



مجلة العلوم التربوية

## الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارات التعليمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين :دراسة ميدانية بمحافظة قنا

إعداد

أ/هاله جبريل حلمي محمد

باحثة ماجستير – قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية

كلية التربية بقنا – جامعة جنوب الوادي

الدكتور

فتحي أحمد محمد عبد الحليم

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية بقنا – جامعة جنوب الوادي

الأستاذ الدكتور

عبد الباسط محمد دياب شحاته

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة سوهاج

تاريخ استلام البحث : ٢٠-٠٣-٢٠٢٣م - تاريخ قبول النشر : ٢١-٠٥-٢٠٢٣م

DOI: 10.21608/MAEQ.2023.201374.1145

**المستخلص:**

هدف البحث إلي تعرف واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة قنا، واعتمد البحث علي المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة لجمع البيانات علي عينة مكونة من (٣٤٦) من الموظفين الإداريين ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة قنا، وتوصلت نتائج البحث للمحور الاول " أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدي قيادات الإدارات التعليمية " بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة في المحور ككل جاء بدرجة (ضعيفة)، كما جاءت نتائج المحور الثاني "دور الإدارة بالتجوال لدي قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين" ككل بجميع أبعاده متحقق بدرجة (كبيرة)، حيث أظهرت نتائج المحور الثالث "معوقات تفعيل دور الإدارة بالتجوال لدي قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين" ككل بجميع أبعاده جاء متحقق بدرجة (كبيرة)، وأوصت نتائج الدراسة بعقد دورات تدريبية لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة قنا، لتعريفهم بأهمية ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ومميزات تطبيقها.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالتجوال- الرضا الوظيفي - قيادات الإدارات التعليمية.

---

---

## Management By Wandering Around the leaders of Educational Administrations as an approach to achieving job satisfaction for employees:

### Abstract:

The aim of the research is to identify the reality of management practice By Wandering Around leaders and its role in achieving job satisfaction from the point of view of employees in Educational Administrations in Qena Governorate. And the results of the research reached the first axis, "The reality of the practice of management practice By Wandering Around the leaders of Educational Administrations " in relation to the total study sample in the axis as a whole came with a (weak) degree. In all its dimensions, it has been achieved to a (significant) degree, as the results of the third axis showed "obstacles to activating the role of management By Wandering Around the leaders of educational Administrations in achieving job satisfaction for workers." As a whole, in all its dimensions, it was achieved to a (significant) degree. To introduce them to the importance of practicing management by Wandering and its role in achieving job satisfaction for workers, and the advantages of its application.

**Keywords** : Management By Wandering Around- Job Satisfaction - Leaders Of The Educational Administrations

## القسم الأول: الإطار العام للبحث

## ■ مقدمة

يتوقف تقدم المجتمعات وتنميتها علي التطور الحادث في مجال الإدارة التعليمية، فيحرص القادة الناجحون علي البقاء قرب ميادين العمل الفعلي باستخدام أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالتجوال التي تسهم في تحسين التواصل بين المسؤولين والعاملين مما يزيد الرضا الوظيفي عند العاملين. والإدارة التعليمية هي العملية التي يتم من خلالها تنظيم العمل والجهود بين العاملين، وتوفير المناخ النفسي والفكري، الذي يُسهم في تحفيز الهمم والتعامل بشكلٍ جيدٍ مع المشكلات، مما يُسهم في توفير وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة، وتوجيه سلوك الأفراد، حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية على النحو الذي يحدده المجتمع.

( عبد الباسط دياب، ٢٠١٨، ٢).

وتُعتبر القيادات في الإدارات التعليمية هم عماد أي منظمة، وركنها الركين، وحصنها الحصين، وتوجيهها تُحقق أهداف الإدارة التعليمية المنشودة بكفاءةٍ وفاعليّةٍ، وتقود المؤسسة التعليمية نحو الأفضل، وتسعي إلى التطوير الدائم لتصل بها إلى القمة، فكلما كانت القيادة ذات كفاءة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة، وتستطيع أن تحقق أهدافها.

( محمد البطانية، محمد الزغبى، ٢٠١٤، ١٤).

وتتضمن الإدارة بالتجوال العديد من المزايا التي يمكن أن يحققها القادة الإداريون والعاملون في المنظمة من جهة أخرى، فهي تسمح للقادة الإداريين أن يكونوا قريبين من العاملين؛ مما يؤدي إلى كسر الحواجز بينهم، وتقريب وجهات النظر، أما على صعيد العاملين فإنّ لهذا النموذج دوراً مهماً في تمكين العاملين، وتنمية قدراتهم، والاستفادة من مشاركتهم في المنظمة، فضلاً عن أنها تساعد في رفع معنويات العاملين، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، وتفعيل الاتصالات بين القادة والعاملين (إبراهيم المصري، ٢٠١٥، ٣).

ويعتبر مفهوم الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية الحديثة التي انتشرت في العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين، حيث أصبحت المنظمات الإنتاجية والخدمية تطبق هذا المفهوم في عملياتها الإدارية؛ لأنه يساعدها في التغلب على المشكلات التي تواجهها في الوصول إلى معدلات النجاح،

سواء من حيث الإنتاجية أو الربحية ورضا وولاء العاملين، فإن المنظمات التي تحقق نجاحاً ملحوظاً في أسلوب إدارتها هي تلك المنظمات التي تطبق مفهوم الإدارة بالتَّجْوَال.

( كريمة إبراهيم ، ٢٠١٨ ، ٧٠٣ ).

ويتضح مما سبق أن الإدارة بالتجوال تساعد في معرفة العمل علي واقعه دون تهويل إيجابي أو سلبي، ويضمن التعرف علي حاجات ورغبات العاملين والتعرف علي المشاكل وحلها في أسرع وقت ممكن، وتقدير القدرات الإدارية والفنية واكتشاف كوادر جديدة في الإدارة التعليمية، ودفع العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وزيادة كفاءتهم وهذا الجو يحقق الرضا عن بيئة العمل، داخل الإدارة التعليمية. لذلك فإن الاهتمام بالعاملين في المؤسسات التعليمية هو من أهم عوامل نجاحها، فهي تعتمد عليهم للقيام بالوظائف والنمو المنشود، مما يستلزم تحفيزهم وتمييزهم باستمرار؛ لتحقيق الرضا الوظيفي، وتخفيض معدلات دوران العمل (Mohan, K., & Gomathi, S., 2014). فتنمية إدارة الموارد البشرية، تمثل الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة، حيث إن نجاح أي مؤسسة يرتبط بنجاح عمالها الذين يشكلون المحور الأساسي في ذلك النجاح (كمال عزام، ٢٠٠٠، ٣٧٩).

ومن الحقائق العلمية أن الرضا عن العمل والاقتناع به يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه؛ فالرضا عن العمل يُشكِّلُ دافعاً للإنجاز، والعكس صحيح إلى حد كبير؛ لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباعٍ لحاجاته ودوافعه واستغلالٍ لطاقاته ( إيناس فؤاد، ٢٠٠٨، ٤). ويعتبر الكثيرون أن الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولا يزال يحظى باهتمام المسؤولين بالعملية التعليمية (عبد الله المعايطه، ٢٠١٧، ٥٨).

ومن هنا تأتي اهتمام المؤسسات وخاصة التعليمية منها بإدارة الموارد البشرية، والتي يكمن معيارها الحقيقي في مدى تحكمها بأهم موارد تمتلكها وهي العناصر البشرية التي تعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كماً وكيفاً بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهي وحدها التي تمتلك قدرات عالية علي العطاء المتجدد وتحتوي طاقات كامنة، تستطيع المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها التوجيه الصحيح للوصول الي تحقيق أهدافها المرجوة.

ومن ثم يتضح أهمية استخدام مدخل الإدارة بالتجوال في المؤسسات التعليمية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل الإدارات، التي تساهم بدورها في تجويد مخرجات العملية التعليمية وتطويرها،

فالإدارة بالتجوال تعمل علي كسر حواجز العزلة بين المديرين والعاملين، والمعاشية الحقيقية علي أرض الواقع.

### ■ مشكلة البحث

تواجه الإدارة التعليمية مشكلاتٍ عديدةً، منها: نقص المرونة الضرورية للتكيف مع التغير، وانتشار بعض أنماط القيادة التي تُعيق مسارات التطور، وغياب المناخ التربوي المناسب، فتتأثر العمليات الإدارية - من تخطيط، وتنظيم، وإشراف، ومتابعة - بقلة المعلومات والبيانات المتوفرة لدى الإدارة التعليمية؛ مما يجعلها جامدةً، يَصْعُبُ فيها التطوير، والانتقال بها من مجرد إدارة روتينية إلى إدارة مبدعة (حسن قاسم، ٢٠١٦، ٤).

وفي ضوء التطورات المتسارعة في جميع نواحي الحياة أَصْبَحَتِ الحاجةُ ملحةً لتغيير أساليب العمل الإدارية، والانتقال من الأسلوب التقليدي إلى أساليب إدارية أكثر انفتاحاً؛ لذلك أصبح موضوعُ التغيير في الأنماط الإدارية وتغيير الفكر الإداري السائد موضوعَ اهتمام جميع الباحثين، من أجل ترسيخ روح المسؤولية والثقة عند العاملين، ومن أجل الدفع بعجلة المؤسسة إلى التقدم، من خلال تحقيق أهدافها وخططها الموضوعية (أحمد عايش، ٢٠١٣، ٢٢).

حيث أكدت دراسة (سيد عبد الجليل، ٢٠٠٤) أن المدرسة الثانوية الزراعية في مصر تواجه العديد من المشكلات والمعوقات، وهذا يرجع إلى غياب وسوء التخطيط لمدير المدرسة المتجول، وتوصلت دراسة (نوال البنا، ٢٠١٠) إلى أن مدارس التعليم الأساسي في مصر تعاني من قصور في جوانب العملية التعليمية، وذلك لعدم زيادة رؤية المديرين المتجولين بمدارسهم، ودراسة (عبد السلام غندور، ٢٠١٦)، التي أكدت أن رضا الأفراد له أهمية كبيرة، فيعد مقياساً لعملية الأداء، فإذا كان رضا الأفراد مرتفعاً، فذلك يؤدي إلى نتائج مرغوبٍ فيها، تقابل الخدمات التي تؤديها المنظمة عندما تقوم برفع أجور العاملين، أو تطبيق برامج للمكافآت التشجيعية.

ومن خلال عمل الباحثة في مجال التربية والتعليم لاحظت بُعد القيادات الإدارية عن العاملين معهم بديوان عام الإدارة التعليمية؛ لبقائهم في مكاتبهم، مما أدى إلى تشويش المعلومات التي تصل إلى المديرين صناعات القرار، وأيضاً بوجود تباين في آراء العاملين في رضاهم عن الوظيفية التي يعملون بها، وعدم تواجد الموظفين في مكاتبهم والهروب من المسؤولية، وكثرة انشغال مدير الإدارة

والقيادات المسؤولة داخل الإدارة لمتابعتهم الميدانية، فلذلك تشعر الباحثة بضرورة دراسة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارة التعليمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

#### ■ أسئلة البحث:

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما دور الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة قنا في تحقيق الرضا

الوظيفي للعاملين؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية كالتالي:

١. ما الإطار النظري للإدارة بالتجوال في المؤسسات التعليمية في الأدبيات المعاصرة؟
٢. ما الإطار النظري للرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات المعاصرة؟
٣. ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى القيادات ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة قنا؟
٤. ما التصور المقترح لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة قنا؟

#### ■ أهداف الدراسة:

يسعي البحث الحالي إلي تحقيق الأهداف التالية:

١. عرض إطار نظري عن الإدارة بالتجوال في المؤسسات التعليمية.
٢. عرض إطار نظري عن الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية.
٣. كشف واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارات التعليمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة قنا.
٤. تقديم تصور مقترح لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة قنا.

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

١. يتناول موضوعاً حيويًا في العلاقة بين "الإدارة بالتَّجْوَال" و"الرضا الوظيفي"، خاصة أنه لم ينل نصيباً كافياً من البحث والدراسة في البحوث التربوية والإدارية ( علي حد علم الباحثة).
٢. تسهم في رفع كفاءات القيادات التعليمية في استخدام أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالتجوال، وتسعى لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارات التعليمية.
٣. يبحث بطريقة علمية عن المعوقات الإدارية التي تعاني منها الإدارات التعليمية في تطبيق اسلوب الادارة بالتجوال وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

**ثانياً: الأهمية التطبيقية:**

١. تصف واقعاً حقيقياً لممارسات قيادات الإدارات التعليمية للإدارة بالتَّجْوَال ، وتقدم حلاً عملياً في كيفية التواصل بسهولة مع العاملين لتقوية العلاقات وتحقيق الرضا.
٢. قد يحقق مفهوم الإدارة بالتَّجْوَال حلقة اتصال حقيقي بين قيادات الإدارة التعليمية والعاملين بها، تحمل في طياتها مضامين رقابية وإشرافية لمتابعة مجريات العمل بالإدارة وتحقق الرضا الوظيفي للعاملين (الموظفين الإداريين).
٣. قد تفيد نتائج الدراسة قيادات الإدارة التعليمية في رفع كفاءتهم القيادية وتطوير أدائهم، والبعاد عن الأساليب البيروقراطية، وإعداد برامج لتدريبهم على آليات تنفيذ الإدارة بالتَّجْوَال.
٤. الاهتمام بالعنصر الإنساني من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال توفير البيئة المناسبة، والمناخ الإيجابي الذي يشجعهم على العمل، وكذلك العمل على حل مشكلاتهم، وبالتالي العمل على تحسين أدائهم.

**حدود البحث :**

- الحد الموضوعي :** اقتصر البحث في التعرف علي واقع دور الإدارة بالتجوال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- الحد البشري:** تمثل في الموظفين الإداريين ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة قنا. والبالغ عددهم (٣٤٦) موظف.

**الحد المكاني:** ديوان عام إدارة (أبوتشت - دشنا - فرشوط - نجع حمادي) بمحافظة قنا.

**الحد الزمني:** استغرقت فترة جمع البيانات من الميدان حوالي شهر ابتداءً من ٢٠٢٢/١٠/٥ م

إلى ٢٠٢٢/١١/٢ م

**مصطلحات البحث:**

## ١ - الإدارة بالتَّجْوَال (MBWA) Management By Wandering Around :

عرَّفها ( محمد العجمي، ٢٠١٠، ٣٥٨) بأنها: خروج القيادات من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية لتفقد سير العمل، والتعرف على أداء العاملين ومشكلاتهم، وتحديد رغباتهم واحتياجاتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

فالإدارة بالتَّجْوَال تُعرِّفها الباحثة بأنَّها: التعبيرُ عن حالة انتقال الإدارة العليا، والمتمثلة في قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة قنا، والخروج من مكاتبهم إلى ميدان العمل المباشر للعاملين بديوان الإدارة؛ بهدف الاحتكاك المباشر والملاحظة، والتعرف على تفاصيل إتمام المهمات، والتفاعل المباشر مع حاجات العاملين المادية والمعنوية؛ بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

## ٢ - الرضا الوظيفي: Job Satisfaction

يعرفه ( صلاح الدين عبد الباقي، ٢٠٠٥، ١٣٠) بأنه: الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوي بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل.

وتعرفه الباحثة بأنه: إشباع حاجات العاملين الموظفين الإداريين بديوان عام الإدارات التعليمية بمحافظة قنا المادية والمعنوية من خلال العمل والرضا، وهو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله.

## منهج البحث:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، لملائمته لطبيعة الدراسة والذي يفيد في رصد واقع ممارسات قيادات الإدارات التعليمية للإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالإدارات التعليمية، ودواعي تطويرها والأخذ بها من خلال وصف وتحليل البحوث والدراسات والكتابات الإدارية والتربوية المتعلقة

والمنهج الوصفي: هو بحث تقرير في جوهره ومهمة الباحث أن يصف الوضع الذي توجد عليه الظاهرة أو الموضوع في الوقت الحاضر أي فترة الدراسة ( بشير المرشدي, ٢٠٠٠, ٥٨ ).  
البحوث والدراسات السابقة، والتعليق عليها:

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، سواء الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال أو الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، بالإضافة للدراسات التي تناولت ممارسات الإدارة بالتجوال والرضا الوظيفي. ففلي صعيد الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال، أجري **MacClain, (2009)**، دراسة هدفت إلى معرفة أثر التَّجْوَال والتغذية الراجعة على ممارسة مديري المدارس والمعلمين في مقاطعة جورجيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تأثير التَّجْوَال والتغذية الراجعة على ممارسات المديرين والمعلمين داخل المدرسة والفصول، وأن التَّجْوَال يحسن الأداء داخل البيئة المدرسية، ويحسن المناخ التعليمي داخل حجرة الدراسة.

أما دراسة **(Payne, E., 2010)**، هدفت الدراسة إلى استطلاع الآراء حول أثر التَّجْوَال في تحسين الممارسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٣) معلماً و(٤) من الموظفين الإداريين داخل المدرسة، وتم استخدام المقابلة الشخصية للموظفين الإداريين، وتم توزيع استبانة إلكترونية على المعلمين لتقيس مستويات القلق أثناء تنفيذ التَّجْوَال كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التَّجْوَال يلعب دوراً في تحسين ممارسات المعلم داخل حجرة الفصل، وتوفير فرص النمو المهني لهم، ونقلهم من ثقافة العزلة إلى ثقافة الانفتاح.

وفي نفس السياق تناولت دراسة دراسة **Sorensen, T. & Weller, M. & Mcentirte, (2010)**، والتي هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التَّجْوَال في تحسين نتائج الطلبة في الرياضيات، وبناء مناخ مدرسي إيجابي خالي من العنف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والملاحظات المتكررة الغير مباشرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين التَّجْوَال وتحسين الطلبة في مادة الرياضيات، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق هذه الدراسة على المدارس الابتدائية والثانوية مع مراعات تدريب المديرين على استخدام نماذج مختلفة للتجوال.

وفي نفس السياق هدفت دراسة دراسة **(إيمان عادل، ٢٠١٢)** إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتَّجْوَال في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة

كأداة، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢١٣) مديراً ومديرة للعام الدراسي(٢٠١١/٢٠١٢)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال بمجالاتها جاءت بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بتطبيق مبدأ تفويض السلطة والصلاحيات لمديري المدارس.

وهدف دراسة (حسن قاسم، ٢٠١٦) إلى التعرف على ملامح الإدارة بالتجوال في الأدبيات المعاصرة، وأبرز النماذج العالمية في تطبيق الإدارة بالتجوال، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، اعتماداً على المنهج الوصفي، متمثلاً في خطوات الوصف والتحليل، وتوصلت نتائج الدراسة على موافقة أهمية الإدارة بالتجوال بالإدارات التعليمية المحلية في مجال (التخطيط- التنظيم- التوجيه - الرقابة) بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة بعمل زيارات تبادلية بين الإدارات التعليمية المحلية لتبادل الخبرات الإدارية في مجال تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال.

أما دراسة (ياسر مدني ، ٢٠١٩) فقد هدفت إلي التعرف علي واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها علي أبعاد الرقابة التنظيمية بالجامعات الحكومية بإقليم جنوب الصعيد، وطبقت علي ثلاث جامعات حكومية (جامعة جنوب الوادي/ جامعة سوهاج/ جامعة أسوان)، وبلغ حجم العينة ( ٢١٣) مفردة وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود إلي وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائياً بين ممارسة الإدارة بالتجوال المتمثلة في : إكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية المرتدة، وبين الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة: بُعد رقابة الاستشعار، بُعد رقابة اتخاذ القرار، بُعد رقابة الممارسة بالجامعات الحكومية العامة بإقليم جنوب الصعيد محل الدراسة

أما دراسة (علاء فرج، ٢٠٢٠).هدفت إلي تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وتأثيرها علي مستوي الإلتزام التنظيمي بالمدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية والمدارس المصرية اليابانية، واعتمد البحث علي المنهج الوصفي، وطبق البحث علي عينتين عشوائيتين بسيطتين ( ٤٥١) معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة أن ممارسة الإدارة بالتجوال في هذه المدارس كانت بدرجة كبير علي مستوي كل الأبعاد، وأن ممارستها من قبل مدرء المدارس المصرية اليابانية أعلي من مدرء المدارس الحكومية، وأن مستوي الإلتزام التنظيمي في هذه المدارس كان بدرجة كبيرة أيضاً علي مستوي كل الأبعاد، وأيضاً توصلت نتائج الدراسة إلي أن هناك وجود ارتباط إيجابي قوي بين الإدارة بالتجوال بأبعادها والإلتزام التنظيمي بأبعاده، وأن تأثير ممارسات الإدارة بالتجوال علي الإلتزام التنظيمي أكبر في المدارس المصرية اليابانية عن المدارس الحكومية.

وعلي سعيد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، تناولت دراسة **Bentea & Anghelache, 2011** معرفة ما إذا كان هناك اختلافات بين الجنسين في مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين، ومعرفة أثر المواقف المهنية على الرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٢) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية والعليا في رومانيا، وتم استخدام الاستبانة كأداة للقياس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير للمواقف المهنية على إحساس المعلمين بالرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتنمية المعلمين مهنيًا من خلال توفير الدورات التدريبية اللازمة لذلك. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في موضوع الدراسة، وأداة البحث، وتختلف عنها في عينة.

**كما هدفت دراسة ( أحمد المشيخي، ٢٠١٢ )** إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٩) موظفًا وموظفة، وقام الباحث ببناء استبانة اشتملت على خمس مجالات رئيسية، هي: الراتب والحوافز، الاستقرار الوظيفي، العلاقات الإنسانية، ظروف وبيئة العمل، الترقيات. وقد أظهرت تلك الدراسات أن مستويات الرضا الوظيفي كان بشكل عام متوسطاً، وأوصت بضرورة توفير بيئة عمل جيدة مشجعة على العمل لدى الموظفين.

**أما دراسة (Candan, H., 2013)** هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العموميين في الإدارات العمومية بمقاطعة كارامان بتركيا، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٧) موظفًا من العاملين في إدارات مختلفة بمقاطعة كارامان، واستخدم الباحث استبيان منيسوتا للرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن موظفي القطاع الحكومي في مقاطعة كارامان بتركيا غير راضين عن ظروف العمل، بينما هم راضون عن رؤسائهم في العمل، وكذلك راضون عن الأمن الوظيفي. وهذه الميزة تتوفر في القطاع الحكومي وليس الخاص.

**ودراسة ( سلوي قطب ، ٢٠١٥ )**، التي هدفت إلي الدراسة إلى الكشف عن درجة رضا كلٍ من الموظفين الإداريين بإدارة حلوان التعليمية، والعملاء من الجمهور المتعاملين معهم (مدرسين، أولياء أمور، موجهين، مديرين)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٨) موظف وموظفة، و(١٥٨) من العملاء، وأعدت الباحثة استبانتين لقياس كلاً من الرضا الوظيفي للعاملين ورضا العملاء، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة الرضا

الوظيفي وكذلك رضا العملاء كانت بشكل عام متوسطة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بإجراء المزيد من أبحاث الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية؛ للوقوف على مشكلات الموظفين والعمل على حلها.

أما دراسة ( محمد إبراهيم ، ٢٠١٦ ) والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الرضا الوظيفي للمعلمين، والوقوف على واقع القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مستخدمة استبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية اشتملت على (٦٥٠) معلم ومعلمة من المدارس الثانوية العامة في مصر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي للمعلم ينخفض عند تعامله المباشر مع مدير المدرسة، وأن المعلم لا يحصل على التشجيع والتقدير المناسب من المدير، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء مراكز متخصصة لاختيار مديري المدارس، والعمل على عقد دورات تدريبية تساعدهم على أداء عملهم القيادي بالشكل الأمثل.

**لكن علي صعيد الدراسات التي جمعت بين الإدارة بالتجوال والرضا الوظيفي، دراسة (محمد أحمد الشerman، علي محمد جبران، ، ٢٠١٨)،** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها برفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، وجري استخدام استبانة مكونة من جزأين، الإدارة بالتجوال، ومستوي الروح المعنوية، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٦٤) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة إربد في عام ٢٠١٦ / ٢٠١٧م، وتوصلت نتائج الدراسة أن العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوي الروح المعنوية للمعلمين في محافظة إربد كانت مرتفعة، وأوصي الباحثان بضرورة إيجاد منهجية واضحة وملزمة لجميع المديرين بممارسة الإدارة بالتجوال وخاصة في مجالات الاتصال والتواصل، والتحفيز، والتقييم والتطوير، والتغذية الراجعة.

وقد هدفت دراسة ( عمر الرفاعي ، ٢٠٢١)، عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة لجمع البيانات على عينة عشوائية قوامها (٢٧٥) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية دالة إحصائياً بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأوصت

الدراسة بتبصير مديري المدارس بأهمية الإدارة بالتَّجْوَال وتأثيرها الإيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

### التعليق العام علي الدراسات السابقة:

١. من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي استخدمت مداخل بحثية متنوعة، وطبقت علي منظمات عامة ومنظمات خاصة ومنظمات تعليمية ومنظمات أمنية، وتنوعت مجتمعات الدراسة من دراسة إلي أخرى.

٢. أن ما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات هو بيئتها التي ركزت عليها وأنها الوحيدة محلياً التي تربط ممارسة الإدارة بالتجوال بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة قنا.

٣. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في إنها اقتصرت في الدراسة الميدانية علي دراسة "واقع دور الإدارة بالتَّجْوَال لدي قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين" في المحاور الثلاثة التالية:

(أ) المحور الأول: (واقع ممارسة الإدارة بالتَّجْوَال لدى قيادات الإدارات التعليمية).

(ب) المحور الثاني: (دور الإدارة بالتَّجْوَال لدى قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي).

(ج) المحور الثالث: (معوقات تفعيل دور الإدارة بالتَّجْوَال لدى قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين).

٤. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في إنها اقتصرت علي المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين بالإدارات التعليمية من حيث ( السن، النوع، الدرجة الوظيفية، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة).

٥. لذا جاء هذا البحث لتقديم تصور مقترح لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال لدي قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة قنا.

## القسم الثاني: الإطار النظري للبحث

### أولاً: الإدارة بالتَّجْوَال ( ) : (MBWA)

#### أ. مفهوم الإدارة بالتجوال:

يعد مفهوم الإدارة بالتَّجْوَال من المفاهيم الإدارية الحديثة؛ حيث تناول تعريفها العديد من الكتاب والباحثين من زوايا مختلفة، حيث إنّ العامل المشترك بين هذه التعريفات هو إبراز أهمية وضرورة ممارسة الإدارة بالتَّجْوَال كأحد الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين جودة حياة العمل والتوافق المهني والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

فقد عرفها ( محسن الخضيرى، ٢٠٠٠، ٣١ ) بأنها: علم اختصارات المسافات الجغرافية والزمنية، وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث، والعمل على المعيشة الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والشورى التعاونية مع قوي العمل.

وقد ورد عن ( محمد العجمي ، ٢٠١٠ ، ٣٥٧ ) بأنها: علم التعرف على احتياجات ورغبات العاملين في المنظمة ككل، والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم في المستويات التنفيذية الدنيا، وذلك لتحقيق تلك الاحتياجات والرغبات بهدف زيادة فعاليتهم وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي

وترى الباحثة أن الإدارة بالتَّجْوَال تعني خروج القائد في أي منشأة كانت إلى مواقع العمل الفعلية؛ للتعرف على الأداء الفعلي للعاملين، والتعرف على المشاكل التي تواجههم، ومساعدتهم في حلها، وتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم؛ وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وهي سياسة الباب المفتوح التي تتيح للموظفين حرية الاتصال مع المدراء والقادة؛ مما يزيد الرضا ويرفع الروح المعنوية ويحسن الكفاءة الإنتاجية والأداء.

#### ب. أهمية الإدارة بالتجوال:

أدت سهولة الاتصالات وكفاءتها إلى زيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتتبية، مما أحدث نوعاً من الاغتراب الوظيفي، فالمسافة بين العاملين والمدبرين تزداد، وانتشر سوء الفهم غير المقصود؛ إذ إنّ كلاً منهم ينطلق على ذاته ويصبح أسيراً لتصوراته، فهذا أدّى إلى تشويش المعلومات وعدم تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فإن القادة يسعون بشكل جاد إلى الاطلاع واتباع أفضل

النماذج الإدارية لتحقيق الرضا والتميز الإداري، ومن أفضل هذه النماذج الإدارة بالتَّجْوَال ( سري العايد ، ٢٠١٢ ، ١٩).

ورد عن ( Hildebrand, 2006 ) الذي ركز على أهمية الإدارة بالتَّجْوَال ووصفها على أنها تكنولوجيا الاتصال غير الرسمي، وأن الفكرة الرئيسية وراء هذا المنهج، هو لا مركزية الإدارة؛ وهو أن يكون الجميع على علم ونشاط، ومستوي ثقة عالية تحت الموظفين على طرح أفكار جديدة بلا تردد، وهذا بدوره ما يسهل لهم القيام بعملهم بشكل جماعي، فالأشخاص الموهوبون يحتاجون دائماً إلى الدعم والعناية من مديرهم.

### ج. فلسفة الإدارة بالتجوال:

فتقوم فلسفة الإدارة بالتجوال علي المشاهدة الفعلية والإدارة المرئية، والتواجد الميداني للمديرين في مواقع العمل، فالإدارة بالتجوال التي يمارسها القادة في المنظمات الإدارية هي استراتيجية تركز علي التواصل الشخصي والمباشر بين القائد وكافة العاملين في المنظمة من خلال نزول القادة إلي الميدان بهدف إيجاد الانسجام والتعاون بين الإدارة والعاملين، فالإدارة بالتجوال واحدة من أهم وسائل بناء الثقة بين المديرين والعاملين ( حسن قاسم، ٢٠١٦ ، ٤٠).

وترى الباحثة أن الإدارة بالتجوال فلسفة واضحة لدي القائد، يمارسها بتلقائية فهو دائم التحرك الميداني في الوحدات التابعة له؛ والجلوس مع العاملين معه لتفقد مسار الأداء واتخاذ القرارات المناسبة، فالإدارة بالتجوال تنطوي علي ضرورة الوقوف علي الأمور في الميدان، والمشاركة المباشرة في حل المشكلات بدلاً من الاكتفاء بإصدار الأوامر عن بُعد؛ وإنطلاق المدير في أرجاء العمل لا للرقابة وإنما ليتعرف علي احتياجات الموظفين؛ ويشاركهم في حل المشكلات التي تواجههم في الحال.

### د. أهداف الإدارة بالتجوال:

تهدف الإدارة بالتَّجْوَال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية دون تصفية أو تحريف أو تدخل من قبل الإدارة، مما يدعم العمل ويحقق أهدافه ( Emmons, J., 2006 ).

وتسعي الإدارة بالتَّجْوَالِ إلى تحفيز العاملين ودفعهم للعمل بكفاءة وفعالية، من خلال التواجد المستمر للمدير ومتابعتهم والاهتمام بهم، وإن وقوف المدير شخصياً على العمل وإطلاعه الدقيق يعطيه صورة واضحة عن الأداء ومشكلات العمل أفضل بكثير من نقل ذلك له من خلال التقارير (Lynch & Stephen, 2009).

كما ذكر (Fraser, L., 2002, & Hertzler, R., W., 1990) بعض أهداف الإدارة بالتَّجْوَالِ، ومنها:

١. تهدف الإدارة بالتَّجْوَالِ إلى وضع خطة واضحة من خلال وضع آليات العمل، وتحديد المهام، ومتابعة سير العمل في الميدان.
  ٢. تمكن المدير من معرفة ما يجري حوله ومدى تنفيذ التعليمات والممارسات الإدارية.
  ٣. فتح قنوات اتصال مع جميع العاملين.
  ٤. بناء علاقات قوية بين العاملين والمديرين وتبادل الثقة والاحترام من خلال الزيارات التي يقوم بها المديرين.
  ٥. المساهمة في تقييم المناهج الدراسية والتعرف على مستوى التحصيل العلمي للطلاب.
  ٦. تحقيق الرعاية والسلامة بالتعرف على الأماكن التي تسبب مشكلات صحية تؤثر على سلامة العاملين، والعمل على إزالة تلك المخاطر.
- ويتضح من ذلك أنَّ الإدارة بالتَّجْوَالِ مدخلٌ إداريٌّ فعَّالٌ في الوصول للأهداف المنشودة، حيث يتمكن المدير من معرفة ما يجري داخل المنظمة، ويبقى على اتصال مباشر مع العاملين للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وأنَّ هذا الأسلوب ليس بهدف الرقابة والتحكم والسيطرة وتصيد الأخطاء، وإنما بهدف بَثِّ الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، مما يُشعرهم باهتمام القيادة بهم، وبناء جسور من الثقة بين المديرين والعاملين، وتذليل العقبات التي تواجههم أثناء العمل، وأنَّها الاستخدام الأمثل للبيانات التي تم جمعها على أرض الواقع.

**ثانياً: الرضا الوظيفي:****أ. مفهوم الرضا الوظيفي:**

يعرف الرضا الوظيفي بأنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه فهو شعور إيجابي يتصف به الفرد لعمله، ( شاطر شفيق ، ٢٠١٠ ، ٥).

وعرّف (Iqbal, 2013) الرضا الوظيفي كذلك على أنه: "حالة يستطيع الموظف تحقيق ذاته من خلالها ويشبع رغباته بصورة تجعله يتقبل العمل، حيث يعمل الرضا الوظيفي على رفع حماس العامل ورغبته في زيادة الإنتاج".

وتعرف الباحثة الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر النفسية والسيولوجية والظروف البيئية المحيطة بالفرد التي تجعله راضٍ عن عمله، حيث يعمل الرضا الوظيفي على رفع حماس العاملين ورغبتهم في زيادة العمل والإنتاج.

**ب. أهمية الرضا الوظيفي:**

يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام كثير من علماء النفس والسلوكيين؛ ذلك أن الفرد يقضي جزءاً كبيراً في حياته الوظيفية؛ فأصبح من المهم أن يتحقق له الرضا الذي يؤدي إلى زيادة إنتاج الفرد في العمل، فالرضا الوظيفي يمدُّ الإنسان بالطاقة اللازمة التي تُمكنه من القدرة على أداء عمله والإبداع والابتكار فيه، وبث الطمأنينة في نفسه، وتحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية ( إيمان رجب، ٢٠٢١، ٢٥٧).

وتشير الباحثة أن أهمية تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يتحدد في النقاط الآتية:

١. يُؤثر تحقيق الرضا الوظيفي على كلّ من الموظفين والمنظمة.
٢. حيث يؤدي إلى توفير فرص للموظفين للانخراط في مجموعة متنوعة من الأنشطة والمهارات المختلفة التي تساعدهم على تحسين مستوى الرضا الوظيفي.
٣. فالارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى الزيادة في ارتفاع مستوى الطموح لدى الأفراد والعاملين في المنظمات.
٤. كما يؤدي تحقيق الرضا الوظيفي إلى انخفاض نسبة الغياب لدى الأفراد داخل العمل.

٥. كما أن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي يؤثر على المنظمة، فالفرد ذو المستوى الوظيفي المنخفض يكون أداؤه منخفضاً؛ وبالتالي يفقد الفرد وظيفته نتيجة لذلك.
٦. يؤدي تحقيق الرضا الوظيفي إلي اكتشاف مواهب جديدة داخل العمل، وهذا يقود إلي إلقاء الضوء علي خصائص الرضا الوظيفي.

### ج. خصائص الرضا الوظيفي:

يتسم الرضا الوظيفي بعدة خصائص، منها ما يلي:

١. عدم وجود فهم واضح ومحدد له؛ حيث تتعدد تعريفاته نتيجة اختلاف وجهات نظر القائلين بها واختلاف توجهاتهم.
٢. يختلف الرضا الوظيفي من فرد إلى آخر، فالإنسان لديه حاجات تختلف عن الآخرين، ويؤدي ذلك إلى تنوع طرق قياس الرضا الوظيفي، وكلما ساهم العمل في إشباع حاجات الفرد ورغباته كلما زادت درجة الرضا الوظيفي له.
٣. إن الرضا الوظيفي هو حالة من القبول الناتجة من تفاعل الفرد العامل مع بيئة العمل؛ مما يؤدي ذلك إلى الشعور بالثقة في العمل، والانتماء والولاء له، وزيادة الإنتاج، وتحقيق أهداف العمل.
٤. إن الرضا الوظيفي للموظف عن عنصر معين داخل المنظمة لا يعني بالضرورة الرضا عن بقية العناصر الأخرى في المنظمة، كما أن رضا موظف ما داخل العمل لا يعني بالضرورة رضا غيره في نفس المنظمة، فالرضا الوظيفي عملية نسبية (حمدي السيد ، ٢٠١٧، ٢٦).
٥. يتعلق الرضا الوظيفي بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني نظراً لتعدد جوانب السلوك الإنساني وتعددتها وتداخلها، بالإضافة إلى تباين أنواعه من موقف إلى آخر.
٦. يتميز الرضا الوظيفي بخاصية الارتباط بسياق النظام الاجتماعي وتنظيم العمل، فهو محصلة العديد من الخبرات المرتبطة بالعمل ( عبد الله الأحمري ، ٢٠١٨ ، ٣٢٤).

**د. عناصر الرضا الوظيفي:**

ويشير (بريـاح الأـمين، موسـاوي ويـحي ، ٢٠١٦ ، ٥-٧)، و إلى أن عناصر الرضا الوظيفي تتمثل في:

١. الرضا عن الأجر: الذي يسد الحاجات ويشعر بالأمن والمكانة الاجتماعية، ورمز تقدير من المنظمة للفرد.

٢. الرضا عن محتوى العمل: الذي يحقق الإثراء الوظيفي والتنوع في إظهار المهارات من خلال:

• درجة تنوع مهام العمل: حتي لا يسبب الملل أو يكون السبب في تخفيض نسب الذكاء.

• درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: الحرية في الأداء الذي يوصل لنتائج مرضية.

• استخدام الفرد لقدراته: لزيادة الرضا عن العمل.

• خبرات النجاح والفشل في العمل: ليحقق الفرد تقديره واعتزازه بذاته.

٣. الرضا عن فرص الترقى: لتحقيق التطوير من الأفراد.

٤. الرضا عن الإشراف: لتحقيق الترابط بين العاملين والمشرفين، لسهولة تنفيذ الأوامر وإحكام السيطرة عليهم.

٥. الرضا عن جماعة العمل: لتحقيق التفاعل والتفاهم والتنسيق مع معرفة كل فرد بالدور والمهمة التي يؤديها.

٦. الرضا عن ساعات العمل: مع توفير ساعات للراحة، التي تحقق المنافع لدى الفرد.

٧. الرضا عن ظروف العمل: يؤثر فيها الظروف المادية والعائد الذي يحصل عليه الفرد مهما كانت الصعوبة فيه.

**وتلخص الباحثة عناصر الرضا الوظيفي في النقاط الآتية:**

١. استمتاع الموظف بالعمل الذي يقوم به.

٢. العلاقات الجيدة بين الموظف ورؤساء العمل.

٣. احترام العمل في المؤسسة.

٤. تحقيق الانجازات.

٥. تقدير وحرص المؤسسة.

٦. شعور الموظف بأهمية دوره داخل المؤسسة.

### القسم الثالث: الإطار الميداني للبحث:

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هَدَفَتِ الدراسةُ الميدانيَّةُ إلى تحقيقِ التالي:

١. التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتَّجُول لدى قيادات الإدارات التعليمية.
٢. التعرف على دور الإدارة بالتَّجُول لدى قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دور الأبعاد التالية: (الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، التوجيه، المتابعة والرقابة، الإشراف، والتنظيم).
٣. التعرف على معوقات تفعيل دور الإدارة بالتَّجُول لدى قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال الأبعاد التالية: (معوقات تنظيمية وإدارية، معوقات قانونية وتشريعية، معوقات مالية ومادية، معوقات بشرية، معوقات مجتمعية).

#### ثانياً: تصميم أداة الدراسة الميدانية وإعدادها:

##### ١. الاستبانة:

اتساقاً مع طبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تُعدُّ الاستبانة وسيلةً مهمةً للحصول على إجابات عددٍ من الأسئلة المكتوبة في نموذجٍ يُعدُّ لذلك، ويقوم المجيب بملئه بنفسه (جابر، عبد الحميد جابر، وكاظم، أحمد حمدي، ٢٠٠١، ٢٤١).

وتم بناء الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة في ضوء أهداف الدراسة وطبيعتها، ومن خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الآتية :

١. تحديد البيانات المطلوب جمعها، بحيث تكون ذات صلة بطبيعة الدراسة وأهدافها.
٢. الاطلاع على بعض المراجع والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والاستفادة منها في تصميم الاستبانة.

٣. مراجعة الإطار النظري الذي تم إعداده من قبل الباحثة، للوقوف على أهم المحاور التي تفيده في تصميم الاستبانة، لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية.
٤. اقتراح المحاور الرئيسية التي تشكل الاستبانة وبعض البنود التي تعبر عن كل محور من محاور الاستبانة، والذي يمكن أن يطلق عليه إعداد الصورة الأولية للاستبانة.
٥. عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الخبرة في هذا المجال من أساتذة كليات التربية؛ لمراجعتها وإبداء الآراء في أسئلتها وصياغتها للوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة.
٦. ثم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة بعد إجراء التعديلات التي اقترحها السادة المحكمون، وأخذ آراء السادة المشرفين حولها.

## ٢. وصف أداة الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة بصياغة الصورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (١٣٧) عبارة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين ، تمهيداً للنزول إلى الميدان، وتم تعديل البنود التي أشار المحكمون بضرورة تعديلها، وكذلك حذف بعض منها، وإضافة البعض الآخر من حيث: (ملاءمتها للصياغة - ومناسبتها للمحور)، ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٨٨) عبارة، وعدد (٣) محاور، وقد رُوِيَ تزويد الاستبانة بصفحة تعليمات، توضح الهدف من تطبيق هذه الاستبانة وكيفية الإجابة عليها، والجدول التالي يوضح مجالات وعبارات الاستبانة.

### جدول رقم (١)

#### يوضح المحاور الأساسية للاستبانة

م	المحور	عدد العبارات
١	المحور الأول: واقع ممارسة الإدارة بالتَّجْوَال لدى قيادات الإدارات التعليمية.	١٢
٢	المحور الثاني: دور الإدارة بالتَّجْوَال لدى قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.	٤٣

عدد العبارات	المحور	م
٦	البعد الأول: الاتصال.	
٥	البعد الثاني: التحفيز.	
٦	البعد الثالث: العلاقات الإنسانية.	
٧	البعد الرابع: التوجيه.	
٧	البعد الخامس: المتابعة والرقابة.	
٦	البعد السادس: الإشراف.	
٦	البعد السابع: التنظيم.	
٣٣	المحور الثالث: معوقات تفعيل دور الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.	٣
٧	البعد الأول: معوقات تنظيمية وإدارية.	
٧	البعد الثاني: معوقات قانونية وتشريعية.	
٧	البعد الثالث: معوقات مالية ومادية.	
٧	البعد الرابع: معوقات بشرية.	
٥	البعد الخامس: معوقات مجتمعية.	

### ٣. صدق الاستبانة (validity):

ويقصد بالصدق: التأكد من أن أداة البحث تقيس فعلاً ما وُضعت لقياسه، ولا تقيس شيئاً آخر خلفه (جاي، لي. أر، ٢٠٠٥، ٢١٥). تعد الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وُضعت من أجلها، أي إنَّ: الاستبانة الصادقة تقيس ما وضعت لقياسه، ويدل صدق الاستبانة على مدى تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله، فتكون وسيلة القياس صادقة إذا كانت تقيس ما يدعى بقياسه (محمد عدس ، ١٩٩٣ ، ١٦٥-١٦٦). ولقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة نوعين من الصدق للاستبانة، وهما:

## ١. صدق المحتوى (صدق المحكمين):

للتأكد من صدق محتوى الأداة، أي إنَّ: عباراتها تقيس ما وضعت لقياسه، قامت الباحثة بعرض أدوات الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين (١٣)، ملحق (٣) من أساتذة كليات التربية ببعض الجامعات المصرية، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة الأداة للغرض الذي أعدت من أجله، وما إذا كانت العبارات واضحة وتنتمي إلى المحور المحدد لها، وإضافة المناسب لكل أداة على حدة.

وكذلك عقد لقاءات فردية مع المحكمين لاستيضاح آرائهم، وبعد ذلك تمت دراسة هذه الآراء والمقترحات مع السادة المشرفين، حيث حذفت بعض العبارات من المحاور المختلفة وأضيفت عبارات أخرى لبعض المحاور، وأعيد النظر في صياغة بعض العبارات، وبناءً على التعديلات السابقة أصبحت الاستبانة تتكون من (٨٨) عبارة، وتشمل ثلاثة محاور، وبذلك تكونت الصورة النهائية لأدوات الدراسة، والتي تعتبر صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

## ٢. الصدق الذاتي للاستبانة :

تم ذلك من خلال حساب معامل الصدق الذاتي من المعادلة التالية:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \frac{\text{معامل الثبات}}{\sqrt{\text{معامل الصدق الذاتي}}} = 0.75 = 0.86$$

## ٤. ثبات الاستبانة (Reliability):

ويُقصد به أن يُعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة على نفس الأفراد تحت ظروف مماثلة (جابر عبد الحميد ، أحمد خيري، ١٩٩٦، ٢٧٦-٢٧٧). فيقصد بالثبات الموثوقية، ولفظ الثبات يشير إلى نفس الشيء بالنسبة للقياس، بمعنى الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم ( بشير الرشيدى ، ٢٠٠٠ ، ١٦٤). ولحساب ثبات أداة الدراسة استخدمت طريقة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، وطريقة التجزئة Split- Half، ولقد تم حساب معامل الثبات ببرنامج spss v. 21.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الدراسة الحالية طريقة ألفا كرونباخ، وكان الثبات عن طريق معامل "ألفا كرونباخ" Cronbach Alpha = 0,75، بينما كان الثبات بطريقة التجزئة النصفية بمعادلة سيبرمان براون Spearman- Brown = 0,76 تقريباً.

مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة ، وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

#### ٥. معادلة حساب ثبات الاستبانة ( عزت عبد الحميد، ٢٠١١، ٥١٨):

• معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات الاستبانة:

$$r = \frac{N}{1-N} \left[ \frac{1}{K} - \frac{1}{E} \right]$$

حيث :  $r =$  معامل ثبات الاستبانة.

$N =$

#### ثالثاً: اختيار عينة البحث

##### عينة البحث التي تم التطبيق عليها

م	الإدارات التعليمية التي تم التطبيق عليها	حجم العينة الكلي	عدد أفراد العينة التي تم التطبيق عليهم	النسبة المئوية
١	ادارة نجع حمادي التعليمية	٥٥٨	١٠٦	%٣١
٢	ادارة ابو تشتت التعليمية	٣٥٨	٨٠	%٢٣
٣	ادارة فرشوط التعليمية	٣٢٨	٨٠	%٢٣
٤	ادارة دشنا التعليمية	٣١٩	٨٠	%٢٣
	المجموع	١٥٦٣	٣٤٦	%١٠٠

وقد طُبِّقَتِ الاستبانةُ على عينةٍ من الموظفين الإداريين في (٤) إدارات تعليمية بمحافظة قنا، ولقد بلغ حجم العينة (٣٤٦)، متمثلةً في الموظفين الإداريين في الإدارات التعليمية في محافظة قنا المتمثلة في إدارات: (نجع حمادي - أبو تشتت - فرشوط - دشنا)، من مجموع (١٥٦٣) موظفاً يمثلون العينة الأصلية بنسبة (٢٢.١٤%)، وقد أجاب على الاستبانة بدقة (٣٤٦) من أفراد العينة، وكان الفاقد (٢٠) استبانة، وتم استبعاد (١١) استبانة؛ لعدم صلاحيتها، وعدم استكمال بعض الاستجابات بها.

وتم حساب حجم العينة من خلال استخدام معادلة ريتشارد جيجر:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

(n) حجم عينة البحث.

(N) حجم مجتمع البحث.

(Z) الدرجة المعيارية المقابلة

لمستوى الدلالة ٠.٩٥

(d) نسبة الخطأ وهي عند ٠.٠٥

(1) رقم ثابت في المعادلة.

(0.50) رقم ثابت في المعادلة.

$$n = (1.96 / 0.05)^2 (0.05)^2 \quad 1 + 1 / 1563 ((1.96 / 0.05)^2 (0.05 - 1)) = 346$$

#### رابعاً: تطبيق الاستبانة:

١. بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات المحكمين والسادة

المشرفين، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال الفترة من ٢٠٢٢/١٠/٥ إلى

٢٠٢٢/١١/٢ للعام للدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣ م.

٢. قامت الباحثة بتوزيع الاستمارات بنفسها على أفراد العينة المتمثلة في الموظفين الإداريين

بديون عام الإدارات التعليمية بمحافظة قنا.

٣. تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة البالغ عددهم (٣٧٧) استمارة ، وقد بلغ عدد أفراد

العينة التي تم استيفاء استماراتهم (٣٤٦) استمارة صحيحة.

٤. بعد قيام أفراد العينة بالإجابة، قامت الباحثة بتجميع الاستمارات، وتم تصنيفها حسب فئات

العينة المتمثلة في الموظفين الإداريين بديون عام الإدارات التعليمية بمحافظة قنا.

وقد واجهت الباحثة عدة صعوبات في توزيع الاستمارات وجمعها، ومنها على سبيل

#### المثال:

١. انشغال بعض أفراد العينة من الإجابة على الاستبانة.

٢. تظاهر البعض بضيق الوقت للإجابة على الاستبانة.

٣. تهاون بعض أفراد العينة بملء الاستمارات وإعادتها دون الإجابة عليها؛ مما اضطر

الباحثة إلى توزيع استمارات أخرى حتي تكتمل العينة.

٤. رفض بعض أفراد العينة عند قراءتهم للاستبانة الإجابة عليها وإصرارهم على عدم تطبيقها.
٥. رفض استجابة بعض أفراد العينة لجميع عبارات الاستبانة؛ مما أدى إلى استبعاد استماراتهم.

### خامساً: نتائج البحث:

١. سيتم عرض نتائج الاستبانة ثم تفسير وتحليل نتائجها تمهيداً لتقديم تصور مقترح لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة قنا.

### المحور الأول: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارات التعليمية

#### جدول ( ١٨ )

يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة الخاصة بدائل الإجابة ( كل درجة تحقق واهمية) فيما يتعلق بمحور واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارات التعليمية.

م	العبارات	تكرار موافق	%	تكرار موافق الي حد ما	%	تكرار غير موافق	%	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
1	ينم توزيع الأدوار والمهام بين قيادات الإدارة التعليمية لممارسة الإدارة بالتجوال	٢٨	٨	٢٨٥	٨٢	٣٣	١٠	١,٩٨	٠,٦٦	متوسطة	٥
2	يقوم مدير الإدارة التعليمية بمتابعة العمل	٢٨١	٨١	٤٥	١٣	٢٠	٦			كبيرة	١

م	العبرة	تكرار موافق	%	تكرار موافق الي حد ما	%	تكرار غير موافق	%	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
	داخل الإدارة في أي وقت وأي مكان لتفعيل عملية الاتصال بينه وبين العاملين										
3	يتبع مدير الإدارة سياسة الباب المفتوح لتلقي شكاوي واقتراحات العاملين داخل الإدارة التعليمية	٤٠	١١	٢٧٩	٨١	٢٧	٨	٢,٠٣	٠,٦٧	متوسطة	٤
4	يحرص مدير الإدارة التواجد في موقع العمل لتذليل العقبات والعمل علي حلها داخل الإدارة التعليمية	٢٥	٧	٢٨٣	٨٢	٣٨	١١	١,٩٦	٠,٦٥	متوسطة	٦

م	العبارة	تكرار موافق	%	تكرار موافق الي حد ما	%	تكرار غير موافق	%	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
5	يقوم مدير الإدارة بمراقبة أداء وسلوك العاملين من خلال التجوال داخل الإدارة التعليمية	٢٧٤	٧٩	٢٠	٦	٥٢	١٥	٢,٦٤	٠,٨٨	كبيرة	٢
6	يحرص مدير الإدارة علي تأكيد الثقة المتبادلة في التواصل مع العاملين داخل الإدارة التعليمية	٢٩	٨	٤٤	١٣	٢٧٣	٧٩	١,٢٩	٠,٤٣	ضعيفة	١٠
7	يعتمد مدير الإدارة علي مبدأ التخصص وتقسيم العمل بين العاملين داخل الإدارة التعليمية	١٧	٥	٦٢	١٨	٢٦٧	٧٧	١,٢٧	٠,٤٢	ضعيفة	١١
8	يتابع مدير	٧٣	٢١	١٠	٣	٢٦٣	٧٦	١,٤٥	٠,٤٨	ضعيفة	٧

م	العبرة	تكرار موافق	%	تكرار موافق الي حد ما	%	تكرار غير موافق	%	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
	الإدارة أحوال العمل والموظفين باستمرار داخل الادارة التعليمية في القيام بالجولات الميدانية										
9	يوفر مدير الإدارة مناهجاً تنظيمياً لدمج العاملين مع بعضهم لبعض داخل الإدارة التعليمية	٤٤	١٣	٣٤	١٠	٢٦٨	٧٧	١,٣٥	٠,٤٥	ضعيفة	٨
10	يحرص المدير علي جمع المعلومات من مصادرها الأصلية ولا يعتمد علي التقارير الكتابية	٤٥	١٣	٢٧٥	٧٩	٢٦	٨	٢,٠٥	٠,٦٨	متوسطة	٣

م	العبارة	تكرار موافق	%	تكرار موافق الي حد ما	%	تكرار غير موافق	%	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
	فقط داخل الإدارة										
11	يقوم مدير الإدارة بإعتماد نظام للحواجز مبني علي قدرات ومهارات الموظفين داخل الإدارة التعليمية	٢٨	٨	٤٨	١٤	٢٧٠	٧٨	١,١٨	٠,٣٩	ضعيفة	١٢
12	يعتمد مدير الإدارة علي مبدأ مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بالعمل داخل الإدارة التعليمية	٥٢	١٥	١٧	٥	٢٧٧	٨٠	١,٣٤	٠,٤٤	ضعيفة	٩
المحور الاول ككل											
								١,٧٧	٠,٥٩	ضعيفة	

ويتضح من نتائج المحور الاول "واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارات التعليمية" بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة في المحور ككل جاءت بدرجة ضعيفة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذا المحور بوزن نسبي ( ١,٧٧ ) ومتوسط شدة الاستجابة ( ٠,٥٩ ) ، أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي ، ويرجع ذلك الي ضعف واقع ممارسة الادارة بالتجوال لدي

قيادات الإدارات التعليمية وإعتماد الإدارات التعليمية علي الأساليب التقليدية في الإدارة، كما في دراسة عمر الرفاعي ( ٢٠٢١ ) والتي أوضحت نتائج الدراسة أن هناك وجود علاقة إرتباطية موجبة وطردية دالة إحصائياً بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع ودرجة الرضا الوظيفي لدي المعلمين، وأوصت الدراسة بتبصير مديري المدارس بأهمية الإدارة بالتجوال وتأثيرها الإيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي لدي المعلمين، كما جاء في دراسة ( إبراهيم المصري ، ٢٠١٥ ) أن نسبة تطبيق الإدارة بالتجوال في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني جاءت بنسبة قليلة حيث بلغ الوزن النسبي الكلي 59,40 %،

النتائج الاجمالية للمحور الثاني دور الإدارة بالتجوال لدي قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دور الأبعاد التالية ( الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، التوجيه، المتابعة والرقابة، الإشراف، والتنظيم):

النتائج الاجمالية للمحور الثاني دور الإدارة بالتجوال لدي قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

درجة التحقق	متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	المحور الثاني
كبيرة	٠,٧١	٢,١٣	البعد الاول : الاتصال
كبيرة	٠,٧٦	٢,٢٨	البعد الثاني: التحفيز
كبيرة	٠,٧٢	٢,١٦	البعد الثالث: العلاقات الإنسانية
متوسطة	٠,٦٧	٢,٠١	البعد الرابع: التوجيه
ضعيفة	٠,٥٩	١,٧٧	البعد الخامس : المتابعة والرقابة
كبيرة	٠,٨٤	٢,٥٢	البعد السادس: الإشراف
كبيرة	٠,٩٣	٢,٧٩	البعد السابع: التنظيم
كبيرة	٠,٧٤	٢,٢٢	النتيجة الاجمالية للمحور الثاني بجميع إبعاده

يتضح من الجدول السابق أن المحور الثاني المتعلق ( بدور الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ) ككل بجميع أبعاده قد جاء متحقق بدرجة كبيرة ، حيث حصل علي وزن نسبي (٢,٢٢)، ومتوسط شدة استجابة (٠,٧٤) مما يدل علي أن ممارسة الإدارة بالتجوال في الإدارات التعليمية من قبل القيادات الإدارية قادرة علي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتحسين أداء العمل وإنجاز المهام الموكلة إليهم، كما في دراسة (غادة رياض، ٢٠١٨)، والتي توصلت نتائج الدراسة إلي أن مهارة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة إيجابية في الاتصال والتواصل والتحفيز واتخاذ القرار، ودراسة (McPadden, E. M. (2013) والتي توصلت نتائج الدراسة فيها أن التجوال يساعد المديرين في الحصول علي المعلومات والبيانات التي تساعد في تقييم الأداء ويساعد في تقوية العلاقات الإنسانية بين المديرين والعاملين داخل الإدارة المدرسية.

نتائج المحور الثالث: معوقات تفعيل دور الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال الأبعاد التالية) معوقات تنظيمية وإدارية، معوقات قانونية وتشريعية، معوقات مالية ومادية، معوقات بشرية، معوقات مجتمعية):

النتائج الاجمالية للمحور الثالث معوقات تفعيل دور الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

المحور الثالث	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	درجة التحقق
البعد الاول : معوقات تنظيمية وإدارية	٢,٢٥	٠,٧٥	كبيرة
البعد الثاني: معوقات قانونية وتشريعية	٢,٣٤	٠,٧٨	كبيرة
البعد الثالث: معوقات مالية ومادية	٢,٤٣	٠,٨١	كبيرة
البعد الرابع: معوقات بشرية	٢,٣٤	٠,٧٨	كبيرة
البعد الخامس : معوقات مجتمعية	٢,٠١	٠,٦٧	متوسطة
النتيجة الاجمالية للمحور الثالث بجميع ابعاده	٢,٢٧	٠,٧٥	كبيرة

يتضح من الجدول السابق ان المحور الثالث المتعلق (بمعوقات تفعيل دور الإدارة بالتجوال لدي قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ) ككل بجميع ابعاده قد جاء متحقق بدرجة كبيرة ، حيث حصل علي وزن نسبي (٢,٢٧)، ومتوسط شدة استجابة (٠,٧٥) مما يدل علي وجود معوقات فعلية تعيق من تفعيل دور الإدارة بالتجوال لدي قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وانه يوجد بالفعل معوقات تنظيمية وإدارية، و معوقات قانونية وتشريعية، و معوقات مالية ومادية، ومعوقات بشرية، و معوقات مجتمعية وانه بجب توفير المتطلبات اللازمة للتخلص من هذه المعوقات، كما أوضحت نتائج دراسة (سالم الحامدي، عايدة القاسمية، ٢٠٢٠) أنه لا توجد فروق حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدي مديري المدارس، وأوصت نتائج الدراسة بحث المديرين علي ممارسة الإدارة بالتجوال ومميزاتها، وإجراء دراسة مسحية للتعرف علي المعوقات التي تواجه تطبيق ممارسة الإدارة بالتجوال.

**القسم الرابع: تقديم تصور مقترح لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فى ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال لدي قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة قنا.**

تأسيساً علي ما سبق يمكن وضع تصور مقترح لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فى ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال لدي قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة قنا.

#### أ. أهداف التصور المقترح:

الهدف العام للتصور المقترح هو تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فى ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال لدي قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة قنا، في المحاور التالية: (واقع ممارسة الإدارة بالتَّجْوَالُ لدي قيادات الإدارات التعليمية، دور الإدارة بالتَّجْوَالُ لدي قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، معوقات تفعيل دور الإدارة بالتَّجْوَالُ لدي قيادات الإدارات التعليمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين).

#### ب. منطلقات ومرتكزات التصور المقترح

ينطلق التصور المقترح من مجموعة من المرتكزات التي تتعلق بتطوير قيادات الإدارات التعليمية من خلال ممارسة الإدارة بالتجوال لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم، من خلال القيام بالأسس التالية:

١. أهمية الإدارة التعليمية المحلية ودور القيادات في العملية التعليمية.

٢. دور الإدارة بالتجوال بالمؤسسات التعليمية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة.
٣. زيادة الطلب علي التعليم مما يتطلب وجود قيادة فاعلة واعية بالإتجاهات في العمل الإداري.
٤. سرعة إكتشاف المشكلات، وأوجه القصور، والتعرف علي تفاصيل إتمام المهمات؛ من خلال تطبيق الإدارة بالتجوال لتحقيق الرضا والإنسجام داخل الإدارة التعليمية.

### ج. مكونات التصور المقترح:

تتمثل مكونات التصور المقترح فيما يلي:

١. متطلبات تفعيل ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارة التعليمية بمحافظة قنا.
٢. متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة قنا.
٣. متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال.

### د. آليات تنفيذ التصور المقترح:

تتضمن آليات تنفيذ التصور المقترح مجموعة من الخطوات كما يلي:

#### أ. التعريف والتوعية:

وتعد هذه المرحلة أولى خطوات تطبيق الإدارة بالتجوال وتتضمن نشر ثقافة الإدارة بالتجوال في المؤسسات التربوية بشكل عام والإدارة التعليمية بشكل خاص، وتعريف القيادات بأهمية الإدارة بالتجوال، ومميزات تطبيقها بالإدارات التعليمية، وإقناعهم بها وإنها تساعد في التغلب علي المشكلات الإدارية التي تعاني منها الإدارة التعليمية، وتعمل علي رفع الروح المعنوية للعاملين لتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

#### ب. التخطيط:

ويتم الإعداد لتطبيق الإدارة بالتجوال من خلال حصر البيانات الأساسية، مثل الوحدات والإقسام المختلفة داخل الإدارة التعليمية، وعدد الموظفين الإداريين بكل قسم، وحصر القيادات داخل الإدارة من ( مدير الإدارة، والوكيل، ورؤساء الأقسام، والموجهون الأوائل داخل كل ديوان).

**ج. التنفيذ:**

وتأتي هذه المرحلة لتطبيق الإدارة بالتجوال داخل الإدارة التعليمية من خلال ما يلي:

١. إصدار تشريعات وقوانين لتسهيل مهمة العاملين في القيام بالجولات الإدارية والزيارات الميدانية في مواقع العمل.
٢. منح مديري الإدارات التعليمية، ومديري التعليم بالإدارات التعليمية وكذلك الموجهون، السلطة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات.

**د. المتابعة والتقييم المستمرة:**

لا تنتهي عملية تطبيق الإدارة بالتجوال في الإدارة التعليمية بتنفيذها علي أرض الواقع، بل متابعة التنفيذ، وقياس مدي تنفيذ الأهداف والخطط المرسومة من خلال لجان المتابعة المستمرة، وتطبيق المساءلة والمحاسبية علي الجميع، وتعزيز الإيجابيات ومعالجة القصور، وحل المشكلات، والحصول علي تغذية عكسية لتقييم الأداء.

**هـ. الصعوبات التي تواجه تنفيذ التصور المقترح:**

١. عدم الأخذ بخبرات الدول المتقدمة في تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة التعليمية بحجة أن، ليس كل ما يصلح في تلك الدول يصلح لدينا.
٢. قلة الخبرة لدى بعض القيادات الإشرافية وضعف الكفاءة المهنية نتيجة قلة الدورات التدريبية.
٣. عزوف بعض ممن تتوفر فيهم الخبرة وشروط شغل الوظيفة القيادية في الألتحاق بها، لعدم وجود حوافز مناسبة وصعوبة التنقل بين المدارس والإدارات.
٤. قلة توفر الحوافز لتشجيع العاملين المتميزين، مما يسبب نوع من الإحباط وعدم الرضا عن وظيفتهم.

**و. سبل التغلب علي الصعوبات التي تواجه التصور المقترح لتحقيق الرضا الوظيفي**

للعاملين في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة قنا.

١. إعطاء الإدارة التعليمية المحلية والإدارات الوسطي والتنفيذية بعض الصلاحيات في إدارة التعليم وتطبيق اللامركزية بشكل أكثر فاعلية.

٢. أن توجد قناعة داخلية لدى وزارة التربية والتعليم والقيادات داخل الوزارة، بتطبيق الإدارة بالتجوال داخل الإدارة التعليمية وخارجها، ومتابعة العاملين بشكل ميداني، لتحقيق الرضا الوظيفي.
٣. تغيير نمط الإدارة التعليمية من الإدارة المكتتبية إلي الميدانية، لتقبل كل ما هو جديد، وتحقيق التنمية للعاملين.
٤. إعطاء التدريبات اللازمة وورش العمل لقيادات الإدارة التعليمية، للتعرف علي تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.
٥. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاستماع إليهم وحل مشكلاتهم، وأخذ آرائهم علي محمل الجد لتحقيق الرضا والنمو المهني داخل الإدارة التعليمية.

### توصيات البحث

١. تنظيم برامج تدريبية وندوات لجميع العاملين لنشر ثقافة الإدارة بالتجوال بالإدارة التعليمية.
٢. وضع آليات للثواب والعقاب داخل الإدارة التعليمية لتحفيز جميع العاملين علي الالتزام بالعمل الجاد لتحقيق الأهداف.
٣. إصدار قوانين بمنح الهيئة الإشرافية والعاملين المتميزين بالإدارة التعليمية حوافز مادية وعلاوات تشجيعية.
٤. تخفيف الأعباء الوظيفية عن القيادات الإشرافية بالإدارة التعليمية المحلية، وتفويض بعض الصلاحيات مثل الأعمال الإدارية وكتابة التقارير لبعض العاملين لمنحهم الوقت الكافي للقيام بالجولات الإدارية.
٥. إعادة هيكلة الإدارة التعليمية ذات المستويات الإدارية الهرمية التي تعمل علي تكريس السلطة، وإعطاء أهمية للمركز الوظيفي.
٦. فتح قنوات الاتصال المباشر والاتصال متعدد الاتجاهات، وتبادل البيانات والمعلومات بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. برياح محمد الأمين، موساوي يحيى. (٢٠١٦). تأثير الرضا الوظيفي علي أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد "تلمسان" الملحقه الجامعية مغنية.
٢. سالم بن خميس بن حارب الحامدي، عايدة بنت بطي بن راشد القاسمية. (٢٠٢٠). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدي مديري مدارس الصفوف (٥-١٠) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. عمان: (٤)١٧: ٢٩٩-٣٤٤.
٣. إبراهيم عمر حمدان المصري (٢٠١٥). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني. رسالة ماجستير. كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة.
٤. أحمد بن سعيد المشيخي (٢٠١٢). الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان.
٥. أحمد عايش (٢٠١٣). *الإدارة المدرسية ونظرياتها وتطبيقاتها التربوية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٦. إيمان رجب زهران (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة ميدانية". كلية التربية، جامعة الفيوم. *مجلة الإدارة التربوية*: (٣٠): ٢١٢-٣٥٧.
٧. إيمان عادل صباح (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

٨. إيناس فؤاد نواوي فلمبان (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة أم القرى.
٩. بشير صالح الرشدي (٢٠٠٠). *مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة*، الكويت : دار الكتاب الحديث.
١٠. جابر عبد الحميد جابر ، أحمد حمدي كاظم (٢٠٠١). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. ط ٣. القاهرة: دار النهضة العربية دار النهضة العربية
١١. جاي .لي. ار. (٢٠٠٥). *مناهج البحث في عصر المعلومات الإلكترونية*، ترجمة: جاد، سمير وغانم، مهني. الدار العلمية. الجيزة.
١٢. حسن قاسم محمد. (٢٠١٦). "تفعيل دور الإدارة المحلية في ضوء الإدارة بالتجوال: دراسة ميدانية بمحافظة المنيا". رسالة ماجستير. كلية التربية- جامعة بني سويف. مصر.
١٣. حمدي أبو النور السيد. (٢٠١٧). "الرضا الوظيفي ومدى تحققه في ظل قانون الخدمة المدنية الجديد رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦". مجلة البحوث القانونية والاقتصادية. كلية الحقوق- جامعة المنوفية: ٢٧(٤٦).
١٤. سري العايد. (٢٠١٢). "الإدارة بالتجوال". مجلة التنمية الإدارية: ٩٨ - ١٩.
١٥. سيد أحمد عبد الجليل. (٢٠٠٤). "تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال". رسالة ماجستير غير منشوره. كلية التربية- جامعة جنوب الوادي. أسوان.
١٦. شاطر شفيق. (٢٠١٠). "أثر ضغوط العمل علي الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية". رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة بومرداس. الجزائر.
١٧. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (٢٠٠٥). *مبادئ السلوك التنظيمي*. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية.
١٨. عبد الباسط محمد دياب. (٢٠١٨). "مجالات بحثية حديثة في الإدارة التعليمية المقارنة". ورقة بحثية في الإدارة التعليمية المقارنة. متاح علي الرابط: <https://>

[#staffsites.sohag-univ.edu.eg/stuff/posts/show/7699?p=posts](http://staffsites.sohag-univ.edu.eg/stuff/posts/show/7699?p=posts)

تاريخ الدخول ٢٩/١٠/٢٠٢٠م، ٦م.

١٩. عبد السلام غندور إبراهيم. (٢٠١٦). "أثر المناخ التنظيمي السائد علي الرضا الوظيفي للعميل الداخلي". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة- جامعة المنصورة.

٢٠. عبد الله بن مشبب عبد الله الأحمري. (٢٠١٨). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي معلمي المعاهد العلمية في مدينة الرياض". مجلة العلوم التربوية. جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية: (١٦).

٢١. عبد الله خالد سليم المعاينة. (٢٠١٧). "الرضا الوظيفي وأثره علي أداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة". مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية والقانونية: ١(٢): ٥٨-٧٥.

٢٢. عزت عبد الحميد حسن. (٢٠١١). الإحصاء النفسي والتربوي: تطبيقات باستخدام برنامج SPSS ١٨. دار الفكر العربي. القاهرة.

٢٣. علاء فرج حسن رضوان (٢٠٢٠). واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وتأثيرها علي الإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية علي المدارس المصرية اليابانية والمدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٦ (١٠) ، ١٠٠٩-١٠٥٢.

٢٤. عمر بن جابر سمران الرفاعي. (٢٠٢١). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. ٨(١٩)، ٣٨٠-٤٢٣.

٢٥. غاده رياض عبد الحكيم. (٢٠١٨). "الإدارة بالتجوال كمدخل لتحسين الإنتاجية الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة أسيوط دراسه ميدانية". رسالة دكتوراه. كلية التربية- جامعة أسيوط.

٢٦. كريم محمد السادات إبراهيم. (٢٠١٨). "دور العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق علي شركة الصناعات الكهربائية". كلية التجارة- جامعة قناة السويس. مصر: ٩(٢): ٦٩٦-٧٢٩.

٢٧. كمال علي عزام. (٢٠٠٠). "تأثيرات اختلافات الجنس علي احتمالات التقدم الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية علي البنوك التجارية". المجلة العلمية لكلية التجارة. جامعة الأزهر: (٢٥): ٣٧٧-٤٣٨.
٢٨. ماكنوتوش، دوجلاس. ترجمة: عميرة، إبراهيم بسيوني. (١٩٧٥). الإحصاء للمعلمين. دار المعارف. القاهرة.
٢٩. محسن أحمد الخضيرى. (٢٠٠٠). الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية علي مستوى المشروع والاقتصاد القومي- مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح أكبر ٥٠٠ شركة عالمية. ايتراك للنشر والتوزيع. مصر.
٣٠. محمد أحمد الشрман، علي محمد جبران ( ٢٠١٨). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدي مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٩(٢٥)،
٣١. محمد الزغبى، محمد البطانية. (٢٠١٤). القيادة الإدارية. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
٣٢. محمد حسنين العجمي. (٢٠١٠). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان - الأردن.
٣٣. محمد محمود عدس. (١٩٩٣). قراءات في البحث العلمي والخدمة الاجتماعية. دار النهضة العربية. القاهرة.
٣٤. مصطفى ياسين. (٢٠١٢). "درجة رضا العاملين الإداريين في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم. إدارة البحث والتطوير التربوي وزارة التربية والتعليم". الأردن.
٣٥. منال عبد المعطي قديمي، تيسير محمد الخوالدة. (٢٠١٣). "مستوي ممارسة الإدارة بالتجوال لدي مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمين تلك المدارس". رسالة دكتوراه. كلية العلوم التربوية- جامعة عمان. الأردن. متاح علي الرابط: <

٣٦. نوال فهيم البناء. (٢٠١٠). "الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر". مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات- جامعة عين شمس. مصر: ١١(٢): ٢٣٣-٢٥٤.

٣٧. ياسر أحمد مدني محمد (٢٠١٩). واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها علي الرضاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد : دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٥ (٨)، ١-٥٣.

### ثانياً: المراجع الاجنبية:

1. Akhtar, S. N., Hashmi, M. A., & Naqvi, S. I. H. (2010). A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4222-4228.
2. Bentea & Anghelache (2012) *Teachers 'motivation and satisfaction for professional activity*, procedia-Social and Behavioral Sciences, No.33,pp.563-567.
3. Emmonsm ،j(2006) ،**Managing By Walking Around** ، InformationTechnology ،Project Management. Avialble at: <http://www.lifeaftercoffee.com> ،PP (3).
4. Frase, L., & Hertzal, R. W. (2002). School management by wandering around. R&L Education.
5. Ignat, A. A., & Clipa, O. (2012). Teachers' satisfaction with life, job satisfaction and their emotional intelligence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 498-502.
6. Lynch& Stephen(2009): Office Life: Management by Walking around ، The economist intelligence Unit(2012- 8- (<http://viewswire.eiu.com/index.asp?>
7. McClain, L. S. (2009). Elementary school principals' utilization of walkthroughs in the role of instructional leaders.

8. McPadden, E. M. (2013). *Perceptions of Assistant Superintendents of Classroom Walk-Throughs to Improve Instructional Practices* (Doctoral dissertation, American International College).
9. Mohan, K., & Gomathi, S. (2014). A study on empowering employee capabilities towards organizational excellence. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 557.
10. Payne, E. T. (2010). *Implementing walkthroughs: One school's journey* (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
11. Sorensen Jr, T. R. (2010). *The use of classroom walk-through observations as a strategy to improve teaching and learning: A student centered perspective*. Lindenwood University.
12. Sorensen Jr, T. R. (2010). *The use of classroom walk-through observations as a strategy to improve teaching and learning: A student centered perspective*. Lindenwood University.
13. Sorensen Jr, T. R. (2010). *The use of classroom walk-through observations as a strategy to improve teaching and learning: A student centered perspective*. Lindenwood University.