



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## **درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات**

إعداد

**عزيزة ظافر محمد القرني**

إشراف

**د/ رحمة محمد صالح الغامدي**

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك

بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الرابع - أبريل ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات من وجهة نظر المعلمات، كذلك الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن، ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات التعليم العام بمحافظة بلقرن، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٢٩٢) معلمة، تم استخدام استبانة من محورين مكونة من (٥١) فقرة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى، وسنوات الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر، والمرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة)، كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمات مدارس محافظة بلقرن جاء بمستوى مرتفع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى، وسنوات الخبرة لصالح أقل من ٥ سنوات)، ولم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. وأخيراً، أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات من وجهة نظر المعلمات. وأوصت الدراسة إلى ضرورة حث قائدات المدارس على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك أثر إيجابي على العملية التعليمية، وعقد دورات تدريبية وورش عمل لقائدات المدارس والمعلمات حول الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية وكيفية توظيفها داخل المدارس، ومنح إدارات التعليم لقائدات المدارس الصلاحيات في إعطاء الحوافز لتعزيز أداء المعلمات.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالتجوال، الثقة التنظيمية، قائدات المدارس، المعلمات.

## Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing Management by walking around among female school leaders of Balqarn Province and its relation to the teachers' organizational confidence from the point of view of the female teachers. revealing how extend there are statistically significant differences between the average responses of the study sample members about the degree of management practice among female school leaders of Balqarn Province and the level of organizational confidence in the female teachers of variables (qualification, educational stage, experience years). The descriptive correlative approach was used. The study community consists of all general education female teachers in Balqarn Province. The study was applied to a random sample of 292 female teachers. A questionnaire was used. It consists of (51) items to collect data. The results of the study showed that the degree of practicing Management by walking around among the female school leaders in Balqarn Province was medium degree. There were also statistically significant differences at the level of significance of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the average responses of the study sample about the degree of management practice by walking around due to the variables of (Qualification: for the Bachelor's degree and above, Experience years: for 10 years and more, and Educational stage: for the intermediate stage). The results showed that the level of organizational confidence among the female teachers of the schools in Balqarn Province was high. There were statistically significant differences at the level of significance of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the average responses of the sample members about the level of the female teachers' organizational confidence due to the variables of (Qualification: for the Bachelor's degree and above, Experience years: for less than 5 years). There were not statistically significant differences due to the variable of the educational stage. Finally, the results

indicated that there was a positive correlation between the degree of management practice by walking around among the female school leaders of Balqarn Province and the level of the female teachers' organizational confidence from the point of view of female teachers. The study recommended the need that female school leaders should be encouraged to practice management by walking around, including the positive impact on the educational process, to hold training courses and workshops for female school leaders and teachers about walking around, organizational confidence and how to use them at schools, and that the education departments should give the power to female school leaders to award incentives to enhance teacher performance .

**Key words** :Management by walking Around, Organizational Trust , school female leaders, Parameters

## مدخل إلى الدراسة

### مقدمة

يشهد العصر الحالي متغيرات متسارعة انعكست على مؤسسات المجتمع، مما يجعلها تتطلب وجود إدارة فاعلة ومتحركة ومتواجدة بين المرؤوسين وتعتمد على المعلومات الصحيحة من واقع التجربة والاختلاط بالمرؤوسين، وذلك أن استمرار المؤسسات وتطورها مرتبط بتحقيق أهدافها؛ ويتحقق ذلك بوجود إدارة تساهم في تقدمها ونموها.

فالإدارة أحد متطلبات تنمية المجتمعات، فهي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه المؤسسات (سليمان، ٢٠٠١، ٢٩). ويعتبر المديرون الثروة الرئيسة لأي مؤسسة، ويحتاجون إلى تطوير مستمر؛ والاطلاع على الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة المواكبة للتطورات والتغيرات المتجددة (أبو النصر، ٢٠١٢، ٣٦).

وتواجه المؤسسات التعليمية اليوم كثيراً من المتغيرات المتكررة والمفاجئة، مما يفرض عليها التغيير والذي بموجبه تتحول تلك المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرار، ولذلك فمن واجب الإدارة في أي مؤسسة ألا تتجاهل دواعي التغيير، بل القيام بالإعداد له (السلي، ٢٠٠١، ٢٦٠). وفي ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة لم تعد الإدارة عملاً مكتئباً فقط ولم يعد المديرون أصحاب السلطة متواجدين في مكاتبهم يعقدون الاجتماعات ويقرؤون التقارير المرفوعة إليهم، بل على المديرين أن يعيشوا مرؤوسيهم بالحوار المباشر معهم والمتابعة الفعلية لما يقومون به، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال أساليب وآليات يستطيع المديرون استخدامها، لذا برز مفهوم في الفكر الإداري الحديث ألا وهو الإدارة بالتجوال (قدومي، ٢٠١١، ٣-٤). وهي منظومة إدارية متكاملة، لها طابع خاص، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ (الخصيري، ٢٠٠٠، ٢٦).

وتجعل الإدارة بالتجوال المدير على اتصال مباشر مع المرؤوسين للتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع عن قرب لوجهات النظر المتعددة مما يدعم العمل ويحقق أهدافه (البنبا، ٢٠١٠، ٢٣٤). كما أن مثل هذا التواصل يتجاوز الحواجز التي قد تعوق الاتصال بين المديرين والمرؤوسين من خلال تواصل المديرين معهم والاجتماع الدائم بهم وتبادل الحديث، ليتعرفوا على المناخ والأداء الفعلي للمرؤوسين، الأمر الذي يوحى للعاملين باهتمام المدير والتزامه مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته (العجمي، ٢٠٠٨، ٣٧٥).

ولأهمية الإدارة بالتجوال فقد أوصت بعض الدراسات كدراسة الشهري (٢٠١١)، ودراسة الحميدي (٢٠١٤) في المملكة العربية السعودية إلى ضرورة استخدام الإدارة بالتجوال من قبل مديري المدارس وتدريبهم عليها. وتنبئ الإدارة بالتجوال منهج اللامركزية والثقة في العاملين، مما يساهم في تشجيع العمل الجماعي، والمحافظة على التواصل المكاني والزمني بين المدير ومرؤوسيه، وبالتالي تنمية اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل (أبو حمور، ٢٠١٢، ٣).

وتستخدم الإدارة بالتجوال كأسلوب من أجل غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في مرؤوسيه، وهذا الأسلوب يتطلب شرطاً أساسياً لنجاحه، وهو الثقة بين القائد والمرؤوس (مواضيه، ٢٠١٤، ١٧). كما تساعد الإدارة بالتجوال في إيجاد مناخ مليء بالثقة والحيوية بين المديرين والمرؤوسين من خلال جولات المديرين المنتظمة وحصولهم على البيانات والحقائق الكافية حول الأفراد والمؤسسة التعليمية مما يساعد في تحقيق أهدافها، والمدير من خلال قيامة بعمليات التجوال داخل المدرسة يحتك بالهيئة التعليمية والإدارية ويؤثر فيهم تأثيراً مباشراً يؤدي إلى تكوين اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة التعليمية كالرضا العام، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية (أبو سعدة، ٢٠١٥، ٢٣).

ويعد المعلم أحد الأركان الأساسية في تحقيق أهداف العملية التعليمية؛ وتقع على عاتق الإدارة مهمة إعدادهم بشكل يعزز مستوى أدائهم والارتقاء بهم، وتنمية ثقتهم في مؤسساتهم التعليمية. وتوفر مناخ من الثقة داخل المؤسسات التعليمية له العديد من الفوائد تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، والأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الثقة يكشفون عن مزيد من البيانات الدقيقة والصحيحة والكاملة حول المشكلات، وكذلك حول أفكارهم ومشاعرهم، والقدرة على إقامة مزيد من العلاقات التعاونية بين مدير المدرسة والمعلمين، وبين المعلمين وزملائهم، وبين المدرسة وأولياء الأمور (الحسيني، ٢٠٠٥، ١٩).

وتعد الثقة التنظيمية من أهم متطلبات القيادة الفعالة، فالمعلمون يثقون بمديرهم الذي يثق بهم، فقدرة القائد على بث الثقة بينه وبين المعلمين من أهم سمات القائد، فالثقة التي تتوافر لدى المعلمين تجاه مديرهم من أهم علامات القيادة الناجحة، وهي ليست عملية طبيعية بل مكتسبة بالإضافة إلى أنها من أهم مطالب أي مؤسسة، حيث تحث المعلمين والمديرين على العمل معاً من أجل مصلحة المدرسة (الجسار، ٢٠١٠، ٣).

ولأهمية الثقة التنظيمية في العملية التعليمية فقد أوصت بعض الدراسات كدراسة النويقة (٢٠١٣) في المملكة العربية السعودية على ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مبني على الثقة المتبادلة لما له من تأثير دال على الالتزام التنظيمي، ودراسة الشريفي (٢٠١٣) في الأردن والتي أوصت بضرورة تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية تركز على ما هية الثقة وأهميتها في العملية التربوية، والتي تكون محصلة لنجاح الاتصال في العمل الإداري .

وترى الباحثة بأن ثقة المعلمة في المدرسة تساعد على تقليل دوران العمل، وتحد من الصراعات بين فريق العمل المدرسي، فالمدارس التي تسود أعمالها معدلات عالية من الثقة قد تكون أكثر نجاحاً وإبداعاً من المدارس التي تنعدم بها الثقة.

والإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية أمران متلازمان، فنجاح الإدارة بالتجوال يتوقف على وجود الثقة التنظيمية في المدارس، ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تؤثر الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية على كفاءة المدرسة تأثيراً كبيراً، فمحاولات الإصلاح والتطوير المدرسي، تحتاج إلى استخدام الإدارة لأساليب إدارية حديثة، وخاصة أسلوب الإدارة بالتجوال، الذي يحتاج إلى توافر الثقة التنظيمية، والتي تسعى إلى تهيئة البيئة التعليمية والمدرسية والمناخ التنظيمي لنجاح تلك الإصلاحات المنشودة.

وعلى الرغم من أهمية الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية في الارتقاء بالعملية التعليمية؛ إلا أنه ما زال تطبيقهما محدوداً، والواقع الحالي للمدرسة يعاني من غياب أحد المرتكزات الأساسية لبناء الثقة التنظيمية في المدرسة، وهو القيادة المدرسية الفعالة التي تتبع الأساليب الحديثة في القيادة وتحث العاملين على القيام بواجباتهم الوظيفية وتحفزهم على الإبداع والابتكار في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف فعالية الأداء المدرسي، ونتيجة ذلك الضعف تتعكس سلباً على فعالية العمل بالمدرسة وتضعف الالتزام بروح الفريق، كما تضعف الثقة التنظيمية لدى المعلمين (الحسيني، ٢٠٠٥، ٩٠).

وتناولت بعض الدراسات مفهوم وتطبيق الإدارة بالتجوال كدراسة قديمي (٢٠١١) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية كانت متوسطة، أي دون المستوى المطلوب الذي يمكنها من مواجهة التحديات والتغيرات وإحداث التطورات في المؤسسة التعليمية، ودراسة المنيع (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة وسط الرياض الإدارة بالتجوال من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

أما فيما يتعلق بالثقة التنظيمية فقد تناولتها بعض الدراسات كدراسة محمد بن وجلال (٢٠١٢) وتوصلت إلى أن درجة توافر مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية كانت متوسطة، ودراسة أبو اسنينة (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية كان متوسطاً .

ومن خلال عمل الباحثة في المجال القيادي تم ملاحظة وجود ضعف في الاهتمام بعامل الوقت لدى بعض المعلمات، حيث أن البعض منهن لا يحافظن على وقت الحصة الدراسية، ويفتقدن للحماس والرغبة في العمل، وعدم استثمار الحصة الدراسية بالشكل الجيد، وتزايد الخلافات الشخصية بينهن، وتزايد شكاوى أولياء الأمور من ضعف الطالبات الدراسي، بالإضافة إلى قلة استخدام قائدة المدرسة للأساليب الإدارية الحديثة وفي مقدمتها الإدارة بالتجوال، حيث أنها متواجدة في مكتبها أغلب الوقت .

وعلى ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات.

### من مشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمات؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمات عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس بمحافظة بلقرن تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- المرحلة التعليمية - سنوات الخبرة)؟

٣- ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمات مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمات؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمات عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمات مدارس محافظة بلقرن تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- المرحلة التعليمية - سنوات الخبرة)؟

٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمات، وتحديد مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات، ورصد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمات حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن، بالإضافة إلى تحديد مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات بمدارس محافظة بلقرن تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن، ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين: وهما الجانب النظري والجانب العملي؛ فيما يتعلق بالأهمية النظرية تظهر أهمية الموضوع حيث يعد أحد الموضوعات الحديثة والخاص بمتغيري الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، واعتبارهما من أبرز القضايا والتحديات التي تواجه المؤسسات التربوية، وتوافقه من اتجاهات الإدارة الحديثة في المملكة العربية السعودية نحو اللامركزية الإدارية لمواكبة تجديبات العصر، وقد تكون هذه الدراسة مرجعاً للباحثين في موضوع الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية وخصوصاً أن الدراسات في هذا المجال قليلة .



اما من ناحية الاهمية العملية فيمكن ان تفيد نتائج الدراسة واضعي السياسات التعليمية، وصانعي القرارات بوزارة التعليم في ضرورة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وعلى رأسها الإدارة بالتجوال، والمساهمة في تقديم توصيات تسهم في تطبيق الإدارة بالتجوال في مدارس التعليم العام، مع تعزيز الثقة التنظيمية بين المعلمات، وإفادة المسؤولين في الجهات التدريبية بوزارة التعليم من خلال إعداد البرامج التدريبية للقادة في مجال استخدام الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، بالإضافة إلى تقديم تغذية راجعة لقائدات المدارس في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها، سواء المتعلقة بالإدارة بالتجوال أم مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات لتحسين الوضع الحالي.

### مصطلحات الدراسة:

تتناول الدراسة الحالية المصطلحات التالية:

#### الإدارة بالتجوال: Management by walking Around

عرفها الخضيرى (٢٠٠٠، ٢٥) بأنها "منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعال، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتمادا كاملا ، بل استخدامه مهاراته ومواهبه الشخصية" .

وتعرف الباحثة الإدارة بالتجوال إجرائياً بأنها قيام قائدات المدارس بالتواجد الفعال بين المعلمات والطالبات ومعايشتهن للتعرف على رغباتهن واحتياجاتهن والعمل على تلبيةها لإيجاد الثقة بينهن وبين إدارة المدرسة من أجل الوصول بالمدرسة إلى الأهداف المرجوة، وتقاس بالدرجة الكلية المتحصل عليها نتيجة لاستجابات المعلمات على فقرات أداة الدراسة المعدة لذلك من إعداد الباحثة.

#### الثقة التنظيمية: Organizational Trust

عرفها الكساسبة (١٩٩٦، ٢٩) بأنها "توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام" .

وتعرف الباحثة الثقة التنظيمية إجرائياً بأنها علاقة تبادلية بين قائدات المدارس والمعلمات تعتمد على معتقدات ومشاعر إيجابية تحملها المعلمات تجاه المدرسة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالسياسات الإدارية المطبقة، والتعاون والتألف مع الزميلات، والمشرفات، وقائدة المدرسة، بما يحقق الفائدة للطرفين كليهما، وتقاس بالدرجة الكلية المتحصل عليها نتيجة لاستجابة المعلمات على فقرات أداة الدراسة المعدة لذلك من إعداد الباحثة.

**حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- ١- الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال (التحفيز - تحسين الاتصال - التطوير والإبداع - التغذية الراجعة) لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية (السياسات الإدارية - الثقة بالزميلات - الثقة بالقائدات) لدى المعلمات.
- ٢- الحدود البشرية: تم التطبيق على بعض معلمات مراحل التعليم العام بمحافظة بلقرن.
- ٣- الحدود المكانيّة: تم التطبيق على المدارس الحكومية للبنات (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في محافظة بلقرن .
- ٤- الحدود الزمانيّة: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٨هـ/١٤٣٩هـ.

**الأدب النظري**

يتضمن هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بموضوع الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية ،

**المحور الأول: الإدارة بالتجوال: Management by walking Around**

تعد الإدارة بالتجوال أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات الأخيرة بهدف تطوير الأداء، وتحمل خصوصية الحاجة إليها فهي فلسفة ذات طابع خاص يرتقي بالمنظمة إلى تحسين الدور القيادي للإدارة العليا، (الخضيرى، ٢٠٠٠، ٢٥).

**نشأة الإدارة بالتجوال :**

ظهرت خلال السنوات الأخيرة مجموعة من الأفكار والاتجاهات الإدارية الهادفة إلى تطوير الأداء من بينها اتجاه الإدارة بالتجوال حيث يرجع الفضل في نشر اتجاه الإدارة بالتجوال إلى كل من بيترز ووترمان في كتابهما البحث عن التميز عام (١٩٨٢)، وتقوم عملية الإدارة بالتجوال على وضع الإنسان بالمقام الأول ودعم التكامل الوظيفي والمشاركة الكاملة والإدارة المرنة من أجل خلق بيئة عمل مناسبة حتى تتكامل الأنوار وتتفاعل المشاركة (العجمي، ٢٠١٠، ٣٥٧)،

**مفهوم الإدارة بالتجوال:**

تعددت وتتنوع تعريفات الإدارة بالتجوال نظراً لأنها من المفاهيم الإدارية الحديثة فما زال يحيط بها الكثير من الغموض، ومن هذه التعريفات أنها "منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتماداً كاملاً ، بل استخدامه مهاراته ومواهبه الشخصية(الخضيرى، ٢٠٠٠، ٢٥).

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن الإدارة بالتجوال لا تتم بصورة عشوائية بل تتم بصورة مخططة وممنهجة وتعتمد على الحضور الفاعل لقائدة المدرسة، ويمكن أن تعرف على أنها خروج القائدات من مكاتبهن إلى الفصول الدراسية، وأماكن الأنشطة الصفية وغير الصفية، لمعرفة أداء المعلمات وما يواجههن من مشكلات، لتقديم الحلول الممكنة لهن.

### أهداف الإدارة بالتجوال:

الإدارة بالتجوال كأحد الأساليب الإدارية الحديثة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف في العمل الإداري منها تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي، الذي يترتب وينشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل؛ لأن الزيارات الميدانية التي يقوم بها المدير المتجول تعمل على إنكفاء الفكر، ومن ثم بدء التفكير في التغيير إلى الأفضل، وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية المرجوة (الخصيري، ٢٠٠٠، ٤٤-٤٨)،

كذلك من أهداف الإدارة بالتجوال التحفيز للإبداع والابتكار والارتقاء بمستويات التنفيذ؛ بهدف تحقيق الجودة الشاملة والمتكاملة، والارتقاء بالعلاقة معهم من العلاقة الرسمية الجامدة إلى العلاقة الشخصية القائمة على الصداقة، وكسر جمود الروتين والقضاء على التحجر الفكري والجمود البيروقراطي (صالح، ٢٠١٥، ١٥).

ومن خلال ما سبق يتبين أن الإدارة بالتجوال تهدف إلى تحسين مستوى السلوك الإداري لدى الأفراد من أجل النهوض بالعملية التعليمية وتحقيق أهدافها، وتعزيز العلاقات الشخصية بينهم، والبقاء على اتصال دائم مع المعلمات، وجعل فريق العمل المدرسي متحاب ومتعاون ومتآلف مما ينعكس في النهاية على جودة الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية .

### مميزات الإدارة بالتجوال:

تعد الإدارة بالتجوال إحدى الأنماط الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام المختصين نظراً لدورها الإيجابي لكل من المدير والعاملين، وتتمثل أهميتها في أنها تمكن المديرين من القيام بالمناقشات الهامة مع العاملين وجهاً لوجه، كما تمكنهم من معرفة المشاكل والهجوم في مؤسساتهم أولاً بأول (العبيدي، ٢٠١٠، ٢٠)، وبناء الثقة والعلاقات بين الإدارة العليا والعاملين؛ وذلك عن طريق إزالة كل ما من شأنه أن يعوق الاتصال بينهم، وتشجيع العاملين لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية، وتعزيز القدرة على تحريك التغيير الثقافي للحصول على أعلى الأداء التنظيمي، وإبراز القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، ودعمها، والتخفيف من قيود العمل الرسمية، وإشاعة أجواء من الارتياح والطمأنينة (Serrat, 2009:2).

كما تسمح الإدارة بالتجوال للمدير برؤية الحقائق على أرض الواقع حيث إنه ببقاءه في مكتبه لا يستطيع رؤية الحقيقة إلا بناء على المعلومات التي تصل إليه، فالمدير خلال تجواله بين العاملين يرى الواقع ويوظف حواسه الخمس في قراءة هذا الواقع وبالتالي يستطيع توجيه وإرشاد العاملين (أبو حمور، ٢٠١٢، ١٩)،

ومن خلال ما سبق يتضح وجود العديد من مميزات الإدارة بالتجوال بالنسبة للعمل التربوي منها إعادة توزيع العمل المدرسي على المعلمات، تحسين مخرجات العملية التعليمية، كما أن تفويض المديرية للمعلمات ببعض الصلاحيات يساعد على تحفيزهن، وتزداد لديهن مشاعر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى المدرسة التي يعملن فيها .

### مبادئ الإدارة بالتجوال:

للإدارة بالتجوال عدداً من المبادئ يجب الإلمام بها، ومن هذه المبادئ ملاحظة أداء العاملين في مواقع العمل الفعلية، والتفاعل غير الرسمي أساس التعامل مع العاملين (العجمي، ٢٠١٠، ٣٥٨، والحرص على عمل مقابلات مع العاملين في مكاتبهم أو أماكن عملهم، وتقييم المديرين على أساس تقييم العاملين لديهم في كيفية الاتصال معهم باستمرار وبشكل جيد (أبو سعدة، ٢٠١٥، ٢٠)، وإعطاء التغذية الراجعة البناءة للعاملين فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ العمل، ومشاركتهم المناقشات محل المشكلات التي تواجههم في العمل، والدخول فجأة إلى مواقع العمل المختلفة وسؤال العاملين (المصري، ٢٠١٥، ١٢).

ومن خلال ما سبق يتضح أن مبادئ الإدارة بالتجوال متعددة ومن أهم مبادئها قيام قائدة المدرسة بزيارات للمعلمات في الفصول الدراسية، والتواجد أثناء تنفيذ الأنشطة المدرسية بصفة مستمرة .

### خصائص الإدارة بالتجوال:

ليس من السهل أن يتصف القائد بأنه قائد متجول؛ إنما القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب له عدد من الخصائص يتميز بها منها الإنصاف والاستقامة والكرامة الإنسانية، والتشجيع، والانضباط الداخلي والخارجي، والتحكم في انفعالات الذات (الخصيري، ٢٠٠٠، ١٠٣-١١٠).

وأن يكون القائد قادراً على الحوار والمناقشة أثناء تجواله، وأن يهتم بالأفراد ويفجر طاقات الإبداع والابتكار الكامنة في داخلهم ليستفيد بأرائهم ومقترحاتهم، ويمتلك المبادرة والأخذ بزمام الأمور والطموح والرؤية المستقبلية وبعد النظر، وأن يتمتع بثقة ذاتية عالية وقدرة على تحمل المسؤولية وإدراك القصور في المواقف والنظم واللوائح والقوانين والقرارات (العجمي، ٢٠١٠، ٣٦٦) .

كما أضاف صالحه (٢٠١٥، ٢٧) ضرورة أن يتواجد القائد عند حاجة المرؤوسين إليه ويستجيب لهم ولا يتجاهلهم، ويناقش ويقبل أفكار الآخرين، عوضاً عن المجادلة أو النقد، ويشارك بالأفكار والمشاعر والمعلومات، عوضاً عن الاحتفاظ بها لنفسه، ويتحدث بابتسامة، ويبقى على اتصال نظري مناسب، ويستخدم إيماءات منفتحة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن نجاح الإدارة بالتجوال يتوقف على توافر عدد من الخصائص للقائدة المتجولة منها أن تكون القائدة بشوشة الوجه، ولديها سعة صدر، وأن تكون مستمعة جيدة وتهتم بكل ما يدور حولها،

### أدوات الإدارة بالتجوال:

لكي يحقق أسلوب الإدارة بالتجوال أهدافه فإن له عدداً من الأدوات يستخدمها، منها إثارة الاهتمام والحديث فالإدارة بالتجوال تقوم على تحفيز الابتكار، والإبداع، والتطوير والتحسين، بحيث يتم دعم الأفكار الجديدة المستخلصة من الحوار والنقاش البناء الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع العاملين في وجود جو من الحب والود، ولهذا يجب على المدير المتجول أن يختار لغة الحوار البسيطة كلما اقترب من العاملين التقنيين، ويختار المصطلحات الفنية المعقدة كلما صعد إلى الفنيين والإداريين، بحيث تشعر كل فئة أنه واحد منهم، والأمين على تحقيق مطالبهم، والإصغاء لما يقال ويحدث، وأن ينتبه لما يحدث حوله ويراه، وأن يجعل من محاور الاهتمام لدى الأفراد لغة مشتركة للوصول إلى جوهر الحقيقة (العبيدي، ٢٠١٠، ٢٤)،

ومن خلال ما سبق يتضح تعدد أدوات الإدارة بالتجوال حيث أن لكل موقف أدوات بعينها، يتم اختيارها وفقاً لمهارات وقدرات قائدات المدارس، وتبعاً لمتطلبات الموقف الإداري، والإلمام بهذه الأدوات يساعد في تحقيق الأهداف، وعدم الإلمام بها يستدعي من الجهات المختصة عن عملية التدريب تدريب القائدات عليها لأهميتها في مواجهة التحديات التي تواجه العملية التعليمية .

### المحور الثاني: الثقة التنظيمية: Organizational Trust

تعد الثقة التنظيمية أحد عوامل نجاح المؤسسات وتميزها على المستوى الداخلي والخارجي، ويعود ذلك إلى أهميتها في غرس روح التضحية والتفاني لدى الأفراد من أجل العمل والإنتاج.

#### نشأة الثقة التنظيمية وتطورها:

بدأ الاهتمام بالثقة التنظيمية في خمسينات القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس ( هاشم والعايدي، ٢٠١٠، ٤٥). وقد برزت أفكار الثقة التنظيمية في علم الاجتماع في بداية الستينات، حينما تم وصف الدور الجوهري للثقة التنظيمية في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وبعد ذلك تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية خلال السبعينيات،

عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل، حيث أكد الباحثون على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية لتحقيق التنسيق الإداري، وإنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة. وقد نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة خلال فترة التسعينيات نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات، لزيادة الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة التنظيمية ضمن السياقات التنظيمية (عبد، ٢٠١٥، ٢٠-٢١).

### مفهوم الثقة التنظيمية:

تعددت وتتنوع تعريفات الثقة التنظيمية لدى الباحثين، ولا يوجد اتفاق بينهم على تعريف شامل وموحد، وذلك لاختلاف المجالات الأكاديمية الخاصة للباحثين وعُرِّفَتْ بأنها "الشعور الشامل باستحقاق المنظمة، ككيان لأن تكون مؤتمنة وفقاً لإدراك الموظف، إنها إيمان الموظف بأن المنظمة ستلتزم بوعودها، وستتخذ إجراءات لصالح الموظف، أو على الأقل تكون غير ضارة به" (رشيد، ٢٠٠٣، ٩-١٠).

في حين تم تعريف الثقة التنظيمية بأنها "الدرجة التي يحمل فيها المديرون اتجاهات إيجابية نحو مصداقية وحسن نية العاملين في ظل تبادل مواقف المخاطرة" (مرزوق، ٢٠١٠، ٢).

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أنه على الرغم من تعدد مفهوم الثقة التنظيمية إلا أن هناك اتفاقاً نسبياً على أنها علاقة تبادلية تقوم على الثقة بين طرفين وأنه يمكن ممارستها في منظمات متعددة ومنها المؤسسات التربوية.

### أهمية الثقة التنظيمية:

يوجد اتفاق بين المختصين على أهمية الثقة التنظيمية للمؤسسات المختلفة، حيث أنها تعمل على تطوير العمل الروتيني للمدارس، وتعد بمثابة مصدر أساسي للإصلاح، وتعد إحدى الأسس الضرورية للعلاقات البنائية بالتنظيم المدرسي، وعاملاً أساسياً في الفعالية المدرسية لأنها تسهم في توفير بيئة عمل إيجابية تتميز بعلاقات مخصصة وداعمة، كما أنها تتيح التبادل المفتوح للأفكار، وتؤثر على جودة وكمية المعلومات المتبادلة، إلى جانب أنها تدعم فعالية عملية صنع القرار، وتحث على التعاون بين العاملين وتعزز من قدرتهم على التعامل مع الأزمات، كما يرتبط توافر مناخ الثقة برفع مستوى التحصيل الطلابي، وتفعيل الاتصالات، وتحسين جودة القرارات المدرسية وتحقيق مزيد من الالتزام من جانب المعلمين، بالإضافة إلى رغبتهم في تجاوز متطلبات وظيفتهم وأداء أدوار إضافية وهو ما يعرف بالمواطنة التنظيمية (الحسيني، ٢٠٠٥، ٣٧-٣٨).

### أبعاد الثقة التنظيمية:

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد وعناصر الثقة باختلاف تعريفهم لمفهوم الثقة، فهناك من نظر إليه على مستوى الفرد والمجموعة في حين نظر إليه آخرون على مستوى التنظيم، المعشر والطراونة ( ٢٠١٢، ٦٣٠)، ومن أبعاد الثقة التنظيمية: السياسات الإدارية: وتعرف بأنها قناعة الموظف بالممارسات الإدارية في مؤسسته، ورضاه عن توزيع المكافآت المادية، وتوفير التدريب، والتدرج في السلم الوظيفي، وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار (معاينة وأندراوس، ٢٠٠٩، ٩٢-٩٣).

**والابتكار وتحقيق الذات:** يتضمن هذا البعد تشجيع الابتكار والتجديد في العمل، والثقة العالية في الرؤساء، والتجديد في العمل، وتفويض السلطات والصلاحيات، وثقة الإدارة بقدرات العاملين، وتقديرها لمجهوداتهم (قموه، ٢٠٠٨، ٣٦).

**والقيم السائدة:** تعرف بأنها " الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها" (الكساسة، ١٩٩٦، ٤٧).

### قواعد بناء الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية إحدى المتطلبات لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية؛ وتعتبر متطلباً أساسياً للتحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات، من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة، لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزاعته (المعشر والطراونة، ٢٠١٢، ٦٣٠). ومن هذه القواعد:-

أن يمتلك القائد النزعة لعمل الخير مع مرؤوسيه، وتمسكه بمجموعة القيم والمبادئ العالية، اتساق أفعاله مع أقواله، أن يكون عادلاً في قيادته، يمتلك القدرة على أداء عمله بكفاءة (رشيد، ٢٠٠٣، ١١-١٢).

### منهج الدراسة وإجراءاتها

تناول هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية التي تم القيام بها لتحقيق أهداف الدراسة، وللإجابة على أسئلة الدراسة، من خلال تحديد منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وأداة الدراسة ومكوناتها، وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات، ومعياري الحكم.

**منهج الدراسة :**

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لأنه هو الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وعلى الرغم من أن البحوث الارتباطية لا تستطيع تحديد أسباب العلاقات إلا أنها تستطيع أن تقترح الأسباب، وهذه الاقتراحات تفتح الطريق لدراسات تجريبية مستقبلية، ويعرف المنهج الوصفي الارتباطي بأنه ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة (العساف، ٢٠٠٠، ١٧١).

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة في محافظة بلقرن من عدد (١٢٩٣) معلمة على رأس العمل بمدارس التعليم العام بناءً على إحصاءات إدارة تعليم بيشة (١٤٣٨/١٤٣٩هـ) ملحق (١)، والجدول (١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية.

**جدول (١)****توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية**

المرحلة التعليمية	العدد	النسبة
الابتدائية	٧٠٦	٥٤.٦%
المتوسطة	٢٩٧	٢٣.٠٠%
الثانوية	٢٩٠	٢٢.٤%
المجموع	١٢٩٣	١٠٠%

**عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المعلمات حيث تكونت العينة من (٢٩٢) معلمة، بنسبة ٢٢.٦% من أفراد مجتمع الدراسة، والجدول (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات.



جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	١٢٥	%٤٣
	بكالوريوس فأعلى	١٦٧	%٥٧
	المجموع	٢٩٢	%١٠٠
المرحلة التعليمية	المرحلة الابتدائية	١٤١	%٤٨.٣
	المرحلة المتوسطة	٨٩	%٣٠.٥
	المرحلة الثانوية	٦٢	%٢١.٢
	المجموع	٢٩٢	%١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٧٧	%٢٦.٤
	من ٥-١٠ سنوات	٩٦	%٣٢.٩
	١٠ سنوات فأكثر	١١٩	%٤٠.٧
	المجموع	٢٩٢	%١٠٠

إجراءات تطبيق الدراسة:

قامت الباحثة بالإجراءات الآتية لإعداد الدراسة:

- ١- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.
- ٢- بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية.
- ٣- عرض أداة الدراسة على السادة المحكمين، وتعديل اللازم، من حذف وإضافة وإعادة صياغة لبعض الفقرات، وأصبحت الأداة مكونة من (٥١) فقرة.
- ٤- تم أخذ الموافقات الرسمية لتطبيق أداة الدراسة بالحصول على خطاب تسهيل مهمة من إدارة جامعة الباحة إلى إدارة التعليم بمحافظة بلقرن، لتيسير مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة.
- ٥- تطبيق الدراسة الاستطلاعية على (٣٠) معلمة.
- ٦- تطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة.
- ٧- جمع المعلومات ومعالجتها إحصائياً وفقاً لبرنامج (Spss).
- ٨- تم تحليل البيانات واستخراج النتائج ومناقشتها وتفسيرها، واستخلاص النتائج النهائية، وتقديم التوصيات والمقترحات.

## ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

تم في هذا الفصل عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات المستقبلية، كالآتي:

## أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

في ضوء ما تم عرضه من تحليل لنتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة وتفسيرها ومناقشتها يمكن ذكر أبرز النتائج التي توصلت إليها لدراسة على النحو الآتي:

## ● النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال:

١- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن جاءت متوسطة؛ وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٤٣).

## وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:

- جاء مجال التحفيز بدرجة متوسطة؛ وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٣١).

- جاء مجال التغذية الراجعة بدرجة متوسطة؛ وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٣٢).

- جاء مجال تحسين الاتصال بدرجة متوسطة؛ وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٢٩).

- جاء مجال التطوير والإبداع بدرجة متوسطة؛ وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٤٨).

٢- أظهرت نتائج اختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى على جميع المجالات والمحور ككل.

٣- أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، وسنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة من (٥-١٠ سنوات) و(أكثر من ١٠ سنوات).

● النتائج المتعلقة بمحور مستوى الثقة التنظيمية:

١- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمات مدارس محافظة بلقن من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة؛ وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٣١).

وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:

- جاء مجال الثقة بالزميلات بدرجة مرتفعة؛ وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٣٧).

- جاء مجال الثقة بالقائدات بدرجة مرتفعة؛ وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٣٣).

- جاء مجال السياسات الإدارية بدرجة مرتفعة؛ وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٢٦).

٢- أظهرت نتائج اختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمات مدارس محافظة بلقن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى على جميع المجالات والمحور ككل.

٣- أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمات مدارس محافظة بلقن تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، وسنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات).

٤- أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمات مدارس محافظة بلقن تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

● النتائج المتعلقة بالعلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقن ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقن ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٢١٢\*\*).

## ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثة توصي بالآتي:

- حث قائدات المدارس على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من الأثر الإيجابي على العملية التعليمية.
- عقد دورات تدريبية وورش عمل لقائدات المدارس والمعلمات حول الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية وكيفية توظيفها داخل المدارس.
- ضرورة تبادل قائدات المدارس الخبرات في تطبيق الإدارة بالتجوال من خلال اللقاءات التربوية.
- منح إدارات التعليم لقائدات المدارس الصلاحيات في إعطاء الحوافز المادية لتعزيز أداء المعلمات.
- تخفيف الأعباء الإدارية عن قائدات المدارس عن طريق زيادة عدد المساعدات بما يتناسب مع حجم المدرسة مما يتيح للقائدات والمعلمات عمل لقاءات تقوي العلاقات الإنسانية بينهن، وينعكس ذلك إيجاباً على الثقة التنظيمية وعلى الأداء المدرسي.
- تنظيم دورات تدريبية للقائدات والمعلمات تركز على موضوعات الثقة والتمثلة في أهدافها، وكيفية اكتسابها وأهميتها في العملية التعليمية.
- ضرورة المحافظة على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس من خلال تشكيل فرق عمل بين المعلمات في مختلف التخصصات لتغطية جوانب ضمان الجودة، أو ما يستحدث من مجالات جديدة تزيد الثقة بين المعلمات.
- ضرورة تعامل قائدة المدرسة بشفافية مع المشكلات المدرسية.
- عقد ورش عمل وندوات مستمرة لقائدات المدارس لتوضيح ما يستجد من قواعد وإجراءات حتى يمكن توضيحها للمعلمات باستمرار.

### ثالثاً: المقترحات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفي ضوء التوصيات السابقة، فإن الباحثة تقترح ما يلي:

- إجراء دراسة تتعلق بأثر تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس على الالتزام التنظيمي للمعلمات.
- إجراء دراسة تتعلق بأثر ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس على فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر قائدات المدارس.
- إجراء دراسة تتعلق بأثر ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس على النمو المهني للمعلمات.
- إجراء دراسة تتعلق بدرجة ممارسة قائدات مدارس للعدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات.
- إجراء دراسة تتعلق بالعلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية في المدارس والرضا الوظيفي للمعلمات.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أبو أسنينة، عونية طالب (٢٠١٦). مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، ٤ (١٤)، ٦٣-٩٤.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٢). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حمور، حسام محمود جميل (٢٠١٢). ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية في المستشفيات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- أبو سعدة، حسين محمد حسن (٢٠١٥). علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي" دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- إدارة تعليم بيشة. إحصائية بعدد المعلمات للعام ١٤٣٨هـ. إدارة شؤون المعلمات.
- البناء، نوال فهيم (٢٠١٠). الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، ٢ (١١)، ٢٣٣-٢٥٤.
- الجسار، علي محمد أحمد (٢٠١٠). الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش كما يراها المعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠٠٥). الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية، مصر، ٨ (١٧)، ١٧-١٣٤.
- الحميدي، حمود غازي حسن (٢٠١٤). استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الخضير، محسن (٢٠٠٠). الإدارة بالتجوال. القاهرة: دار إيتراك للنشر والتوزيع.
- رشيد، مازن فارس (٢٠٠٣). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية: بعض المحددات والآثار، معهد الإدارة العامة، ٤٣ (٣)، ٢-٣١.
- الرشيد، أحمد عبيد سويد مساعد (٢٠١٥). درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٤). الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ع(٤)، ١-٥١.
- السلمي، علي (٢٠٠١). تطوير الفكر التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- سليمان، عرفات (٢٠٠١). استراتيجية الإدارة في التعليم - ملامح من الواقع المعاصر، القاهرة: مكتبة الأنجلو .
- الشريفي، عباس عبد مهدي (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، ١٤ (١)، ١٨٧-٢١٦.
- الشهري، محمد بالغيث محمد(٢٠١١). "تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- صالح، ميسون يوسف (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صالحه، مؤمن عبد العزيز (٢٠١٥). درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبده، نور عدنان عبد الله (٢٠١٥). درجة الدعم التنظيمي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- العبيدي، أمل محمد (٢٠١٠). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- العجمي، محمد (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، عمان: دار المسيرة.
- العجمي، محمد حسين (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح حمد (٢٠١٠). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- قدومي، منال عبد المعطي صالح (٢٠١١). مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.

- قموه، سحر عيسى برهم (٢٠٠٨). الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.
- محمد، حشمت عبد الحكيم وجلال، أبو بكر أحمد صديق (٢٠١٢). الثقة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة والمعلم بجمهورية مصر العربية" دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ١ (١٤٩)، ٢٧٣-٣٥٩.
- محمد، فتحي عبد الرسول (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. القاهرة. الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- مرزوق، عبد العزيز علي (٢٠١٠). دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر، ١-٣٩.
- المصري، إبراهيم عمر حمدان (٢٠١٥). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- معاينة، عادل سالم وأندراوس، رامي جمال (٢٠٠٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية" دراسة وصفية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الأردن، ١٠ (٤)، ٨٧-١١٦.
- المعشر، زياد يوسف والطراونة، مجدولين عصري (٢٠١٢). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية" دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٨ (٤)، ٦٢٤-٦٥٢.
- المنيع، نداء محمد (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة وسط الرياض الإدارة بالتجوال من وجهة نظر الطلاب والطالبات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الملك سعود، الرياض .
- مواضية، رضا (٢٠١٤). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، ٢ (٧)، ١٣-٥٤.



- النويقة، عطاالله بشير عبود (٢٠١٣). أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مصر، ٣٧ (٢)، ١٥٥-١٩٠.
- هاشم، صبيحة قاسم والعبادي، على رزاق جواد (٢٠١٠). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العاملات المتوازية" دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، العراق، ١٢ (١)، ٤١-٦١.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Brown,G & Coley, K. (2011) "The Effect of Walkthrough Observations on Teacher Perspectives in Christian schools", *Christian perspective in education*,4(2) , 1-24.
- Demir, K. (2015). The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15 (3), 621-634.
- Dursun, E. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. *African Journal of Business Management*. 9(4), 134-156.
- Hamister,M(2007).*Management By wandering Around*, Retrived from, [http://www.4hot eliers.com/4hots\\_fshw.php?mwi=1438](http://www.4hot eliers.com/4hots_fshw.php?mwi=1438)
- Serrat, Olivier (2009). Managing By Walking Around, *Knowledge Solution*, 37,1 - 3.
- Skretta, J. A. (2008): "*Walkthroughs: A descriptive study of Nebraska high school principals' use of the observation process*", Doctoral dissertation, University of Nebraska-Lincoln.
- Starter,K,(2005):"The Effect of Supervisors Trustto Subordinates and Their Organizatton on Jop Satisfaction and Organizational International Commitment. *Journal of Leader Ship Studies*, 13(1).
- Yilmaz, Kursad (2008). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *Journal of Applied Sciences*, 8 ( 12 ) , 2293- 2299.