع العربية: الكتب:

١. أحمد جميل عايش (٢٠١٠): تطبيقات في الإشراف التربوي، عمان: دار المسيرة.
٢. حافظ فرج، محمد صبري (٢٠١٢): إدارة المؤسسات التربوية، ط٢، القاهرة: عالم الكتب.
٣. خالد بن محمد الشهري (٢٠١٦): تجديد الإشراف التربوي، الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية.
٤. يوسف جمعة سيد (٢٠٠٧): إدارة الضغوط. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية.

القوانين والنشرات والقرارات الوزارية:

١. اللائحة التنفيذية لقانون التعليم، رقم ١٥٥، ٢٠٠٧: مادة (٦).
٢. النشرة رقم (٥٧٨) بتاريخ ٢٠٠٠/٤/٤.
٣. اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ تنص على المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف التوجيه الفني المادة (١٦).
٤. قانون التعليم، رقم ١٥٥، ٢٠٠٧: مادة (٧٨).
٥. كتاب دوري رقم (٣) بتاريخ ٢٠١٥/٢/٣.
٦. مديرية التربية والتعليم، توجيه عام رياض الأطفال، الاحصاء الاستقراري لعام ٢٠١٨ — ٢٠١٩.
٧. مادة (٢) من القرار الوزاري رقم (٧٨٨) بتاريخ ١٩٩٤/٩/٢٤.
٨. مديرية التربية والتعليم، الإدارة العامة لرياض الأطفال، قرار ١٥٤ بتاريخ ١٩٨٨ /٧ /٦.

الرسائل:

١. سيد عباس مدني (٢٠١٢): الأداء الوظيفي للموجه الفني في المرحلة الثانوية ضوء متطلبات الاعتماد التربوي " دراسة ميدانية لمحافظة قنا"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي.
٢. علا محمد عبد الرحمن أبو ركة (٢٠١١): دور العملية الإشرافية في الارتقاء بالمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تحسينها، ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣. فائق عبد الرازق أبو الكاس (٢٠١٢): دور الإشراف التربوي المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مدارس محافظات غزة، ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
٤. يسري زياد صالح امبيض (٢٠١٤): دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت - فلسطين.
٥. حياة قطاف (٢٠١٧): دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلم في المرحلة الابتدائية (دراسة ميدانية لبعض المقاطعات بولاية المسيلة)، ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
٦. روان عماد الدين عبد القادر الطراونة (٢٠١٧): درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية بالمدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
٧. أحمد عبد الجليل اللخاوي (٢٠١٠): معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل التغلب عليها، ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٨. عواطف بنت إبراهيم بن علي آل مكي (٢٠١١): المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، عمان.
٩. ميسون جلال صالح (٢٠١٥): مشكلات الإشراف التربوي تجاه العملية التعليمية في المرحلة الثانوية - دراسة حالة محلية أمدرمان - ولاية الخرطوم، ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، السودان.
١٠. عائشة مكي عجب الدور (٢٠١٧): واقع استخدام الموجهين التربويين للأساليب الحديثة للتقويم في توجيه المعلمين بالمدارس الثانوية بولاية الخرطوم، ماجستير، كلية التربية، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

١١. مروة ياسر (٢٠١٥): المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه عمل المشرفين التربويين في محافظة بغداد، ماجستير، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق.
١٢. ليال عبد السلام رفاعي (٢٠١٤): المشكلات التربوية وعلاقتها بانخفاض الرضا الوظيفي والأداء التدريسي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في التعليم الرسمي والخاص في قضاء عكار، دكتوراه، كلية الآداب، الجامعة اللبنانية، لبنان.
١٣. راية بنت سعيد علي المشرفي (٢٠١٤): ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين، ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، عمان.
١٤. رمزي فوزي محمد (٢٠١٧): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بضغوط العمل، ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط.
١٥. بن خيرة عبد الرحمان بن دراج (٢٠١٦): أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ذات هدف الوسيلة، ماجستير، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

الدوريات:

١. أحمد بن مبارك الدرمني (2011): مهارات الإشراف: رؤية مستقبلية المصدر: مجلة التطوير التربوي - سلطنة عمان المجلد/العدد: س 10، 64ع سبتمبر، الصفحات 43 - 45.
٢. هاني محمد محي الدين شريعة (٢٠١٩): الإشراف التربوي بمديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية بمحافظة اربد ودوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (٩)، أبريل، الأردن. ١٠٩ - ١٣٦.
٣. مليحة محمد عباس الغامدي (٢٠١٩): الأساليب الإشرافية (الواقع والمأمول)، المجلة الإلكترونية شاملة متعددة التخصصات، العدد الثامن، فبراير.
٤. عادل عبد المعطي الأبيض، د. سعود بن حبيب الرويلي (٢٠١٦): دراسة لبعض أنماط الإشراف التربوي الحديثة كما يدركها المعلمون وعلاقتها بالدافعية الذاتية لديهم، مجلة العلوم التربوية (مجلة علمية فصلية محكمة)، كلية التربية والآداب - جامعة الحدود الشمالية، عدد التاسع، ١٠٧ - ١٦٣.
٥. أحمد بن مبارك الدرمني (2011): مهارات الإشراف: رؤية مستقبلية المصدر: مجلة التطوير التربوي - سلطنة عمان المجلد/العدد: س 10، 64ع سبتمبر، الصفحات 43 - 45.
٦. مؤنس أديب حمادنة (2015): درجة التزام مشرفي الرياضيات بأخلاقيات مهنة الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي الرياضيات في محافظة المفرق، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - المجلد الثالث، ١١٤، تشرين الأول، ١٨٧ - ٢١٨.
٧. حسام سمير عمر (٢٠١٥): تطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية باستخدام نموذج الإشراف المتنوع المصدر: مجلة الطفولة والتربية (كلية رياض الأطفال - جامعة الإسكندرية) - مصر المجلد/العدد: مج 7، 24ع الشهر: أكتوبر الصفحات 277 - 342.
٨. محمود أبو سمرة و، مجدي معمر (٢٠١٣): دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد ٢٧، عدد ٢، جامعة القدس، فلسطين.
٩. أسمي فرحان الشراب (٢٠١٩): درجة فاعلية الإشراف التربوي في تطوير الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإجتماعية في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد ٤٢، جامعة بابل، شباط.
١٠. فتحي محمود احميدة، إبراهيم جميعان، مصطفى الخوادة (2011): دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في الأردن، مجلة جامعة دمشق - المجلد - 27 العدد الأول+الثاني، كلية الملكة رانيا للطفولة، الجامعة الهاشمية.
١١. خلوة لزهرة (2012): مدى استجابة مهام المشرف التربوي للاحتياجات التدريبية للمعلمين في ظل المقاربة بالكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي الأول - رؤية إستشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المجتمعية المعاصرة - كلية التربية - جامعة المنصورة - مصر بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، فبراير، ١٣٤٥ - ١٣٦٦، المجلد/العدد: مج 2

١٢. نهى بنت سليمان حمد الغنبر (٢٠١٧): دور المشرفة التربوية في تطوير الأداء التعليمي لمعلمات ذوي الإعاقة السمعية، بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي، العدد الثامن عشر، ١١٣-١٣٠.
١٣. دلال أحمد أبو شاهين (٢٠١١): دور الموجه التربوي في النمو المهني لمعلمي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي (دراسة ميدانية لآراء المعلمين في محافظة القنيطرة)، مجلة جامعة دمشق - المجلد - 27 ملحق، كلية التربية جامعة دمشق.
١٤. كريم قاسم (٢٠١٢): درجة ممارسة الأساليب الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السادس والعشرون (٢) ٥٧ - ١٠٤.
١٥. معين أحمد عودات، زياد لطفي الطحاينة (٢٠١٤): تأثير أساليب الإشراف التربوي على فاعلية أداء معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ١٥، العدد ٢، يونيو، ٨١-١٠٠.
١٦. خلف عابد الطعجان (٢٠١٦): كفايات الإشراف التربوي المعاصر لدى المشرفين التربويين في محافظة المفرق، مجلة الاستاذ، المجلد الثاني، العدد ٢١٧، العراق، ٣٦٥ - ٣٨٤.
١٧. منصور الشطي (٢٠١٦): المذكرة التربوية للترقي للوظائف الإشرافية رئيس قسم - موجه فني الكفايات التربوية للعام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧، الكويت، وزارة التربية، التوجيه الفني العام للإجتماعيات،
١٨. ختام حمد عودة السواريس (٢٠١٩): مدي توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التأهيل والتدريب والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لأقاليم الوسط بالأردن، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، عدد ١١، الأردن، يوليو.
١٩. بوسعدة قاسم (٢٠١٠): الإشراف التربوي في الجزائر (التفتيش نموذجاً) دراسات نفسية وتربوية عدد 4، جوان، ٩٤ - ١٢٥.
٢٠. عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود الباطين (٢٠١٤): درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي التطوري بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، مجلد ٢٦، العدد (١)، صص ١٣٥ - ١٥٩، الرياض.
٢١. خديجة عاشور (٢٠١٢): ضغوط العمل: النظريات و النماذج: مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد/العدد: ع 26 يونيو، 187 - 207.
٢٢. النقيب، مؤيد (٢٠١٢): العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (٤) العدد (٩).
٢٣. حسين، حفصة عطا الله (٢٠١٤): ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة الجامعات في بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد/العدد: مج 6، 11٤6، ١٧٣ - ١٩٥.
٢٤. مقدر طارق (2015): إستراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة: مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد/العدد: ع 25، 246 - 258.
٢٥. عبد الحميد عشوي (٢٠١٩): مصادر ضغط العمل لدى المساعدين التربويين العاملين بالمدارس المتوسطة والثانوية وبولاية المدية، دراسات نفسية وتربوية. مج. ١٢، ع. ٢، جوان، الجزائر.
٢٦. أشرف عبد التواب عبد المجيد (٢٠١٧): مستويات ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. ٣٦، ع. ١٧٣، ج. ٢، أبريل، القاهرة، مصر.
٢٧. عائشة مكي عجب الدور (٢٠١٧): واقع استخدام الموجهين التربويين للأساليب الحديثة للتقويم في توجيه المعلمين بالمدارس الثانوية بولاية الخرطوم، ماجستير، كلية التربية، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
٢٨. زهرة بنت ناصر بن محمد الراسبية (٢٠١٢): مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين والإداريين بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية - مصر، المجلد/العدد: مج ٢٠، ع ١، ١٠٨ - ١٧٠.
٢٩. عبد الفتاح صالح خليفات - شرين محمد المطارنة (٢٠١٠): أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، جامعة مؤتة، الأردن، مجلة جامعة دمشق - المجلد ٢٦ - العدد (٢، ١)، ٥٩٩ - ٦٤٢.

٣٠. محمد عبود الحراشنة (٢٠١٢): درجة احساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، جامعة الملك سعود، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، عدد ١، الرياض، ٤٧-٧٢.
٣١. رجب حسنين محمد رفاعي (٢٠١٣): تأثير جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة الطائف: المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسبوط) - مصر، المجلد/العدد: ٥٥٤، ديسمبر، ٩٩ - ١٨٢ :
٣٢. نجوى دراوشة (٢٠١٧): العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ١٣، عدد ٣، ٣٧٣ - ٣٨٨
٣٣. جميل احمد (٢٠١٦): العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية - دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة- المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، عدد ٧، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة.
٣٤. حليلو نبيل (٢٠١٦): ضغوط العمل: الأسباب والآثار ، مجلة تاريخ العلوم - جامعة زيان عاشور بالجلفة - الجزائر، ع ٥٤، ٢٣٣ - ٢٤٤.
٣٥. أنور حسن محمد (٢٠١٧): دراسة إرتباطية لمدى توافق مهام المشرف التربوي لمادة الرياضيات في دولة الكويت مع المهام العالمية الحديثة للإشراف التربوي، المصدر: مجلة القراءة والمعرفة- مصر، المجلد/العدد: ع ١٩٢ الشهر: أكتوبر الصفحات ١٧ - ٦٢ :

المراجع الأجنبية:

36. Sambedna. J, Chandan . K.S,(2014):"Improving managerial performance: a study on entrepreneurial and leadership competencies", Industrial and Commercial Training, Vol.46 Iss:3, 143 – 149.
37. Yar A. M. & Hüseyin S.,(2014),"Effect of Perceived Organizational Justice and Organizational Trust on Organizational Commitment Behavior1",Journal of Educational Sciences Research, Vol.4, No.2, PP:265-281.
38. Ravangard Ramin, et al(2013)"Study of the effects of perceived organizational justice and its components on organizational commitment of administrative and financial employees of Shiraz University of Medical Sciences general hospitals in 2012", Archives of Pharmacy Practice, Vol. 4, Issue 1, pp:35-41..
39. Gbadamosi, Lasun & Nwosu, Jonathan Chinaka,(2011), Entrepreneurial Intention, Organizational Justice and Job Satisfaction As Determinants of Employees' Organizational Commitment: Evidence from Babcock University Nigeria, Proceedings of Informing Science & IT Education Conference(InSITE),pp.205-211.
40. Tekeste, S. F., & Nekzada, N. I.(2014). *Stress causes and its management at the work place: A qualitative study on the causes of stress and management mechanisms at Volvo Trucks AB*. Umeå School of Business and Economics.
41. Hadjisymeou, G.(2010). *Occupational Stress in Secondary Education in Cyprus: Causes, Symptoms, Consequences and Stress Management*. Online Submission. EUROPEAN UNIVERSITY CYPRUS
42. Keshavarz, M., & Mohammadi, R.(2011). Occupational stress and Organizational performance, Case study: **Iran**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 390-394.
43. Kaewboonchoo, O; Yingyuad, B; and Jinayon, A. 2014. Job Stress and Intent to Stay at Work among Registered Female Nurses Working in Thai Hospitals. *Journal of Occupational Health*, Volume(56), Issue(2).