

3- واقع ممارسة مديري ومديرات المرحلة المتوسطة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت

The reality of the secondary schools principals' practice of roaming management from the point of view of secondary schools teachers in Hawalli Educational District in the State of Kuwait

الدكتورة/ فاطمة حمزة عباس المطوع

وزارة التربية - دولة الكويت

f.h.almoutaw3@hotmail.com

تاريخ القبول: 15/3/2021

تاريخ الاستلام: 2021/2/8

مستخلص البحث:

تهدف الباحثة في هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية، ومحاولة الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية، واكتشاف إن كان ثمة علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لمديري ومديرات تلك المدارس وعلاقتها بفريق عمل المدرسة.

وقد توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس جاء مرتفعاً، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة بالتجوال في مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية، وبين عمل المعلمين والمعلمات كفريق.

كلمات مفتاحية: دولة الكويت، الإدارة بالتجوال، فريق العمل، المرحلة الدراسية المتوسطة

Abstract:

In this study, the researcher aims to identify the degree of roaming management practice among secondary schools principals in Hawalli Educational District. The process, and identifying the extent of the work of secondary schools teachers in Hawalli Educational District as a team, and is there a correlation between the degree of management practice by roaming for the principals of these schools and its relationship with the school team-work.

In this study, the researcher found that the level of practicing management by roaming among the principals of secondary schools in Hawalli Educational District from the point of view of the teachers of those schools was high. The study showed that the work of teachers as a team-work from their point of view was high, in addition to the absence of a correlation between the practice of management by roaming in secondary schools in Hawalli Educational District, and between teachers' work as a team.

Key words: State of Kuwait, Management by roaming, Team-Work, Secondary Schools

1. مقدمة:

إن الإدارة بالتجوال هي أحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، التي تناولها الباحثون باعتبارها أحد الأساليب التي تعمل على تحسين الدور القيادي للإدارة العليا لمتابعة ما يحدث على أرض الواقع عن قرب، وهي ليست نوعاً من المعايضة الفاعلة التي تحت المديرين على النزول من الصروح العليا والإدارة عن بعد إلى ملاحظة عمليات التنفيذ عن قرب، والتعرف على المشاكل التي تحدث فور حدوثها ومعالجتها مباشرة دون انتظار المراحل الروتينية للتعرف على المشكلة والوصول إلى الحل المناسب لها.

وتعتبر الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد الفعال للمدير الإداري في مواقع التنفيذ، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدام مهاراته الشخصية لتصميم اللقاءات التجولية وتنظيمها وتنفيذها، وإدارة المقابلات الشخصية التي تتم أثناء التجوال، واستخدام مهارة الحوار مع المرؤوسين لاكتشاف أي قصور ومعالجته.

ومن ناحية أخرى، فإن الإدارة بالتجوال تتيح الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديريهم، وتمكن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية والتعرف على العمليات اليومية وخطوات العمل، باعتبارهم المسؤولين عن متابعة إنجازها (قدومي والحوالدة، 2014).

ويسعى نظام الإدارة بالتجوال إلى تحقيق الإصلاح التربوي داخل الدولة، وذلك بتحقيق المرونة العالية واللامرأة لإشراك العديد من الأطراف المعنية لاتخاذ القرارات المصيرية المختلفة، والسعي نحو تحقيقها، وقد حدد (العجمي، 2010، 368) فوائد الإدارة بالتجوال كالتالي:

- أ. **التفويض الفعال للسلطة:** وهذا يعني توزيع السلطات على الآخرين، وتشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم إلى قبول المخاطرة والابتكار والإبداع، والتعود على تحمل المسؤولية.
- ب. **تقييم العاملين بشكل أفضل:** وذلك من خلال التعرف الكامل على حقيقة قدرات وإمكانات كل فرد من العاملين، وتقييم أدائهم تقييماً سليماً، وتطوير نظم ملائمة لتحفيزهم.
- ت. **إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية:** ويقصد بها إعادة توزيع الأفراد على الأعمال المختلفة، بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم.
- ث. **زيادة كفاءة وفعاليت عمليات التدريب:** وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، وإعداد برامج تدريبية مناسبة لتطوير معلوماتهم وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم.

ج. تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ: ولهذا سميت الإدارة بالتجوال بالتكنولوجيا الواضحة، لأنها تجعل الإدارة العليا تعود إلى العمل لمراقبة العاملين بها، وتوجيههم التوجيه السليم.

ح. إعادة هيكلية المؤسسة بشكل أفضل: وهو رؤية الواقع والتحرك منه نحو المستقبل والتخلي عن الممارسات التقليدية الروتينية وإعادة ترتيب الأوضاع الداخلية للمؤسسة.

خ. زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين: حيث يسمح لهم بإبداء الرأي، والمشاركة في إعداد الخطط ووضع الأهداف، مما يعمق الإحساس بالمسؤولية الذاتية والانتماء للمؤسسة.

د. ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي: من خلال ما يلمسه القائد المتجول فعلاً أثناء جولته التقديرية وملاحظة إنجازات العاملين على الطبيعة، ومكافأة المجددين منهم.

ويرى هوبكنز (Hopkins, 2005: 11) أن الإدارة بالتجوال في التعليم تتميز عن الطرق الأخرى في الإدارة، ويتضح ذلك في النقاط التالية:

- أ. تساعد على معرفة ما يجري عن كثب في المواقع التعليمية.
- ب. تحسن العلاقات الإنسانية بين جميع أطراف العملية التعليمية.
- ت. تؤدي إلى معرفة مواطن القوة لإثرائها، ومواطن الضعف لعلاجها، من خلال الزيارات التجولية القصيرة والمتكررة.
- ث. تعزز الانتباه وتؤدي إلى التركيز على عمليتي التعليم والتعلم وتساهم في تحسين الخطة الإجرائية للمدرسة.
- ج. تساعد في جمع بيانات عن الممارسات التعليمية وتعليم الطلبة، لاستكمال بيانات أخرى عن المدرسة وأداء كل طالب على حدة.
- ح. تحفز الحوار الجماعي حول التعليم والتعلم من خلال طرح الأسئلة الذكية.
- خ. تعمق المفاهيم والممارسات التعليمية من خلال تقديم التغذية الراجعة باستمرار.

ويواجه مديرو المدارس صعوبات كثيرة في التعامل مع موظفيهم في العصر الحديث حيث ازداد التطور التكنولوجي مما انعكس على أفراد المجتمع بصفة عامة، خاصة مع انفتاح التواصل وقنوات الاتصال الداخلية والخارجية، وتشعبت الأهداف المرجو تحقيقها من القيادة المدرسية لمواكبة متطلبات العصر الحديث، مما استلزم استخدام أساليب إدارية فعالة وجديدة بعيدة عن الأنماط الكلاسيكية القديمة، وعلم الإدارة يشمل العديد من النظريات الإدارية التي يطمح كل مدير إلى أن تكون من ضمنها النظرية المناسبة (أبو ناصر، 2008)، فالعمل بوضوح أصبح من أساسيات العملية الإدارية الحديثة والتي يمارسها القادة من خلال اتصالاتهم الرسمية وغير الرسمية مع فريق عمل مؤسساتهم؛ لأن مقدرة الإدارة على تحقيق ما تطمح إليه من أهداف متوقف على ما يقوم به المرؤوسون من أنشطة (السلمي، 1995).

ويسعى القائد بالتجوال دائماً إلى أن يكون قريباً من الجميع مركزاً على فريق عمل يعمل فيه الفرد الواحد بروح الفريق وعلى مستوى المدرسة؛ لذلك تتوجه الإدارة إلى تكوين وبناء الفريق الذي يدار بنفسه (Leadership By Committee)، وتعطيه السلطة في مواجهة الأمور الطارئة أثناء سير العمل ومن مميزاتها أنها تقترب من الاستقلالية في جوهر عملها، فلا يكون فيها قائد موحد بشكل

رسمي، بل من الممكن أن يتم اختيار قائد مؤقت، أو يتم تبادل الدور القيادي في ما بين أعضائه (Dyer & William G, 2007)، وفي ضوء التعريفات السابقة، ترى الباحثة أن فلسفة الإدارة بالتجوال ترتكز على ما يلي:

- التخطيط الهادف والمدرس للجولة الإدارية.
- الحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع العمل والتنفيذ.
- التواصل الشخصي والمباشر مع العاملين.
- جمع المعلومات والبيانات وعدم تصيد الأخطاء.

وتكتسب الدراسة الحالية أهميتها من كونها تحاول التعرف على مستوى الأداء التنظيمي والممارسات لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية في دولة الكويت، كما توأكب هذه الدراسة التوجهات الحديثة التي تؤكد أهمية وضرورة توظيف الإدارة بالتجوال في الإدارة التربوية الحديثة، وتأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة مثلاً وحافزاً لدراسات أخرى في ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات، بالإضافة إلى حاجة المؤسسة التربوية لفكرة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفريق عمل المدرسة مما له دور في تحسين الأداء المدرسي ورفع مستواه.

وتفترض الباحثة في هذه الدراسة، أن وزارة التربية بدولة الكويت تهتم بتحقيق أقصى درجات الجودة في إدارة فرق العمل في مدارسها، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، كما تفترض أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حولي التعليمية مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ولا يوجد تأثير لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي على تقديرهم لممارسة المديرين والمديرات للإدارة بالتجوال، وتهدف الباحثة في هذه الدراسة إلى ما يلي:

1 - التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية.

2 - الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية.

3 - الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لمديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية وعلاقتها بفريق عمل المدرسة.

وقد اعتمدت الباحثة منهجية البحث الوصفي المسحي نظراً لملائمته لطبيعة وأهداف الدراسة، واشتملت العينة على (550) معلماً ومعلمة في مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية. أعدت الباحثة استبياناً لقياس مدى استجابة المعلمين والمعلمات لواقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، وأعدت مقياس واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بما يناسبهم.

2. مصطلحات الدراسة:

2. 1 الإدارة بالتجوال:

هي إحدى الطرائق القيادية التي تركز على وقت الإدارة ومشاركاتها خارج المكتب، وتسمى تكنولوجيا الوضوح، وهي من أساسيات الإبداع والتميز وتقوم على الاتصال المفتوح والثقة المتبادلة، وهي الأساس في بناء الأنشطة والعمليات (Serrat, 2014).

2.2 فريق العمل:

يعرف بأنه جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها، وأعضاء الفريق يهتمون كثيراً بنجاح الآخرين، ويتبادلون الثقة والاهتمام والتطلع نحو مستقبل أفضل» (رفاعي، بسيوني، 2004 : ص 318،316).

3. حدود الدراسة:

3. 1 - الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بمعلمي ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية.
3. 2 - الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2018/2019.
3. 3 - الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت.
3. 4 - الحدود الاجتماعية: ركزت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية.

4. الدراسات السابقة:

4. 1- الدراسات العربية:

4. 1. 1- دراسة قديمي والخوالدة (2014) الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس:

هدفت الباحثتان في هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، واعتمدتا المنهج الوصفي، وعينة تكونت من (335) من معلمي المدارس المهنية في فلسطين للعام الدراسي (2010 - 2011)، وقد تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين، ودرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، وأوصت الدراسة بتوفير برامج لتدريب وتطوير مهارات المدراء في مجالات الإدارة بالتجوال وربطها بألية تفعيل الأداء الوظيفي.

4. 1. 2- دراسة الغامدي (2015) ممارسة مديري التعليم العام لمهارة قيادة فرق العمل المدرسية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام مديري المدارس لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية، وأثرها على تفعيل دور الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية بالمدينة المنورة، وتكونت العينة المختارة من (118) مديراً، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، واستبانة مكونة من جزأين، الأول لمهارات المديرين في قيادة فريق العمل المدرسي، والثاني للمعوقات التي تحول دون ممارسة المديرين لتلك المهارات، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مهارات بناء فرق العمل المدرسية وإدارتها كأسلوب إدارة الفريق لدى مديري المدارس بمنطقة المدينة المنورة كانت بدرجة كبيرة، وقد أوصت الدراسة باعتماد أسلوب إدارة الفريق في مدارس التعليم العام بمنطقة المدينة المنورة وتعزيزها.

4. 1. 3- دراسة طيفور (2018) درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة عجلون في الأردن:

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم في محافظة عجلون، وبينت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال كبيرة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال ترجع إلى متغيرات الجنس ومستوى المدرسة، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال ترجع إلى اختلاف الخبرة والمؤهل العلمي، مع وجود دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

4. 1. 4- دراسة حمد (2018) درجة ممارسة مديري مدارس الصحابة الشرعية بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم:

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الصحابة الشرعية بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم، وجمعت الدراسة بياناتها من خلال استبانة تكونت من جزأين وتم تطبيقها على عينة من (130) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل إلى أن العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي كانت بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة ربط الإدارة بالتجوال بالرضا الوظيفي.

4. 1. 5- دراسة شناق والخوالدة (2019) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس:

هدفت الباحثتان في هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن، وعلاقتها بدافعية الإنجاز وقد طبقتهما على عينة من (271) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، ومستوى دافعية الإنجاز على جميع مجالات الدراسة، وأوصت الدراسة بأن تقوم وزارة التربية بتدريب المديرين على ممارسة الإدارة بالتجوال ونشر الوعي بها.

4. 2- الدراسات الأجنبية:

4. 2. 1- دراسة Pitsoe (2014) How Do School Management Teams Experience Teamwork: A Case Study In The Schools In The Kamwenge District,UGANDA

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير فرق العمل المدرسية في المدارس المختارة والتي بلغت (10) مدارس على نوعية التعليم والتعلم في مقاطعة كامنج الأوغندية، واستخدمت المقابلات والاستبانة لجمع البيانات من العينة البالغة (40) معلماً من المدارس الثانوية المختارة، وبحثت الدراسة متغيرات مثل ثقافة العمل كفريق وأهم المهارات والمتطلبات اللازمة لفريق العمل والتحديات التي تواجه فريق العمل في تلك المدارس، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بين فرق العمل المدرسية ونوعية التعليم في تلك المدارس، وأوصت الدراسة بعدة نصائح يمكن توظيفها في إدارة المدارس بفرق العمل المدرسية.

4. 2. 2- دراسة Al-Oeed (2015) The Effect Of Practices Of Management :By Wandering On Learning Organization

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالمؤسسة التعليمية بما يخدم ثلاثة أهداف هي التعرف على طبيعة الإدارة بالتجوال، استكشاف علاقة الإدارة بالتجوال بالإداء الوظيفي وخصائص المؤسسة التعليمية، ودور الإدارة بالتجوال في تحفيز الموظفين والتفاعل البناء في المؤسسات التعليمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وتكونت العينة من كل موظفي الجامعة العالمية الإسلامية ولكل الأقسام بما يمثل (476) مديراً ورئيساً لقسم، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة وجود الإدارة بالتجوال في الجامعة الإسلامية بأبعدها كانت عالية، وأوصت الدراسة باستخدام الإدارة بالتجوال بهدف بناء المؤسسة التعليمية.

4.2.3- دراسة Maja (2016) School Management Team Members, Under-standing Of Their Duties According To The Personnel Administration Measures

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى فهم أعضاء فريق إدارة المدرسة لواجباتهم ضمن المقاييس الإدارية الشخصية (Personal Administration Measures (PAM)، وقد استخدمت الدراسة منهج بحث نوعياً مستهدفةً ثلاث مدارس مختارة في جنوب إفريقيا كمشاركين في هذه الدراسة بالتزامن مع اختيار عضوين من فريق إدارتهم المدرسية، وكل مشارك جرت مقابله، وارتكزت فكرة الدراسة على فكرة القيادة الموزعة والواجبات الخاصة بأعضاء فريق المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يعانون من مشكلة في مفهوم العمل بروح الفريق، وعدم معرفة أعضاء الفريق بمعظم واجباتهم كفريق عمل مما يسبب الصراع والتمييز بين أعضاء الفريق وبالتالي النتائج السلبية على القيادة والإدارة المدرسية.

4.2.4- دراسة Obeidat (2017) The Degree Of Practicing The Management By Wandering Around (MBWA) By School Principals At Bani Kenana Directorate Of Education From Their Perspectives

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية بني كنانة بالأردن للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، ومعرفة أثر المتغيرات المستقلة، وتكونت العينة من (89) مديراً ومديرة مدرسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) ترجع لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الخبرة لمن خبرتهم أعلى من عشر سنوات، وقد أوصت الدراسة بنشر مفهوم الإدارة بالتجوال وزيادة الوعي بهذا الأسلوب الحديث والفعال.

5. تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض، ترى الباحثة أن الدراسات تتشابه مع الدراسة الحالية بتناولها موضوع الإدارة بالتجوال وأهميته، كما تناولت العلاقة بين الإدارة بالتجوال وعدد من الموضوعات مثل الرضا الوظيفي والأداء واتخاذ القرارات، وقد تميزت الدراسة الحالية بمحاولة تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت، وعلاقتها بفريق عمل المدرسة، وهناك اتفاق جزئي بين هذه الدراسة الحالية والدراسات السابقة من ناحية الموضوع والهدف مثل دراسة قديمي والحوالدة (2014) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، وكذلك دراسة Al-Qeed (2015) التي هدفت إلى التعرف على الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالمؤسسة التعليمية، وشناق والحوالدة (2019) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس

المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بدافعية الإنجاز .

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (2015) من ناحية الفئة المستهدفة بالدراسة، أما الدراسة الحالية فهي من وجهة نظر المعلمين حيث تتشابه في ذلك مع دراسة حمد (2018)، ودراسة طيفور (2018)، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدامها المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها.

وقد تميزت الدراسة الحالية بمحاولتها بحث العلاقة بين موضوع الإدارة بالتجوال وفريق عمل المدرسة، وتميزت أيضاً في بيئة تطبيق الدراسة في مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة وتحديد مجالاتها وأهم الأساليب الإحصائية المناسبة، ومناقشة النتائج وتفسيرها ومقارنتها.

6. الطريقة والإجراءات

تعرض الباحثة هنا وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، كما تتناول أداة الدراسة ومدى الصدق والثبات، ومتغيرات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعينة حول أسئلة الدراسة.

6. 1- منهج الدراسة :

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

6. 2- عينة الدراسة :

اشتملت العينة على عينة عشوائية تتكون من (550) معلماً ومعلمة في مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

جدول (1) توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	260	47.3%
	أنثى	290	52.7%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	338	61.5%
	ماجستير - دكتورة	212	38.5%
سنوات	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	178	32.4%
	من 5 إلى 10 سنوات	204	37.1%
الخبرة	أكثر من 10 سنوات	168	30.5%

6. 3- أداة الدراسة:

أعدت الباحثة استبياناً لقياس مدى استجابة المعلمين والمعلمات في مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت لواقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم.

وقامت الباحثة بإعداد مقياس واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتكون المقياس في صورته النهائية من مجموعة من البنود، تتدرج تحت ثلاثة أبعاد أساسية، هي المعلومات الديموغرافية، مدى تطبيق الإدارة بالتجوال من قبل مديري ومديرات المدارس، مدى تأثير تطبيق الإدارة بالتجوال على أفراد العينة.

6.4- صدق الاختبار:

لكي تتأكد الباحثة من صدق المقياس قامت بعرضه على (10) من المحكمين المتخصصين في التربية وعلم النفس والإدارة، ومناقشة التحديد الإجرائي لكل بعد من أبعاد المقياس.

6.5- ثبات الاختبار:

استخدمت الباحثة معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

6.6- المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة استخدمت الباحثة المعالجات كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما استخدمت تحليل التباين الأحادي واختبار «ت» لبيان دلالة الفروق، إلى جانب معامل ارتباط (بيرسن)، ومعادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة.

7. متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

7.1- المتغيرات الوسيطة:

7.1.1- متغير الجنس وينقسم فئتين:

- ذكر
- أنثى.

7.1.2- متغير المؤهل العلمي وله فئتين:

- بكالوريوس
- ماجستير ودكتوراة.

7.1.3- عدد سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات:

- من 1- 5 سنوات.
- من 5 إلى 10 سنوات.
- أكثر من 10 سنوات.

7.2- المتغير المستقل : الإدارة بالتجوال.

7.3- المتغير التابع: فريق عمل المدرسة.

8. نتائج الدراسة والإجابة عن التساؤلات:

في ما يلي تعرض الباحثة ما توصلت إليه من نتائج بعد تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة:

8.1- السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لكل مجال من مجالات محور الإدارة بالتجوال كما في جدول (2):

جدول (2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (مرتبة تنازلياً)

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	4	اكتشاف الحقائق	4.33	0.15	مرتفع
2	3	العلاقات	4.23	0.36	مرتفع
3	2	التحفيز	3.81	0.15	مرتفع
4	1	شخصية القائد	3.07	0.40	متوسط
الدرجة الكلية			3.86	0.15	مرتفع

من خلال الجدول (2) وجدت الباحثة أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.26)، وقد جاء مجال اكتشاف الحقائق بأعلى رتبة بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.13)، أما مجال العلاقات فجاء في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.36)، ومن ناحية أخرى فقد جاء مجال التحفيز في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.15)، بينما جاء مجال شخصية القائد في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.40).

8.2- السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة معلمي ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية حول ممارسة الإدارة بالتجوال ترجع لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي وإجراء اختبار «ت» لمعرفة الفروق المحتملة للتعرف على الدلالات الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات الإدارة بالتجوال في مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإدارة بالتجوال، واختبار «ت» تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	مستوى الدلالة
--------	-------	-------	-----------------	-------------------	----------	---------------

0.00	3.57-	0.500	3.01	260	ذكر	شخصية القائد
		0.25	3.12	290	أنثى	
0.62	0.49	0.42	4.24	260	ذكر	العلاقات
		0.30	4.23	290	أنثى	
0.00	3.98-	0.20	3.78			التحفيز ذكر 260
		0.06	3.83	290	أنثى	
0.35	0.92	0.07	4.33	260	ذكر	اكتشاف الحقائق
		0.16	4.32	290	أنثى	
0.00	-2.85	0.18	3.84	260	ذكر	الإجمالي
		0.19	3.88	290	أنثى	

من خلال الجدول رقم (3) وجدت الباحثة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لممارسة الإدارة بالتجوال في مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية ترجع لمتغير الجنس، بالنسبة لمجال شخصية القائد، وبلغت قيمة «ت» (-3.57) ودالة إحصائية (0.00)، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمجال التحفيز، وبلغت قيمة «ت» (-3.98)، ودالة إحصائية (0.00)، كما توجد فروق دالة إحصائية للإجمالي بلغت (0.00) وقيمة «ت» (-2.85).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإدارة بالتجوال، واختبار «ت»
تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	مستوى الدلالة
شخصية القائد	بكالوريوس	338	3.06	0.41	0.332-	0.74
	ماجستير ودكتوراة	212	3.08	0.37		
العلاقات	بكالوريوس	338	4.20	0.433	2.95-	0.00
	ماجستير ودكتوراة	212	4.29	0.20		
التحفيز	بكالوريوس	338	3.83	0.05	4.34	0.00
	ماجستير ودكتوراة	212	3.77	0.22		
اكتشاف الحقائق	بكالوريوس	338	4.33	0.15	0.47-	0.63
	ماجستير ودكتوراة	212	4.33	0.07		

0.29	1.04-	0.15	3.85	338	بكالوريوس	الإجمالي
		0.13	3.87	212	ماجستير ودكتوراة	

يبين جدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لممارسة الإدارة بالتجوال في مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لمجال العلاقات لمستوى بكالوريوس والماجستير والدكتوراة وبلغت قيمة «ت» (-2.95) ودالة إحصائية (0.00) كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمجال التحفيز لحملة البكالوريوس وكذلك حملة الماجستير والدكتوراة وكانت قيمة «ت» (4.34)، ودالة إحصائية تساوي (0.00)

8. 3- السؤال الثالث: ما مستوى عمل المعلمين والمعلمات في مدارسهم كفريق عمل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لكل مجال من مجالات محور عمل المعلمين والمعلمات كفريق عمل مرتبة تنازلياً كما هو مبين في الجدول رقم (5):

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمجالات عمل المعلمين والمعلمات كفريق عمل

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	2	إدارة الفريق	4.06	0.22	مرتفع
2	3	العمل بروح الفريق	3.96	0.14	مرتفع
3	1	بناء الفريق	3.84	0.16	مرتفع
الدرجة الكلية			3.95	0.17	مرتفع

بالنظر إلى الجدول رقم (5) يتبين أن عمل المعلمين والمعلمات كفريق عمل من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.17) وفق الدرجة الكلية لكل المجالات، وجاء مجال إدارة الفريق بأعلى رتبة بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.22)، وجاء مجال العمل بروح الفريق في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.14)، ومجال بناء الفريق في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.16).

8. 4- السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية وبين عمل المدرسة كفريق عمل لدى معلمي ومعلمات تلك المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط (بيرسن) بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية وبين العمل كفريق عمل لدى معلمي ومعلمات تلك المدارس، ويتضح ذلك في الجدول رقم (6):

جدول (6) معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة الإدارة بالتجوال وعمل المعلمين والمعلمات كفريق عمل في مدارسهم

المجال	الارتباط/ مستوى الدلالة	بناء الفريق	إدارة الفريق	العمل بروح الفريق	الإجمالي
شخصية القائد	معامل الارتباط	0.03-	0.03-	0.04	0.01-
	مستوى الدلالة	0.49	0.39	0.31	0.68
العلاقات	معامل الارتباط	0.14	0.90	0.14	0.16
مستوى الدلالة	0.00	0.02	0.00	0.00	0.00
التحفيز	معامل الارتباط	0.02	0.01-	0.05-	0.18-
	مستوى الدلالة	0.59	0.74	0.19	0.67
اكتشاف الحقائق	معامل الارتباط	0.01-	0.01-	0.133-	0.05-
	مستوى الدلالة	0.73	0.87	0.00	0.18
الإجمالي	معامل الارتباط	0.07	0.02	0.07	0.07
	مستوى الدلالة	0.09	0.50	0.10	0.10

من خلال الجدول (6) يتضح عدم وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة بالتجوال في مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية، وبين عمل المعلمين كفريق عمل في تلك المدارس.

9. مناقشة نتائج الدراسة:

في ما يلي ستقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها وفق تسلسل أسئلتها، وأهم التوصيات:

9.1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس؟

يتضح من هذه الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري و

مديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية جاءت بتقديرات مرتفعة ضمن تصورات معلمي ومعلمات تلك المدارس، وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى ملاحظة المعلمين والمعلمات أن ممارسة المديرين والمديرات لطريقة الإدارة بالتجوال بدلاً من البقاء في مكاتبهم وانتظار النتائج والاعتماد على التقارير، حيث يقوم المديرون والمديرات بالمتابعة الدائمة واكتشاف الحقائق وتقديم الدعم والتحفيز.

وفي ما يلي ستقوم الباحثة بمناقشة ما يتعلق بالمجالات الأربعة للإدارة بالتجوال، كل على حدة:

9.1.1- شخصية القائد:

أظهرت الدراسة أن مجال شخصية القائد جاء في الرتبة الرابعة وحصوله على درجة متوسطة في التقدير دون المجالات الثلاثة الأخرى، ومن وجهة نظر الباحثة فإن ذلك قد يرجع إلى اختلاف صفات وشخصيات كل فرد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارسهم لمديريهم ومديراتهم من نواحي الصفات الشخصية والصفات التربوية والصفات الإدارية والفنية.

9.1.2- التحفيز :

حصل مجال التحفيز على درجة مرتفعة التقدير كما بينت الدراسة، وقد جاء التحفيز بالرتبة الثالثة، وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى أن درجة وعي المديرين والمديرات بأهمية التحفيز بالنسبة للمعلمين والمعلمات، بالإضافة إلى استمراريته وشمول تقارير الأداء لعدد من أنشطة المعلمين، وكذلك توجيه عبارات الشكر والتقدير عند التجوال بين المعلمين والمعلمات.

9.2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة معلمي ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية حول ممارسة الإدارة بالتجوال ترجع لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية؟

9.2.1- متغير الجنس:

بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة ممارسة مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية للإدارة بالتجوال ترجع إلى متغير الجنس للدرجة الكلية وبشكل قوي، إذ بلغت (0.00)، وقيمة «ت» (-2.85) وتكون الفروق لصالح الذكور، وترى الباحثة أن نتائج الدلالة الكلية قد ترجع إلى ملاحظة المعلمين تجول المديرين بين الأقسام والطوابق لمعظم البيئة المدرسية للذكور مما يحتم خروج المديرين من مكاتبهم دائماً لمتابعة الأنشطة المدرسية المختلفة، وذلك بخلاف مديرات مدارس الإناث اللواتي تكون حركتهن أقل، ولمجال شخصية القائد حيث كانت الدالة (0.00)، وقيمة «ت» (-3.57) لصالح الذكور، ومجال التحفيز حيث بلغت الدالة (0.00) وقيمة «ت» (-3.98) ولصالح الذكور، وترى الباحثة أن تلك النتائج قد ترجع إلى أن تصورات المعلمين في تلك المدارس عن تمتع مديريهم بالذكاء، وتحديثهم بلباقة مع المعلمين ويمتازون بأخلاقيات مهنة التعليم، كما أن المعلمين يعرفون عن مديريهم تشجيعهم الدائم وإشعار المعلمين بأهمية آرائهم للإدارة، كما تقدر الإدارة أعمال المعلمين وتتابعها بشكل دائم.

9.2.2- متغير المؤهل العلمي:

بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة ممارسة مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية للإدارة بالتجوال ترجع إلى متغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال العلاقات، حيث بلغت الدالة (0.00) وقيمة «ت» (2.95) ولصالح فئة ما بعد البكالوريوس، وكذلك وجود الفروق الدالة إحصائياً لمجال التحفيز وبلغت الدالة (0.00) وقيمة «ت» (3.83) لصالح فئة البكالوريوس، وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى أن التربويين يركزون على الإدارة بالنتائج بشكل كبير، خاصة أن فئة الدراسات العليا في التربية والتعليم أصبحت كبيرة وقد تمرست في مناقشة البحوث والدراسات ولغة التقارير، كما ترى أنه من الممكن أن مستوى البكالوريوس يقدر التحفيز بشكل أكبر من فئة الدراسات العليا لشعورهم بفارق المؤهل وأثره في رتبهم الوظيفية، وهذا ما يفسر الفروق الإحصائية لمجال العلاقات إذ كانت لصالح الدراسات العليا.

9. 2. 3- متغير سنوات الخدمة:

بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية للتجوال عند مستوى دلالة $(0.05) \leq \alpha$ في استجابة أفراد العينة لممارسة الإدارة بالتجوال وبلغت قيمة الدالة (0.00) لصالح سنوات الخدمة الأكثر، وترجع الباحثة هذه النتيجة لاكتساب المعلمين لمهارات التعليم بشكل أكثر والمهارات القيادية في معظم المجالات التربوية لحصولهم على دورات تدريبية تربوية وورش عمل على مدار خدمتهم، مما يعكس تفهماً أكثر لمديريهم وتقديرهم لحركة المديرين في مدارسهم لممارسة الإدارة بالتجوال.

9. 2. 4- العلاقات:

في مجال العلاقات بينت الدراسة أنه قد جاء في الرتبة الثانية وبدرجة تقدير مرتفعة، إذ ترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى لقاء المديرين والمديرات للمعلمين والمعلمات في وقت، بالإضافة إلى وجود الاجتماعات المتكررة مع المعلمين والمعلمات؛ مما يتيح التفاعل الدائم بين المعلمين والإدارة، وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى أن كثيراً من المديرين والمديرات يشاركون المعلمين والمعلمات في مناسباتهم الخاصة والوظيفية، مثل المسابقات والحصول على الجوائز المدرسية والمجتمعية، مما انعكس على استجابات المعلمين والمعلمات، وحصول مجال العلاقات على درجة مرتفعة بلغت (4.23) .

9. 2. 5- اكتشاف الحقائق:

بينت الدراسة أن مجال اكتشاف الحقائق جاء في المرتبة الأولى وبأعلى تقدير للمجالات الأربعة الخاصة بمحور الإدارة بالتجوال، وترى الباحثة لأن ذلك قد يرجع إلى شعور المعلمين والمعلمات بقرب مديريهم من مشاكلهم اليومية المباشرة، من خلال تجوالهم في أماكن عملهم، وتوفير الإدارة للحلول المباشرة لمشاكلهم في وقت حدوثها، ومن وجهة نظر الباحثة فإن ذلك قد يرجع إلى مصداقية المعلومات المتوافرة من ميدان العمل وسرعة اتخاذ الإجراءات المناسبة، مما انعكس في استجابات المعلمين والمعلمات خلال أداة الدراسة، وحصول المجال على أعلى درجة في المتوسطات الحسابية (4.33) .

9. 3- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى عمل المعلمين والمعلمات في مدارسهم كفريق

عمل من وجهة نظرهم؟

بينت نتائج الدراسة أن مستوى عمل المعلمين كفريق عمل في مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.95) ، وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد ترجع لارتفاع متوسطات مجالات محور عمل المعلمين كفريق عمل في مدارسهم، كما قد ترجع إلى نظرة المعلمين الواقعية في استجاباتهم لفقرات المجالات المتنوعة، وفي ما يتعلق بمجالات فريق عمل المدرسة الثلاثة فقد جرت مناقشة كل مجال على حدة كما يلي:

9. 3. 1- مجال بناء الفريق:

جاء متوسط المجال بأقل درجة مرتفعة لباقي المجالات في الترتيب الثالث، وترى الباحثة أن تلك النتيجة قد ترجع إلى محاولة المديرين والمديرات معاملة كل أفراد المدرسة بنسب متساوية لتسود روح الفريق بعدالة، مما يشكل فرق عمل مع وجود طاقات وإبداعات قد تتعرض للتهميش، أو عدم أخذ الفرصة المناسبة لقيادة الفرق كما أظهرت المتوسطات الحسابية المرتفعة لمجال بناء الفريق، وقد أكدت

الدراسة دور القيادات وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وعلاقة ارتباطية قوية.

9.3.2- مجال إدارة الفريق :

جاء مجال إدارة الفريق بدرجة مرتفعة حيث كانت أعلى مجالات المحور الثلاثة وبمتوسط (4.06)، وقد ترجع هذه النتيجة لتطور القادة التربويين وممارستهم القيادة بشكل يؤدي إلى إدارة المدرسة كفريق عمل وفق تصورات المبحوثين واستجاباتهم، حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مهارات بناء فرق العمل المدرسية وإدارتها كأسلوب إدارة الفريق لدى مديري ومديرات المدارس في مجتمع الدراسة كانت بدرجة مرتفعة.

9.3.3- مجال العمل بروح الفريق:

جاء مجال العمل بروح الفريق في الترتيب الثاني وبمستوى درجة مرتفعة بلغت (3.96)، وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد ترجع إلى تصورات واستجابات المعلمين في مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية، التي تؤكد على أن الإنجاز للفريق هو إنجاز لكل وليس للواحد وتغليبهم المصلحة العامة للمدرسة على الخاصة، حيث يتم اتخاذ قرارات الفريق بشكل جماعي.

9.4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية وبين عمل المدرسة كفريق عمل لدى معلمي ومعلمات تلك المدارس؟

اتضح عدم وجود علاقة ارتباطية لممارسة الإدارة بالتجوال مع عمل المدرسة كفريق عمل وفق تصورات المعلمين في مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية، وقد ترجع هذه النتيجة لمحاولة الإدارة المدرسية تحقيق إنجازات مدارسهم ونسبها لإداراتهم بشكل منفرد دون التركيز على فرق عمل.

10. التوصيات:

- 10.1- على الإدارات المدرسية التركيز بشكل أكبر على تشكيل الفرق المدرسية.
- 10.2- يجب نشر فكرة العمل بروح الفريق بحيث تنسب الإنجازات لفريق المدرسة.
- 10.3- لا بد من حث الإدارات المدرسية على العمل بأسلوب الإدارة بالتجوال وربطه بعمل المدرسة كفريق عمل، لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز المعلمين والمعلمات، وتحقيق التطوير والإبداع لاختيار القرارات المناسبة.
- 10.4- مراعاة تزويد المديرين والمديرات، والمعلمين والمعلمات بالدورات التدريبية التي تركز على أهمية علاقة الإدارة بفرق العمل وتطبيقها في العمل المدرسي على مدار العام الدراسي.
- 10.5- العمل على توفير ورش عمل تدريبية لمديري ومديرات المدارس توضح أهمية الإدارة بالتجوال وتفعيلها.
- 10.6- الاهتمام ببناء وفهم النماذج التطبيقية والخاصة بالإدارة بالتجوال لمعاونة مديري ومديرات المدارس المختلفة على اتخاذ القرارات من موقع الحدث.
- 10.7- ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية تفعيل الأداء الوظيفي التي تحقق الانسجام مع الأهداف التربوية الموضوعة والمراد تحقيقها.

10. 8- نشر فلسفة وثقافة الإدارة بالتجوال لتهيئة جميع الأفراد للتغيير والتطوير .
10. 9- تشجيع مديري ومديرات المدارس على الاطلاع على مفهوم الإدارة بالتجوال، وأبعاده من خلال القراءة الواسعة.
10. 10- إجراء المزيد من الدراسات العلمية حول ممارسة مديري ومديرات المدارس للإدارة بالتجوال لتزويد المكتبات العربية بدراسات ونتائج أخرى لتشمل مجتمعات وعينات أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها؛ وذلك لافتقار المكتبات العربية لدراسات في الإدارة بالتجوال.
10. 11- حث مختلف الفئات الإشرافية على ممارسة الإدارة بالتجوال وتعزيز ذلك بأكثر من الدرجة المتوسطة، وذلك بإدراج وقت مخصص للتجوال ضمن جداول أعمالهم؛ لما في ذلك من مساهمة في اكتشاف الحقائق وتحسين للاتصال، وتحفيز للموظفين، وتحقيق التطوير والإبداع وحل المشكلات.
- 11. خاتمة:**

تناولت الباحثة في هذه الدراسة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية، ومدى الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية وكشفت عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لمديري ومديرات تلك المدارس وعلاقتها بفريق عمل المدرسة.

وقد توصلت الباحثة إلى أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس جاء مرتفعاً، كما أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لممارسة الإدارة بالتجوال ترجع لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

12. قائمة المراجع:

12. 1- المراجع العربية:

- أبو ناصر، فتحي محمد (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان الأردن.
- حمد، ساهر سهيل إسماعيل (2018). «درجة ممارسة مديري مدارس الصحابة الشرعية بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم». رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.
- رفاعي، محمد رفاعي، وبسيوني، علي اسماعيل (2004). إدارة السلوك في المنظمات. دار المريخ للنشر. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السلمي، علي (1995). إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة- مصر .
- شناق، رازان مروان، والخوالدة، تيسير (2019). «درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس». الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية : ع(21) - جانفي 2019.
- طيفور، هيفاء (2018). «درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية

الإنتاج للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة عجلون في الأردن». مجلة العلوم النفسية والتربوية: م(7). ع(1) - 2018.

- العجمي، محمد (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغامدي، علي بن محمد زهيد (2015). «ممارسة مديري التعليم العام لمهارة قيادة فرق العمل المدرسية» مجلة العلوم التربوية والنفسية: م(16). ع(4) - 2015.
- قدومي، منال عبد المعطي، والخوالدة، تيسير محمد (2014). «الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس». مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: م(2)، ع (6) - نيسان 2014.

12. 2- المراجع الأجنبية

- Al Qeed, Dr Marzouq A.(2015).”The Effect Of Practices Of Management By Wandering On Learning Organization” Journal Of Management Research.V(7),N(4)-2015.
- Hopkins, G (2005): Walk-throughs are on the move, Education word, http://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin405.shtml (24/8/2012).
- Maja,Tebogo.S.A (2016).”School Management Team Members, Understanding Of Their Duties According To The Personnel Administration Measures”. Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Degree Magistar Educationist (Education Leadership).Faculty Of Education, University Of Pretoria
- Obeidat,Dr. Lamia Mohammad Naji(2017).”The Degree Of Practicing The Management By Wandering Around (MBWA) By School Principals At Bani Kenana Directorate Of Education From Their Perspectives “. Journal Of Education And Practice. V(8).N(34)-2017.
- Pitsoe,Victor J & Lsingoma,Peter (2014).”How Do School Management Teams Experience Teamwork: A Case Study In The Schools In The Kamwenge District,UGANDA”. Medettranean Journal Of Social Sciences.V(5), N(3)-P 138.Rome – Italy.
- Serrat, Olivier (2014).”Managing By Walking Around”. Cornell University ILR School Chicago.
- W. Gibb Dyer, Jr. ‘Jeffrey H. Dyer ‘William G. Dyer (2007). “ Team Building: Proven Strategies For Improving Team Performance” Fifth Edition. Jossey-Bass, A Wiley Imprint. Http:// Wwww.Jo Ssey Bass.Com.