

The Degree of the Secondary Schools Principals' Practice of Management by Wandering Around from Teachers' Point of View in Zarqa Governorate

Ruba Ibrahim S. Al Mghayar^{(1)*}

(1) King Abdullah School for Excellence.

Received: 05/06/2022

Accepted: 21/02/2023

Published: 03/03/2023

* *Corresponding Author:*
emaqateri@gmail.com

DOI:
<https://doi.org/10.59759/educational.v2i1.125>

Abstract

The study aimed to investigate the degree of practicing management by wandering for secondary school principals in the Directorate of Education for the first Zarqa region from the teachers' point of view, and to determine whether there are statistically differences between the average responses of the sample of the study attributed to these variables: gender, specialization, age, years of experience, and academic qualification. A sample of (369) teachers was selected randomly, and the descriptive approach was applied. The researcher developed a questionnaire to collect the required data. The results showed that the degree of practicing management by wandering among secondary school principals was moderate, and that there were no statistically significant differences due to

the variables of gender, specialization, and age; however, there were statistically significant differences due to the academic qualification in favor of teachers with higher degrees, and years of experience in favor of teachers with more than ten years' experience.

Keywords: Managing by Wandering, Secondary School, Principals.

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء رَبَا إبراهيم صالح المغير⁽¹⁾

(1) مدرسة الملك عبد الله الثاني للتميز، الأردن.

ملخص

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، والتخصص، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وشملت عينة الدراسة (369) معلماً تم اختيارهم عشوائياً، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. طوّرت الباحثة استبانة لغاية جمع المعلومات المطلوبة. وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية كانت بدرجة متوسطة، كما وبينت النتائج عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والتخصص، والعمر، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المعلمين من حملة الدراسات العليا، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح المعلمين الذين تزيد خبرتهم عن عشر سنوات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، المدارس الثانوية، المدراء.

المقدمة:

من أهم خصائص المؤسسات الناجحة وخاصةً المؤسسات التربوية قدرتها على تطوير الأساليب الإدارية، التي تضمن لها التقدم والتطور، وتكسيبها القدرة على الاستمرار ومواكبة التغييرات المتسارعة التي يتميز بها العصر الحالي؛ حتى تتمكن من البقاء والمنافسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في ظل بيئة إدارية صحية محفزة لجميع العاملين فيها، وبالتالي رفع مستوى أدائهم الذي ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على أداء المؤسسة ككل، لذلك تعدّ الإدارة من المتطلبات المهمة والفعالة لتنمية المجتمع، فهي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه المؤسسة والمجتمع؛ لأنّ التنمية الاقتصادية والاجتماعية تعتمد على مدى ما يتحقق للمجتمع من تخطيط سليم وتنظيم رشيد، ومن خلال عمليات الإدارة تنفذ خطط التنمية في مجتمعات العالم المعاصر (الزيادي، 2018)، وهنا ظهرت الحاجة بشكل كبير إلى أساليب إدارية حديثة تقود التطور والإبداع وتعزز انتماء العاملين وولائهم لمؤسستهم، ومن أبرز هذه الأساليب الإدارة بالتجوال.

تستخدم الإدارة بالتجوال كوسيلة لغرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في رؤوسها، وهذا الأسلوب يتطلب شرطاً أساسياً لنجاحه، وهو الثقة بين القائد والمرؤوسين، ويعدّ من مفاهيم الاتصال التي تقوم على مبدأ بسيط ولكنه مهم في نتاجه وما يحققه من فوائد للمؤسسة (Agrawal, & et al, 2021)، عندما يتجول المسؤول في المواقع المختلفة في المؤسسة ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة فحسب، وإنما بهدف أساسي، وهو بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال احتكاك القيادة بهم وشعورهم باهتمام القيادة بما يقومون به من أعمال (العبيدي، 2010).

يحرص القادة الناجحون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي؛ إذ يعدون لقاءاتهم المنتظمة مع الفرق العاملة معهم عاملاً حيوياً لنجاح أعمالهم، وتعدّ الإدارة بالتجوال أنموذجاً حقيقياً لتحقيق ذلك الهدف، وفرصة حقيقية لتتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل مديرياتهم وفي مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية وما

يمتلكه كل منهم من قدرات، وإنجازاتهم الجماعية في أجواء غير رسمية (Streshly & et al, 2012).

إنَّ على القيادات التربوية السعي الدائم لتطبيق أحدث الممارسات الإدارية في المدارس ودراسة أثرها كوسيلة للكشف عن وجود مشكلات يواجهها المعلمون قد تدفعهم للتذمر والشكوى، وتسهم في إيجاد اتجاهات ومواقف سلبية لديهم نحو مدارسهم وإدارتها، لذلك برزت أهمية دراسة الإدارة بالتجوال لدى المدراء، فالمدير هو العنصر الأساس في الإدارة المدرسية الناجحة الذي يضمن سلامة العملية التعليمية التربوية، وذلك بتحديد المعالم الرئيسية ورسم الطرائق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، إضافة إلى تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستوى الأداء، وذلك من خلال توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم، وتوجيههم التوجيه التربوي السليم (عطوي، 2012).

يعدّ ميدان التجوال من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، والإدارة بالتجوال هي نوع متميز من أنواع الإدارة، طبقت بالشركات وطبقت بالإدارات التربوية، ونجحت نجاحًا باهرًا (إبراهيم وكريم، 2019).

وتعود بدايات الحديث عن الإدارة بالتجوال إلى بيترز ووترمان في كتابهما "البحث عن التميز" وذلك في بداية الثمانينيات من القرن الماضي؛ حيث اكتشفا أن الشركات التي سبق لمديريها التفاعل مع العاملين كانت أكثر نجاحًا من تلك الشركات التي كانت إدارتها معزولة عنهم، ويبيّن كلٌّ منهما أن ممارسة الإدارة بالتجوال تشجع على مواجهة المشكلات في العمل، وكذلك إبقاء التواصل بين المدير والموظفين، ما يشعر العاملين أن مديرهم قريب منهم (الحوامدة، والعبودي، 2013).

للإدارة بالتجوال منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، تستمد خصوصيتها من فناعة إداركية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتمادًا كاملًا، بل استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية (الجميعة، 2018).

ويعرف البعداني (2021) الإدارة بالتجوال بأنها التجول داخل العمل والمعايشة الواقعية لما يحدث فعلاً، والتعامل مع العاملين والتحدث معهم وتحفيزهم ومحاولة فتح قنوات الاتصال داخل المؤسسة، أو هي علم اختصار المسافات الجغرافية والزمنية، وتحقيق التواجد الفعّال في موقع الأحداث والمعايشة الحقيقية المترامنة، وتحقيق المشاركة والتعاون مع قوى العمل. وأما مارتينيز (Martinez, 2019) فقد عرفها بأنها أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية؛ حيث يتعامل المدير مع العاملين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم والتركيز على العلاقات الإنسانية، والتقييم المفتوح، والإدراك السليم، لبناء العمل القوي والأداء المبدع. وأضاف ماكلين (McClain, 2009) أن عملية التجوال لا تقتصر على المدير والعاملين، وإنما على العاملين بعضهم بعضاً، وذلك بهدف الاستفادة من خبرات الآخرين.

إنَّ أساس الإدارة بالتجوال عقلي وليس مادياً أو بدنياً، فهو ليس لمجرد الظهور أمام الآخرين، وتخويفهم، ومعاقبتهم إذا أخطؤوا، ولكنها لإتاحة الفرصة للمدير لطرح الأسئلة، ورؤية المشكلات عن قرب، والاستماع إلى الحلول والاقتراحات، فهي حالة من المشاركة التنظيمية، والالتزام بروح العمل

الجماعي واعتماد الملاحظة والحل الفوري بخصوصية جديدة للتعامل مع الموارد البشرية لتحقيق الإنتاجية الفضلى (Singer & Tucker, 2014).

الإدارة بالتجوال في الميدان التربوي تعبر عن قيام المدير ونوابه بممارسة العمل الإداري في أي مكان بالمدرسة لتحقيق الاتصال والتواصل الفعال مع العاملين في المدرسة، ومتابعة العديد من مجالات العمل المدرسي اليومي، مثل: الالتقاء بالمعلمين، والاستماع إلى وجهة النظر المتعددة بشكل يدعم ويحقق الأهداف المرجوة، والتأكد من الاستخدام الأمثل لأوقات العمل الرسمية، والتعرف عن قرب إلى الأنشطة المدرسية، وطريقة أدائها ومتابعة إنجازها، والوقوف على المعوقات التي تحول دون فاعليتها، والاتصال بالتلاميذ ومتابعة تقدمهم وانضباطهم داخل المدرسة وحل المشكلات التي يعانون منها (البناء، 2010)، حيث تكمن في حث المدراء والمعلمين لمعرفة المزيد عن عمليتي التعليم والتعلم، والتحقق من صحة الممارسات التعليمية وضمان الاستخدام الأمثل لها، وتحسين عملية صنع القرارات التعليمية من خلال مشاركة جميع الأطراف وتوفير فرص النمو المهني لجميع العاملين، بالإضافة إلى إعطاء فرصة للتواصل المباشر ومناقشة القيم والمعتقدات وتطوير الفهم حول أثر تنفيذ الأهداف (الشرمان وجبران، 2018).

ولما كانت الإدارة هي علم تشغيل الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة، فإن الإدارة بالتجوال تُصبح أسلوب تفعيل هؤلاء الآخرين لزيادة كفاءتهم وقدراتهم وتنمية وتطوير معارفهم الضمنية لتحقيق تلك الأهداف، فضلاً عن اعتباره علم التعرف إلى حاجات العاملين ورغباتهم في المنظمة بشكل عام؛ حيث إنّ الجولات القيادية التي يقوم بها المدير نابعة من حرصه الشديد على متابعة عملية التنفيذ والوقوف على الانحرافات والبيانات المتخفية التي من الممكن أن تسير بعملية التنفيذ بعيداً عن ما هو مخطط له (رضوان، 2020). فالإدارة لم تعد كما كانت بمفهومها التقليدي الذي يقوم على تسيير العمل الروتيني اليومي من كتابة التقارير والقاء الأوامر والتعليمات وتصيد الأخطاء؛ بل أصبح مدير المدرسة مطالب أن يبتكر أساليب جديدة للعمل ويطور من أدائه داخل مدرسته في ضوء اتجاهات الإدارة الحديثة، فالمدراء الناجحون حريصون على التواجد في بيئة العمل عن كثب حيث يعتبرون تواجدهم هذا أمراً حيوياً لإتمام أعمالهم التربوية على أكمل وجه (الهيوبل، 2019).

ولقد رأى شنيدلر (Schindler, 2015) أن أهداف الإدارة بالتجوال في التعليم تكمن في: حث القيادات الإدارية والمعلمين لمعرفة المزيد عن عمليتي التعليم والتعلم، والتحقق من صحة الممارسات التعليمية، وضمان الاستخدام الأمثل لها، إضافةً إلى تحسين عملية صنع القرارات التعليمية، من خلال مشاركة جميع الأطراف في صنعها، وتوفير فرص النمو المهني.

تعقيباً على ما سبق ترى الباحثة أن فلسفة الإدارة بالتجوال تركز على نواح عدة، منها: التخطيط الهادف والمدرّس للجولات الإدارية التي يقوم بها المدير داخل المدرسة، وكذلك الحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع العمل والتنفيذ، والتواصل الشخصي والمباشر مع المعلمين، وجمع المعلومات والبيانات وعدم تصيد الأخطاء، وتعزيز الثقة بالنفس والدافعية نحو الإنجاز والتميز، وهذه الركائز تجعل تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس الأردنية خياراً مثاليًا، خاصةً عند تعريف المدراء والمعلمين بأهميتها ونتائجها المباشرة على عملهم.

ولدى مراجعة الأدب السابق فقد عثرت الباحثة على دراسات قليلة لها علاقة بالدراسة الحالية ومنها: دراسة العيدي (2010) التي هدفت إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، وتحديد أثرها على تقديرات المديرين في الجامعات

الأردنية الرسمية نحو ممارسة الإدارة بالتجوال، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (361) مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت استبانتان؛ الأولى لقياس أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال، والثانية لقياس فاعلية عملية اتخاذ لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها: أنّ تصورات المديرين في الجامعات الأردنية لممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة عالية. وأنّ ممارسة الإدارة بالتجوال ساعدت على اكتشاف الحقائق، وحسنت الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين المديرين والعاملين.

وأجرى براون وكولي (Brown & Coley, 2011) دراسة هدفت إلى تحديد الآثار المترتبة على التجوال من خلال الملاحظات الصفية القصيرة والمتكررة في المدارس المسيحية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر التجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة، ولتحقيق الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (143) معلماً يعملون في عشر مدارس متفرقة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الاستبانة، والملاحظات غير الرسمية لتحديد ملامح الحياة في الفصول الدراسية كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: أنّ التجوال ساهم في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين المعلمين والمشرفين التربويين، وبناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة بينهما.

وقام الشهري (2011) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدّة في ضوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، وتحديد تأثير المتغيرات الآتية: سنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، ونوع المبنى في واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدّة في ضوء الإدارة بالتجوال، والتعرف إلى معوقات تطوير الأداء ومتطلبات التطبيق في ضوء الإدارة بالتجوال، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (107) مديراً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية بجدّة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها: أنّ واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالتجوال يمارس بدرجة عالية.

وهدفت دراسة قديمي وحوالدة (2014) التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى المعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة قصدية من (335) من معلمي المدارس المهنية في فلسطين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداتين: الأولى لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية، والثانية لقياس درجة الأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس المهنية كانت متوسطة.

وأعدّ تاكر وسينغر (Tucker & Singer, 2014) دراسة تجريبية بهدف قياس فاعلية برنامج تحسين الأداء الوظيفي قائم على ممارسات الإدارة بالتجوال في القطاع الصحي مدته 18 شهراً، تكونت عينة الدراسة من 19 مستشفى تم اختيارها عشوائياً في الولايات المتحدة الأمريكية، أظهرت النتائج أنّ الإدارة بالتجوال كانت فعّالة في حل النزاعات والمشكلات، وأنّ تواجد القادة المستمر في مؤسساتهم يكون مفيداً وفعّالاً في حالة قدرتهم على حل المشكلات والنزاعات.

وأجرى القيد (Alqeed, 2015) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين درجة الإدارة بالتجوال وبين المنظمة المتعلمة، ودراسة العلاقة بين الإدارة وبين أداء وتحفيز الموظفين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والتي شملت جميع موظفي جامعة العلوم الإسلامية في الأردن، أظهرت النتائج أن ممارسة الإدارة بالتجوال كانت بدرجة متوسطة.

وأعدت صالحه (2015) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة قطاع غزة للإدارة بالتجوال، وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة للدراسة بطريقة عشوائية بسيطة تكونت من 420 معلماً ومعلمة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة قطاع غزة للإدارة بالتجوال متوسطة.

وأعدت شناق والخواندة (2019) دراسة هدفت إلى تقصي درجة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بدافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطوير استبانة لغاية جمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة من 271 معلماً، وأظهرت النتائج درجة متوسطة لكل من الإدارة بالتجوال ودافعية الإنجاز.

وهدفت دراسة الداود والشمري (2020) إلى معرفة درجة تطبيق الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية واقتراح سبل لتطوير ممارستها بجامعة حائل في المملكة العربية السعودية، تم تطبيق المنهج الوصفي وتوزيع استبانة على جميع القيادات الأكاديمية بجامعة حائل، استجاب منهم 192 شخصاً، شكلوا عينة الدراسة، أظهرت النتائج موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية على جميع عمليات الإدارة بالتجوال في الجامعة.

وأعدت الفهد (2020) دراسة لتقصي واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الوكلاء ورؤساء الأقسام، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتم تطبيق استبانة على جميع الوكلاء ورؤساء الأقسام في الجامعة استجاب منهم 56 فرداً، وأظهرت النتائج درجة ممارسة عالية للإدارة بالتجوال في الجامعة.

يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة التي عثر عليها ركزت في محتواها على تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في القطاع الصحي والجامعات والمدارس المهنية والابتدائية ومدارس وكالة الغوث وليس المدارس الحكومية الثانوية، كما أنها لم تدرس أثر متغيرات الجنس والتخصص والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين في حكمهم على درجة ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال، الأمر الذي يستدعي البحث لسد هذه الفجوة المعرفية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

شهدت الإدارة التربوية تطوراً واسعاً في مفهومها وأهدافها ومجالات العمل بها؛ نتيجة التغييرات والتطورات المتسارعة التي تمر بها المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس بشكل خاص، وهذا بدوره أدى إلى ظهور أنظمة إدارية حديثة تحارب الجمود وتواكب التطورات وتشجع الإبداع، والتي ساهمت في تغيير دور المدير إلى دور قيادي يتجسد في دعم وتطوير البرامج والأنشطة والأساليب التعليمية فيها (الشهري، 2011)، ومن أبرز هذه الأنظمة الحديثة الإدارة بالتجوال: التي أكدت على أهمية وجود صلة مباشرة ودائمة بين المدير والمعلمين، وجعلت صورة المدير المتواجد في مكتبه طوال الوقت شيئاً من الماضي، خاصة أن زيادة عدد الساعات التي يقضيها المدير في مكتبه واعتماده على

التقارير والاتصالات المكتوبة أحدثت ما يسمى بالاغتراب الوظيفي وباعدت بين المدير والمعلمين (الهيوشل، 2019) وهذا بدوره أدى الى الجمود الإداري وعرقلة الإبداع، وفي ضوء ذلك شعرت الباحثة من خلال خبرتها كمعلمة بالحاجة الى دراسة الإدارة بالتجوال وتحديد مدى ممارستها في المدارس باعتبارها احد أهم الحلول لمثل هذه الظروف.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة التي تمثلت مشكلتها في استقصاء درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء.

يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- 1- ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين تُعزى للمتغيرات (الجنس، والتخصص، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

أهمية الدراسة:

ستساهم الدراسة في سد النقص الموجود في الدراسات الأردنية التربوية المتعلقة بالإدارة بالتجوال، وتقديم إضافة علمية لصانعي السياسات والقرارات التربوية الأردنية لتشجيعهم على اتخاذ قرارات وإجراءات لرفع درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال، وتشجيع الباحثين أيضاً على دراسة العلاقة بين الإدارة بالتجوال من خلال ربطها بمتغيرات متعددة.

حدود الدراسة:

- أ. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على السعي لتحديد درجة الإدارة بالتجوال لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين.
- ب. **الحد الزماني:** تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2022/2021.
- ج. **الحد المكاني:** أجريت الدراسة في المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.
- د. **الحد البشري:** طبقت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة بالتجوال: يُقصد بهذا المفهوم ممارسة مدير المدرسة اليومية في الخروج من مكتبه إلى أرجاء المدرسة، والتفاعل مع المعلمين والعاملين في المدرسة وجهاً لوجه بهدف تقوية العلاقات الإنسانية، التحفيز، اكتشاف الحقائق، العمل الجماعي، التطوير والإبداع في المدرسة (إبراهيم وكريم، 2019). وتم تعريفها إجرائياً بأنها الدرجة التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم عن أداة قياس درجة الإدارة بالتجوال والتي تتضمن 22 فقرة تم إدراجها في الملحق (3).

إجراءات الدراسة:

تتضمن وصفاً للخطوات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة بما فيها منهجها، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها وخطوات التأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بياناتها.

منهج الدراسة:

تم تطبيق المنهج الوصفي المسحي لما له من دور في فهم الظواهر التربوية والإدارية؛ فهو يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتفسيرها، لذلك يعد الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة، وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، والبالغ عددهم (539) معلماً حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، تم اختيار (369) معلماً عشوائياً وبالطريقة الطبقيّة مثلوا عينة الدراسة التي يوضح الجدول (1) توزيع أفرادها حسب متغيراتها.

الجدول (1): وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	89	24.1%
	أنثى	280	75.9%
	المجموع	369	100%
التخصص	إنساني	162	43.9%
	علمي	207	56.1%
	المجموع	369	100%
العمر	أقل من 35	107	29%
	من 35 الى 45	117	31.7%
	أكثر من 45	145	39.3%
	المجموع	369	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	86	23.3%
	من 5 الى 10 سنوات	161	43.6%
	أكثر من 10 سنوات	122	33.1%
	المجموع	369	100%
المؤهل العلمي	دراسات عليا	145	39.3%
	بكالوريوس	224	60.7%
	المجموع	369	100%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، طوّرت الباحثة استبانة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بعد الإفادة من دراستي العيدي (2010) والجميعة (2018). وتم تطبيق مقياس ليكرت بمستوياته الخمسة وهي: موافق بشدة (5) - موافق (4) - محايد (3) - غير موافق (2) - غير موافق أبداً (1). وتم اعتماد التدرج الآتي للحكم على المتوسطات الحسابية للفقرات: (1- أقل من 2.34: منخفضة)، (2- أقل من 3.68: متوسطة)، (3- 3.68-5: مرتفعة).

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بتوزيعها على نخبة من المحكمين بلغ عددهم (12) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، وجامعة الزرقاء الخاصة، والجامعة العربية المفتوحة، تم إيراد أسمائهم في الملحق (2). وفي ضوء ملاحظاتهم، تمت إعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء بعض التعديلات اللغوية فقط.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من 22 معلماً ومعلمة، وتم استخدام معامل كرونباخ ألفا لإيجاد معامل ثبات الاتساق الداخلي لأداة قياس درجة ممارسة مديري

المدارس للإدارة بالتجوال في المدارس الثانوية حيث كان (0.958)، ما دل على تمتع الأداة بمعامل ثبات مناسب لتحقيق هدف الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

- تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في عملية تحليل بيانات الدراسة، واستخدام الوسائل الإحصائية الآتية:
- للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وتحديد الترتيب والدرجة لهذه الاستجابات.
 - وللإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمقياس ككل، وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والتخصص، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). كما تم استخدام تحليل التباين الخماسي لاستجاباتهم (Five Way ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وتم استخدام المقارنات البعدية (LSD) في السؤال الثاني لمعرفة لصالح أي من سنوات الخبرة كانت الفروق.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، لاستجابات أفراد العينة على مقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2):

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس درجة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
متوسطة	0.92	3.67	يطلع المدير على المشكلات داخل مدرسته عن قرب.	17	1
متوسطة	0.91	3.58	يُطلع المدير المعلمين على تطورات أوضاع العمل باستمرار.	4	2
متوسطة	1.01	3.47	يعتمد المدير سياسة الباب المفتوح في إدارته.	1	3
متوسطة	0.96	3.45	يشجع المدير المعلمين على تقديم طرق جديدة لإنجاز مهام العمل.	13	4
متوسطة	0.85	3.43	يسمح المدير لأي معلم بالتواصل معه أثناء تجواله.	20	5
متوسطة	0.89	3.42	يجمع المدير المعلومات من مصادرها.	5	6
متوسطة	0.95	3.39	يعتمد المدير الملاحظة المباشرة للحكم على العمل.	9	7
متوسطة	1.00	3.33	يشجع تجوال المدير على الانضباط المدرسي.	16	8

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	2	يحرص المدير على مشاركة المعلمين في المناسبات المختلفة.	3.31	0.92	متوسطة
10	7	يصغي المدير لآراء المعلمين.	3.30	0.94	متوسطة
11	10	يحرص المدير على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين.	3.25	1.00	متوسطة
12	3	يقدم المدير مباشرة التغذية الراجعة للمعلمين عن أدائهم الوظيفي.	3.19	0.93	متوسطة
13	12	يحرص المدير على اكتشاف الأفكار الإبداعية للمعلمين.	3.17	0.96	متوسطة
14	6	لا يعتمد المدير تقارير مساعديه لمعرفة ما يحدث بالمدرسة.	3.15	0.96	متوسطة
15	14	يزور المدير المعلمين أثناء تدريسهم.	3.13	0.96	متوسطة
16	21	تجوال مدير المدرسة يكسر الحواجز النفسية بينه وبين المعلمين.	3.07	0.97	متوسطة
17	8	يحدد تجوال المدير المشاكل في العمل.	3.03	1.02	متوسطة
18	11	يشجع تجوال المدير الحوار المفتوح مع المعلمين.	3.01	0.98	متوسطة
18	15	يستطيع المدير عن طريق تجواله تحديد نوع التدريب المطلوب لتنمية المعلمين مهنياً.	3.01	1.03	متوسطة
20	22	تجوال مدير المدرسة يعمق إحساس المعلمين أنهم شركاء في العمل.	2.96	0.98	متوسطة
21	18	يعمل المدير على التوفيق بين الحاجات الشخصية الإنسانية وأهداف العمل.	2.86	1.09	متوسطة
22	19	يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمعلمين بتواجده معهم.	2.85	1.03	متوسطة
		الكلّي	3.23	0.70	متوسطة

تشير النتائج في الجدول (2) إلى أنّ درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجموع الاستجابات على أداة الدراسة ككل (3.23) وانحراف معياري (0.70). وانحصرت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (2.85-3.67) وبدرجة موافقة متوسطة. وحصلت الفقرات التالية بالترتيب على أعلى درجات الموافقة: (يطلع المدير على المشكلات داخل مدرسته عن قرب-بمتوسط حسابي 3.67)، و(يطلع المدير المعلمين على تطورات أوضاع العمل باستمرار-بمتوسط حسابي 3.58)، و(يعتمد المدير سياسة الباب المفتوح في إدارته-بمتوسط حسابي 3.47). وأما الفقرات التي حصلت على أدنى درجات الموافقة فكانت بالترتيب هي: (تجوال مدير المدرسة يعمق إحساس المعلمين أنهم شركاء في العمل-بمتوسط حسابي 2.96)، و(يعمل المدير

على التوفيق بين الحاجات الشخصية الإنسانية وأهداف العمل-بمتوسط حسابي (2.86)، و(يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمعلمين بتواجه معهم-بمتوسط حسابي 2.85). أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى كانت متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري تلك المدارس قد يجتمعون بالمعلمين أثناء تجوالهم في المدرسة، ويشاركونهم في إنجاز أعمالهم، ولكنهم لا يقومون بتطبيق ممارسات الإدارة بالتجوال بشكل كامل وصحيح بالدرجة المطلوبة، وقد يعزى السبب هنا إلى عدم معرفة المدراء بأهمية هذا الأسلوب الإداري الحديث في تحقيق أهداف المدرسة والنظام التعليمي وتخفيض التكاليف والوقت والجهد من خلال استقصاء الحقائق والحصول على المعلومة من مصدرها، وهذا ما أشارت إليه العيدي (2010) أن ممارسة الإدارة بالتجوال تساعد على اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين المديرين والعاملين، ما يؤدي إلى تحفيز العاملين على العمل. وقد يكون سبب الدرجة المتوسطة أيضاً اتجاهات معظم المدراء البيروقراطية في الإدارة، واتباعهم أسلوب توزيع المسؤوليات الهرمي، وبالتالي بقائهم في مكاتبهم معظم الوقت وضعف رغبتهم بالتجوال، مما دفع المعلمين إلى الاعتقاد أنهم بحاجة إلى تواصل أكثر مع مديريهم خلال تجواله، وبذلك يشعر المعلمين بأنهم شركاء في العمل، ويستطيع المدير خلال تجواله تحديد الصعوبات والمشاكل التي يواجهونها في العمل، والاهتمام بالعمل الجماعي، وكذلك التأثير في المعلمين لتحقيق الهدف، والاستفادة من مقترحات المعلمين في تطوير العمل المدرسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alqeed, 2015; صالحه، 2015; شناق والخوادة، 2019) والتي جاءت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المدراء فيها بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين وفق المتغيرات (الجنس، والتخصص، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة، واستُخدم تحليل التباين الخماسي، وفيما يلي عرض لهذه النتائج كما في جدول (3)

الجدول (3):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	89	3.26	0.66
	أنثى	280	3.22	0.72
التخصص	إنساني	162	3.20	0.69
	علمي	207	3.25	0.72
العمر	أقل من 35	107	3.32	0.67
	من 35 إلى 45	117	3.17	0.67
	أكثر من 45	145	3.20	0.75

0.72	3.53	122	أكثر من 10 سنوات	سنوات الخبرة
0.70	3.03	161	من 5 إلى 10 سنوات	
0.54	3.18	86	أقل من 5 سنوات	
0.66	3.35	145	دراسات عليا	المؤهل العلمي
0.72	3.15	224	بكالوريوس	
0.70	3.23	369	الكلية	

بين الجدول (3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين وفق المتغيرات (الجنس، والتخصص، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) وللتحقق من دلالة تلك الفروق الظاهرية، تم إجراء تحليل التباين الخماسي لاستجاباتهم، كما هو مبين في الجدول (4):

الجدول (4):

نتائج تحليل التباين الخماسي (Five Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة على مقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية وفق المتغيرات (الجنس، والتخصص، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	0.01	1	0.01	0.03	0.88
التخصص	0.02	1	0.02	0.03	0.86
العمر	0.93	2	0.46	1.04	0.36
سنوات الخبرة	16.00	2	8.00	17.96	*0.00
المؤهل العلمي	2.37	1	2.37	5.33	*0.02
الخطأ	160.74	361	0.45		
المجموع	181.82	368			

أظهرت نتائج الجدول (4) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والعمر)، استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة والبالغة (0.03، و0.03، و1.04) على التوالي، وبمستوى دلالة (0.88، و0.86، و0.36) على التوالي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة والبالغة (5.33)، وبمستوى دلالة (0.02)، ولصالح المعلمين ذوي مؤهل الدراسات العليا.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة والبالغة (17.96)، وبمستوى دلالة (0.00). ولمعرفة لصالح أي من سنوات الخبرة كانت تلك الفروق، تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول (6):

الجدول (5):

نتائج الاختبار البعدي (LSD) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	المتوسطات الحسابية	الهاشمية		اليرموك		مؤتة
			الفرق	مستوى الدلالة	الفرق	مستوى الدلالة	
الجامعة	أكثر من 10 سنوات	3.53	-	-	0.498	*0.00	0.349
	من 5 إلى 10 سنوات	3.03	0.498	*0.00	-	-	-
	أقل من 5 سنوات	3.18	0.349	*0.00	-	-	-

أظهر الجدول (5) وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على مقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، لصالح المعلمين أصحاب الخبرة أكثر من عشر سنوات. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والعمر. وقد يعود ذلك إلى أن إدراك المعلمين لمدى أهمية ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال لا يتأثر بجنسهم أو تخصصهم أو عمرهم. ولكن بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تلك الاستجابات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة الدرجات العليا. كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح المعلمين الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات، ويمكن تفسير ذلك أن المعلمين من حملة الدرجات العلمية العليا وذوي الخبرة الكبيرة يملكون معرفة أكبر بمهام المدير وواجباته، وبالتالي لديهم قدرة على المفاضلة بين الأساليب الإدارية المختلفة، فهم أكثر وعياً بممارسات الإدارة بالتجوال، وجوهرها، وفعاليتها، وأهم الفوائد المرجوة منها.

التوصيات:

- 1- في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:
التركيز على تعزيز مستوى الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من خلال إقامة ورشات ودورات توعوية توضح أهمية هذا الأسلوب الإداري والإيجابيات التي تعود على المدارس والمعلمين عند تطبيقه.
- 2- اهتمام تربية الزرقاء الأولى بنشر ثقافة التجوال بين المدراء واعتبارها إحدى معايير تقييم المدراء لتشجيعهم على ممارستها.
- 3- العمل على تطوير عملية التواصل بين المدير والمعلمين باعتباره جانب مهم في العمل الإداري وعنصر فعال لنجاح الإدارة بالتجوال.
- 4- إجراء المزيد من الدراسات في الموضوع نفسه، ولكن مع ربطه بمتغيرات مختلفة مثل الولاء التنظيمي، والرشاقة التنظيمية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حكيم خليل وكريم، حسين علي (2019). مدى تطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة في مديرية بلدية قضاء الرمادي - محافظة الأنبار أنموذجاً، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (46)، 267-283.
- البعداني، فؤاد محمد (2021). متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة إرب، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، 3 (2)، 21-63.

- البناء، نوال (2010). الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر، *مجلة البحث العلمي بالتربية*، مصر، 2، (11)، 194-229.
- الجميحي، وفاء بنت عايض معيوض (2018). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 2، (19)، 393-422.
- الحوامدة، أمل والعبدي، محمد (2013). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، *مجلة دراسات إدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 6، (11)، 62-100.
- الداود، هديل بنت أحمد، والشمري، الأدهم بن خليفة اللويشي (2020). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة بالتجوال وسبل تطويرها، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 8، (21)، 1-30.
- رضوان، علاء فرج حسن (2020). واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدارس المصرية اليابانية والمدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، (10)، 1009 – 1052.
- الزيايدي، مها عادل رمضان (2018). أثر الإدارة بالتجوال على تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (3)، 297-360.
- الشerman، محمد أحمد وجبران، علي محمد (2018). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 9، (25)، 109 – 122.
- شناق، رزان مروان، والخوالدة، تيسير محمد أحمد (2019). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس، *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 21، 3-18.
- الشهري، محمد بن بالغيث (2011). تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، السعودية.
- صالحه، مؤمن (2015). درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عطوي، جودت (2012). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العبيدي، أمل (2010). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات- دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- الفهد، زهوة بنت فوزان (2020). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في جامعة المجمعة من وجهة نظر الوكلاء ورؤساء الأقسام، *مجلة التربية*، 5، (188)، 193-229.
- قدومي، منال، والخوالدة، تيسير (2014). الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات، *مجلة كلية التربية*، جامعة أسوان، 2، (6)، 141-172.
- الهويشل، نوف أحمد (2019). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3، (12)، 17-60.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Agrawal, A. K., Gowda, M., Achary, U., Gowda, G. S. & Harbishettar, V. (2021). Approach to Management of Wandering in Dementia: Ethical and Legal Issue, *Indian Journal of Psychological Medicine*, 43, (55), 53-59.
- Alqeed, M. A. (2015). The Effect of Practices of Management by Wandering on Learning Organization. A Study on World Islamic Sciences and Education University. *Journal of Management Research*, 7(4), 247-266.
- Brown, G& Coley, k. (2011). The effect of walkthrough observations on teacher perspectives in Christian schools, *Christian perspective in education*, 4, (2), 1- 24.
- Martinez-Jerez, F. A. (2019). Motivating through managing by walking around. AEA Randomized Controlled Trials. <https://doi.org/10.1257/rct.3945-1.0>
- McClain, L. S. (2009). *Elementary principals' utilization of walkthroughs in the role of instructional leaders*, Doctoral dissertation, Georgia University, U.S.A.
- Schindler, F. (2015). Management by walking around [microbusiness] | IEEE Journals & Magazine... Retrieved January 26, 2023, from <https://ieeexplore.ieee.org/document/7102858>
- Streshly, W. & Gray, S.P. & Frase, L.E. (2012). The new school management by wandering around.10.4135/9781483387543.
- Tucker, A. L., & Singer, S. J (2014). The effectiveness of management-by-walking-around: A randomized field study. *Production and Operations Management*, 24(2), 253–271. <https://doi.org/10.1111/poms.12226>

الملاحق

ملحق رقم (1): أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور المحترم/الأستاذ الدكتورة المحترمة

الاسم:

الجامعة: التخصص:

الرتبة العلمية:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء".

ولتحقيق هدف الدراسة، سيتم استخدام استبانة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال. ونظراً لما عرف عنكم من معرفة ودراية وخبرة وكياسة، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجياً التفضل بتحكيما لتحديد مدى تحليها بالصدق عبر إبداء رأيكم في فقراتها، للحكم على درجة ملاءمتها لأغراض الدراسة، والحكم على ما إذا كانت صالحة، أو بحاجة لتعديل وتصحيح وحذف وإضافة. شاكرة لكم على حسن تعاونكم

الباحثة

معلومات أساسية:

- 1- الجنس: أ. ذكر () ب. أنثى ()
- 2- الخبرة التعليمية: أ- أقل من 10 سنوات () ب- 10 سنوات فأكثر ()
- 3- الرتبة العلمية: أ- أستاذ () ب- أستاذ مشارك () ج- أستاذ مساعد ()
- 4- الجامعة: أ- حكومية () ب- خاصة ()
- 5- بلد التخرج: أ- عربي () ب- أجنبي ()

استبانة قياس درجة الإدارة بالتجوال:

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة	الانتماء للمجال	الفقرات	
				يعتمد المدير سياسة الباب المفتوح في إدارته	1
				يحرص المدير على مشاركة المعلمين في المناسبات المختلفة	2
				يقدم المدير للمعلمين مباشرة التغذية الراجعة عن أدائهم الوظيفي	3
				يطلع المدير المعلمين على تطورات أوضاع العمل باستمرار.	4
				يقوم المدير بجمع المعلومات من مصادرها.	5
				لا يعتمد المدير تقارير مساعديه لمعرفة ما يحدث بالمدرسة.	6
				يصغي المدير لأراء المعلمين	7

					8	يحدد تجوال المدير الصعوبات والمشاكل في العمل.
					9	يعتمد المدير ملاحظته المباشرة للحكم على العمل.
					10	يتجول المدير لتعزيز الثقة بينه وبين المعلمين.
					11	يحرص المدير على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين
					12	يشجع تجوال المدير الحوار المفتوح مع المعلمين
					13	يحرص المدير على اكتشاف الفرص الإبداعية للمعلمين
					14	يشجع المدير المعلمين على التفكير خارج الصندوق.
					15	يشجع المدير على اقتراح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل.
					16	يزور المدير المعلمين أثناء تدريسهم.
					17	يستطيع المدير عن طريق تجواله تحديد نوع التدريب المطلوب لتنمية المعلمين مهنياً.
					18	يشجع تجوال المدير على الانضباط المدرسي.
					19	يطلع المدير على المشكلات داخل مدرسته عن قرب.
					20	يعمل المدير على التوفيق بين حاجات العملية الإنسانية وأهداف العمل.
					21	يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمعلمين بتواجده معهم.
					22	يسمح المدير لأي معلم بالتواصل معه أثناء تجواله.

ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين:

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1	الدكتور صالح ناصر عليجات	أصول تربوية	اليرموك
2	الدكتورة منيرة محمود الشрман	إدارة تربوية	اليرموك
3	الدكتور محمود خالد جرادات	إدارة تربوية	الهاشمية
4	الدكتور يزيد عيسى الشورطي	أصول تربوية	الهاشمية
5	الدكتور عمر تيسير البطاينة	أصول التربية	الهاشمية
6	الدكتور محمد عيود الحراشنة	أصول تربوية	آل البيت
7	الدكتور صالح سويم الشرفات	أصول تربوية	آل البيت
8	الدكتور تيسير محمد الخوالدة	إدارة تربوية	آل البيت
9	الدكتور أحمد محمد بدح	أصول تربوية	اليقاء التطبيقية
10	الدكتور علاء أحمد جراحشة	أصول تربوية	عمان الغربية
11	الدكتور حابس أحمد حتاملة	إدارة تربوية	جدارا
12	الدكتورة نجوى عبد الحميد دراوشة	إدارة تربوية	جدارا

ملحق رقم (3): أداتا الدراسة بصورتها النهائية:

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ /الأستاذة المحترم / المحترمة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد.

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء" ولتحقيق هدف الدراسة، سيتم استخدام الاستبانة التالية لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال.

ولذلك أرجو التكرم بالاجابة عن فقرات الاستبانة بتمعن وموضوعية واختيار الدرجة التي ترونها مناسبة على يسار كل فقرة من فقرات الاستبانة بوضع إشارة (x) داخل العمود المناسب، علماً أنّ الاستبانة لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

أولاً: البيانات الشخصية:

- | | | |
|------------------|---------------------|----------------------|
| - الجنس: | أ. ذكر | ب. أنثى |
| - التخصص: | أ. إنساني | ب. علمي |
| - العمر: | أ. أقل من 35 سنة | ب. من 35 الى 45 سنة |
| - سنوات الخبرة: | أ. أكثر من 10 سنوات | ب. من 5 الى 10 سنوات |
| - المؤهل العلمي: | أ. دراسات عليا | ب. بكالوريوس |

ثانياً: استبانة قياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الثانوية في الزرقاء:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق
1	يعتمد المدير سياسة الباب المفتوح في إدارته.				
2	يحرص المدير على مشاركة المعلمين في المناسبات المختلفة.				
3	يقدم المدير مباشرة التغذية الراجعة للمعلمين عن أدائهم الوظيفي.				
4	يطلع المدير المعلمين على تطورات أوضاع العمل باستمرار.				
5	يجمع المدير المعلومات من مصادرها.				
6	لا يعتمد المدير تقارير مساعديه لمعرفة ما يحدث بالمدرسة.				
7	يصغي المدير لآراء المعلمين.				
8	يحدد تجوال المدير المشاكل في العمل.				
9	يعتمد المدير الملاحظة المباشرة للحكم على العمل.				
10	يحرص المدير على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين.				
11	يشجع تجوال المدير الحوار المفتوح مع المعلمين.				
12	يحرص المدير على اكتشاف الأفكار الإبداعية للمعلمين.				
13	يشجع المدير المعلمين على تقديم طرق جديدة لإنجاز مهام العمل.				
14	يزور المدير المعلمين أثناء تدريسهم.				
15	يسلط المدير عن طريق تجواله تحديد نوع التدريب المطلوب لتنمية المعلمين مهنياً.				
16	يشجع تجوال المدير على الانضباط المدرسي.				
17	يطلع المدير على المشكلات داخل مدرسته عن قرب.				
18	يعمل المدير على التوفيق بين الحاجات الشخصية الإنسانية وأهداف العمل.				
19	يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمعلمين بتواجده معهم.				
20	يسمح المدير لأي معلم بالتواصل معه أثناء تجواله.				
21	تجوال مدير المدرسة يكسر الحواجز النفسية بينه وبين المعلمين.				
22	تجوال مدير المدرسة يعمق إحساس المعلمين أنهم شركاء في العمل.				