

**تطوير أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال
في دولة الكويت باستخدام أسلوب الإدارة
بالتجوال "دراسة ميدانية"**

إعداد

د/ نواف على فخري الرشيدى



تطوير أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت باستخدام أسلوب الإدارة بالتجوال (دراسة ميدانية)

إعداد

د/ نواف على فخري الرشيدى

المستخلص

هدف البحث إلى تطوير أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت باستخدام أسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمات، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة كأداة للبحث، وتكونت (٥٦) عبارة موزعة على محورين مستوى ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت، واكتشاف ما أثر أسلوب الإدارة بالتجوال على تطوير أداء مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) معلمة من منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال من قبل مديرات رياض الأطفال بمنطقة الفروانية التعليمية بالكويت جاءت مرتفعة وبوزن نسبي (٨١,٤٧%).

الكلمات المفتاحية: تطوير، أداء، أسلوب الإدارة بالتجوال.

Developing The Performance of Kindergarten Principals in the State of Kuwait, Using The Walking Around Method Of Administration □**Abstract**

The research aimed to develop the performance of kindergarten stage managers in the State of Kuwait using the management method by Walking Around from the point of view of teachers, where the researcher used the descriptive analytical approach, and employed the questionnaire as a research tool, and (56) phrases were distributed among the two axes of the level of practicing management style by Walking Around in the kindergarten stage managers Children in the State of Kuwait, and the discovery of the impact of the management method for Walking Around on the development of the performance of kindergarten principals from the point of view of female teachers. The study sample consisted of (250) female teachers from the educational area of Kuwait in the State of Kuwait. Indeed, the kindergarten principals in Al-Farwaniyah Educational Zone in Kuwait came high and with a relative weight (81.47%).

Key words: Development, Performance, Management Style by Walking Around.

أولاً: الإطار العام للبحث:**مقدمة البحث:**

يرتبط تقدم الأمم والشعوب بتقدم وتطور نظم الإدارة فيها على مختلف المستويات والأصعدة، على اعتبار أن النظم الإدارية التقليدية كانت سبباً وراء الجمود الإداري وعرقلة الإبداع الإداري في الكثير من المؤسسات، وبالتالي انعكس ذلك على مستوى الأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام، وعلى أداء العاملين فيها بشكل خاص، ويأتي أسلوب الإدارة بالتجوال على اعتبار أنه أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي يقوم على اختصار المسافات الجغرافية والمسافات الزمنية بالحضور الفعال في مواقع الأحداث بالمعايشة الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والشورى مع قوى العمل وتعتمد الإدارة بالتجوال على قيام المديرية بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الحقيقي للخطط والبرامج الموضوعية، ولمعرفة ومتابعة سير العمل وانتظامه على الطبيعة^(١).

وعلى هذا يهتم القائد التربوي الناجح بالبقاء قرب ميادين العمل الفعلي، إذ يعقد لقاءاته المنتظمة مع فرق العمل على اعتبار أن ذلك يعد عاملاً حيوياً لإنجاح أعمالهم التربوية، ومن ثم فإن أسلوب الإدارة بالتجوال يعد نموذجاً حقيقياً لتحقيق هذا الهدف، وفرصة حقيقية لتتيح للقائد الاطلاع على كل ما يجري داخل مؤسساته، وخاصة في مواقع العمل الميداني، وبالتالي يتسنى له مناقشة العاملين في أفكارهم ومقترحاتهم وذلك المشكلات التي تعترضهم^(٢).

ويأتي النظام التعليمي على أنه من أهم الأنظمة في المجتمع، فهو يهتم بإعداد المواطن الصالح القادر على خدمة أمته، وبالتالي فإن التميز في النظام التعليمي يقع جزء كبير منه على كاهل الإدارة الفعالة المبدعة التي تسعى دائماً لتجديد وتنويع الأساليب الإدارية، فالإدارة الفعالة تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي لكافة العاملين بشكل عام ولقيادتها بشكل خاص، وعلى هذا تأتي دراسة درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال من قبل مديرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت وتأثير تطبيق هذا الأسلوب على مستوى أداء المديرات.

مشكلة البحث:

تسعى إدارة المؤسسة المجتمعية بشكل عام سواء كانت خدمية أو إنتاجية نحو تطوير ذاتها حتى تصبح مواكبة للعصر ومستجداته بدلا من أن تبقى أسيرة النظم التقليدية، وقد ظهرت خلال

السنوات الأخيرة وخاصة مع إطلالة الألفية الثالثة موجات متتالية من الأفكار والاتجاهات الإدارية الهادفة إلى تطوير الأداء ومن بينها التوجه نحو توظيف أسلوب الإدارة بالتجوال، على اعتبار أنه أسلوباً ميدانياً يعمل على لقاء القائد مع العاملين في أرض الميدان، ولا شك أن الإدارة التقليدية تعتمد على بقاء المديرات بعيدات عن العاملين معهن، لبقائهن في مكاتبهن دون التفاعل معهن، مما أدى إلى تشويش المعلومات التي تنقل إلى المديرات وصناع القرار نظراً لعدم وصول جميع المعلومات المتعلقة بالعمل للمديرات، أو خوف العامل من مواجهة المديرية وردود فعلها^(٣)، ومن واقع خبرة الباحثة الباحثة كمعلمة لرياض الأطفال شعرت أيضاً بوجود فجوة بين إدارة الروضة والممثلة في مديرة الروضة من جهة وبين المعلمات من جهة أخرى، ينتج عنها ضعف في تقدير مديرة الروضة لحاجات المعلمات وقدراتهن وعدم وضوح رؤية الروضة للمعلمات مما ينعكس على أداء المعلمات، وأداء الروضة بشكل عام، وعليه كان لا بد من وجود طرق ومفاهيم إدارية حديثة كمفهوم الإدارة بالتجوال لتقليص تلك الفجوة بين مديرة الروضة والمعلمات، والقضاء على الطرق التقليدية والروتينية التي تقضيها المديرية خلف مكاتبها بعيد عن أرض الواقع^(٤)، وعلى ضوء ما سبق جاء هذا البحث ليتناول أحد الأساليب وهو أسلوب الإدارة بالتجوال وكيفية توظيفه من أجل تطوير أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

✦ كيف يمكن تطوير أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت باستخدام أسلوب الإدارة بالتجوال؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية لأسلوب الإدارة بالتجوال؟
- ما محددات أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت؟
- ما مستوى ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) لدى مديرات مرحلة رياض في منطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال تعزى للمتغيرات عينة البحث (العمر، سنوات الخبرة في التدريس، المؤهل العلمي)؟
- ما أثر أسلوب الإدارة بالتجوال على تطوير أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات؟
- ما الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت؟

أهداف البحث:

- استهدف البحث الحالي تطوير أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت باستخدام أسلوب الإدارة بالتجوال وذلك من خلال:
- التعرف على الأسس النظرية لأسلوب الإدارة بالتجوال.
 - الكشف عن محددات أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت.
 - تحديد مستوى ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال رياض في منطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت.
 - التعرف على أثر أسلوب الإدارة بالتجوال من قبل مديرات مرحلة رياض الأطفال على الأداء الوظيفي لهن من وجهة نظر المعلمات.
 - تحديد الفروق الموجودة حول مستوى ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال وفقاً للمتغيرات عينة البحث (العمر، سنوات الخبرة في التدريس، المؤهل العلمي).
 - كشف أثر أسلوب الإدارة بالتجوال على تطوير أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات.
 - تحديد الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت.

أهمية البحث:

يعد أسلوب الإدارة بالتجوال من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحث مدير المؤسسة نحو الالتقاء مع العاملين في ميدان العمل من أجل التعرف على آرائهم ومقترحاتهم من أجل تطوير الأداء العام للمؤسسة والذي بدوره ينعكس على سمعتها والحفاظ على مكانتها المجتمعية، بالإضافة إلى التعرف على المشكلات التي تعترضهم في إطار أعمالهم ومن ثم مناقشتهم في كيفية الوصول إلى حل علمي لها ينعكس إيجاباً على ارتفاع روحهم المعنوية وزيادة انتمائهم للمؤسسة، ومن ثم يمكن بلورة أهمية البحث الحالي على النحو التالي:

- **الأهمية العلمية:** تناول البحث الحالي أسلوب الإدارة بالتجوال وهو أسلوب جديد وحديث لأن مفهوم الإدارة بالتجوال من المفاهيم الحديثة، فهذا البحث من أوائل البحوث التي تربط أسلوب الإدارة بالتجوال بتطوير أداء مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت.
- **الناحية العملية:** يستفيد من هذا البحث كل العاملين في مجال التربية والتعليم وخاصة صناع القرار والمسؤولين عن رسم سياسات الإدارة التعليمية بالإضافة إلى مديرات رياض الأطفال لتنمية مهاراتهم الإدارية، وتنشيط أفكارهم العلمية من خلال النزول إلى الميدان وملازمة العاملين ومتابعتهم أولاً بأول، ومن ثم يمكن تطوير برامج إعداد وتدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت.
- **الأهمية الخاصة بالمعلمات:** يعطي هذا البحث فكرة شاملة للمعلمات عن أسلوب الإدارة بالتجوال الذي قد تمارسه بعض مديرات رياض الأطفال، وبالتالي يتم تعزيز قناعاتهن بأهمية هذا الأسلوب في إطار الارتقاء بأدائهن الوظيفي.

متغيرات البحث:

تمثلت في:

- **المتغير المستقل:** أسلوب الإدارة بالتجوال.
- **المتغير التابع:** أداء مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث على المصطلحات التالية:

١- التطوير Development:

أصل التطوير في المعاجم اللغوية من "طوره أي حوله من طور إلى طور، وتطور أي تحول من طور إلى طور، والطور هو الحال والهيئة، والتطور يعني التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، وكما أنه تغيير تدريجي يحدث في تركيبة المجتمع والعلاقات، أو النظم، أو القيم السائدة فيه، وفي اللغة الإنجليزية، نجد كلمة تطوير تعني بعض الكلمات مثل: Development, Progress, Improvement وجميعها يقصد بها تحسين الشيء المراد تطويره، أو التقدم بالشيء من حالة متدنية إلى حالة عالية جداً^(٥)، أما عن المفهوم الاصطلاحي للتطوير فهو إضافة التكنولوجيا المعاصرة على مدخلات المنظومة بما يسهم في زيادة الكفاءة والفاعلية لهذه المدخلات، وصولاً إلى إحداث التغيير الإيجابي الملموس في جودة المخرجات بعد جهد طويل المدى يستعين فيه بنظريات العلوم السلوكية الحديثة^(٦)، كما يعرف بأنه نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية، نتيجة لتفاعل العديد من القوي مثل: الأفراد والمؤسسات الاجتماعية، والعداات الاجتماعية، التي تمثل تغييراً يتصف بالنمو لبنية أو لوظيفة أو مهارة معينة، ويعتمد علي مراحل متعددة من خلال بعض التعديلات والقوانين والتغييرات التي تحدث في النظم الفردية أو المجتمعية^(٧)، كما أنه منظومة مركبة من عدة منظومات فرعية يتصل كل منهم بالآخر بطريقة تخدم غرضاً مشتركاً تجعل هذه المنظومة متصلة وقوية^(٨).

وتعرف الباحثة التطوير إجرائياً بأنه جهد مخطط على مستوى الروضة تدعمه الجهود المختلفة العاملة بها لتحسين مستوى أدائها وقدرتها على حل المشكلات وتفعيل العمليات الموجودة فيها من خلال معالجة فعالة متعاونة لأوجه القصور بالروضة من أجل مخرجات أفضل، كما أنه يركز على التحسين المقصود والمخطط له في سياسات وإجراءات العمل الجماعي بمرحلة رياض الأطفال وذلك بما يحقق مبادئ العدالة والمساواة وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين كافة العاملين بالروضة من أجل تقديم خدمة متميزة تسهم في تحسين المخرج النهائي للروضة.

٢- الأداء: Performance

ونعني به تقييم ما إذا كان الشخص ينفذ وظيفة بشكل جيد. الأداء الوظيفي، يُدرس أكاديمياً كجزء من علم النفس الصناعي (فرع علم نفس الذي يتعامل مع العمل)، يشكل جزءاً من إدارة الموارد البشرية. الإنجاز معيار هام للنتائج التنظيمية والنجاح^(٩)، وهناك من يرى الأداء كمتغير على المستوى الفردي، أو شيء يعمل به شخص واحد. ذلك يميزه بأكثر شمولية لثوابت مثل الأداء التنظيمي أو الأداء الوطني، والتي هي المتغيرات على مستوى أعلى^(١٠)، ويأتي الأداء أحياناً على أنه يعبر عن قدرات نوعية فنية يستخدمها الإنسان في عمله ويعبر عنها بمعايير السلوك أي ما يقوله أو يعمل، الفرد في عمله فهو ما يصدر عن الموظف من سلوك أثناء الموقف العملي في وظيفته ويتصل بمسار المؤسسة^(١١).

وتأسيساً على ما سبق فإن الأداء يمكن النظر إليه على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من قبل العامل الكفء والمدرّب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وإمكان ترقية الموظف تجرّ له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء الموظف لعمله ومسلكه فيه خلال فترة زمنية محددة^(١٢)، وعلى هذا يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء، معنى ذلك أن مفهوم الأداء مضمونه العلمي الواسع يركز على المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو يمكن كلّ من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسة.

٣- تطوير الأداء Performance development :

بأنه المعيار الصحيح لخلق الأداء المتميز، وهو الذي يتمثل في الإدارة المدرسية السليمة التي تقودها إدارة ناجحة تتميز بتفويض واضح للسلطة، وقدرة فائقة على استخدامها على أن تخدم الأهداف التعليمية من حيث التنفيذ والتنظيم^(١٣)، وأن المبادئ الأساسية للعلاقات الإنسانية لرفع كفاءة الأداء، تتم بإبلاغ عضو هيئة التدريس مقدماً بالتغيرات التي ستؤثر في عمله، وتهيئة الفرصة لكل موظف أو عامل بالمدرسة لكي يحقق كفاءته بأقصى ما تسمح به قدراته وإمكاناته، وتقديم التعزيز والثناء حيثما يلزم^(١٤).

٤- الروضة Kindergarten :

تعتبر الروضة أو الحضانة المدرسية هي المكان المنظم الأول الذي ينتقل إليه الطفل من بيته ليكمل مشواره حياته الطويل. لذا وجب أن يكون هذا المكان امتداداً طبيعياً للبيت بحيث يشكل استمراراً لشعور الطفل بالأمان والاستقرار والألفة، كما ويعتبر أغناء الروضة بالمثيرات المنظمة عاملاً هاماً في تعرف الطفل بالعالم من حوله بشكل سهل وبسيط والذي يشكل مدخلاً طبيعياً لنمائه المعرفي والانفعالي والجسمي^(١٥).

٥- مديرة الروضة Kindergarten Director :

وتمثل المسئول الأول عن تسيير أمور الروضة سواء على المستوى التربوي أو التعليمي أو الإداري أو الإشرافي أو الاجتماعي وغيره من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

٤- الإدارة بالتجوال Walkthrough Management :

تعد بمثابة منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال التغذية الراجعة، كما تعني تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء أكانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة^(١٦).

وهناك من يرى أن الإدارة بالتجوال يعد بمثابة أحد أساليب الاتصال الذي يتم بين قيادات المؤسسة والعاملين فيها من أجل التعرف على مواهبهم والقضاء على البيروقراطية وتبسيط الإجراءات وإعطاء العاملين فرصة لاستثمار طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، معنى ذلك أن أسلوب الإدارة بالتجوال يعد بمثابة مدخل يختصر المسافات الجغرافية والزمنية عن طريق التواجد الفعال في موقع الأحداث والمعاشاة الحقيقية للعاملين مع حثهم على المشاركة والتعاون من أجل إنجاز الأهداف المنشودة^(١٧)، ويأتي فريق آخر فيرى أن مدخل الإدارة بالتجوال يعد بمثابة وسيلة لخروج القيادات من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية للتعرف على أداء العاملين والمشكلات التي تواجههم وكيفية مواجهاتها مع التركيز على تلبية رغبات العاملين وإشباع حاجاتهم حتى تتحقق الأهداف المنشودة لهم وللمؤسسة^(١٨).

وتعرفها الباحثة أسلوب الإدارة بالتجوال إجرائياً على أنه يمثل قيام مديرات رياض الأطفال بجولات تفقدية للمعلمات في الحضانه وذلك للتعرف على المشاكل الحقيقية التي تواجه المعلمات والمساهمة في حلها، وتقديم التغذية الراجعة لهن ويمكن قياس درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال من قبل مديرات رياض الأطفال من خلال إجابات المعلمات عن عبارات أداة البحث.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

- الحد الموضوعي: وشمل الأسس النظرية لأسلوب الإدارة بالتجوال بالإضافة إلى محددات أداء مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت.
- الحد الجغرافي: وشمل منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت.
- الحد البشري: تم تطبيق الاستبانة على معلمات رياض الأطفال بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت.
- الحد الزمني: وتمثل في العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠م.

منهج البحث وإجراءاته:

لقد مزج البحث الحالي بين المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي من أجل تحقيق أهدافه البحثية والإجابة عن تساؤلاته العلمية، ف جاء الأول لطرح مفردات الإطار النظري وجاء الثاني لتحليل نتائج الإطار الميداني، أما عن إجراءات البحث فتمثل محوراً رئيساً يتم من خلاله تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل عباراتها، والوقوف على البيانات التي اشتملت على (العمر، سنوات الخبرة في التدريس، المؤهل العلمي).

المستفيدون من البحث:

يمكن أن يستفيد من هذا البحث القيادات التربوية المسئولة عن تسيير أمور العملية التعليمية أو الإدارية بمرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت وكذلك يمكن أن يستفيد منه كل من يهيمه أمر العملية التربوية بذات المراحل مثل:

١- قيادات الإدارة العليا بمرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت.

٢- قيادات إدارات مرحلة رياض الأطفال بالمناطق التعليمية المختلفة بدولة الكويت.

٣- مديرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت.

٤- موجهات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت.

٥- معلمات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت.

الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على أدبيات الفكر التربوي والإداري المعاصر وجد أن هناك مجموعة من الأبحاث والدراسات التي يمكن أن تفيد البحث الحالي لذا يمكن عرضها على النحو التالي:

المحور الأول: دراسات تتعلق بالأداء:

١- دراسة (S. Masroor & M. Soomro, 2011)^(١٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط الإدارية (ومنها الإدارة بالتجوال) على أداء الموظفين في شركة SSGC Company (Sui Southern Gas) وهي إحدى شركات الغاز

الطبيعي في باكستان. حيث أن أنماط الإدارة (الإدارة الأوتوقراطية، والإدارة بالتجوال) تمثل المتغير المستقل والأداء الوظيفي يمثل المتغير التابع، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي لطرح مفردات الإطار النظري، والأسلوب الإحصائي لتحليل نتائج الإطار الميداني، حيث تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة (SSCC)، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية حيث تكونت من (١٥٨) موظفاً من فئة E-grad وزعت الاستبانة على العينة، وتم استخدام الاختبارات الخطية المتعددة واختبار T test، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط الإدارة بالتجوال على أداء الموظفين من خلال ثقافة المؤسسة.

٢- دراسة (S. Moghimi & et al., 2013) (٢٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مهارات الاتصال لدى المدراء وأثرها الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة إطفاء الحرائق بمدينة رشت الإيرانية، حيث تناولت البحث مهارات الاتصال لدى المدراء كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي للعاملين كمتغير تابع، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى تحقق أهدافها البحثية وتجب عن تساؤلاتها العلمية، وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مؤسسة إطفاء الحرائق في مدينة رشت ويقدر عددهم (٢٠٠) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث تبلغ (١٠٠) موظفاً، وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة، وكان من أبرز نتائجها وجود علاقة موجبة بين امتلاك المدراء مهارات تواصل وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

٣- دراسة (H. Zameer, 2014) (٢١):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز على أداء الموظفين في صناعة المشروبات في باكستان، وتتكون متغيرات البحث من متغير مستقل وهو التحفيز ويشمل التحفيز المعنوي والمادي والمتغير التابع وهو أداء الموظفين، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي حتى تطرح من خلاله مفردات الإطار النظري، بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي والذي تم توظيفه لتحليل نتائج الإطار الميداني، حيث استخدمت الدراسة استبانته تم تطبيقه على عينة بلغ عددها (١٥٠) عاملاً في كل مدن الدراسة، وكان من أبرز نتائجها أن التحفيز يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين في صناعة المشروبات في باكستان.

٤- دراسة مها القحطاني (٢٠١٥)^(٢٢):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأمن النفسي للمرأة وانعكاسه على محددات الأداء الوظيفي في بيئة العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي، فجاء الأول للتعامل مع مفردات الإطار النظري وجاء الثاني لمعالجة نتائج الإطار الميداني، حيث تم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٨٠٠) موظفة في القطاعات الحكومية والقطاعات الخاصة والأعمال الحرة، وكان من أبرز نتائجها: وجود علاقة ارتباطية بين الأمن النفسي ومحددات الأداء الوظيفي، واختلاف نسبة مشاركة العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للمرأة حيث جاءت سنوات العمل في المرتبة الأولى والمؤهل العلمي في المرتبة الثانية وفترات العمل في المرتبة الثالثة.

٥- دراسة أية جاد الله (٢٠١٦)^(٢٣):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى المعلمين من وجهة نظرهم ووضع تصور مقترح لتعزيز دور المدرسة في تنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوضع التصور المقترح لتعزيز دور الإدارة المدرسية في تنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية والبالغ عددهم (٤٥٠٣) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتعزيز الإدارة المدرسية في تنمية السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس بدرجة تقدير كبيرة ويون نسبي (٦٨,٢٠%).

المحور الثاني: دراسات تتعلق بأسلوب الإدارة بالتجوال:

١- دراسة (E. Payne, 2010)^(٢٤):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على تحسين الممارسات التعليمية في مدارس الساحل الشرقي لولاية فرجينيا وذلك من وجهة نظر المدراء والمعلمات في تلك المدارس، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي لطرح مفردات الإطار النظري والأسلوب الإحصائي لتحليل نتائج الإطار الميداني، حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٨٨) معلماً

وإدارياً، وكان من أبرز نتائجها أن الإدارة بالتجوال تتيح للمعلمات التعبير عن توقعاتهم وآرائهم حول تدريس الطلاب، وكما تسمح لهم بتغيير طرق التدريس حسب ما يروونه مناسب، كما أن لها تأثيراً إيجابياً في توفير بيئة تعليمية إشرافية تركز على جميع عناصر العملية التعليمية بكاملها من (المعلمات، والطلبة، والمناهج الدراسية، والأساليب التربوية).

٢- دراسة أهل العبيدي (٢٠١٠) (٣٥):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة المبحوثين للإدارة بالتجوال وكل بعد من أبعادها وأثار هذه الممارسة من وجهة نظر المديرات ن والتعرف على مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر المديرات، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي لطرح مفردات الإطار النظري، وجاء الأسلوب الإحصائي ليتم من خلاله تحليل نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٧٠٣) مديراً ومديرة ومساعداً لهما، وكان من أبرز نتائجها أن تصورات المديرات ن في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها على فاعلية اتخاذ القرارات.

٣- دراسة (G. Brown & K. Cley, 2011) (٣٦):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التجوال على الممارسات التربوية للمعلمات داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة وقياس الآثار المترتبة على التجوال من خلال الملاحظات الصفية القصيرة والمتكررة في المدارس المسيحية من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لطرح رؤيتها العلمية تجاه مفردات الإطار النظري، وجاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (١٤٣) معلماً يعملون في عشر مدارس متفرقة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان من أبرز نتائجها أن التجوال ساهم في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين المعلمات، وبناء علاقات ايجابية تعتمد على الثقة بينهما.

٤- دراسة إيمان صباح (٢٠١٢)^(٣٧):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة الفروانية التعليمية بالكويت الدولية بمحافظة الكويت من وجهة نظر المديرات، والتعرف إلى سبل تفعيل الإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديرات مدارس منطقة الفروانية التعليمية بالكويت الدولية حيث يمثل (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) المتغيرات المستقلة وتمثل الإدارة بالتجوال بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة) المتغير التابع، وظفت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى تحقق أهدافها وتجب عن تساؤلاتها وطبقت استبانة على عينة بلغ عددها (٢١٣) مديراً ومديرة، وكان من نتائجها أن درجة ممارسة مديرات المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة الفروانية التعليمية بالكويت الدولية من وجهة نظر مديرات هم جاءت بدرجة كبيرة.

٥- دراسة (Tucker Singer, 2013)^(٣٨):

هدفت الدراسة إلى التعرف على اختبار برنامج تحسين بناء أ على ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدراء الإدارة العليا لملاحظة الموظفين في خطوط العمل الأمامية (العمال) والتماس أفكارهم والعمل على حل مشاكلهم ممارسة الإدارة بالتجوال لحل مشاكل الموظفين من قبل مدراء الإدارة العليا يمثل المتغير المستقل، والأداء الوظيفي يمثل المتغير التابع، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى تحقق أهدافها العلمية وتجب عن تساؤلاتها البحثية، وقد طبقت استبانة على عينة بلغ عددها (١٩) مستشفى لتنفيذ البرنامج المبني على أساس الإدارة بالتجوال لمدة (١٨) شهراً، وكان من أبرز نتائجها أن المؤسسات التي يتكفل بها مدير يقوم بحل المشاكل الخاصة بالموظفين وبالتالي يبدي الموظفون فيها أداء أفضل ووجود الإدارة العليا ليس له تأثير إيجابي على أداء الموظفين إذا لم تشارك الإدارة العليا بحل مشاكل الموظفين بفاعلية.

٦- دراسة منال قدومي، تيسير الخوالدة (٢٠١٢)^(٣٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس. حيث متغير البحث المستقبل

الإدارة بالتجوال بأبعاده، والمتغير التابع هو الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي لطرح مفردات إطارها النظري، وجاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٤٢٢) فرداً يعملون في (١٩) مدرسة مهنية حكومية وخاصة، وكان من أبرز نتائجها تأثير درجة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية من وجهة نظرهم إيجابياً بتقبل المديرية لمقترحات المعلمات وبعدالة نظام الحوافز.

٧- دراسة رضا المواضية (٢٠١٤)^(٢٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنية في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية. هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال والتعرف إلى مستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنية في محافظة الكرك، وتمثل الإدارة بالتجوال بأبعاده المتغير المستقل والتمكين الإداري بأبعاده المتغير التابع، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب إحصائي حتى تحقق أهدافها وتجيب عن تساؤلاتها، وطبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (١٠٣) معلمة، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنية، كان بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود أثر بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنية.

ثانياً: الأسس النظرية لأسلوب الإدارة بالتجوال: ويندرج تحتها:

(أ) نشأة مفهوم الإدارة بالتجوال: Management by Walking Around

لقد بدأ مصطلح الإدارة بالتجوال يزحف إلى الفكر الإداري مع زيادة أنشطة المؤسسات، وتزايد اعتماد متخذي القرار الإداري على التقارير المكتوبة والتي كثيراً ما تخفي خلفها العديد من البيانات والمعلومات التي بدورها تختلف عما يمارسه العاملين في أرض الواقع^(٢١)، وعليه نشأ ما يسمى علم الإدارة بالتجوال كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية، حيث مارس هذا الفن القادة العظام الذين كانوا دائماً يتفقدون الجيش ويتواجدون في صفوف القتال الأولي، ثم انتقل بالتدريج إلى

المؤسسات والمؤسسات والشركات الكبرى عالمية النشاط، والمتعددة الجنسيات، والعبارة للقوميات، التي تنشر فروعها في كافة أنحاء العالم^(٢٢).

ومنذ الثمانينات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المؤسسات الكبيرة بالعمل علي تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها علي سلوك الأفراد والجماعات ومستوي أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر، فالمؤسسة تستطيع قياس مدي نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للعاملين، فكما كانت القيادة كفاء وجيدة ينعكس ذلك بشكل ايجابي على المؤسسة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت^(٢٣)، وعلى هذا فقد أصبح مفهوم الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا من الناحية النظرية، أما من الناحية التطبيقية فلقد طبقه الكثير من القادة العظام علي مر التاريخ ولئن صنف الأدب الإداري الحديث عملية الإدارة بالتجوال كموضوع إداري معاصر يقود المؤسسة إلى النجاح والتميز، فقد كانت الحضارة العربية الإسلامية سباقة في تطبيقه فكراً وعملاً. وقد أكد الرسول - صلي الله عليه وسلم - على ضرورة تطبيقه في الحديث الشريف: "كلم راع وكلهم مسئول عن رعيته"، فلم يكنفي، عليه السلام، بالجلوس في المسجد والاستماع إلى الشكاوى بل كان يخرج بنفسه ويتفقد أحوال رعيته ويتجول في الأسواق، وكذلك الخلفاء الراشدين من بعده.

مفهوم أسلوب الإدارة بالتجوال:

ينظر إلى أسلوب الإدارة بالتجوال على أنه يمثل منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، يستمد خصوصيته 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 استخدام مهاراته الشخصية وموهبته الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجوالية^(٢٤)، وهناك من يرى أن أسلوب الإدارة بالتجوال يشير إلى قدرة المدير على الابتعاد عن مكتبه، والخروج منه لمسرح العمل، والتفاعل مع العاملين وجهاً لوجه،

وذلك لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والحصول على التغذية الراجعة^(٣٥)، وعرف أسلوب الإدارة بالتجوال بأنه عبارة عن إستراتيجية تستخدم من قبل القائد لإحداث التغيير الإيجابي الذي يمكن أن يحسن المواقف ويؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر على إنجاز العاملين، ولإنشاء اتصالات أقوى معهم، وتشجيعهم على التطوير المهني^(٣٦)، فمن خلال التعريفات السابقة نستطيع أن نعرف الإدارة بالتجوال بأنها أسلوب إداري حديث قائم على خروج المديرية من المكتب، والقيام بجولات تفقدية للمعلمات في الروضة، تسعى من خلالها اكتشاف الحقائق، وبناء جسور الثقة والتواصل مع المعلمات في الروضة، وتحفيزهن وتشجيعهن على الإبداع، وتقديم لهن التغذية الراجعة لتحسين أدائهن المهني.

أهداف أسلوب الإدارة بالتجوال:

- تتنوع أهداف أسلوب الإدارة بالتجوال، حيث لا تقتصر على لحصول على البيانات والمعلومات أو على الوقوف على ما يحدث فقط بل إنها تمتد لتشمل ما يلي^(٣٧):
- تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي الذي يترتب وينشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل، ومن ثم فإن الزيارات الميدانية التي يقوم بها مديرة المشروع تعمل إزكاء الفكر وتحطيم أسوار العزلة والجمود والتحجر الفكري، أما عوامل تحطيم سلاسل الجمود التوقف الفكري فهي: المعرفة-المهارة-الرغبة.
 - ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية وغير المعلنة التي قد تكون غيبية أ، جهلت أو لم تذكر الإدارة العليا للمشروع لسبب أو لآخر، فالممارسة الإدارية التي تتيحها عملية الإدارة بالتجوال تقوم علي حقيقة بديهية هي تحقيق الاتصال والتواصل الدائم والمستمر مع مختلف العاملين وكسر حواجز الاغتراب.
 - ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير، وتنمية نكية وفاعلة لقدرات المشروع وإمكانياته، وتوظيفها بفاعلية لتحقيق جملة الأهداف الكمية والنوعية الخاصة بالإنتاج والتسويق، والتمويل للأفراد وبما يضمن استمرارية المشروع وتحسين مدخلاته ومخرجاته وعوائده وأرباحه.

- معالجة حالات وأمراض: الضيق والإحباط والقلق والتوتر النفسي واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتتبية.

فوائد أسلوب الإدارة بالتجوال:

يوجد مجموعة من الفوائد عند ممارسة الإدارة بالتجوال كمفهوم إداري حديث، يمكن عرضها على النحو التالي^(٣٨):

- تبني الثقة والاتصالات.
- تحفز الطاقم بالإحياء بان الإدارة تهتم في العاملين.
- تحفيز العاملين لتحقيق أهداف شخصية وجماعية.
- تقوية القدرة لإحداث تغيير ثقافي لأداء اعلي المؤسسة.
- تقوية القدرة لإحداث تغيير ثقافي لأداء اعلي المؤسسة.
- تجديد قيم المؤسسة.
- جعل العمل أقل رسمية.
- خلق مؤسسة صحية^(٣٩).

مبادئ أسلوب الإدارة بالتجوال: تتمثل في:

- مبدأ الجماعية: ويعني اهتمام إدارة المؤسسة بنشر ثقافة العمل الجماعي بين كل العاملين بمختلف وحداته.
- مبدأ الواقعية: ويعني ملاحظة قيادات المؤسسة لأداء العاملين في مواقع العمل الفعلية^(٤٠).
- مبدأ التفاعلية: ويعني تفاعل قيادات المؤسسة مع العاملين بمختلف وحداتها لمناقشة قضايا العمل.
- مبدأ التقاربية: ويعني تقارب قيادات المؤسسة مع العاملين عبر الاستماع إلى مقترحاتهم وآرائهم لمواجهة مشكلاته.
- مبدأ التشاركية: وتعني عقد مقابلات دورية بين قيادات المؤسسة والعاملين في مجال العمل.

- مبدأ الموضوعية: وتعني قيام قيادات المؤسسة بتقديم أداء العاملين في مواقع عملهم دون تحيز لأي فرد.
- مبدأ الفجائية: وتعني قيام قيادات المؤسسة بزيارة مفاجئة إلى مواقع العمل المختلفة للتعرف على سريان العمل وأداء العاملين مع السماح بتفعيل التغذية الراجعة حتى يتحقق الهدف المنشود للمؤسسة^(٤١).

(ب) محددات أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال:

ماهية الأداء:

يمكن أن ينظر إلى الأداء على أنه اتجاه العاملين نحو المؤسسة والعمل وعلاقات المؤسسة بالمؤسسات الأخرى^(٤٢)، وهناك من ينظر إلى الأداء على أنه يعبر عن الميدان الذي يعمل فيه العاملين في وحدات مختلفة داخل المؤسسة وعبر تفاعلاتهم وتبادلهم للخبرات ومواجهاتهم للتحديات تتحقق أهداف المؤسسة^(٤٣)، وهناك ينظر إليه على أنه يمثل مجموعة الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من العاملين أو نتيجة لاتصاله بالبيئة من حوله، وعلى هذا فإن الأداء تعبر عن كل عمل حركي أو تفكير أو أداء لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك تصب في صالح المؤسسة وتسهم في تحقيق أهدافها^(٤٤)، وعلى هذا فإنه يمكن النظر إلى الأداء على أنه سلسلة مترابطة من الأفعال وردود الأفعال التي تصدر من العاملين في المؤسسة التعليمية وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والتي على ضوءها يشبع حاجاته ويلبي رغباته ويحافظ على استمراره وبقائه بالمؤسسة التي يعمل بها^(٤٥).

أهمية الأداء:

- يمكن إبراز أهمية الأداء على النحو التالي:
- يعد بمثابة وسيلة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.
- يركز على تفاعل الأفعال مع الممارسات مع المعاملات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

- يؤثر على سمعة المؤسسة ومكانتها.
- يتحكم في ترقية العاملين أو نقلهم إلى استبعادهم عن الوظيفة التي يعملون بها.
- يعبر عن نتائج تفاعل الفرد مع المجموعة مع المؤسسة مع البيئة ومن ثم فهو صورة معبرة تعبير حقيقي عن هذا التفاعل.
- يحتم على قيادات المؤسسة مراقبة تصرفات وسلوكيات العاملين بها.
- يتضمن مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتي تتمثل في النتائج النهائية للوحدة أو المؤسسة^(٤٦).

أهداف الأداء:

يهدف الأداء إلى:

- تنمية مهارات العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- التنبؤ بالمستقبل من خلال تسجيل أحداث الحاضر والتفاعل معه.
- تحديد النواتج المترتبة على تصرفات العاملين وسلوكياتهم.
- توظيف المعلومات المتاحة من أجل الارتقاء بسمعة المؤسسة ومكانتها.
- تزويد العاملين بالأساليب العلمية التي تساعدهم على التكيف مع أعمالهم وسرعة إنجازها^(٤٧).
- حسن استثمار الوقت مع ملاحظة تحديات العمل ومحاولة مواجهاتها.
- المساهمة في إدارة الوحدة أو المؤسسة من خلال النتائج المترتبة عليه.
- التعرف على الأسباب التي تجعل العاملين يبذلون قصارى الجهد في أعمالهم.
- الكشف عن الظروف التي تؤثر على في سلوك أو ممارسات العاملين بالمؤسسة.
- الحكم على فاعلية المؤسسة من خلال مخرجاتها.
- تحقيق رضا العاملين من خلال تحقيق أهداف المؤسسة^(٤٨).

مجالات الأداء: تتمثل في:

- توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية والإدارية للمؤسسة.

- استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بأعمال العاملين وسلوكياتهم داخل المؤسسة.
- تأثير المؤسسة على كل من إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين.
- تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على العناصر البشرية التي تعمل بمختلف وحداتها.
- تأثير العاملين بالمؤسسة على فاعليتها وإمكانية تحقيق أهدافها.
- تأثير البيئة الخارجية للمؤسسة على أهدافها وسمعتها^(٤٩).
- التركيز على الارتباط بين وحدات المؤسسة والمناخ التنظيمي السائد بها.
- التركيز على أداء العاملين على اعتبار أنه المنوط بسمعة المؤسسة وضبط علاقاتها بالمستفيدين من خدماتها.
- فهم سلوكيات العاملين الذين يعملون على شكل مجموعات أو فرق عمل في وحدات مختلفة حيث نشر ثقافة العمل الفريقي بالمؤسسة.
- تنمية قنوات الاتصال بين كل وحدات المؤسسة حتى ترتقي العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين^(٥٠).
- التركيز على أداء المؤسسة ككل على اعتبار أنه هو الهدف الأسمى الذي يسعى إليه الجميع سواء من العاملين أو قيادات المؤسسة.

مبادئ الأداء:

يمكن عرض مجموعة المبادئ التي ينطلق منها أداء العاملين في المؤسسة المجتمعية سواء كانت خدمة أو إنتاجية على النحو التالي^(٥١):

١- مبادئ تتعلق بالطبيعة الإنسانية للعاملين: ويندرج تحتها:

- يتشابه العاملون في بعض الجوانب ويختلفون في جوانب أخرى أي أن كل فرد يختلف عن الآخر ويتشابه معه في ذات الوقت.
- يمثل أداء الفرد نتاج تفاعله مع البيئة بمعنى أن هناك مؤثرات ذاتية تتعلق بالفرد ذاته ومؤثرات تتعلق بالبيئة التي يعيش فيها ولا شك أن هذه العوامل تتفاعل مع بعضها وتحدد أداء الفرد^(٥٢).

- يعد الفرد بمثابة نسق أو نظام يتكون من أجزاء مترابطة تتمثل في: القيم والاتجاهات والقدرات والمهارات والمعارف والمعلومات وغيرها، ومن ثم فإن كل جزء من هذه الأجزاء يؤثر ويتأثر بالآخر وما يقال على الفرد يقال على باقي العاملين.
- تؤثر خبرات الفرد وتجاربه على إدراكه للمواقف وينعكس هذا بدوره على أدائه.
- تشير الكرامة الإنسانية إلى قيمة الإنسان وأهميته في تحقيق جودة الخدمة ومن ثم التأثير الإيجابي في سمعة المؤسسة.
- توجد مجموعة من الدوافع التي توجه الفرد نحو أدائه وذلك على ضوء التوازن بين احتياجاته واحتياجات المؤسسة وأهدافه وأهداف المؤسسة^(٥٣).

٢- مبادئ تتعلق بطبيعة المؤسسة: ويندرج تحتها:

- تعتبر المؤسسة بمثابة نظام اجتماعي وبالتالي تخضع للقوانين المجتمعية سواء الرسمية أو غير الرسمية التي تتمثل في مجموعة العادات والتقاليد والأعراف.
- دعم المصالح المتبادلة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى سواء في البيئة المحيطة بها أو في المجتمع ككل على اعتبار أن كل مؤسسة تحتاج للأخرى وكل فرد يحتاج للآخر حتى يحقق أهدافه وتطلع إلى مستقبل أفضل يرى فيه طموحاته ويوظف من خلاله استعداداته^(٥٤).
- الحفاظ على التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة من خلال التعرف على احتياجاته ومحاولة تلبيةها ومعرفة رغباتهم ومحاولة إشباعها مع الحفاظ على رغباته وحاجات المؤسسة فالمؤسسة للجميع وبالجميع.

عناصر الأداء: يمكن عرضها على النحو التالي:

- الفرد: ويمثل أساس المؤسسة فلا يمكن أن تخلو مؤسسة معينة من أفراد أو فريق عمل يحقق أهدافها ويضمن بقاءها واستمرارها ومن ثم يتحتم على المؤسسة أن تهيئ بيئة عمل تحفز الفرد نحو الإبداع وتحقيق أهدافها المنشودة.

- **المجموعة:** وهي مجموعة العمل التي يتفاعل معها الفرد أو ينتمي تحت لواءها ويشاركها إنجاز العمل وتحقيق الهدف عبر قرارات شارك هو بنفسه في صنعها واتخاذها ومن ثم عليه أن يستعد لتنفيذها ويتحمل المسؤولية حيالها^(٥٥).
- **المؤسسة:** على اعتبار أن الفرد أو المجموعة تتفاعل مع الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة الذي ينضوي على مجموعة علاقات رسمية وغير رسمية ومجموعة أهداف يتحتم على العاملين بذات الهيكل أن يعملوا من أجل تحقيقها مع الأخذ في الاعتبار أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتأثر بأساليب العمل ونوع التقنية المستخدم ونوعية العاملين ونمط القيادة وطبيعة الهيكل وكيفية تصميمه كل هذه الأمور تنعكس إيجاباً أو سلباً على أداء العاملين بالمؤسسة^(٥٦).
- **البيئة:** وتشمل البيئة الداخلية للمؤسسة التي تتمثل في وحداتها وقنوات الاتصال بها ونوعية العاملين وطبيعة الأعمال ودرجة تفاعل كل وحدة مع الأخرى والهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، بالإضافة إلى البيئة الخارجية والمتمثلة في المجتمع والتي تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية وغيرها ولا شك أن مثل هذه البيئة تؤثر على أداء العاملين واتجاهاتهم بل ويمتد تأثيرها إلى سمعة المؤسسة ومكانتها^(٥٧).

رابعاً: الإطار الميداني: ويندرج تحته:

(١) مجتمع البحث:

شمل مجتمع البحث معلمات رياض الأطفال في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، حيث بلغ عددهم (٢٥٠) معلمه، وذلك بنسبة (١٥%) من المجتمع الكلي، حيث بلغ عدد معلمات رياض الأطفال في منطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت (١٦٦٢) معلمة. ولعل ذلك يتضح من الجدول (١) التالي:

جدول (١): توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات (المؤهل العلمي-سنوات الخبرة-العمر)

المتغير	مستوياته	العدد	النسبة المئوية
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	٢٣٧	%٩٥
	ماجستير	١٠	%٤
	دكتوراه	٣	%١
	المجموع	٢٥٠	%١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤٠	%١٦
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١١٥	%٤٦
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٦٠	%٢٤
	من ١٥ سنة فما فوق	٣٥	%١٤
	المجموع	٢٥٠	%١٠٠
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٤٥	%١٨
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	١٧٠	%٦٨
	٤٠ فما فوق	٣٥	%١٤
	المجموع	٢٥٠	%١٠٠

ومن الجدول السابق يتضح أن غالبية أفراد العينة تحمل مؤهل الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) وذلك بنسبة (٩٥%) من إجمالي أفراد عينة البحث، في حين يتضح أن (٤٦%) من أفراد عينة البحث تصل خبرتهم في التدريس (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات)، كما بلغت نسبة أفراد عينة البحث في العمر (٦٨%) لمن هن أكبر ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة وهي أكبر نسبة.

ب) أداة البحث:

تم إعداد استبانته من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بالإدارة بالتجوال، والدراسات السابقة وتحديدًا دراسة (مؤمن صالحه، ٢٠١٥)^(٥٨)؛ وقد أجريت بعض التعديلات التي تتناسب مع أهداف البحث الحالي، وقد شملت الاستبانة (٥٦) عبارة موزعة على محورين وهي:
المحور الأول: مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات، وينقسم هذا المحور إلى خمسة أبعاد وهي كالتالي:

١- بعد اكتشاف الحقائق، ويتكون من (٨) عبارات.

- ٢- تحسين الاتصال، ويتكون من (٨) عبارات.
 ٣- التحفيز، ويكون، ويتكون من (٨) عبارات.
 ٤- التطوير والإبداع، ويتكون من (٧) عبارات.
 ٥- التغذية الراجعة، ويتكون من (٨) عبارات.

المحور الثاني: أثر أسلوب الإدارة بالتجوال على تطوير أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات، وتكون من (١٧) عبارة.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر الأنسب لهذه البحث، وتم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا - كرونباخ (Chronbach Alpha) لاستجابات أفراد عينة البحث، ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (٢) معاملات ثبات أداة البحث

معامل ألفا	عدد العبارات	البيانات
٠,٨٥	٨	اكتشاف الحقائق
٠,٩٠	٨	تحسين الاتصال
٠,٨٥	٨	التحفيز
٠,٨٨	٧	التطوير والإبداع،
٠,٨٦	٨	التغذية الراجعة
٠,٩٤	١٧	المحور الثاني: أثر أسلوب الإدارة بالتجوال على تطوير أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات؟

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة.

ج) المعالجة الإحصائية:

تم حساب تقديرات أفراد مجتمع البحث "لتطوير أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت باستخدام أسلوب الإدارة بالتجوال" باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science، وتم استخدام اختبار (t-test) في حالة العينة الواحد، واختبار (independent samples t-test) في حالة العينتين، والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لتحديد درجة تقدير أفراد عينة البحث من خلال قيم المتوسطات الحسابية الموضح بالجدول التالي:

جدول (٣) المعيار المعتمد في تفسير نتائج البحث

إمكانية التطبيق	مدى المتوسط الحسابي
مرتفعة جدا	٤,٢ - أقل من أو = ٥
مرتفعة	٣,٤ - أقل من ٤,٢
متوسطة	٢,٦ - أقل من ٣,٤
ضعيفة	١,٨ - أقل من ٢,٦
ضعيفة جدا	١ - أقل من ١,٨

تحليل عبارات الاستبانة:

تحليل عبارات "ما مستوي ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال لدي مديرات رياض الأطفال بالكويت": ويندرج تحتها الأبعاد التالية:

- تحليل عبارات بُعد "اكتشاف الحقائق": حيث تم استخدام اختبار (t) لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لأفراد عينة البحث، ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (٤): المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد "اكتشاف الحقائق"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
١	تمكن جولات المديرية المستمرة من استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة.	٣,٨٠	%٧٥,٩٩	١٩,٩٢	٧
٢	تقضي المديرية جزء من وقتها في اكتشاف أسباب وتقصيلات مشكلات العمل.	٤,٠٨	%٨١,٦٤	٢٦,٣٠	٣
٣	تتأكد المديرية من البيانات والمعلومات الواردة إليها من خلال جولاتها التقديرية.	٤,٠٠	%٧٩,٩٥	٢٦,٠٣	٤

٨	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
٤	تهتم مديرة الروضة بالتعرف على ميول المعلمات واتجاهاتهم.	٣,٦٩	%٧٣,٨٥	١٧,٠٣	٨
٥	تسعي مديرة الروضة للتعرف على الأسباب الحقيقية لضعف أداء المعلمات.	٣,٩٤	%٧٨,٨٣	٢٤,٩٠	٥
٦	تسعي مديرة الروضة لتطوير أساليب المتابعة في المدرسة.	٣,٩٢	%٧٨,٤٧	٢٢,٩٤	٦
٧	تسعي مديرة الروضة لتحديث بيانات العاملين والطالبات في المدرسة.	٤,٣٣	%٨٦,٥١	٣٦,٧٩	٢
٨	تتابع مديرة الروضة أداء المعلمات في الصفوف بشكل دائم.	٤,٣٥	%٨٧,٠٩	٤٤,٤٢	١
	جميع عبارات المجال معاً.	٤,٠٢	%٨٠,٣٠	٤٠,٦٩	

ومن الجدول السابق يتضح أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة الأولى "تتابع مديرة الروضة أداء المعلمات في الصفوف بشكل دائم" يساوي ٤,٣٥ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٨٧,٠٩%)، قيمة الاختبار (٤٤,٤٢) ولذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠,٠٥) α ، مما يدل على أن هناك موافقة مرتفعة جداً من قبل أفراد العينة على هذه العبارة، ويرجع ذلك إلى الاهتمام التي توليه مديرات رياض الأطفال لتعزيز الأداء الجاد لمعلمات رياض الأطفال ومعالجة جوانب الضعف في الأداء أثناء تنفيذ الحصص الدراسية، ومساعدة المعلمة على حل المشكلات التي قد تواجهها أثناء تنفيذ الحصص الدراسية، وكذلك شعور المعلمات بان متابعة مديرة رياض الأطفال لهن في الصفوف يأتي من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم ورفع مستوى التحصيل للطلاب، لا من أجل تصيد الأخطاء والانتقاد.
- المتوسط الحسابي للعبارة الثانية "تهتم مديرة الروضة بالتعرف على ميول المعلمات واتجاهاتهم" يساوي (٣,٦٩) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٣,٨٥%) قيمة الاختبار (١٧,٠٣)، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠,٠٥) α ، مما يدل

علي أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد حصلت على نسبة مرتفعة من قبل أفراد العينة علي هذه العبارة، حيث حصلت هذه العبارة على الترتيب الأخير في مجال اكتشاف الحقائق ويرجع ذلك إلى أن ميول واتجاهات المعلمات متنوعة ومختلفة من معلمة لأخرى، فمديرة المدرسة قد لا تستطيع أن تتعرف وتراعي ميولهن بالشكل الأمثل، وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي يساوي (٤٠,٢)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٨٠,٣٠%)، قيمة الاختبار (٤٠,٦٩)، ولذلك يعتبر مجال "اكتشاف الحقائق" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل علي أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال مرتفعة وان هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة علي عبارات هذا المجال.

- تحليل عبارات البُعد "تحسين الاتصال": حيث تم استخدام اختبار (t) لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لأفراد العينة، ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (٤): المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات بُعد "تحسين الاتصال"

أ	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
١	تسعي المديرية لتوثيق العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.	٤,٤١	٨٨,٢٥	٤٠,٠١	١
٢	تشجع مديرة الروضة علي المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	٣,٩٢	٧٨,٤٧	٢٢,٩١	٨
٣	تستخدم المديرية أثناء تجوالها لغة الحس وتعبيرات الوجه لتحسين الاتصال.	٤,٠٥	٨١,٠٦	٢٥,٢٦	٦
٤	تشارك مديرة الروضة المعلمات في المناسبات الخاصة.	٤,٠٧	٨١,٣٣	٢٥,٠٠	٤
٥	تستمع مديرة الروضة أثناء تجوالها لأسئلة المعلمات وتتجاوز معهن.	٣,٩٤	٧٨,٨٩	٢٢,٢٠	٧
٦	تسمح مديرة الروضة لمناقشة وجهات نظر المعلمات فيما يخص العمل.	٤,٢٤	٨٤,٨٤	٣٠,٩٨	٢
٧	تسعي مديرة الروضة لكسب ثقة المعلمات.	٤,١٣	٨٢,٥٣	٢٨,٠٠	٣
٨	تتمتع مديرة الروضة بالإصغاء الجيد في استقبال آراء المعلمات.	٤,٠٦	٨١,٢١	٢٣,٥٩	٥
	جميع عبارات المجال معاً.	٤,١٠	٨٢,٠٧	٣٨,٩٨	

ومن الجدول السابق يتضح أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة الأولي "تسعي المديرية لتوثيق العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي" يساوي (٤,٤١) والمتوسط الحسابي النسبي (٨٨,٢٥%)، قيمة الاختبار (٤٠,٠١)، ولذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد حصلت على نسبة موافقة مرتفعة ويرجع حصول العبارة الأولي علي المرتبة الأولي في المجال الثاني لعدة أسباب منها:
 - إدراك مديرات رياض الأطفال لأهمية وجود علاقة جيدة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي للتعاون من أجل تصحيح سلوك الأطفال ورفع المستوى التحصيلي لديهم).
 - إدراك مديرات رياض الأطفال أن العلاقة الجيدة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لها مردود ايجابي على النظام داخل المدرسة وعلى نتائج الأطفال.
 - معاملة أولياء الأمور والمجتمع المحلي بشكل جيد يؤدي إلى تقديم أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي الدعم المادي والمعنوي للمدرسة والمشاركة في حل المشكلات التي قد تواجهها مرحلة رياض الأطفال مستقبلاً.
- المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة "تشجع مديرة الروضة علي المناقشة الجماعية لأساليب العمل" تساوي (٣,٩٢) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٨,٤٧%)، قيمة الاختبار (٢٢,٩١)، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل علي أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة مرتفعة من قبل أفراد العينة علي هذه العبارة، وحصلت هذه العبارة علي المرتبة الأخيرة في المجال الثاني بسبب تفويض مديرة الروضة لبعض المعلمات الأشراف علي اللجان الخاص بأعمال الروضة مما يقلل من فرصة المناقشة الجماعية لأساليب العمل، وتنوع التخصصات المدرسية.
- وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي يساوي (٤,١٠)، وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٨٢,٠٧%)، قيمة الاختبار (٣٨,٩٨)، لذلك يعتبر مجال "تحسين الاتصال" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل علي أن متوسط درجة الاستجابة

لهذا المجال أخذت موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة علي عبارات هذا المجال، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أمل العبيدي، ٢٠١٠) حيث أشارت أن درجة تحسين الاتصال كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال من قبل المديرات في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، واتفقت مع دراسة (إيمان أبو شنب، ٢٠١٣م) حيث جاء المتوسط الحسابي لمهارات التواصل لدي مديرات المدارس بدرجة مرتفعة، ويرجع هذا التوافق إلى تشابه عينة البحث الحالي مع عينة الدراساتين السابقتين.

- تحليل عبارات بُعد "التحفيز": حيث تم استخدام اختبار (t) لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لأفراد العينة، ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (٥) : المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات بُعد "التحفيز"

أ	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
١	توجه مديرة الروضة التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدي المعلمات.	٣,٩٣	٧٨,٥٧	٢٨,١٥	٦
٢	الحافز له تأثير فعال في دفع واستثارة المعلمات للعمل.	٤,٥١	٩٠,١٩	٤٧,٤٨	٢
٣	تستخدم مديرة الروضة أثناء تجوالها كافة أنواع الحوافز.	٣,٨٦	٧٧,٢٨	٢٤,٢٥	٨
٤	تشيد مديرة الروضة بالمعلمة ذات الأداء المميز أمام زميلاتها.	٤,٤٦	٨٩,٢٨	٤٥,٠٥	٣
٥	تقدر المديرة المعلمات عند مساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة.	٤,٥٣	٩٠,٥٠	٤٩,٩٨	١
٦	تشجع مديرة الروضة المعلمات على تقديم المبادرات والأفكار.	٤,١٨	٨٣,٦٥	٣٩,٠٩	٤
٧	تستخدم مديرة الروضة أسلوب التحفيز المناسبة لكل معلمة من المعلمات.	٤,٠٠	٧٩,٩٥	٣٢,٤٠	٥
٨	تحرص مديرة الروضة علي منح الحوافز بعدالة لجميع المعلمات.	٣,٨٨	٧٧,٦٢	٢٦,٨٣	٧
	جميع عبارات المجال معاً.	٤,١٧	٨٣,٣٧	٥٥,٧٢	

من الجدول السابق يتضح أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة "تقدر المديرية المعلمات عند مساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة" يساوي (٤,٥٣) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٩٠,٥٠%)، قيمة الاختبار (٤٩,٩٨)، ولذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، مما يدل على أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة، ويرجع حصول العبارة رقم (٥) على الترتيب الأول للأسباب التالية:
 - إدراك مديرات رياض الأطفال الأهمية مشاركة المعلمات في تحقيق أهداف الروضة ويأتي ذلك من خلال مشاركتهم في وضع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.
 - تقييم مديرية الروضة لأداء المعلمات في المدرسة يقوم في الأساس علي مدي مساهمة الأعمال التي قامت بها المعلمة في تحقيق أهداف الروضة.
 - مشاركة المعلمات في إعداد خطة الروضة من خلال الاجتماعات التي تعقدتها مع اللجان المدرسية وذلك من اجل تحديد الحاجات الأساسية، والتي من خلالها تقوم مديرية المدرسة بصياغة الأهداف.
- المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة "تستخدم مديرية الروضة أثناء تجوالها كافة أنواع الحوافز" يساوي (٣,٨٦) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٧,٢٨%) قيمة الاختبار (٢٤,٢٥)، لذلك فهناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة علي الترتيب الأخير في مجال التحفيز ويرجع ذلك إلى أن مديرية المدرسة قد تمارس جزءاً من هذه الحوافز وخصوصاً المعنوية منها، وليس جميع الحوافز فهناك ضعف في السلطات الممنوحة للمديرات التي تمكنها من تقديم حوافز مادية للمعلمات، وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي يساوي (٤,١٧)، وإن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٨٣,٣٧%)، قيمة الاختبار (٥٥,٧٢)، لذلك يعتبر مجال "التحفيز" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ مما يدل علي أن هناك موافقة مرتفعة جداً من قبل أفراد العينة علي عبارات هذا المجال، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:
 - إدراك مديرات رياض الأطفال أن تحفيز المعلمات يزيد من حماسهن للعمل وشعورهن بالرضا مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد للحصول على التحفيز مرة أخرى.

- إشادة مديرات رياض الأطفال بأداء المعلمات المتميزات أمام الأطفال أثناء جولاتها علي الصفوف يزيد من ثقة الأطفال بالمعلمة من جهة وثقة المعلمة بمديرة الروضة من جهة أخرى.
- تكريم إدارة الروضة للمعلمات اللاتي كان لهن دور بارز في رفع المستوى التحصيلي عند الأطفال في الاختبارات التي تعملها الحضانة للأطفال.
- إضافة مديرات الروضة مهام عمل جديدة للمعلمة ضمن نطاق تخصصها الأصلي مثل تكليف إحدى المعلمات المميزات بالإشراف على مهرجان أو لقاء تربوي داخل الروضة كحافز معنوي لهن، وهذا يتوافق مع مفهوم إثراء العمل ويتخلص من الروتين في العمل ويشجع المعلمة على الإبداع في العمل.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (H. Zameer & et al., 2014) حيث كشفت أن التحفيز يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين في صناعة المشروبات في باكستان وأشارت دراسة (أمل العبيدي، ٢٠١٠م) إلى أن درجة ممارسة التحفيز كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال من قبل المديرات في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج دراسة (منال قدومي، تيسير الخوالدة، ٢٠١٣م) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدي مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها لعبارات التحفيز كان مرتفعاً وترجع الباحثة تشابه هذه النتائج مع دراسته بسبب تشابهه في مجتمع البحث المعلمات في المدارس، واختلفت النتائج مع دراسة (علاء الكعش، ٢٠٠٧م) أن هناك اثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الكويتية في قطاع الكويت.

- تحليل عبارات بُعد " التطوير والإبداع": حيث تم استخدام اختبار (t) لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لأفراد العينة، ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

□

جدول (٦) : المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات بُعد "التطوير والإبداع"

الترتيب	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	العبارات
٦	٣١,١٠	٧٨,٥٧	٣,٩٣	تستطيع مديرة الروضة أثناء تجوالها تحديد نوع التدريب المطلوب للمعلمات.
٢	٣٧,١٧	٨٣,٢٣	٤,١٦	تعطي المديرية فرصاً للمعلمات لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير التعليم.
٧	٢٠,٢٠	٧٥,٣٤	٣,٧٧	تشجع مديرة الروضة المعلمات على النمو المهني واستكمال دراستهن العليا.
٥	٣٥,١٩	٧٩,٦٣	٣,٩٨	ترسخ مديرة الروضة ثقافة مدرسية قائمة على الابتكار والتجديد.
١	٣٨,٤١	٨٤,٩٧	٤,٢٥	تسعي مديرة الروضة لإعداد وتأهيل مجموعة من المعلمات للقيادة المدرسية.
٣	٤١,٣٢	٨١,٥٣	٤,٠٨	تتمتع المديرية بالمرونة وتخرج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتاد عليها الناس.
٤	٣٧,٠٨	٧٩,٧٤	٣,٩٩	تحرص المديرية أثناء تجوالها علي تقديم أفكار وأساليب عمل جديدة لتطوير أداء المعلمات.
	٥٨,١٨	٨٠,٤٣	٤,٠٢	جميع عبارات المجال معاً.

ومن الجدول السابق يتضح أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة "تسعي مديرة الروضة لإعداد وتأهيل مجموعة من المعلمات للقيادة المدرسية" تساوي (٤,٢٥) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٨٤,٩٧%)، قيمة الاختبار (٣٨,٤١) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يدل علي أن متوسط درجة الاستجابة لهذه

العبارة قد حصلت علي نسبة موافقة مرتفعة، ويرجع حصول هذه العبارة علي الترتيب الأول إلى الاهتمام الذي توليه إدارة التعليم بالكويت في إعداد قادة قادرين علي النهوض بالعملية التربوية، حيث تولي الدولة اهتمامها بالقادة واهتمام بالإدارة التعليمية يستهدف مديرات الروضة والمساعدات لهن من وكيلات وغيرهن حيث تعتبر من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة من أجل تأهيل مجموعة من المعلمات في كل روضة وتشكيل فريق للقيادة داخل الروضة.

■ أما المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة "تشجع مديرة الروضة المعلمات على النمو المهني واستكمال دراستهن العليا"، يساوي (٣,٧٧) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٥,٣٤%)، قيمة الاختبار ٢٠,٢٠ لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة أخذت نسبة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

■ وقد احتلت العبارة رقم (٣) في مجال التطوير والإبداع علي الترتيب الأخير، حيث أن مديرات رياض الأطفال يقدمن تسهيلات في الجدول المدرسي لخروج المعلمات لاستكمال دراستهم العليا قدر المستطاع وبالشكل الذي لا يؤثر علي مصلحة الطالبة وسير العملية التعليمية في الروضة، وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي يساوي (٤,٠٢) وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٨٠,٤٣%)، وقيمة الاختبار ٥٨,١٨ لذلك يعتبر مجال "التطوير والإبداع" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل علي أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال اخذ موافقة من قبل أفراد العينة علي عبارات هذا المجال.

■ تحليل عبارات بُعد "التغذية الراجعة": حيث تم استخدام اختبار (t) لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لأفراد العينة، ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

□

جدول (٧) : المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات بُعد "التغذية الراجعة"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
١	تقدم مديرة الروضة أثناء تجواله تغذية راجعة حول الرؤية المستقبلية للمدرسة.	٤,٠٨	٨١,٦٤	٢٦,٩٦	٤
٢	تناقش مديرة الروضة نتائج الأهداف التي حققها المعلمون.	٤,١١	٨٢,٢٨	٣١,٦٨	٣
٣	تقوم مديرة الروضة بمساعدة المعلمات في إدراك قدراتهن ومهارتهن.	٣,٩٠	٧٨,٠٩	٢٤,٩٩	٨
٤	تعزز مديرة الروضة نقاط القوة في أداء المعلمات ويطورها.	٤,٠٢	٨٠,٣٧	٢٤,٧١	٥
٥	تحدد مديرة الروضة نقاط الضعف في أداء المعلمات وتعالجها.	٣,٩٩	٧٩,٧٩	٢٥,١٨	٦
٦	تقدم مديرة الروضة للمعلمات من خلال تجوالها ملاحظات عن أدائهن.	٤,١٢	٨٢,٤٩	٢٩,٨٦	٢
٧	تتابع المديرية أثناء تجوالها نتائج القرارات التي تم اتخاذها وانعكاسها علي سير العمل.	٣,٩٦	٧٩,١٠	٢٤,٩٨	٧
٨	تزود المديرية أثناء تجوالها المعلمات بالقوانين والمعلومات بخصوص العمل.	٤,٢٢	٨٤,٥٠	٣٢,٧١	١
	جميع عبارات المجال معاً.	٤,٠٥	٨١,٠٤	٤٠,٠٠	

ومن الجدول السابق يتضح أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة "تزود المديرية أثناء تجوالها المعلمات بالقوانين والمعلومات بخصوص العمل" تساوي ٤,٢٢ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٨٤,٥٠%)، قيمة الاختبار (٣٢,٧١) لذلك تعتبر هناك موافقة مرتفعة جداً من قبل أفراد العينة علي تلك العبارة، ويرجع حرص مديرات رياض الأطفال علي إبلاغ وتوضيح القوانين والمعلومات لان ذلك من المهام الإدارية لهن، وإهمال مديرات رياض الأطفال لهذا الجانب قد يترتب عليه سوء فهم المعلمة لطبيعة عملها، وتجاوز المعلمات للقوانين والتعليمات الخاصة بإدارة التربية والتعليم بدولة الكويت.

■ المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة "تقوم مديرة الروضة بمساعدة المعلمات في إدراك قدراتهن ومهاراتهن" يساوي (٣,٩٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٨,٠٩%)، قيمة الاختبار (٢٤,٩٩)، وتعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة علي هذه العبارة، حيث حصلت العبارة الثالثة علي الترتيب الأخير لعبارات التغذية الراجعة بان مديرة المدرسة هي مشرفة مقيمة داخل الروضة، حيث تشرف علي جميع المعلمات بكافة تخصصاتهن المتنوعة، بمعنى أن مديرة الروضة تستطيع أن تساعد المعلمة في الأمور العلمية بالشكل الأمثل لان مديرة الروضة قد تكون متخصصة باللغة العربية فقد تجد صعوبة بالإشراف علي الرياضيات مثلاً لذلك تستعين الروضة بالمختصين التربويين إذا استدعي الأمر.

أولاً: تحليل جميع عبارات ما مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال في الفروانية التعليمية بالكويت من وجهة نظر المعلمات:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياذ وهي ٣ أم لا، ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (٢١): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لجميع عبارات مستوى ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال لدى

مديرات رياض الأطفال في منطقة الفروانية التعليمية بالكويت من وجهة نظر المعلمات

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
٥	*٠,٠٠٠	٤٠,٦٩	٨٠,٣٠	٤,٠٢	اكتشاف الحقائق
٢	*٠,٠٠٠	٣٨,٩٨	٨٢,٠٧	٤,١٠	تحسين الاتصال
١	*٠,٠٠٠	٥٥,٧٢	٨٣,٣٧	٤,١٧	التحفيز
٤	*٠,٠٠٠	٥٨,١٨	٨٠,٤٣	٤,٠٢	التطوير والإبداع
٣	*٠,٠٠٠	٤٠,٠٠	٨١,٠٤	٤,٠٥	التغذية الراجعة
	*٠,٠٠٠	٥٦,٥٨	٨١,٤٧	٤,٠٧	مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرة رياض الأطفال بمنطقة الفروانية التعليمية بالكويت

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$

ومن الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال بمنطقة الفروانية التعليمية بالكويت يساوي (٤,٠٧) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٨١,٤٧%)، قيمة الاختبار (٥٦,٥٨) وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 لذلك تعتبر العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي (٣) وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على عبارات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال بمنطقة الفروانية التعليمية بالكويت بشكل عام، وهنا نلاحظ أن درجة ممارسة جميع أبعاد الإدارة بالتجوال من قبل مديرات الرياض الأطفال جاءت مرتفعة، حيث حصل مجال التحفيز على المرتبة الأولى، ومجال تحسين الاتصال على المرتبة الثانية، ومجال التغذية الراجعة على المرتبة الثالثة، ومجال اكتشاف الحقائق في المرتبة الرابعة، ومجال التطوير والإبداع على المرتبة الأخيرة، معنى ذلك أن مفهوم الإدارة بالتجوال من أكثر الأساليب الإدارية الملائمة لإدارة رياض الأطفال أكثر من غيرها من المؤسسات وذلك لأن رياض الأطفال تتعامل مع العنصر البشري سواء أطفال أو معلمات بشكل مباشر مما يدفعه للتعرف على ميولهن واتجاهاتهن ومساعدتهن في حل المشكلات التي قد يواجهونها وذلك من خلال قيام المديرية بجولات تقديرية ميدانية للغرف الصفية ومرافق المدرسة وذلك للتعرف على معيقات عملية التعلم ومحاولة تخطيها ومتابعة أداء المعلمات الفصول. هذا وقد أشارت دراسة (E. Payne, 2010) أن التجوال له تأثير إيجابي في توفير بيئة تعليمية إشرافية تركز على جميع عناصر العملية التعليمية بكاملها من معلمات وطلبة ومناهج دراسية وأساليب تربوية، وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة اعتقاداً من أفراد العينة بأن مديرات رياض الأطفال يدركن أهمية التجوال في العمل الإداري بالروضة وذلك من خلال الجولات التقديرية للفصول ومرافق في الروضة حيث يحفزوا المعلمات على العمل والأطفال على الاجتهاد، ويطلعن على واقع الروضة وتقدير الحاجات الضرورية في الروضة بما فيها من احتياجات فنية أو إدارية أو إنسانية، ويقدمون ملاحظاتهن على أداء المعلمات ويشجعنهم على التطوير والإبداع، ويرجع ذلك إلى المساءلة الدورية والمستمرة من قبل الإدارة التعليمية بمنطقة الفروانية التعليمية بالكويت، وحرص المديرية على سمعة الروضة والعمل على الارتقاء بها، وانتماء المديرية للروضة وشعورها بالمسؤولية، وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أمل

العبيدى، ٢٠١٠) أشارت إلى أن تصورات المديرات ن في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة. وكما أوضحت دراسة (إيمان صباح، ٢٠١٢) أن درجة ممارسة مديرات المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة غوث الدولية من وجهة نظر مديرات المدارس جاءت بدرجة كبيرة. هذا وقد أشارت دراسة (رضا المواصيه، ٢٠١٤) أن المتوسطات الحسابية لتصورات مديرات ومديرات مدارس محافظة الكرك لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة الكرك جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: هل هناك فروق حول مستوى ممارسة الأسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال في منطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت تعزى للمتغيرات عينة البحث (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أ) متغير (العمر):

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين فئات العمرية الثلاث (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، ٤٠ فما فوق)، ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (٢١): نتائج "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		٤٠ فما فوق	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	أقل من ٣٠ سنة	
٠,٣٣٦	١,٠٩٥	٤,٢١	٤,٢٤	٤,٣٦	اكتشاف الحقائق
٠,٠٠٠	٠,٩٤٣	٤,٣٠	٤,٢٤	٤,٢٠	تحسين الاتصال
٠,٠٩٤	٢,٣٨٤	٣,٩٣	٤,٠٣	٤,٠٧	التحفيز
٠,٣٣٧	١,١٢٩	٤,٠٩	٤,٠٢	٣,٩٩	التطوير والإبداع
٠,١٣٨	١,٨٤٨	٤,١٦	٤,٠٥	٣,٩٩	التغذية الراجعة
٠,٣٣٦	١,٠٩٥	٤,٢١	٤,٢٤	٤,٣٦	مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الفروانية التعليمية بالكويت من وجهة نظر المعلمات

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$

ومن خلال الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الفروانية التعليمية بالكويت في ضوء متغير العمر.

ب) متغير (المؤهل العلمي):

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين مجموعات المؤهل الثلاثة (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه) على محور مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الفروانية التعليمية بالكويت، ولعل ذلك يتضح من الجدول التالي:

جدول (١٣) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
٠,٧٧٥	٠,٢٥٥	٤,٠٩	٤,٠٠	٤,٠١	اكتشاف الحقائق
٠,٤٤٨	٠,٨٠٥	٤,٢٥	٤,٠٧	٤,١٠	تحسين الاتصال
٠,٦٢٣	٠,٤٧٤	٤,٢٤	٤,٢٠	٤,١٦	التحفيز
٠,٠٩٤	٢,٣٨٤	٤,٠٧	٣,٩٣	٤,٠٣	التطوير والإبداع
٠,٠٦٥	٢,٧٤٧	٤,٣٠	٣,٩٩	٤,٠٥	التغذية الراجعة
٠,٢٨٩	١,٢٤٧	٤,١٩	٤,٠٤	٤,٠٧	مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال في منطقة الفروانية التعليمية بالكويت من وجهة نظر المعلمات

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$

ومن الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الفروانية التعليمية بالكويت حسب متغير المؤهل العلمي، وقد يعزى إلى أهمية الإدارة بالتجوال للمديرة الروضة من وجهة نظرهن بغض النظر عن مؤهلاتهن العلمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (إيمان صباح، ٢٠١٢م) التي أشارت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري المناطق التعليمية يعزى للمؤهل العلمي.

ج) متغير (سنوات الخبرة في التدريس):

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين فئات الخبرات الثلاث (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنة، من ١٠ إلى ١٥ سنة، من ١٥ سنة فما فوق)، ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (١٤) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة في التدريس

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من ٥ سنة	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنة	من ١٠ إلى ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة	
٠,٣٣٥	١,١٣٦	٤,١٠	٤,٠٣	٣,٩٧	٤,٠١	اكتشاف الحقائق
٠,١١٢	٢,٢٢٨	٤,٢٣	٤,١٥	٤,٠٦	٤,٠٥	تحسين الاتصال
٠,٧٥٣	٠,٤٠٠	٤,١٩	٤,٢٠	٤,١٦	٤,١٤	التحفيز
٠,٣٨٤	١,٠٢٠	٤,٠٠	٤,٠٨	٤,٠٠	٤,٠٢	التطوير والإبداع
٠,٢٤١	١,٤٠٦	٤,١١	٤,١٣	٤,٠٠	٤,٠٢	التغذية الراجعة
٠,٢٣١	١,٤٣٩	٤,١٣	٤,١٢	٤,٠٤	٤,٠٥	مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الفروانية التعليمية بالكويت من وجهة نظر المعلمات

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$

ومن الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس الفروانية التعليمية بالكويت تعزى وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس، وانفتحت هذه النتيجة مع دراسة (إيمان صباح، ٢٠١٢م) التي بينت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخدمة لدرجة ممارسة مدرء المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال.

ثالثاً: تحليل عبارات أثر أسلوب الإدارة بالتجوال على تطوير أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات؟

حيث تم استخدام اختبار (t) لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لأفراد العينة، ولعل ذلك

يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (٩) : المتوسط الحسابي لكل تحليل عبارات أثر أسلوب الإدارة بالتجوال على تطوير أداء مديرات مرحلة رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	الترتيب
١	تزويد المديرية بالمعلومات يزيد من قدراتها على التخطيط الجيد للعمل.	٤,٧٥	٩٥,٠٥	٥٩,١٢	١
٢	تقبل المديرية لمقترحات المعلمات وأفكارهن يشجعها على التجديد في أساليب العمل.	٤,٢٠	٨٤,٠٤	٣١,٢٥	١٣
٣	تحفيز المشرفات على المنافسة الشريفة يساعد المديرية في تحسين أدائها.	٤,٠٥	٨١,٠٧	٢٦,١٩	٧
٤	تلتزم المديرية بمواعيد الحضور والانصراف.	٤,٥٨	٩١,٢٦	٥٤,٨٤	٢
٥	مشاركة المديرية في وضع أهداف المدرسة يزيد من التزام المعلمات في أداء عملهن.	٤,٣٤	٨٦,٨١	٣٨,٥٦	٤
٦	تقدم المشرفة التربوية التوجيهات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمديرية.	٤,١٨	٨٣,٥٣	٣٣,٢٨	١٤
٧	يتأثر أداء المديرية لمهام العمل في المدرسة بطريقة التواصل مع الإدارة والمعلمات.	٤,٢٣	٨٤,٥٦	٣٣,٦٩	٨
٨	تسعى المديرية لابتكار أساليب وطرق تمكنها من أداء عملها بكفاءة.	٤,٢٥	٨٥,٠٤	٣٩,٩٧	٩
٩	تستطيع المديرية التكيف مع ظروف العمل المتغيرة،	٤,٢٤	٨٤,٧٢	٣٩,٢٨	٥
١٠	توفر قنوات اتصال فعالة لتواصل المعلمة مع أولياء الأمور يحسن الأداء الوظيفي للمديرية.	٤,٣١	٨٦,١٥	٣٤,٢٨	٣
١١	منح المديرية الحوافز للمعلمات بعدالة أسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لهن.	٣,٩٧	٧٩,٣١	٢٤,٩٨	١١
١٢	الدورات التدريبية التي تنظمها الإدارة التعليمية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي للمديرية.	٣,٨٩	٧٧,٧٢	٢١,١٨	١٧
١٣	تسعى المديرية لإقامة علاقات جيدة بين المعلمات ليرفع من مستوى أداء المعلمات.	٤,٢١	٨٤,١٥	٣١,١٥	١٢
١٤	توفر المديرية الفرصة للمعلمات لتبادل الخبرات يحسن الأداء الوظيفي للمعلمات.	٤,٢٩	٨٥,٦٧	٤١,٤٦	٦
١٥	تمتلك المديرية القدرة على حل المشاكل التي تواجه المعلمات في عملهن.	٤,٢٣	٨٤,٦٧	٤١,٤٦	١٠
١٦	تتقبل المديرية لأفكار المعلمات يساعد في تنفيذ مبادراتها الشخصية.	٤,١٣	٨٢,٥٥	٣٠,٧٣	١٥
١٧	تقدير الإدارة لميول واحتياجات المديرية يشجعها علي الإبداع في العمل.	٤,٠٦	٨١,١١	٢٧,٨٤	١٦
	جميع عبارات المجال معاً.	٤,٢٤	٨٤,٨٢	٥٩,٧١	

ومن الجدول السابق يتضح أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة الأولى "تزويد المديرية بالمعلومات يزيد من قدراتها علي التخطيط الجيد للعمل " يساوي (٤,٧٥) (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٩٥,٠٥%) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ مما يدل علي أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة به نسبة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة علي هذه العبارة، ويرجع ذلك إلى إدراك المعلمات لأهمية التغذية الراجعة التي تقدمها مديرة الروضة للمعلمات، سواء كانت تتعلق بالأطفال مثل نسب النجاح والرسوب الظروف الاجتماعية أو الصحية أو تتعلق بالمنهاج مثل الخطة الدراسية والمواد المساندة للمنهاج والتي تساعد المعلمة علي أداء عملها بالشكل الأمثل.
- المتوسط الحسابي للعبارة الثانية عشر "الدورات التدريبية التي تنظمها الإدارة التعليمية ترفع من مستوي الأداء الوظيفي للمديرة"، يساوي (٣,٨٩) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٧,٧٢%) وقيمة الاختبار (٢١,١٨) وهذه العبارة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ مما يدل على أن متوسط الاستجابة لهذه العبارة قد حصل على نسبة موافقة مرتفعة وقد نالت الترتيب الأخير في أداء المديرات.
- ومن خلال الجدول السابق يمكننا القول هنا أن الإدارة بالتجوال لها أثر واضح على تطوير أداء المديرية رياض الأطفال من وجهة نظر أفراد العينة، وانتمت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (منال قديمي، تيسير الخوالدة، ٢٠١٣) حيث بينت أن الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية كان مرتفعاً ويرجع هذا الاتفاق لتشابه طبيعة العمل في مهنة التعليم، وأشارت دراسة (M. Hildebrand, 2006) أن استخدام المديرات في إحدى المستشفيات الألمانية نمط الإدارة بالتجوال أدى لرفع الثقة لدى العاملين ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية، وأن تطبيق الإدارة بالتجوال أدى إلى تطوير الأداء وحفز المرضين والأطباء على العمل. وكما أشارت (رضا المواضي، ٢٠١٤) أن كفاءة أداء المعلمات في رياض الأطفال كان مرتفعاً عند استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال وكما أكدت دراسة (عبد الرحمن

جبر، ٢٠١٠) على دور الإبداع الإداري على ارتفاع أداء مدرّاء مدارس منطقة الفروانية التعليمية بالكويت ومما ينعكس على أداء المعلمات، واختلفت هذه البحث مع دراسة (علاء العش، ٢٠٠٧) التي أشارت ضعف أداء العاملين في قد يكون ناتج عن ضعف أوجه أو عدم عدالة في التحفيز الذي يعتبر بعدا من أبعاد الإدارة بالتجوال.

نتائج البحث وتوصياته: ويندرج تحته:

نتائج البحث:

من خلال عرض الإطار النظري وأدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي لمجالات البحث يمكن تلخيص أهم النتائج كالتالي:

- وجود درجة مرتفعة من الموافقة على عبارات المجال (اكتشاف الحقائق) من قبل أفراد مجتمع البحث بوزن نسبي (٨٠,٣٠%)، مما يدل على حرص مديرات رياض الأطفال بمنطقة الفروانية التعليمية بالكويت للتعرف على المشكلات الحقيقية التي تعيق أداء المعلمات في رياض الأطفال بمنطقة الفروانية التعليمية بالكويت ولعل السبب في ذلك يرجع إلى التعليمات الإدارية التي تصدر من قبل إدارة التعليم لمديرات رياض الأطفال بضرورة تحديث بيانات العاملين بشكل دوري، وبضرورة إبلاغ مديرات المناطق التعليمية بأي حدث أو مشكلة تحدث في الروضة سواء تتعلق بالأطفال أو بالمعلمات لذلك تسعى مديرة الروضة أن تكون على يقظة وانتباه كامل لما يدور حولها في الروضة.
- وجود درجة مرتفعة من الموافقة على عبارات المجال (تحسين الاتصال) من قبل أفراد مجتمع البحث بوزن نسبي (٨٢,٠٧%) مما يدل على امتلاك مديرات رياض الأطفال بمنطقة الفروانية التعليمية بالكويت لمهارات الاتصال والتواصل وذلك يرجع لقدرتهن على تنويع وسائل التواصل باستخدام التواصل اللفظي المباشر أو مواقع التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك أو من خلال حزمة الرسائل النصية أو الزيارات الاجتماعية، وبسبب الاهتمام الذي توليه الإدارة التعليمية في منطقة الفروانية التعليمية بالكويت حيث قدمت مبادرة الانضباط والاحترام التي تعمل على تعزيز العلاقات بين الروضة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور وبين الأطفال والمعلمات داخل الروضة.

- وجود درجة مرتفعة من الموافقة على عبارات المجال (التحفيز) من قبل أفراد مجتمع البحث بوزن نسبي (٨٣,٣٧%) مما يدل على إدراك مديرات رياض الأطفال بمنطقة الروضة أن تحفيز المعلمات يزيد من حماسهن للعمل وشعورهن بالرضا مما يدفعهن لبذل المزيد من الجهد للحصول على التحفيز مرة أخرى ويرجع ذلك إلى أن مديرات رياض الأطفال يسعون للحصول على أفضل أداء للمعلمات من خلال تقديم التحفيز من أجل أن تحصل الروضة على ترتيب متقدم في نتائج الاختبارات الموحدة التي تعقدها منطقة الفروانية التعليمية بالكويت.
- وجود درجة مرتفعة من الموافقة على عبارات المجال (التطوير والإبداع) من قبل أفراد مجتمع البحث بوزن نسبي (٨٠,٤٣%) مما يدل على قدرة مديرات رياض الأطفال في منطقة الفروانية التعليمية بالكويت على تطوير أساليب عمل جديدة تطور أداء المعلمات ودعم المبادرات التي تهدف للتطوير والتجديد وهذا يندرج ضمن سياسة الكويت لإصلاح وتطوير التعليم حيث عقدت برنامج القيادة من أجل المستقبل (Leading for future) وبرنامج التطوير المهني للمعلم القائم على المدرسة (School Based Teacher Development Program) SBTD
- وجود درجة عالية من الموافقة على عبارات المجال (التغذية الراجعة) من قبل أفراد مجتمع البحث بوزن نسبي (٨١,٠٤%) مما يدل على قدرة مديرات رياض الأطفال بمنطقة الفروانية التعليمية بالكويت على تحديد جوانب القوة وتعزيزها وتحديد جوانب الضعف ومعالجتها في أداء المعلمات. ولعل السبب في ذلك الدورات التدريبية والإشرافية التي تتلقاها مديرات رياض الأطفال بمنطقة الفروانية التعليمية بالكويت، وتشكيل عدة وحدات جديدة خاصة ببرنامج التعليم في منطقة الفروانية التعليمية بالكويت وحدة التقييم ووحدة ضمان الجودة والتي تضم مجموعة من المختصين التربويين في جميع المواد الدراسية بهدف مساعدة مديرة الروضة في الجوانب الإشرافية على المعلمات وتقديم الخبرات اللازمة للمعلمات من أجل تحسين العملية التعليمية.
- درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديرات رياض الأطفال بمنطقة الفروانية التعليمية بالكويت جاءت مرتفعة وبوزن نسبي (٨١,٤٧%)، حيث حصل مجال التحفيز على المرتبة

الأولى، ومجال تحسين الاتصال على المرتبة الثانية، ومجال التغذية الراجعة على المرتبة الثالثة، ومجال اكتشاف الحقائق في المرتبة الرابعة، ومجال التطوير والإبداع على المرتبة الأخيرة، معنى ذلك أن مفهوم الإدارة بالتجوال من أكثر الأساليب الإدارية الملائمة لإدارة الروضة أكثر من غيرها من المؤسسات وذلك لأن الروضة تتعامل مع العنصر البشري سواء أطفال أو معلمات بشكل مباشر مما يدفعها للتعرف على ميولهن واتجاهاتهن ومساعدتهن في حل المشكلات التي قد يواجهونها وذلك من خلال قيام المديرية بجولات تفقدية ميدانية للفصول ومرافق الروضة وذلك للتعرف على معوقات عملية التعلم ومحاولة تخطيها ومتابعة أداء المعلمات في الفصول.

- أن الإدارة بالتجوال لها أثر واضح على تطوير أداء المديرية رياض الأطفال من وجهة نظر أفراد العينة البحث، كما أن تطبيق الإدارة بالتجوال يؤدي إلى تطوير أداء المعلمات ومديريات رياض الأطفال.

التوصيات والمقترحات:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن للباحثة أن تقدم بالتوصيات والمقترحات التالية:
- عقد دورات تدريبية تستهدف مديرات المدارس في مجال الإدارة بالتجوال من حيث المفاهيم النظرية والإجراءات العملية.
- عمل زيارات تبادلية بين مدارس المنطقة الواحدة لتبادل الخبرات الإدارية بين مديرات المدارس في مجال تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارسهم.
- نشر مفهوم الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث وفعال في المؤسسات والشركات والمؤسسات والمصانع.
- تعزيز تقديم التغذية الراجعة من قبل مديرات المدارس حول أداء المعلمات في المدرسة.
- تعزيز مديرة المدرسة الاتصالات والعلاقات بين جميع المعلمات بغض النظر عن أعمار المعلمات.
- تبني دائرة التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين لأسلوب الإدارة بالتجوال في جميع المستويات الإدارية والإشرافية.

- محاكاة نماذج عربية وأجنبية نجحت في تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، والاستفادة من خبراتهم.
- منح إدارة التربية والتعليم لمديرات المدارس الصلاحيات في إعطاء الحوافز المادية لتعزيز أداء العاملين.
- مراعاة اختلاف ميول واتجاهات المعلمات بتتويج وسائل الاتصال معهم.
- ضرورة تبادل مديرات المدارس الخبرات في تطبيق الإدارة بالتجوال من خلال اللقاءات التربوية.
- تشجيع المعلمات على التطور الذاتي من خلال إكمال دراستهم العليا وحصولهم على المؤهلات العلمية التي تخدم مصلحة العمل.

سادساً: ~~بحوث~~ مقترحة:

- دراسة مقارنة بين أثر ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديرات المدارس الأساسية الحكومية ومديرات المدارس الخاصة بدولة الكويت.
- أثر تطبيق الإدارة بالتجوال من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الكويتية على الالتزام التنظيمي للعاملين بها.
- أثر تبني الإدارة بالتجوال في مدارس منطقة الفروانية التعليمية بالكويت على فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين.
- علاقة الإدارة بالتجوال والأنماط الشخصية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الفروانية التعليمية - دراسة ميدانية.
- معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال ومواجهتها على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة - دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بدولة الكويت.

مراجع البحث وهوامشه

- (١) محسن الخضيرى: الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ١٤-١٥.
- (٢) نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠، ص ص ٩٢-٩٣.
- (٣) نضال صالح الحوامدة، أمل محمد العبيدي: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، مج ٦، ع ١١٤، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، ٢٠١٣، ص ص ٧٥-٧٦.
- (٤) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ٤٧-٤٨.
- (٥) مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٣٩٦.
- (6) Elias Anton, & Edard Elias,: Pocaet Dictionary English Arabic Publisher: Edward Elias, Cairo, 1997, pp: 110-192.
- (٧) حسن شحاته، زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ١٠٧-١٠٨.
- (8) Mohamed Ali Al-Kholi: Dictionary of Education, Company, Publishing Beirut, Lebanon, 1981, p.122.
- (٩) صلاح الشنواني: الإدارة العامة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ٢٠٣-٢٠٤.
- (١٠) على عبد الوهاب: الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠١١، ص ١٩٣.
- (١١) أحمد حسين موسى: تقييم الأداء الاقتصادى فى قطاع الأعمال والخدمات، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ٦٣٤-٦٣٥.

- (12) Harre Rom, Lamb Roger: The Encyclopedia Dictionary of Psychology, R.D. Brough A. and Bryantp, England, 2012, PP.455-456.
- (13) محمد العبيدي العبيدي: سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الثقافة للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٤، ص ص ٨٦-٨٧.
- (14) جميس هارولد وآخرون: الإدارة المدرسية، مبادئها، وعملياتها، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (15) صلاح وجيه: تعريف رياض الأطفال، <https://mawdoo3.com>, 2017, PP.1-2.
- (16) حيدر حمزة جودي، فؤاد يوسف عبد الرحمن: تأثير الإدارة بالتجوال في عمل الإدارة الإلكترونية - دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، س ٣٤، ع ٩٠، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠١١، ص ص ٣٢٦-٣٢٧.
- (17) نضال صالح الحوامدة، أمل محمد العبيدي: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية، مجلة دراسات إدارية، مج ١٦، ع ١١٤، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٣، ص ص ٨٦-٨٧.
- (18) بخيت عبد القادر الزهراني: الإدارة بالتجوال - دعوة للتطبيق، 2017, PP.2-3. <http://www.manhal.net/index.php>
- (19) S. Masroor & M. Soomro: Management Styles and Employee Performance: A Study of a Public Sector Company (SSGC), South Asian Journal of Management Sciences, Vol. 5, No. 2, London, 2011, PP.65 - 71
- (20) S, Moghimi & et al., : The Relationship Between Communication Skills and Job Performance of the Employees, Fire Managers of Rasht City, National Journal of Business and Behavioral Sciences, Vol. 3, No.2, New York, 2013, pp 60-75.

- (21) H. Zameer: The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 4, No.1, Pakistan, 2014, PP. 293-298
- (٢٢) مها حسن الحسن القحمانى: الأمن النفسي وانعكاسها على محددات الأداء الوظيفي للمرأة في بيئة العمل، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التصاميم، جامعة أم القرى، الرياض، ٢٠١٥.
- (٢٣) آية فتحي جاد الله: تصور مقترح لتعزيز دور الإدارة المدرسية في تنمية السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٦.
- (24) E. Payne: Implementing Walkthroughs: One School's, New York, 2010, PP. 102-112.
- (٢٥) أمل العبيدي: أثر ممارسة الإدارة بالجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٠.
- (26) G. Brown & K. Coley: The effect of walkthrough observations, London, 2011, PP. 14-24.
- (٢٧) إيمان صباح: درجة ممارسة مديرات المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة الفروانية التعليمية بالكويت الدولية وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الكويت، الكويت، ٢٠١٢.
- (28) Tucker Singer: The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study, working paper, Harvard Business School, USA. University, 2013, PP. 213-231.

- (٢٩) منال قديمي، تيسير الخوالدة: الإدارة بالتجوال لدى مدرء المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس "دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة، مج ٢، ع ٣، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ٢٠١٣، ص ص ١٩٦-٢١٨.
- (٣٠) رضا المواضي: "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكراك في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج ٢، ع ٧، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ٢٠١٤، ص ص ٢٣-٢٤.
- (٣١) مؤمن عبد العزيز: درجة ممارسة مدرء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال أثر تطبيق على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٥، ص ص ٢٦-٢٧.
- (٣٢) محسن الخضيرى: الإدارة بالتجوال، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ص ١٢١-١٢٢.
- (٣٣) ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- (٣٤) إبراهيم العمرو: الإدارة والإدارة التربوية، دار البداية، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٨٢-٨٣.
- (٣٥) فتحي عواد: إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ١٠٢-١٠٣.
- (36) Samia Sayegh Mounts: The Relationship Between U.S. Teachers' Attitudes and Frequency and of Principles' Walk - Throughs, Doctor of Education in Educational Leadership, University Of Phoenix, 2009, PP. 53-54.

- (٣٧) حيدر جودى وآخرون: "تأثير الإدارة بالتجوال فى تطوير عمل الإدارة الالكترونية (دراسة تطبيقية فى مديرات المرور العامة)", مجلة الجامعة المستنصرية، مج ٣، ع ١، بغداد، ٢٠١١م، ص ص ٢١٣-٢١٤.
- (38) O. Serrat : Managing By Walking Around, Knowledge Solution, Jordanian Hospitals AlBalqa Applied University, AL-Salt, Jordan, 2009, PP. 1-3.
- (٣٩) محمد العجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ٣٦٨-٣٦٩.
- (٤٠) على الضلاعين : درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها فى فاعلية القرارات الإستراتيجية فى الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، مج ١٢، ع ١، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ٢٠١٦، ص ص ٢٣٦-٢٣٧.
- (٤١) محمد عبد اشتوي: واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين فى جامعة فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مج ١، ع ٤، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ٢٠١١، ص ص ٣٦٧-٣٦٨.
- (٤٢) كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي - مفهوم وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢٠-٢١.
- (43) Jerald Greenberg & A. Robert Baron: Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work, Seventh Edition, United States of America : Hall International, Inc., 2010, PP. 14-15.
- (44) Robert Vecchio : Organizational Behavior – Core Concepts, Fourth Edition, Unidted – states of America : Harcourt, Inc., 2010, PP. 7-8.

- (45) Stan Kossen : The Human Side of Organizations, Six Edition, united states of America : Harper Collins College Publishers, 2014, PP.14-15.
- (٤٦) كمال على متولي : السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات، دار الثقافة العربية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ٣٢-٣٣.
- (٤٧) روية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ص ١٣-١٤.
- (48) Paul Hersey & Kenneth H., Balanchard: Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, Fourth Edition, Prentice Hall of India, New Delhi, 2013. PP. 15-16.
- (٤٩) عبد الفتاح دياب حسين : إدارة الموارد البشرية، دار البراء للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ٧٦-٧٧.
- (٥٠) أندرو دي سيزلاقي، مارج جي والاس : السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، مراجعة علي محمد عبد الوهاب، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠١١، ص ص ١٨-١٩.
- (٥١) حسين حريم : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، مكتبة زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٣٥-٣٦.
- (٥٢) عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٧، ص ص ١١٢-١٣.
- (53) J. Hugh Arnold & C. Daniel Feldman : Organizational Behavior, McGraw-Hill, inc., New York, 2011, PP. 28-29.
- (٥٤) علاء الدين محمود عبد الغني : مبادئ الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ١٢٦-١٢٧.
- (٥٥) محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ص ٧٦-٧٧.

(٥٦) محمد فريد الصحن وآخران: مبادئ الإدارة العصرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٦، ص ص ٨٧-٨٨.

(٥٧) جمال محمد أبو الوفا: أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تقييم الأداء المؤسسي وإمكانية الاستفادة منها في مصر - دراسة ميدانية على مؤسسات التربية اللانظامية بمحافظة القليوبية، مجلة البحوث النفسية والتربوية، ع ٣، س ١٨، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠٠٣، ص ص ٢٤٦-٢٤٧.

(٥٨) مؤمن عبدالعزيز صالحه : درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيق على الأداء الوظيفي للمعلم من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٥.

(٥٩) جمال محمد أبو الوفا : أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تقييم الأداء المؤسسي وإمكانية الاستفادة منها في مصر - دراسة ميدانية على مؤسسات التربية اللانظامية بمحافظة القليوبية، مجلة البحوث النفسية والتربوية، ع ٣، س ١٨، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠٠٣، ص ص ٢٤٦-٢٤٧.