

واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف

إعداد الدكتورة

وفاء بنت عايض معيوض الجميعي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد في كلية التربية-جامعة الطائف

**الملخص: -**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، ولتحقيق ذلك تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة تم تطبيقها على (٩٩) قائدة ومشرفة من قائدات المدارس الثانوية و المشرفات الإداريات بمدينة الطائف، وبعد إجراء التحليل الإحصائي تم التوصل إلى أن:- واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف كان بدرجة (غالباً).

أمكن ترتيب استجابات عينة البحث على كل بعد من أبعاد الاستبانة تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية على النحو التالي:البعد الرابع (التطوير والإبداع) جاء في الترتيب الأول من حيث ممارسة الإدارة بالتجوال) ثم البعد الأول (اكتشاف الحقائق) جاء في الترتيب الثاني، ثم البعد الخامس (التغذية الراجعة) جاء في الترتيب الثالث، ثم البعد الثالث (التحفيز) جاء في الترتيب الرابع، ثم البعد الثاني (تحسين الاتصال) جاء في الترتيب الخامس.

وقد أوصت الدراسة بنشر مفهوم الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث وفعال في إدارة المدارس وتفعيل ممارسة الإدارة بالتجوال فيما يتعلق ببعد تحسين الاتصال وبعد التحفيز.

- تبادل قائدات المدارس لخبراتهم في مجال تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارسهن ومحاكاة نماذج عربية وأجنبية نجحت في تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال. كيف يتم ذلك

**(الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال - اكتشاف الحقائق -الاتصال - التحفيز - التطوير - الإبداع - التغذية الراجعة)**

**The reality of the administration's practice of roaming among the leaders of secondary schools for girls in Taif.**

**Prepared by Dr. / Wafaa Bint Ayed**

**‘Professor of Educational Administration and Assistant Planning  
Taif University ‘Faculty of Education**

**The study aims to reality of the practice of management by roaming** the leaders of secondary schools for girls in the city of Taif. To achieve this ‘analytical descriptive approach is used and a questionnaire is used ‘99 leaders and supervisors Secondary schools and administrative supervisors in the city of Taif. After conducting the statistical analysis ‘it has been found that: - The reality of the practice of running by the leaders of secondary schools for girls in Taif city.

The responses of the research sample on each dimension can be arranged in descending order according to the values of the arithmetic averages as follows: The fourth dimension (development and creativity) Then the third dimension (motivation) came in the fourth order ‘and the second dimension (improving communication) came in the fifth ranking

The study recommends that the concept of management have to be promoted as a modern and effective management method in schools

And activating the practice of roaming management in relation to the dimension of communication improvement and after stimulation.

- The leaders of the schools shared their experiences in the application of the management method by roaming their schools and simulating Arab

and foreign models that succeeded in applying the method of management by roaming.

(Key words: The practice of management by roaming - Leaders of secondary schools for girls in Taif - Administrative supervisors ،discovery of facts - improvement of communication - motivation - development and creativity - feedback)

### مقدمة:

تُعد القيادة المدرسية المحرك الرئيس لتحقيق المدرسة لأهدافها التربوية والتعليمية، فإذ تغيرت أهدافها، ولم تعد تلك العملية الروتينية التي تهدف إلى تنظيم أمور المدرسة وتسيير عملها تحت أروقة الأنظمة والتعليمات المفروضة عليها، بل تجاوزت ذلك لتكون عملية تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية التعليمية.

ويحرص القادة التربويون الناجحون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، إذ يعدون لقاءاتهم المنتظمة مع الفرق العاملة معهم عاملاً حيوياً لتحقيق ذلك الهدف، وفرصة حقيقة تتيح لهؤلاء القادة الاطلاع على كل ما يجري داخل المدرسة، وفي ميدان الواقع الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية، وما يمتلكه كل منهم من قدرات، ومعرفة إنجازاتهم الجماعية، ومن أبرز الاستراتيجيات المناسبة لهذا الإدارة بالتجوال.

فالإدارة بالتجوال نوع متميز من أنواع الإدارة طبقت بالشركات وطبقت بالإدارات التربوية ونجحت نجاحاً باهراً، وهي تعني أن تترك قائدة المدرسة كرسي المكتب بل تغلق المكتب، وتفوض الأعمال الكتابية التي تأخذ من وقتها الكثير، وتنطلق في أرجاء العمل لا للتجسس، وإنما لمعرفة احتياجات ومشكلات الموظفين والمعلمات التي تواجههن وفي الحال؛ لأن بعض الموظفين والمعلمات لا يذهبن للقائدة إلا نادراً، وهن في أمس الحاجة له، فلذلك يجب على القائدة أن تذهب إليهن، وتتعرف على احتياجاتهن، وتتسع هذه، وتشارك هذه بالرأي، وتساعد هذه في حل مشكلة إدارية أو اجتماعية، وترى بنفسها ما يجري بدون أن يشعرن بأنهن مراقبات. (الحوامدة والعبيدي، ٢٠١٣، ٦٣)

ولقد أصبحت الإدارة بالتجوال مطلباً حقيقياً، خاصة بإدارة وقيادة المدارس في المرحلة الثانوية التي تعتبر محضاً لتطبيقات الإدارة بالتجوال بحكم خصوصيتها المتعلقة بالرعاية والتوجيه والإشراف من قبل قائدة المدرسة لاحتياجات الطالبات (الحميدي، ١٤٣٥، ٣) وتعد الإدارة بالتجوال أنموذجاً حقيقياً لتحقيق ذلك الهدف، وفرصة حقيقية تتيح للقائدات الاطلاع على كل ما يجري داخل مؤسساتهن وفي مواقع العمل الميداني ومناقشة العاملات معهن بأفكارهن، والمشكلات التي تعترضهن، وإنجازاتهم الفردية، وما تمتلكه كل منهن من قدرات، وإنجازاتهم الجماعية (تشارلي، ٢٠٠١) وتقوم الإدارة بالتجوال على اختلاط القائدة مع مرؤوساتها ومعايشتهن، فتؤدي إلى زيادة العائد من التخطيط، وتعظيم مميزاته، والإدارة بالتجوال لا يمكن اعتبارها وظيفة إدارية كالتفتيش والرقابة أو المتابعة لما يدور في المنظمة التعليمية، بقدر ما يمكن اعتبارها نوعاً من المعايضة الذكية الفاعلة، والمعايشة القائمة على الفهم العميق، وعلى الإحساس بالآخرين الذين يقومون بتنفيذ المهام المختلفة.

وتستطيع قائدة المدرسة أن تدير المدرسة كمسئولة عن وحدة تعليمية إنتاجية من خلال قيامها بجولات إدارية مخطط لها بعناية، وليس من خلال تواجدها في مكتبها تقضي ساعات العمل اليومية في التأشير على المكاتبات الروتينية بلا إبداع (عماد الدين، ٢٠٠٤، ١١٤)

وانطلاقاً من أهمية الإدارة بالتجوال كانت هذه الدراسة (واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف)

### مشكلة الدراسة:

شهدت القيادة المدرسية كثرة الأعمال الإدارية والورقية المطلوبة من قائدة المدرسة كمتابعة البريد الإلكتروني يومياً والموقع الإلكتروني التابع لمكتب التربية والتعليم وموقع الإدارة و الوزارة، وكذلك زاد التوسع في حجم المدارس وتعددت أدوارها، وشهدت زيادة في عدد الطالبات الذي بدوره أدى إلى زيادة عدد الفصول المدرسية، مما باعد بين الأعمال والوظائف الإدارية لقائدة المدرس، وبين المعلمات والعاملات والطالبات، وأضعف الاتصال المباشر وغير المباشر بينهم، وجعلها في عزلة عنهن وعما ما يدور داخل المدرسة، وأصبحت جولات القائدة للمدرسة تقتصر على زيارة المعلمات وتقييمهن، من هنا أصبحت الحاجة ماسة للأخذ باستراتيجية الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس، وخاصة لقائدات المدارس الثانوية، لما لهذه الاستراتيجية من فوائد تؤدي إلى نجاح القائدة في قيادتها للمدرسة.

وتعد الإدارة بالتجوال أحد المفاهيم المهمة التي اتفق عليها أغلب الباحثين، باعتبارها أسلوب من أساليب التعاملات الإدارية التي تحمل خصوصية الحاجة إليها فهي فلسفة ذات طابع خاص يرتقي بالمؤسسة إلى تحسين الدور القيادي للإدارة العليا، للإلمام بمفردات الواقع من منظور قريب للعملية الإنتاجية، وتتيح الإدارة بالتجوال الفرص المناسبة لجميع التعاملات في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة التربوية للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهن لقادتهن، وتمكن القائدات من تنمية مهارتهن في العمل، باعتبارهن مسئولين عن متابعة إنجازها، كما ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون تصفية، أو تحريف (ملحم، ٢٠٠٦، ٣٦)

وتؤكد نتائج الدراسات أهمية الأخذ بالإدارة بالتجوال كدراسة العبيدي (٢٠١٣م) التي توصلت إلى أن تصورات المديرين لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها التالية: (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) لها أثر على فاعلية عملية اتخاذ القرار)

ودراسة المصري (٢٠١٥م) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف.

### أسئلة الدراسة: تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس والمشرفات الإداريات؟

ويتفرع من هذا السؤال السؤالان التاليان:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق – تحسين الاتصال – التحفيز – التطوير والإبداع – التغذية الراجعة) لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف حسب متغيرات الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة؟

**أهداف الدراسة:**

١. التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف.
٢. الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف.
٣. تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد قائدات المدارس الثانوية للبنات في تطوير عملهن الإداري في ضوء الإدارة بالتجوال.

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية الموضوع المبحوث الإدارة بالتجوال حيث يعتبر ممارسة حديثة في القيادة الإدارية أثبتت نجاحها من خلال التطبيق العملي لها، ويضاف لذلك:

- ١ - أهمية الإدارة بالتجوال - كمصطلح حديث - ودورها في تفعيل القيادة التربوية لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف؛ حيث تُعد الدراسة الحالية واحدة من المحاولات الساعية إلى تحسين قيادة المدرسة الثانوية في ضوء التوجهات الإدارية والقيادية المعاصرة، كما تُعد الدراسة الحالية قاعدة تأسيسية لقيادة المدرسة الثانوية لمواكبة التطورات الإدارية والقيادية.
- ٢- تتواكب هذه الدراسة مع الاتجاهات الحديثة التي تنادي بضرورة توظيف الإدارة بالتجوال في العملية التعليمية التربوية.
- ٣- سنتطقي للمعلمين والمعلمات فكرة شاملة عن أسلوب الإدارة بالتجوال الذي قد يمارسه بعض قادة وقائدات المدارس مما قد يعزز قناعتهم بهذا الأسلوب.

**حدود الدراسة:**

حدود موضوعية: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف

حدود بشرية: قائدات المدارس الثانوية للبنات- المشرفات الإداريات بمدينة الطائف.

حدود زمنية: -طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.

**مصطلحات الدراسة:**

**الإدارة بالتجوال:** أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة، من خلال التجوال بينهم، والتحدث إليهم، وقضاء بعض الوقت معهم، لكسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين، وتعزيز العلاقات الاجتماعية(الوادي، ٢٠١٢، ٨٣)

**ممارسة الإدارة بالتجوال:** تعرفها " قدرة قائدة المدرسة على الابتعاد عن مكتبها والخروج منه لمسرح العمل، والتفاعل مع العاملات وجهاً لوجه؛ وذلك لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملات، والتطوير والإبداع والحصول على التغذية الراجعة.

كما تعرفها الباحثة في هذه الدراسة تعريفاً إجرائياً بأنها: استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي تقيس ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف التي تشمل اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع التغذية الراجعة.

**الأدب النظري:**

تحتاج المدرسة لكي تقوم بواجبها إلى "قدر كبير من الكفاءة العالية لتوجيه العمل المدرسي نحو التطور المستمر، وتحتاج إلى قائدة تربوية تتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح.

وفي ضوء المستجدات التربوية والتكنولوجية نجد أن أعضاء أسرة المدرسة يحتاجون إلى مهارات معينة، ومن ثم نجد بصورة تلقائية ضرورة أن تمتلك قائدة المدرسة مجموعة من المهارات لكي تواكب التغيرات العصرية، ومن ثم فإن الإستراتيجية الجيدة لاختيار الكوادر الإدارية ذات الكفاءة العالية تفترض أن يتوفر فيمن تستند إليه قيادة العمل بالمدرسة مجموعة من المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والإدراكية، وقد أجمع العلماء والباحثون على أهميتها وضرورتها لنجاح القيادة المدرسية في أداء الأعمال المكلفة بها بدقة وسرعة" (أحمد، ١٩٩٩، ١٣٨)

ولقد تطورت القيادة المدرسية في عصرنا الحاضر تطوراً سريعاً وكبيراً، وذلك نتيجة لزيادة الاهتمام بالدراسات والبحوث في ميدان القيادة المدرسية ونجم عن ذلك تطور في مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها ومسئولياتها ووظائفها، واتسع مجالها في الوقت الحاضر، وأنيبت بها مهام وواجبات كثيرة تتعلق بمعظمها في تطوير الأداء المهني للعاملين وتمكينهم وكذلك تتعلق بالطلاب من توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموهم العقلي والبدني والروحي وإعدادهم لتولي مسؤولياتهم في حياتهم الحاضرة والمستقبلية، ومساعدة المعلمين في تطوير الأداء وتفعيل كل الوسائل والمرافق المدرسية بما فيها، من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعية (عطوي، ٢٠٠٩، م، ١٩).

ويشير الراوي والنبوي (٢٠٠٢، م، ٤) إلى أن أهمية القيادة المدرسية تكمن في أنها إحدى العوامل الحاسمة في نجاح الإصلاح التعليمي، وهي المتغير الأقوى في كفاءة وفاعلية وإنتاجية المدرسة، كما أنها المسئولة عن حشد الإمكانيات واستخدام الموارد المتاحة في تسيير العملية التعليمية وتقوم بالإشراف عليها من أجل إنجاز الأهداف التربوية المنشودة.

وقد أشار عبد الرؤوف وعامر (٢٠٠٩، م، ٨٩) لأهمية القيادة المدرسية بتهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية وتعليم تلاميذها والكشف عن استعدادهم وصقل مواهبهم ودراسة مشكلاتهم وحلها وذلك بهدف تحقيق النمو المتكامل لهم لينفعوا أنفسهم ومجتمعاتهم والعمل على نمو خبرات كل من يعمل في المدرسة وفقاً للصالح العام. وتوضح أهمية الإدارة المدرسية انطلاقاً من ارتباطها بأهمية المدرسة وما يحدث فيها أياً كان نوع هذه المدرسة ومرحلتها، وأن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يعتمد أولاً وأخيراً على ما تقوم به القيادة المدرسية من دور فعال في تنفيذ السياسة التعليمية المرسومة لها من الجهات العليا وهذا يعكس بلا شك ما للإدارة المدرسية من أهمية، فقائد المدرسة هو الشخصية الأكثر أهمية وتأثيراً في المدرسة فهو الشخص المسؤول عن جميع الأنشطة الخاصة في المدرسة ومحيطها، ومن خلال قيادة المدير تحدد المدرسة وجهتها وثقافتها التدريسية.

وتتمثل أهداف القيادة المدرسية كما حددها مساد (٢٠٠٥، م، ٣٧) فيما يلي:

- تنظيم الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة وتنسيقها.
  - وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
  - الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً كالمباني، و المشاريع.
  - تهيئة الجو المناسب في المدرسة من أجل تحقيق هذه الأهداف.
- ويرى بامشموس (٢٠٠٢، م، ٧٠) أن من وظائف القيادة المدرسية وظائف إدارية وفنية واجتماعية إنسانية على النحو التالي:

الوظائف الإدارية: وتشتمل على توفير القوى العاملة اللازمة للمدرسة وتطبيق الوظائف الإدارية، كالخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، والمراقبة وحل المشكلات الإدارية، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوفير كل ما يخدم العملية التعليمية، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

– الوظائف الفنية: وتتمثل في الحرص على النمو المهني لدى المعلمين ورفع مستوى الأداء، وممارسة الإشراف والتوجيه والتقويم لهذا الأداء والاهتمام بالأنشطة الصفية واللاصفية، والإسهام في تطوير المناهج وطرائق التدريس، والاستفادة من الخبرات التربوية في مجال التعليم.

– الوظائف الاجتماعية الإنسانية: وتشمل توفير الجو العائلي والاستقرار النفسي لكل أفراد المدرسة، واحترام الآراء، والميول، والرغبات لجميع أفراد المدرسة، وتوثيق الصلة والعلاقة بالمجتمع الخارجي، وتعريفه بأهداف وبرامج المدرسة، والاستعانة بأفراد المجتمع في دراسة المشكلات التي تواجه المدرسة والمساهمة الفاعلة في إيجاد الحلول المناسبة لذلك.

و للقيادة المدرسية وظائف ومهام عديدة إدارية وفنية لا بد من القيام بها من أجل تحقيق الأهداف التربوية، و لن تتحقق هذه الأهداف دون القيام بتلك المهام والوظائف إلا من خلال قيادة مدرسية متميزة أبرزها الإدارة بالتجوال والتي يقصد بها "أسلوب إداري حديث قائم على خروج القائدة من مكتبها، للقيام بجولات تفقدية للمؤسسات تسعى من خلالها اكتشاف الحقائق، وبناء جسور الثقة والتواصل مع المؤسسات، وتحفيزهن وتشجيعهن على الإبداع، وتقديم التغذية الراجعة لهن لتحسين الأداء الموظف."

#### أهداف الإدارة بالتجوال:

تعتبر الإدارة بالتجوال 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 يقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المدرسة، كما تعد الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية حيث تتعامل القائدة مع المؤسسات مباشرة من خلال التجوال بينهن والتحدث إليهن، وهذا الأسلوب يحل محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان دون تغيير أو تعديل، وتهدف الإدارة بالتجوال إلى: كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمؤسسات، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية دون تصفية أو تحريف أو تدخل من قبل الإدارة. وتُمكن الإدارة بالتجوال قائدة المدرسة من معرفة ما يجري حولهم حيث تظل على اتصال مباشر مع العاملات للتعرف إلى حاجتهن الحقيقية والاستماع لوجهات النظر المتعددة، مما يدعم العمل ويحقق أهدافه، كما أن مثل هذه الزيارات تكسر الحواجز التي قد تعوق اتصال المؤسسات مع القائدة من خلال تواصلها معهن والاجتماع الدائم بهن، وتبادل الحديث معهن، الأمر الذي يوحى للعاملات باهتمام القائدة والتزامها، مما يدفعهن للاستجابة لتوجيهاتها، كما أن الإدارة بالتجوال تقدم دليلاً واقعياً وملموساً على اهتمام الإدارة العليا الحقيقي والتزامهم الفعلي إزاء العاملات وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجههن أثناء عملهن (Emmons, 2006، 3).

#### أهمية وفوائد الإدارة بالتجوال:

تعد الإدارة بالتجوال نوعاً متميزاً من أنواع الإدارة، التي تسعى كافة المنظمات إلى تطبيقها، وخاصة المنظمات التربوية، حيث تتطلب من القائدة أن تسعى إلى التقليل من اعتماده على الأسلوب التقليدي في الإدارة التي تتطلب الوقت والجهد الكبيرين، والانطلاق لمتابعة الأحداث المدرسية عن قرب، دون الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتتبية التي أدت في نهاية المطاف إلى توليد نوع من الاغتراب الوظيفي بالنسبة للقائدات والمعلمات والطالبات على الرغم من وجود كافة هذه الأطراف ضمن إطار المؤسسة التربوية الواحدة. (الحميدي، ٢٠١٤، ٢)

و تعتبر الإدارة بالتجوال مصدرا هامًا للبيانات والمعلومات والمعرفة، وأداة ووسيلة ناجحة للتحقق من جودة هذه البيانات، ومدى إمكانية الاعتماد والتعويل عليها. (الخضيرى، ٢٠٠٠م، (١١)

وتتيح الإدارة بالتجوال الفرص المناسبة لجميع العاملات في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة التربوية للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لقائدهن، وتمكن القائدات من تنمية مهارتهن القيادية والتعرف إلى العمليات اليومية، وخطوات العمل باعتبارهن مسؤولات عن متابعة إنجازها (MaCormmack, 2009، 1) وتسمح الإدارة بالتجوال للموظفات في مختلف المستويات التنظيمية لتبين وجهة نظرهن بشكل مباشر للقائدة والفائدة الأساسية من هذه الطريقة الإدارية هي تمكن من تطوير مهارات الموظفات بما في ذلك القيادة والمعرفة والخبرة في العمل، والتطوير في طريقة أداء العمل والمتطلبات اللازمة للتطوير (Shra'ah and others, 2013, P66)

ويمكن تلخيص مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال في النقاط الرئيسية التالية: التفويض الفعال للسلطة، تقييم أداء العاملات بشكل أفضل، إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقا لاحتياجات العمل الفعلية، زيادة كفاءة وفعاليات عمليات التدريب، تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ، زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسات، ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي. وتتعدد أساليب الإدارة بالتجوال حيث تشمل الزيارات الميدانية لمواقع العمل بالإضافة إلى الاجتماعات المفتوحة والمغلقة والندوات التخصصية والعامّة والندوات، والبرامج التدريبية والمناقشات غير الرسمية.

وقد ذكر العجمي (٢٠٠٨ ، ٣٦٢) أهم الأساليب التي من الممكن استخدامها في الإدارة بالتجوال منها: الاجتماعات المفتوحة والمغلقة، الاجتماعات التخصصية والعامّة، الندوات، البرامج التدريبية، المناقشات غير الرسمية).

#### مجالات الإدارة بالتجوال:

يشير مفهوم الإدارة بالتجوال إلى قدرة القائدة في الابتعاد عن المكتب والخروج منه لمسرح العمل، والتفاعل مع العاملات ووجهها لوجه، وذلك لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملات، والتطوير والإبداع، والحصول على تغذية راجعة ويمكن تعريف أبعادها على النحو التالي: (العبيدي، ٢٠١٠م، ٦٧)

أ - **اكتشاف الحقائق:** ويشير إلى قدرة القائدة من خلال التجوال على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع.

ب - **تحسين الاتصال:** ويشير إلى قدرة القائدة على كسب ثقة العاملات من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل، وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملات بغية تحسين فاعلية الاتصال.

ج - **التحفيز:** ويشير إلى قدرة القائدة إلى حفز العاملات على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهن، ورفع روحهن المعنوية، وتعميق إحساسهن بأنهن شركاء في وضع الأهداف.

ح - **التطوير والإبداع:** ويشير هذا المفهوم إلى قدرة القائدة على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعات والهام العاملات بالحلول الإبداعية وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير المرؤوسات من خلال تجوالها.

د - **التغذية الراجعة:** ويشير هذا المفهوم إلى قدرة القائدة المتجولة على مساعدته العاملات في إدراك قدراتهن وتطوير أدائهن وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهن، وتزويدهن بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهن.



**الدراسات السابقة:-**

من أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ما يلي:  
أجرت **نوف الهويشل (١٤٣٧هـ)** دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس (تطوير) بمدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة (٢٥٠) معلمة، وتوصلت إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس (تطوير) بمدينة الرياض كانت بدرجة عالية جداً بجميع مجالاتها بمتوسط عام بلغ (٤.٤٦) في فئة الاستجابة العالية جداً.

وقامت **ميسون صالح (١٤٣٧هـ)** بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من مجتمعين، هما: مديرو المدارس الخاصة في شرق محافظات غزة وغربه، والمعلمين في المدارس الخاصة في شرق محافظات غزة وغربه، وتكونت عينة الدراسة من عيّنتين: العينة الأولى تكونت من جميع مديري المدارس الخاصة في شرق وغرب محافظات غزة (٢٦٨) معلماً من معلمي المدارس الخاصة في شرق محافظات غزة وغربه، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية: لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال لهذه المجالات (التخطيط، التطوير والإبداع، الاتصال والتواصل، التحفيز) والتي تعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (الرقابة والمتابعة، اتخاذ القرار)، لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال لهذه المجالات (التطوير والإبداع، الاتصال والتواصل، التحفيز، الرقابة والمتابعة) والتي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وأجرت **صالحة (١٤٣٦هـ)** دراسة بعنوان: درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وهدفت إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة جاءت مرتفعة وبوزن نسبي ٤٧ و ٨١%، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدراء مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة والأداء الوظيفي للمعلمين.

ونفذ **الحميدي (١٤٣٥هـ)** دراسة هدفت إلى التعرف على مدى استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف في الجوانب التالية: القيادة التشاركية، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، التطوير والإبداع. بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لاستخدام الإدارة بالتجوال التي تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة بالتدريس، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية بمجال الإدارة التربوية، وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وقد توصلت إلى عدة نتائج أبرزها أن استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وجاء البعد المتعلق بالقيادة التشاركية أولاً، ثم الاتصال الفعال، ثم التطوير والإبداع، ثم المشاركة في اتخاذ القرار.

وقام **المواضيه (٢٠١٤م)** بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على درجة تنمية كفاءة معلمات مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من

(١٠٣) معلمة رياض أطفال، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال و مستوى تنمية كفاءة معلمات مهنيًا كان بدرجة متوسطة، وجود أثر بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات الأطفال مهنيًا، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (٩٠ و ٥٦%) من التباين في تنمية كفاءة معلمات الأطفال مهنيًا.

وأجرت **قدومي والحوالدة (٢٠١٤م)** دراسة هدفت إلى التعرف على الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة قصدية من (٣٣٥) من معلمي المدارس المهنية في فلسطين خلال العام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١م)، وشكلت ما نسبته (٧٩%) من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (٤٢٢) معلماً ومعلمة. وتحققاً لأهداف الدراسة طور الباحثان أداتين: الأولى لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية، والثانية لقياس درجة الأداء الوظيفي تم التوصل إلى النتائج التالية: أن الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية كانت بدرجة متوسطة.

وأما **دراسة الحوامدة والعبيدي (٢٠١٣م)** هدفت إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، وتم تطبيق استبانة على المديرين ومساعديهم بالجامعات الأردنية الرسمية وعددهم ٣٦١، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة تصورات المديرين بالجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية عملية اتخاذ القرار، قد جاءت بدرجة مرتفعة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق -تحسين الاتصال -التحفيز - التطوير والإبداع - التغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرار.

وأجرى **السحيمي (٢٠١٢م)** دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري في الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، وشملت عينة الدراسة (٥٥) مبحوثاً لتشكل ما نسبته (٨٨ و ٢%) من الاستبانات الموزعة، وقد توصلت إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة مرتفعة، وجود أثر للإدارة بالتجوال في التمكين الإداري في الدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، وأن أبعاد الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (٥٤%) من التباين في التمكين الإداري، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٥ و  $a \leq$ ) في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى للمتغير (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والنوع الاجتماعي).

وقامت صباح (٢٠١٢م) بدراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها"، فلسطين. وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية، بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين، والتعرف إلى سبل تفعيل الإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء نتائج الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٣) مديراً ومديرة، من مجتمع الدراسة وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى للمتغير (سنوات الخدمة). وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية، تعزى للمتغير سنوات الخدمة.

وأما **دراسة الشهري (٢٠١١م)** فقد كانت بعنوان "تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال، وهدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدة في ضوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، وتحديد تأثير

متغيرات كل من (سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، نوع المبنى) في واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدة في ضوء الإدارة بالتجوال، والتعرف على معوقات تطوير الأداء، ومتطلبات التطبيق في ضوء الإدارة بالتجوال. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من بعض مديري المدارس الابتدائية بجدة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية بجدة، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة. وقد توصلت لعدة نتائج أبرزها: أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالتجوال يمارس بدرجة عالية، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع أدائهم الإداري للتجوال، تعزى للمتغيرات التالية: سنوات الخدمة الإدارية، المؤهل العلمي، نوع المبنى.

ونفذ النحلاوي (٢٠١١م) دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص بدمشق بدولة سوريا للتعرف على أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على الإنتاجية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٧) مبحوثاً، وبعد تطبيق الاستبانة عليهم، وجمع البيانات وتحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود أثر لتطبيق الإدارة بالتجوال على الإنتاجية، ورضا العاملين والتمكين الوظيفي، وأسهمت الإدارة بالتجوال في خفض معدلات دوران العمل.

دراسة (Brown & Coley)، (2011) بعنوان: "أثر التجوال على المدارس المسيحية من وجهة نظر معلميه". وهدفت إلى تحديد الآثار المترتبة على التجوال من خلال الملاحظات الصفية القصيرة، والمتكررة في المدارس المسيحية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر التجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية، وتحصيل الطلبة، ولتحقيق الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٣) معلماً، يعملون في عشر مدارس متفرقة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت استبانة مكونة من (١٣) فقرة، والملاحظات غير الرسمية لتحديد ملامح الحياة في الفصول الدراسية، كأدوات للدراسة، وتوصلت إلى: أن التجوال ساهم في كسر حاجز الخوف، من خلال الاتصال المباشر بين المعلمين والمشرفين التربويين، وبناء علاقات إيجابية، تعتمد على الثقة بينهما، بناءً على الملاحظات الفعالة، والإرشادات التفصيلية التي يقدمها المشرفون أثناء الجولات الإرشادية.

وقامت أمل العبيدي (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بتطوير الاستبانة تكونت من جزأين، وتشمل (٣٥) فقرة لقياس أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال، و(٢٠) فقرة لقياس فاعلية عملية اتخاذ القرارات. وزعت على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٣٦١) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة.

دراسة (Koerperich)، (2008) بعنوان: "أثر ملاحظة التجوال على زيادة النمو المهني للمعلمين هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التجوال داخل الفصول الدراسية، كتقنية للإشراف الفعال على زيادة النمو المهني للمعلمين، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على خمس مدارس، تم فيها استخدام أسلوب التجوال من خلال الملاحظة المباشرة داخل الفصول الدراسية لمدة (١٢) أسبوعاً متتالياً، واستخدمت الملاحظة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى: أن التجوال أحد أساليب الإشراف الحديثة الفعالة، التي تعمل على زيادة النمو المهني للمعلمين. وجود دور للتجوال في زيادة مستويات الثقة لدى المعلمين، من خلال الحوار البناء، وإشراكهم في عملية صنع القرارات المدرسية.

دراسة (Keruskina, 2006) بعنوان: "أثر تجوال مديري المدارس الثانوية في تحسين تعلم الطلبة، وهدفت إلى الكشف عن أثر تجوال مديري المدارس الثانوية في تحسين تعلم الطلبة،

وتحديد المؤشرات الرئيسة لنجاح مديري المدارس الثانوية التي تستخدم الإدارة بالتجوال للمتابعة والرقابة، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (٣٠) معلماً ومديراً، وقد ارعى الباحث في الاختيار أن يكون المعلم والمدير من نفس المدرسة، واستخدم أسلوب المقابلة المباشرة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى أن تجوال المديرين كان له تأثير إيجابي في تحصيل الطلبة، من خلال وجهة نظر المديرين، والمعلمين. أن الإدارة بالتجوال تتيح الفرصة في متابعة الطلبة، كما تعطيهم الفرصة للتحدث عن حاجاتهم، ورغباتهم، بصورة مباشرة، كما أدت إلى تحسين ممارسات المعلمين.

وأجرى **عبد الجليل (٢٠٠٤م)** دراسة هدفت إلى تطوير إدارة المدرسة الثانوية في مصر في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من مديري ووكلاء المدارس الثانوية، وتوصلت إلى أن أهم إجراءات الإدارة بالتجوال هي التي تم بناؤها على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توافرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومروؤسيه، كما أن الإدارة بالتجوال تعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المرؤوسين بتعميق إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعة مما يحفزهم ويدفعهم إلى الحماس والجدية في التنفيذ.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة يتضح أن الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال بالمملكة العربية السعودية قليلة فهي دراسات معدودة، وذلك لكون المفهوم حديث على الفكر الإداري بشكل عام والتربوي بشكل خاص، ويتضح أن الدراسة تتفق معها في منهج الدراسة (المنهج الوصفي المسحي) وأدوات الدراسة الاستبانة- فجميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة أداة للبحث لغرض جمع المعلومات والبيانات كخطوة ضرورية في تحقيق أهداف تلك الدراسات، وقد استفادت الدراسة الحالية منها في تكوين خلفية جيدة حول مشكلة الدراسة، واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة، واستفادت أيضاً في تحديد أهداف الدراسة، واستخلاص أهم المفاهيم والمصطلحات، وفي تحليل نتائج الدراسة الراهنة للتعرف على مدى اتفاقها أو اختلافها مع تلك التي سبقتها، ولعل ما يميز الدراسة الحالية أنها تحاول الوقوف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس و المشرفات الإداريات، حيث إنه لا توجد أي دراسة - على حد علم الباحثة - تناولت ممارسة الإدارة بالتجوال بمدارس مدينة الطائف سوى دراسة الحميدي (٥١٤٣٥هـ) " مدى استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف "

- **الطريقة والإجراءات:** فيما يلي يتم تناول: وصف المنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وطريقة اختيارها والأدوات التي استخدمت فيها لجمع البيانات، وإجراءات بنائها، والخطوات اللازمة للتأكد من صدق الأدوات وثباتها، والإجراءات التطبيقية، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ الذي وصفه العساف (١٤٠٩هـ: ٢٣٥) بأنه يعتمد على الحصر العددي لوحدات التحليل المختارة، وهو يعنى بوصف الظاهرة وتحليلها، والتعبير عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً؛ لمعرفة واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الثانوية للبنات والمشرفات الإداريات بمدينة الطائف، والبالغ عددهن (٩٩) فرداً بواقع (٨٢) قائدة مدرسة، (١٧) مشرفة إدارية، وفقاً للإحصائيات الواردة من إدارة تعليم الطائف خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.

## جدول (١): توزيع مجتمع الدراسة من قائدات المدارس الثانوية للبنات والمشرفات الإداريات

الوظيفة	العدد	%
قائدة مدرسة	٨٢	82.83
مشرفة إدارية	١٧	17.17
المجموع	٩٩	100

بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (٩٩) قائدة، بواقع (٨٢) قائدة مدرسة بنسبة (٨٢.٨٣%) وعدد (١٧) مشرفة إدارية بنسبة (١٧.١٧%). والتالي وصف للعينة حسب متغيرات الدراسة. عينة الدراسة: تم اختيار عينة طبقية عشوائية من قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف والمشرفات الإداريات، بلغت (٦٣) فرداً، بواقع (٦٤%) تقريباً من حجم مجتمع الدراسة. وفيما يلي وصف للعينة حسب متغيرات الدراسة.

## جدول (٢): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	%
الوظيفة	قائدة مدرسة	52	82.54
	مشرفة إدارية	11	17.46
المؤهل العلمي	بكالوريوس	61	96.83
	ماجستير	2	3.17
الدورات التدريبية	أقل من ٥ دورات	4	6.35
	من ٥ - ١٠ دورات	43	68.25
	أكثر من ١٠ دورات	16	25.40
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	9	14.29
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	25	39.68
	من ١٠ سنوات فأكثر	29	46.03

فيما يتعلق بعينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، يلاحظ أن عدد قائدات المدارس بلغ (٥٢) قائدة مدرسة بنسبة (٨٢.٥٤%)، وعدد (١١) مشرفة إدارية بنسبة (١٧.٤٦%). وبلغ عدد الحاصلات على المؤهل العلمي بكالوريوس (٦١) فرداً بنسبة (٩٦.٨٣%)، وعدد الحاصلات على المؤهل العلمي ماجستير (٢) فرد فقط بنسبة (٣.١٨%). وبلغ عدد الحاصلات على أقل من ٥ دورات تدريبية (٤) أفراد فقط بنسبة (٦.٣٥%)، وعدد الحاصلات من ٥ - ١٠ دورات تدريبية (٤٣) فرداً بنسبة (٦٨.٢٥%)، وعدد الحاصلات على أكثر من ١٠ دورات تدريبية (١٦) فرداً بنسبة (٢٥.٤٠%). وبلغ عدد اللاتي لديهن أقل من ٥ سنوات خبرة (٩) أفراد فقط بنسبة (١٤.٢٩%)، ومن ٥ - أقل من ١٠ سنوات خبرة (٢٥) فرداً بنسبة (٣٩.٦٨%)، ومن ١٠ سنوات فأكثر (٢٩) فرداً بنسبة (٤٦.٠٣%).

أداة الدراسة: بناء على طبيعة الدراسة وتساؤلاتها، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتم تحديد أهداف الاستبيان في معرفة واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس والمشرفات الإداريات. وعند بناء الاستبيان تم الاطلاع على البحوث المنشورة في بعض الدوريات والمجلات التربوية والرسائل العلمية ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية، ومقابلة بعض المختصات في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم. وقبل تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة النهائية تم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبيان والتي تمثلت في الصدق والثبات.

**صدق الأداة:**

تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين: الأولى صدق المحكمين، والثانية صدق الاتساق الداخلي. **صدق المحكمين** بعد الانتهاء من بناء الاستبانة وتحديد أبعادها وصياغة مؤشراتها، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الطائف، ووفقاً لتوجيهاتهم ومقترحاتهم تم تعديل صياغة بعض المؤشرات لغوياً.

**صدق الاتساق الداخلي:** تم التأكد من صدق أداة البحث من خلال تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية من (٢٥) فرداً بواقع (٢١) قائدة مدرسية، (٤) مشرفة إدارية، تم اختيارهن عشوائياً، وتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل مؤشر مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه هذا المؤشر، وفيما يلي عرض لنتائج صدق الاتساق الداخلي:

**جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة المؤشر (م) والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه**

البعء الأول اكتشاف الحقائق		البعء الثاني تحسين الاتصال		البعء الثالث التحفيز		البعء الرابع التطوير والابداع		البعء الخامس التغذية الراجعة	
المؤشر	الارتباط	المؤشر	الارتباط	المؤشر	الارتباط	المؤشر	الارتباط	المؤشر	الارتباط
١	٠.٦٩	١	٠.٧٠	١	٠.٦٩	١	٠.٦٨	١	٠.٧٠
٢	٠.٦٧	٢	٠.٦٦	٢	٠.٦٦	٢	٠.٧٠	٢	٠.٦٥
٣	٠.٦٨	٣	٠.٦٩	٣	٠.٦٧	٣	٠.٦٦	٣	٠.٦٨
٤	٠.٧١	٤	٠.٧٠	٤	٠.٦٨	٤	٠.٦٨	٤	٠.٧٠
٥	٠.٦٦	٥	٠.٧٠	٥	٠.٦٦	٥	٠.٦٩	٥	٠.٦٩
٦	٠.٧٢	٦	٠.٦٩	٦	٠.٧٠	٦	٠.٧٢	٦	٠.٧١
		٧	٠.٦٨			٧	٠.٦٨		
		٨	٠.٦٧			٨	٠.٦٥		
		٩	٠.٦٦					٩	٠.٦٩

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠.٦٥) إلى (٠.٧٢)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين درجة كل مؤشر والدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه.

**ثبات الأداة:** تم التأكد من ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ وكانت النتائج كالتالي:

**جدول (٤) حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ**

معامل ألفا كرونباخ	البعء
٠.٩١	الأول: اكتشاف الحقائق
٠.٨٩	الثاني: تحسين الاتصال
٠.٩٠	الثالث: التحفيز
٠.٨٨	الرابع: التطوير والإبداع
٠.٩٠	الخامس: التغذية الراجعة
٠.٩٢	الدرجة الكلية

تراوحت قيم معاملات ألفا كرونباخ من (٠.٨٨ - ٠.٩٢) وجميع هذه القيم مرتفعة، وتشير إلى تمتع أداة البحث بدرجة عالية من الثبات.

**الاستبيان في صورته النهائية:**

الجزء الأول: عبارة عن معلومات أولية عن عينة البحث من حيث (الوظيفة - المؤهل العلمي - عدد الدورات التدريبية - عدد سنوات الخبرة). تراجع لغوياً

الجزء الثاني: اشتمل على (٣٨) فقرة (مؤشر) توزعت على (٥) أبعاد كالتالي:

البعد الأول: اكتشاف الحقائق (٦ مؤشرات). البعد الثاني: تحسين الاتصال (٩ مؤشرات).  
 البعد الثالث: التحفيز (٦ مؤشرات). البعد الرابع: التطوير والإبداع (٨ مؤشرات).  
 البعد الخامس: التغذية الراجعة (٩ مؤشرات).

**تصحيح أداة الدراسة:** تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج لتصحيح استجابات عينة الدراسة على الاستبيان بحيث تعطى الدرجة (٥) للاستجابة (دائما) الدرجة (٤) للاستجابة (غالبا) الدرجة (٣) للاستجابة (أحيانا) الدرجة (٢) للاستجابة (نادرا) الدرجة (١) للاستجابة (أبدا). وفقا للمقياس الخماسي تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة:

مدى الاستجابة = أعلى درجة - أقل درجة = ٥ - ١ = ٤

طول الفئة = مدى الاستجابة / عدد فئات الاستجابة = ٤ / ٥ = ٠.٨

جدول (٥): معيار الحكم على درجة الاستجابة

الاستجابة	المتوسط الحسابي
أبدا	١.٨ - ١
نادرا	٢.٦٠ - ١.٨١
أحيانا	٣.٤٠ - ٢.٦١
غالبا	٤.٢٠ - ٣.٤١
دائما	٥ - ٤.٢١

**الأساليب الإحصائية:** للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث بالنسبة للمعلومات الأولية.
٢. المتوسط الحسابي لحساب متوسط استجابات عينة البحث على كل مؤشر وعلى البعد.
٣. الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت استجابات عينة البحث عن المتوسط الحسابي لكل مؤشر وللبعد.
٤. إختبار مان وتني (ي) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حسب متغيرات (الوظيفة - المؤهل العلمي).
٥. إختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حسب متغيرات (عدد الدورات التدريبية - عدد سنوات الخبرة).

**نتائج الدراسة:** تم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، والوصول إلى نتائجها وعرضها ومناقشتها والسعي في تفسيرها في ضوء ما توفر من أدبيات الإطار النظري والدراسات السابقة والخبرة الذاتية على النحو التالي:  
 السؤال الأول: ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق - تحسين الاتصال - التحفيز - التطوير والإبداع - التغذية الراجعة) لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على الأبعاد التي تقيس واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق - تحسين الاتصال - التحفيز - التطوير والإبداع - التغذية الراجعة) أيضاً حساب المتوسط الحسابي العام لجميع الأبعاد (الدرجة الكلية لجميع الأبعاد)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لواقع ممارسة الإدارة بالتجوال على مستوى الأبعاد والدرجة الكلية

الترتيب	الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٢	غالبًا	٠.٤٨	٣.٩٢	الأول: اكتشاف الحقائق
٥	غالبًا	٠.٧٤	٣.٤٤	الثاني: تحسين الاتصال
٤	غالبًا	٠.٦٥	٣.٤٦	الثالث: التحفيز
١	دائمًا	٠.٦١	٤.٢٩	الرابع: التطوير والابداع
٣	غالبًا	٠.٦٠	٣.٨٥	الخامس: التغذية الراجعة
-	غالبًا	٠.٤٤	٣.٧٩	الدرجة الكلية

واقع ممارسة الإدارة بالتجوال ككل، لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس والمشرفات الإداريات، هي بدرجة (غالبًا) وبمتوسط حسابي (٣.٧٩). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نوف الهويشل (٥١٤٣٧) التي توصلت إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس (تطوير) بمدينة الرياض كانت بدرجة عالية جدًا بجميع مجالاتها، ودراسة الحميدي (٥١٤٣٥) التي توصلت إلى أن استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الطائف، من وجهة نظر المعلمين، كانت عالية، ودراسة الحوامدة والعبيدي (٢٠١٣م) التي توصلت إلى أن درجة تصورات المديرين الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية عملية اتخاذ القرار، قد جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة السحيمي (٢٠١٢م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة أمل العيدي (٢٠١٠) التي توصلت إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة. كما تتفق مع نتيجة دراسة الشهري (٢٠١١م) التي توصلت إلى أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالتجوال يمارس بدرجة عالية. بينما تختلف مع نتيجة دراسة المواضييه (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال و مستوى تنمية كفاءة معلمات مهنيًا كانت بدرجة متوسطة ودراسة قديمي والخوالدة (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية كان بدرجة متوسطة.

وبالنظر إلى استجابات عينة البحث على كل بعد من الأبعاد (اكتشاف الحقائق – تحسين الاتصال – التحفيز – التطوير والإبداع – التغذية الراجعة)، أمكن ترتيبها تنازليًا حسب قيم المتوسطات الحسابية على النحو التالي: البعد الرابع (التطوير والإبداع) جاء في الترتيب الأول من حيث ممارسة الإدارة بالتجوال بمتوسط حسابي (٤.٢٩) وممارسة بدرجة (دائمًا) ثم البعد الأول (اكتشاف الحقائق) جاء في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣.٩٢) وممارسة بدرجة (غالبًا)، ثم البعد الخامس (التغذية الراجعة) جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وممارسة بدرجة (غالبًا)، ثم البعد الثالث (التحفيز) جاء في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣.٤٦) وممارسة بدرجة (غالبًا)، ثم البعد الثاني (تحسين الاتصال) جاء في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وممارسة بدرجة (غالبًا).

ويرجع مجيء البعد الرابع (التطوير والإبداع) في الترتيب الأول من حيث ممارسة الإدارة بالتجوال إلى حرص قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف على التطوير والإبداع، وذلك لأن هدفهن تقديم تعليم نوعي مميز، حتى يتسنى لأولياء الأمور الإقدام على المدرسة بهمة عالية، خاصة وأن بيئة المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف تساعد على التطور والإبداع. كما تعزو مجيء البعد الأول (اكتشاف الحقائق) في الترتيب الثاني، بسبب التعليمات الدورية من إدارة تعليم



الطائف للقائدات بضرورة تحديث بيانات المرؤوسات لديهن بشكل دوري، والتأكد من صحة وسلامة البيانات بشكل مستمر، وحرص قائدات المدارس على معرفة المشكلات الحقيقية التي تعيق تحقيق أهداف المدرسة، والعمل على علاجها بالطريقة المناسبة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحوامدة والعبودي (٢٠١٣م) ونتيجة دراسة صالحه (١٤٣٦هـ) وتعزو مجيء البعد الخامس (التغذية الراجعة) في الترتيب الثالث إلى أن التغذية الراجعة التي تقدمها قائدات المدرسة أثناء تحديد نقاط القوة في أداء المعلمات وتعزيزها وتطويرها، يؤدي إلى علاج المشكلات، كما تقوم قائدات المدرسة بتحديد نقاط الضعف في أداء المعلمات وتعمل على معالجتها، ويتم تقديم الملاحظات البناءة من أجل تحسين أداء المرؤوسات. كما تعزو مجيء البعد الثالث (التحفيز) في الترتيب الرابع بأن المعلمات يحتجن للتحفيز المادي والمعنوي من قائدة المدرسة لحاجتهن الضرورية للاستمرار في العمل، والشعور بالرضا الوظيفي، وأن التحفيز يبعث في النفس الراحة، وتقدير الذات.

وتعزو مجيء البعد الثاني (تحسين الاتصال) في الترتيب الخامس إلى أن (تحسين الاتصال) يعمل على زيادة مستويات الثقة لدى المرؤوسات وتحسن عملهن من خلال الحوار البناء، وإشراكهن في عملية تحسين الاتصال، كما أن تحسين الاتصال يساهم في علاج المشكلات بسرعة مما يؤدي إلى تقليل أثارها السلبية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صالحه (١٤٣٦هـ) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة جاءت مرتفعة على مجالات استبانة درجة ممارسة المديرين لمجالات استبانة الدراسة. كما تتفق مع نتيجة دراسة ميسون صالح (١٤٣٧هـ) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على مجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلمهم

وفيما يلي يتم استعراض واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، على كل بعد من الأبعاد (اكتشاف الحقائق - تحسين الاتصال - التحفيز - التطوير والإبداع - التغذية الراجعة)، على النحو التالي:

#### البعد الأول: اكتشاف الحقائق

جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث

#### البعد الأول: اكتشاف الحقائق

م	المؤشر	درجة الممارسة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رتبة
1	التعرف على ما يجري داخل الصفوف الدراسية	0.56	4.56	1
2	التعرف على كيفية أداء المرؤوسات في الإشراف اليومي	0.66	4.29	2
4	ملاحظة تنفيذ الأنشطة ملاحظة مباشرة في الميدان	0.68	3.92	3
5	التعرف على طبيعة العمل مباشرة من مصدره الرئيسي	0.77	3.79	4
6	التعرف على مشكلات المرؤوسات	0.88	3.48	5
3	التعرف على حالات المرؤوسات النفسية أثناء العمل	0.88	3.46	6
	المتوسط العام	0.48	3.92	

تم قياس واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، فيما يتعلق بالبعد الأول (اكتشاف الحقائق)، من خلال (٦) مؤشرات

وكانت بدرجة (دائما) على (٢) مؤشر، وبدرجة (غالبا) على (٤) مؤشرات. وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٩٢) بدرجة (غالبا). وكان أعلى مؤشرين من حيث واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، فيما يتعلق بالبعد الأول (اكتشاف الحقائق)، المؤشر رقم (١) وهو (التعرف على ما يجري داخل الصفوف الدراسية) بمتوسط حسابي (٤.٥٦) ودرجة ممارسة (دائما)، المؤشر رقم (٢) وهو (التعرف على كيفية أداء المرؤوسات في الإشراف اليومي) بمتوسط حسابي (٤.٢٩) ودرجة ممارسة (دائما).

وترجع هذه النتيجة إلى حرص قائدات المدارس على معرفة كل كبيرة وصغيرة، وحرصهن على تميز المرؤوسات في عملهن؛ ضمان لسير العمل بانضباط وتميز؛ لذا جاءت الفقرتان: التعرف على ما يجري داخل الصفوف الدراسية، و التعرف على كيفية أداء المرؤوسات في الإشراف اليومي كأعلى مؤشرين من حيث واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، فيما يتعلق ب(اكتشاف الحقائق). وكان أقل مؤشرين من حيث واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، فيما يتعلق بالبعد الأول (اكتشاف الحقائق)، المؤشر رقم (٦) وهو (التعرف على مشكلات المرؤوسات) بمتوسط حسابي (٣.٤٨) ودرجة ممارسة (دائما)، المؤشر رقم (٣) وهو (التعرف على حالات المرؤوسات النفسية أثناء العمل) بمتوسط حسابي (٣.٤٦) ودرجة ممارسة (دائما).

وترجع هذه النتيجة إلى تكتم كثير من المرؤوسات في عرض مشكلاتهن في العمل على قائدات المدارس تجنباً لظهورهن بموقف محرج، كما أن بعض قائدات المدارس تجد حساسية حينما تسألن المرؤوسات عن حالاتهن النفسية، كما أن المرؤوسات يحرصن على الظهور بالحالة النفسية الجيدة أمام القائدات والزميلات وإن كان ذلك على غير الحقيقة.

#### البعد الثاني: تحسين الاتصال

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث

#### البعد الثاني: تحسين الاتصال

م	المؤشر	درجة الممارسة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة
3	البعد عن تصيد الأخطاء والمراقبة	0.90	3.75	غالبا
1	التواصل المباشر والتفاعلي مع المرؤوسات	0.75	3.73	غالبا
7	تفويض السلطات للمرؤوسات	0.89	3.6	غالبا
4	الاستماع لوجهة نظر المرؤوسات بما يدعم العمل ويحقق أهدافه	0.87	3.54	غالبا
6	استخدام التوجيه والإرشاد للمرؤوسات	0.76	3.48	غالبا
9	نقل آراء واهتمام القائدة إلى المرؤوسات	0.96	3.37	أحيانا
8	الانفتاح على وجهات نظر المرؤوسات في العمل	0.92	3.35	أحيانا
2	تحديث المرؤوسات بانفتاح حول كل ما يجري في العمل	0.86	3.24	أحيانا
5	كسر الحواجز الرسمية بين القائدة والمرؤوسات	0.89	2.89	أحيانا
	المتوسط العام	0.74	3.44	غالبا

تم قياس واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، فيما يتعلق بالبعد الثاني (تحسين الاتصال)، من خلال (٩) مؤشرات، وكانت بدرجة (غالبا) على (٥) مؤشرات، وبدرجة (غالبا) على (٤) مؤشرات. وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٤٤) بدرجة (غالبا). وكان أعلى مؤشرين من حيث واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، فيما يتعلق بالبعد الثاني (تحسين الاتصال)، المؤشر رقم (٣) وهو (البعد عن تصيد الأخطاء والمراقبة) بمتوسط حسابي (٣.٧٥) ودرجة ممارسة (غالبا)، المؤشر رقم (١)

وهو (التواصل المباشر والتفاعلي مع المرؤوسات) بمتوسط حسابي (٣.٧٣) ودرجة ممارسة (غالباً). وتعرض الباحثة هذه النتيجة إلى أن البعد عن تصيد الأخطاء والمراقبة، والتواصل المباشر والتفاعلي مع المرؤوسات يؤدي إلى كسب ثقة جميع المعلمات وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هاتين الفقرتين. وكان أقل مؤشرين من حيث واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، فيما يتعلق بالبعد الثاني (تحسين الاتصال)، المؤشر رقم (٢) وهو (تحديث المرؤوسات بانفتاح حول كل ما يجري في العمل) بمتوسط حسابي (٣.٢٤) ودرجة ممارسة (أحياناً)، المؤشر رقم (٥) وهو (كسر الحواجز الرسمية بين القادة والمرؤوسات) بمتوسط حسابي (٢.٨٩) ودرجة ممارسة (أحياناً).

وترجع هذه النتيجة إلى أن (تحديث المرؤوسات بانفتاح حول كل ما يجري في العمل) يوقع المعلمات في جرح خاصة إذا كانت تواجه صعوبات في العمل من حيث الإدارة الصفية، وضعف مستوى بعض الطالبات؛ لذا تحجم بعض المعلمات عم الحديث بانفتاح حول كل ما يجري في العمل مع قائدات المدرسة، كما أن بعض القائدات لا يحبذن أسلوب الباب المفتوح وكسر الحواجز الرسمية بين القادة والمرؤوسات حفاظاً على هيبتهن.

### البعد الثالث: التحفيز

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث

### البعد الثالث: التحفيز

م	المؤشر	درجة الممارسة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة
2	توفر التحفيز الإيجابي للمرؤوسات كيف	0.68	4.05	غالباً
1	توفر التعزيز الإيجابي للمرؤوسات كيف	0.66	4.02	غالباً
3	تقدير وشكر المرؤوسات على جهودهن وإنجازتهن كيف	0.79	3.83	غالباً
4	إظهار اهتمام القادة بجميع المرؤوسات كيف	0.87	3.63	غالباً
5	استخدام المكافأة العادلة للمرؤوسات كيف	0.95	3.14	أحياناً
6	تخصيص جائزة شهرية للمرؤوسات المميزات في الإشراف اليومي	0.88	2.06	نادراً
	المتوسط العام	0.74	3.44	غالباً

تم قياس واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، فيما يتعلق بالبعد الثالث (التحفيز)، من خلال (٦) مؤشرات، وكانت بدرجة (غالباً) على (٤) مؤشرات، وبدرجة (أحياناً) على (١) مؤشر، وبدرجة (نادراً) على (١) مؤشر. وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٤٦) بدرجة (غالباً).

وكان أعلى مؤشرين من حيث واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، فيما يتعلق بالبعد الثالث (التحفيز)، المؤشر (٢) وهو (توفر التحفيز الإيجابي للمرؤوسات) بمتوسط حسابي (٤.٠٥) ودرجة ممارسة (غالباً)، المؤشر رقم (١) وهو (توفر التعزيز الإيجابي للمرؤوسات) بمتوسط حسابي (٤.٠٢) ودرجة ممارسة (غالباً).

وترجع هذه النتيجة إلى أن توفر التحفيز الإيجابي للمرؤوسات يكون سبباً في تعزيز دافعيتهن للعمل، وحينما يكون التحفيز الإيجابي للمرؤوسات فإن ذلك يدفع المعلمات إلى تقديم ما بوسعهن من طاقات نحو العمل، والتميز فيه. وهذا يتفق مع نتيجة دراسة هيلديبران (Hildebrand، 2006) التي توصلت إلى أن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية، وأن الالتزام والتعزيز (الدافعية) كانت عالية بين موظفين الرعاية الصحية فهم متحمسون لعملهم، ومتشاركون في الاتصالات

المفتوحة والتطوير التنظيمي، كما تتفق مع نتيجة دراسة عبد الجليل (٢٠٠٤م)، والتي توصلت إلى أن الإدارة بالتجوال تعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المرؤوسين بتعميق إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعية مما يحفزهم ويدفعهم إلى الحماس والجدية في التنفيذ وكان أقل مؤشرين من حيث واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس والمشرفات الإداريات، فيما يتعلق بالبعد الثالث (التحفيز)، المؤشر رقم (٥) وهو (استخدام المكافأة للعاملات للمرؤوسات) بمتوسط حسابي (٣.١٤) ودرجة ممارسة (أحياناً)، المؤشر رقم (٦) وهو (تخصيص جائزة شهرية للمرؤوسات للمميزات في الإشراف اليومي) بمتوسط حسابي (٢.٠٦) ودرجة ممارسة (نادراً).

وترجع هذه النتيجة إلى أن هناك مطالباً حقوقية كاستخدام المكافأة للعاملات للمرؤوسات، وتخصيص جائزة شهرية للمرؤوسات للمميزات في الإشراف اليومي يصعب على قائدات المدارس تحقيقها نظراً لمحدودية ميزانية المدرسة؛ لذا جاءت الفترتان كأقل مؤشرين من حيث واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف.

#### البعد الرابع: التطوير والإبداع

جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث

#### البعد الرابع: التطوير والإبداع

م	المؤشر	درجة الممارسة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
4	استخدام التقنية الحديثة في الإدارة	4.52	0.64	دائماً
2	الحث على استخدام استراتيجيات التعلم النشط الحديثة.	4.37	0.89	دائماً
8	تطوير إجراءات سير العمل باستمرار	4.27	0.75	دائماً
5	تقبل الآراء والمقترحات للتجديد في أسلوب العمل	4.25	0.78	دائماً
7	الحث على تقديم التعليم المتميز	4.25	0.78	دائماً
1	تشجيع استخدام وسائط الإعلام الجديد.	4.24	0.89	دائماً
6	توفير روح المبادرة والابتكار	4.22	0.85	دائماً
3	جعل الجودة الشاملة عنوان المدرسة	4.19	0.88	غالباً
	المتوسط العام	4.29	0.61	دائماً

تم قياس واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، فيما يتعلق بالبعد الثالث (التطوير والإبداع)، من خلال (٩) مؤشرات، وكانت بدرجة (دائماً) على (٨) مؤشرات، وبدرجة (غالباً) على (١) مؤشر، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٢٩) بدرجة (دائماً). وكان أعلى مؤشرين من حيث واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف فيما يتعلق بالبعد الرابع (التطوير والإبداع)، المؤشر رقم (٤) وهو (استخدام التقنية الحديثة في الإدارة) بمتوسط حسابي (٤.٥٢) ودرجة ممارسة (دائماً)، المؤشر رقم (٢) وهو (الحث على استخدام استراتيجيات التعلم النشط الحديثة) بمتوسط حسابي (٤.٣٧) ودرجة ممارسة (دائماً).

وترجع هذه النتيجة إلى حرص قائدات المدارس على تميز المعلمات في تقديم التعليم المتميز للطالبات والذي يتواءم مع مستجدات العصر التربوية، والتي أهمها استخدام التقنية الحديثة في الإدارة وفي التدريس، واستخدام استراتيجيات التعلم النشط الحديثة التي تساهم في مشاركة الطالبات في العملية التعليمية بفاعلية؛ لذلك تسعى القائدات دائماً نحو التميز والإبداع، وتشجيع المعلمات لتكون مدرستهن متميزة. وكان أقل مؤشرين من حيث واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس والمشرفات

الإداريات، فيما يتعلق بالبعد الرابع (التطوير والإبداع)، المؤشر رقم (٦) وهو (توفير روح المبادرة والابتكار) بمتوسط حسابي (٤.٢٢) ودرجة ممارسة (دائماً)، المؤشر رقم (٣) وهو (جعل الجودة الشاملة عنوان المدرسة) بمتوسط حسابي (٤.١٩) ودرجة ممارسة (غالباً). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بعض المعلمات يعملن بنظام الروتين اليومي، ولا يفضلن الجديد في العمل، ولا تسعين إلى التغيير؛، كما أن جعل الجودة الشاملة عنوان المدرسة يضيق كثير من المعلمات حيث يتطلب هذا تكليفهن بالكثير من الأعمال التي تتطلبها الجودة الشاملة.

#### البعد الخامس: التغذية الراجعة

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث

#### البعد الخامس: التغذية الراجعة

م	المؤشر	درجة الممارسة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة
2	توجيه المرؤوسات للتميز في العمل	0.65	4.16	1
1	مشاركة المرؤوسات في تقييم العمل	0.66	4.02	2
5	اتخاذ القرارات السليمة لصالح العمل	0.63	3.95	3
6	تعزيز التعليم المتميز	0.81	3.95	4
3	تقييم الأنشطة وبرامج فطن	0.65	3.89	5
8	معرفة احتياجات المعلمات الجديديات للبرامج تدريبية	0.91	3.76	6
7	علاج معوقات العمل بطرق مبتكرة	0.74	3.75	7
4	علاج المشكلات بعد تشخيصها	0.84	3.7	8
	المتوسط العام	0.60	3.85	

تم قياس واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، فيما يتعلق بالبعد الخامس (التغذية الراجعة)، من خلال (٨) مؤشرات، وكانت بدرجة (غالباً) على جميع المؤشرات، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٨٥) بدرجة (غالباً). وكان أعلى مؤشرين من حيث واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس والمشرفات الإداريات، فيما يتعلق بالبعد الخامس (التغذية الراجعة)، المؤشر رقم (٢) وهو (توجيه المرؤوسات للتميز في العمل) بمتوسط حسابي (٤.١٦) ودرجة ممارسة (غالباً)، المؤشر رقم (١) وهو (مشاركة المرؤوسات في تقييم العمل) بمتوسط حسابي (٤.٠٢) ودرجة ممارسة (غالباً). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص القائدات والمرؤوسات على التميز في العمل، كما أن إتاحة القائدات الفرصة للمرؤوسات في تقييم العمل يكسبهن الثقة وروح من روحن المعنوية في العمل؛ لذا جاءت الموافقة على الفقرتين (توجيه المرؤوسات للتميز في العمل) بدرجة ممارسة (غالباً)، وجاء المؤشر (مشاركة المرؤوسات في تقييم العمل) بدرجة ممارسة (غالباً).

وكان أقل مؤشرين من حيث واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، فيما يتعلق بالبعد الخامس (التغذية الراجعة)، المؤشر رقم (٧) وهو (علاج معوقات العمل بطرق مبتكرة) بمتوسط حسابي (٣.٧٥) ودرجة ممارسة (غالباً)، المؤشر رقم (٤) وهو (علاج المشكلات بعد تشخيصها) بمتوسط حسابي (٣.٧٠) ودرجة ممارسة (غالباً). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن علاج معوقات العمل بطرق مبتكرة وعلاج المشكلات بعد تشخيصها يستغرق وقتاً كبيراً في ظل كثرة أعباء القائدات والمرؤوسات، كما أن الطرق العلاجية في علاج معوقات العمل يتطلب وقتاً كبيراً في التنفيذ، وصعوبة التشخيص الدقيق للمشكلات؛ كما أن بعض القائدات تحبذ الحلول السهلة السريعة التي لا يترتب عليها مشكلات تحت باب (سدد وقارب)؛ لذا

حصلت هاتان الفقرتان على أقل مؤشرين من حيث واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف من وجهة نظر قائدات المدارس والمشرفات الإداريات **السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف حسب متغيرات الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة؟

**أولاً: المقارنة حسب الوظيفة** للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف حسب متغير الوظيفة، تم استخدام اختبار مان وتني (ي) وكانت كالتالي: **هذه هي الاختبارات التي تستخدم لمعرفة الفروق** جدول (١٢): نتائج اختبار مان وتني (ي) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث

حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف حسب الوظيفة

البعد	الوظيفة	العدد	مجموع الرتب	متوسط الرتب	قيمة ي	قيمة ز	الدلالة الإحصائية
الأول اكتشاف الحقائق	قائدة مدرسة	52	1775.80	34.15	174.00	2.07	0.04
	مشرفة إدارية	11	240.02	21.82			
الثاني تحسين الاتصال	قائدة مدرسة	52	1789.84	34.42	160.00	2.29	0.02
	مشرفة إدارية	11	226.05	20.55			
الثالث التحفيز	قائدة مدرسة	52	1764.88	33.94	185.00	1.84	0.07
	مشرفة إدارية	11	251.02	22.82			
الرابع التطوير والإبداع	قائدة مدرسة	52	1709.76	32.88	240.00	0.85	0.39
	مشرفة إدارية	11	306.02	27.82			
الخامس التغذية الراجعة	قائدة مدرسة	52	1764.88	33.94	185.00	1.84	0.07
	مشرفة إدارية	11	251.02	22.82			
الدرجة الكلية	قائدة مدرسة	52	1813.24	34.87	137.00	2.70	0.01
	مشرفة إدارية	11	202.95	18.45			

تشير نتائج جدول (١٢) أن قيم مان وتني (ي) تراوحت من (١٦٠) إلى (٢٤٠) وتم اختبار دلالتها الإحصائية بواسطة اختبار (ز) والذي تراوحت قيمه من (٠.٨٥) إلى (٢.٧٠)، وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف حسب الوظيفة، في ثلاثة أبعاد وهي (البعد الأول "اكتشاف الحقائق"، والبعد الثاني "تحسين الاتصال"، والبعد الخامس "التغذية الراجعة")

وكذلك في الدرجة الكلية. وكانت الفروق لصالح قائدات المدارس في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، حيث كان متوسط الرتب لهن هو الأعلى.

وترجع النتيجة إلى أن قائدات المدارس الثانوية أقرب للميدان من المشرفات الإداريات وهن اللائي يمارسن ويطبّقن أبعاد الإدارة بالتجوال في الميدان لذا فهن أكثر دراية بواقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

**ثانياً: المقارنة حسب المؤهل العلمي** للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف حسب متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار مان وتني (ي) وكانت كالتالي:

جدول (١٣): نتائج اختبار مان وتني (ي) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف حسب المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	مجموع الرتب	متوسط الرتب	قيمة ي	قيمة ز	الدلالة الإحصائية
الأول اكتشاف الحقائق	بكالوريوس	61	1981.89	32.49	31.00	1.20	0.23
	ماجستير	2	34.00	17.00			
الثاني تحسين الاتصال	بكالوريوس	61	1950.78	31.98	60.00	0.04	0.97
	ماجستير	2	65.00	32.50			
الثالث التحفيز	بكالوريوس	61	1969.08	32.28	44.00	0.67	0.50
	ماجستير	2	47.00	23.50			
الرابع التطوير والإبداع	بكالوريوس	61	1933.70	31.70	43.00	0.72	0.47
	ماجستير	2	82.00	41.00			
الخامس التغذية الراجعة	بكالوريوس	61	1969.08	32.28	44.00	0.67	0.50
	ماجستير	2	47.00	23.50			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	61	1955.05	32.05	58.00	0.12	0.91
	ماجستير	2	61.00	30.50			

تشير نتائج جدول (١٣) أن قيم مان وتني (ي) تراوحت من (٣١) إلى (٦٠) وتم اختبار دلالتها الإحصائية بواسطة اختبار (ز) والذي تراوحت قيمه من (٠.٠٤) إلى (١.٢٠) -تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف حسب المؤهل العلمي، في أي من الأبعاد أو الدرجة الكلية.

وترجع هذه النتيجة إلى أن متغير المؤهل العلمي عامل غير مؤثر في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صالحة (١٤٣٦هـ) ومع نتيجة دراسة العيدي، (٢٠١٣م) ومع نتيجة ودراسة صباح (٢٠١٢) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما تتفق مع نتيجة دراسة الشهري (٢٠١١م) التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع أدائهم الإداري للتجوال، تعزى للمؤهل العلمي بينما تختلف مع نتيجة دراسة الحميدي (١٤٣٥هـ) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير.

#### ثالثاً: المقارنة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة:

للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف حسب متغير عدد الدورات التدريبية، تم استخدام اختبار كروسكال والس وكانت كالتالي:

جدول (١٤): اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف حسب الدورات التدريبية

البعد	الدورات التدريبية	العدد	مجموع الرتب	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول: اكتشاف الحقائق	أقل من ٥ دورات	4	143.00	35.75	0.23	2	0.89
	من ٥ - ١٠ دورات	43	1378.50	32.06			
	أكثر من ١٠ دورات	16	494.50	30.91			
الثاني: تحسين الاتصال	أقل من ٥ دورات	4	152.00	38.00	4.76	2	0.09
	من ٥ - ١٠ دورات	43	1229.00	28.58			
	أكثر من ١٠ دورات	16	635.00	39.69			
الثالث: التحفيز	أقل من ٥ دورات	4	94.00	23.50	1.51	2	0.47
	من ٥ - ١٠ دورات	43	1353.50	31.48			
	أكثر من ١٠ دورات	16	568.50	35.53			
الرابع: التطوير والابداع	أقل من ٥ دورات	4	119.00	29.75	5.21	2	0.07
	من ٥ - ١٠ دورات	43	1244.00	28.93			
	أكثر من ١٠ دورات	16	653.00	40.81			
الخامس: التغذية الراجعة	أقل من ٥ دورات	4	63.00	15.75	8.43	2	0.01
	من ٥ - ١٠ دورات	43	1284.00	29.86			
	أكثر من ١٠ دورات	16	669.00	41.81			
الدرجة الكلية	أقل من ٥ دورات	4	108.00	27.00	4.96	2	0.08
	من ٥ - ١٠ دورات	43	1256.00	29.21			
	أكثر من ١٠ دورات	16	652.00	40.75			

تشير نتائج جدول (١٤) أن قيم كاي تربيع تراوحت من (٠.٢٣) إلى (٨.٤٣) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف حسب عدد الدورات التدريبية في بعد واحد فقط، وهو البعد الخامس (التغذية الراجعة)، ولمعرفة اتجاهات هذه الفروق، تم استخدام اختبار مان وتني (ي) والذي أظهر النتائج التالية:



**جدول (١٥): نتائج اختبار مان وتني لتحديد اتجاهات الفروق في البعد الخامس (التغذية الراجعة) حسب عدد الدورات التدريبية**

الدورات التدريبية	متوسطات الرتب	أقل من ٥ دورات	من ٥ - ١٠ دورات	أكثر من ١٠ دورات
أقل من ٥ دورات	١٥.٧٥	-	-	*
من ٥ - ١٠ دورات	٢٩.٨٦	-	-	*
أكثر من ١٠ دورات	٤١.٨١	-	-	-

\* تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

أظهر اختبار مان وتني أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين اللاتي لديهن (أقل من ٥ دورات) واللاتي لديهن (أكثر من ١٠ دورات) لصالح اللاتي لديهن (أكثر من ١٠ دورات). كذلك الفروق بين اللاتي لديهن (من ٥ - ١٠ دورات) واللاتي لديهن (أكثر من ١٠ دورات) لصالح اللاتي لديهن (أكثر من ١٠ دورات).

وترجع هذه النتيجة إلى أنه كلما ازدادت الدورات التدريبية كلما ازدادت خبرة المشرفات الإداريات وقائدات المدارس الثانوية في إدراك درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف بشكل أفضل وواقعي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحميدي (٥١٤٣٥) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الدورات التدريبية لصالح المعلمين الملتحقين بثلاث دورات فأكثر.

**رابعاً: المقارنة حسب عدد سنوات الخبرة**

للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف حسب متغير عدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار كروسكال والس وكانت كالتالي:

**جدول (١٦): اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حول**

**واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف حسب سنوات الخبرة**

البعد	سنوات الخبرة	العدد	مجموع الرتب	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول: اكتشاف الحقائق	أقل من ٥ سنوات	9	283.50	31.50	0.69	2	0.71
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	25	856.50	34.26			
	من ١٠ سنوات فأكثر	29	876.00	30.21			
الثاني: تحسين الاتصال	أقل من ٥ سنوات	9	292.50	32.50	10.37	2	0.01
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	25	1013.50	40.54			
	من ١٠ سنوات فأكثر	29	710.00	24.48			
الثالث:	أقل من ٥ سنوات	9	220.00	24.44	1.81	2	0.40

جدول (١٦): اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف حسب سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	العدد	مجموع الرتب	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التحفيز	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	25	826.50	33.06			
	من ١٠ سنوات فأكثر	29	969.50	33.43			
الرابع: التطوير والإبداع	أقل من ٥ سنوات	9	341.00	37.89	2.00	2	0.37
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	25	714.50	28.58			
	من ١٠ سنوات فأكثر	29	960.50	33.12			
الخامس: التغذية الراجعة	أقل من ٥ سنوات	9	164.50	18.28	6.12	2	0.05
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	25	831.00	33.24			
	من ١٠ سنوات فأكثر	29	1020.50	35.19			
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	9	257.00	28.56	1.29	2	0.53
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	25	878.50	35.14			
	من ١٠ سنوات فأكثر	29	880.50	30.36			

تشير نتائج جدول (١٦) أن قيم كاي تربيع تراوحت من (٠.٦٩) إلى (١٠.٣٧) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف حسب عدد الدورات التدريبية في بعدين فقط، وهما البعد الثاني (تحسين الاتصال) والبعد الخامس (التغذية الراجعة)، ولمعرفة اتجاهات هذه الفروق، تم استخدام اختبار مان وتني (ي) والذي أظهر النتائج التالية:

جدول (١٧): نتائج اختبار مان وتني لتحديد اتجاهات الفروق في البعد الثاني (تحسين الاتصال) حسب عدد الدورات التدريبية

سنوات الخبرة	متوسطات الرتب	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات فأكثر
أقل من ٥ سنوات	٣٢.٥٠	-	*	*
من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٤٠.٥٤		-	*
من ١٠ سنوات فأكثر	٢٤.٤٨			-

\* تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

أظهر اختبار مان وتني أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين اللاتي خبراتهن (أقل من ٥ سنوات) واللاتي خبراتهن (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) لصالح اللاتي خبراتهن (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات). كذلك بين اللاتي خبراتهن (أقل من ٥ سنوات) واللاتي خبراتهن (من ١٠ سنوات فأكثر) لصالح اللاتي خبراتهن (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات). كذلك بين اللاتي خبراتهن (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) واللاتي خبراتهن (من ١٠ سنوات فأكثر) لصالح اللاتي خبراتهن (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات).

#### جدول (١٨): نتائج اختبار مان وتني لتحديد اتجاهات الفروق في البعد الخامس (التغذية الراجعة) حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	متوسطات الرتب	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات فأكثر
أقل من ٥ سنوات	١٨.٢٨	-	*	*
من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٣٣.٢٤	-	-	-
من ١٠ سنوات فأكثر	٣٥.١٩	-	-	-

#### \* تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

أظهر اختبار مان وتني أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين اللاتي خبراتهن (أقل من ٥ سنوات) واللاتي خبراتهن (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) لصالح اللاتي خبراتهن (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات). كذلك بين اللاتي خبراتهن (أقل من ٥ سنوات) واللاتي خبراتهن (من ١٠ سنوات فأكثر) لصالح اللاتي خبراتهن (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات).

وهذه النتيجة نتيجة منطقية فكلما كانت خبرة قائدات المدارس والمشرفات الإداريات كبيرة كلما كن أكثر قدرة على التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف بيسر وسهولة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري (٢٠١١م) التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع أدائهم الإداري للتجوال، تعزى لسنوات الخدمة الإدارية. كما تتفق مع نتيجة دراسة صباح (٢٠١٢م) ونتيجة دراسة العيدي (٢٠١٣م) التي توصلت إلى أنه توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وتتفق مع نتيجة دراسة الحميدي (٥١٤٣٥) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين و وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح الخبرات الطويلة.

#### التوصيات:

- تدريب قادة المدارس على الأخذ بالإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث وفعال في إدارة المدارس
- تبادل الزيارات، وعقد ورش عمل لقائدات المدارس لخبراتهم في مجال تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارسهن ومحاكاة نماذج عربية وأجنبية نجحت في تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال.
- على قائدات المدارس ضرورة ممارسة الإدارة بالتجوال فيما يتعلق ببعدها تحسين الاتصال ومن خلال (نقل آراء واهتمام القادة إلى المرؤوسات، الانفتاح على وجهات نظر المرؤوسات في العمل، تحدث المرؤوسات بانفتاح حول كل ما يجري في العمل، كسر الحواجز الرسمية بين القادة والمرؤوسات).
- تفعيل ممارسة الإدارة بالتجوال فيما يتعلق ببعدها التحفيز ومن خلال (استخدام المكافأة العادلة للمرؤوسات، تخصيص جائزة شهرية للمرؤوسات المتميزات في الإشراف اليومي).
- عقد ندوة علمية تجمع عينة من قائدات المدارس الثانوية للبنات والمشرفات الإداريات بمدينة الطائف لدراسة أسباب اختلاف وجهات نظرهن حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها

(اكتشاف الحقائق – تحسين الاتصال – التحفيز – التطوير والإبداع – التغذية الراجعة).  
 - على قائدات المدارس ضرورة ممارسة الإدارة بالتجوال فيما يتعلق ببعث تحسين الاتصال وبعث التحفيز.

#### المقترحات:

- إجراء دراسة عن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعدها لدى قائدات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- إجراء دراسة مشابهة للتعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنين (حكومية- أهلية) بمدينة الطائف ومقارنة النتائج مع الدراسة الحالية.
- إجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة تطبق على مدن أخرى من مدن المملكة العربية ومقارنة النتائج التي تتوصل إليها مع نتائج الدراسة الحالية.

#### المراجع:

- أحمد، أحمد إبراهيم (١٩٩١م): نحو تطوير الإدارة المدرسية، سلسلة دراسات نظرية وميدانية، الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة.
- بامشموس، سعيد محمد (٢٠٠٢م): المقدمة في الإدارة المدرسية، جدة، كنوز المعرفة.
- تشارلي، سي (٢٠٠٢م): المدير الفوري، الرياض: ترجمة مكتبة جرير.
- الحميدي، حمد (١٤٣٥هـ): استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- الحوامدة، نضال والعبدي، أمل (٢٠١٣م): أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ٢٠١٣، ص ص ٦١-١٠٠.
- الخضيرى، محسن (٢٠٠٠م): الإدارة بالتجوال، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
- الراوي، محمد والنبوي، أمين (٢٠٠٢م): الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الإدارة المدرسية بدولة الإمارات، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الثاني لجائزة خليفة بن زايد للعلم – دبي.
- السحيمي، ياسر سعود (٢٠١٢م): درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، الأردن، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير.
- الشهري، محمد (٢٠١٢م): تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- صالح، ميسون يوسف (١٤٣٧هـ): درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية.
- صالحه، مؤمن (١٤٣٦هـ): درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.
- صباح، إيمان (٢٠١٢م): "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية.
- عبد الجليل، سيد (٢٠٠٤م): تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بأسوان.

- العبيدي، أمل (٢٠١٠م): أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة
- عبد الرؤوف، طارق وعامر، ربيع (٢٠٠٩م): الإدارة المدرسية واتخاذ القرار، الجيزة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- العجمي، محمد (٢٠٠٨م): القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان - الأردن، دار المسيرة.
- عطوي، جودت عزت (٢٠٠٩م): الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية)، عمان - الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عماد الدين، منى (٢٠٠٤م): الإدارة بالتجوال، مجلة المعرفة، العدد ٩٥، ص ص ١١٢-١١٤
- قدومي، ومنال والحوالدة، تيسير (٢٠١٤م): الإدارة بالتجوال لدي مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الثاني، العدد السادس، نيسان ٢٠١٤، ص ص ١٤١-١٧٢
- مساد، عمر حسن (٢٠٠٥م): الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي، عمان - الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المصري، إبراهيم عمر (٢٠١٥م): الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.
- ملحم، يحي (٢٠٠٦م): التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية للنشر.
- المواضي، رضا (٢٠١٤م): درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على درجة تنمية كفاءة معلمات مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الثاني، العدد السابع، تشرين أول ٢٠١٤، ص ص ١٣-٥٤
- النحلاوي، محمد علاء (٢٠١١م): أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على الإنتاجية دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير، جامعة دمشق.
- الهويشل، نوف أحمد (١٤٣٧هـ): واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس (تطوير) بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية
- الوادي، محمود (٢٠١٢م): التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- Buckner, T.M (2008) 'Is Managing By Wandering Around Still Relevant?' Exchange Magazine, No 181, p86-88.
- Brown, G & Coley, k (2011): The effect of walkthrough observations on teacher perspectives in Christian schools 'Christian perspective in education', Vol.4, Issue.2, pp 1- 24.
- Emmons, j (2006) 'Managing By Walking Around', Information Technology, Project Management. Available at: <http://www.lifeaftercoffee.com>, PP (3).
- Keruskin, T. E (2006): The perceptions of high school principals student achievement by conducting walkthroughs 'Doctoral dissertation', University of Pittsburg
- Koerperich, Robert (2008): The effects of classroom walk-through observations on teachers' professional growth 'Doctoral Dissertations', Arizona State University.
- Hildebrand, Beil, M (2006) 'The Implications Of Management By Walking About: a case study of a German hospital', Leadership in Health Services, vol.19, No.4, pp.i-xv.

- MaCormmack,(2009) ،Management By walking Around: Available At [www.colmMcCormack.com](http://www.colmMcCormack.com).
- Shra'ah ,Ata & others (2013): Practicing Management “By Walking Around” and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals AlBalqa Applied University ،AL-Salt ،Jordan