

# King Abdulaziz University Journal of Educational and Psychological Sciences

Volume 4 | Issue 3

Article 17

7-20-2025

## الإدارة بالتجوال في المدارس الثانوية بمدينة جدة واقع الممارسة ومتطلبات التطوير

أحمد بن عواد الأحمدي

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية- جامعة الملك عبد العزيز

حمزة بن ذاكر الزبيدي

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية- جامعة الملك عبد العزيز

Follow this and additional works at: <https://kauj.researchcommons.org/jeps>

### Recommended Citation

الزبيدي, حمزة بن ذاكر (2025) "الإدارة بالتجوال في المدارس الثانوية بمدينة جدة واقع and الأحمدي, أحمد بن عواد," *King Abdulaziz University Journal of Educational and Psychological Sciences*: Vol. 4: Iss. 3, Article 17.

DOI: <https://doi.org/10.64064/1658-8924.1134>

This Article is brought to you for free and open access by King Abdulaziz University Journals. It has been accepted for inclusion in King Abdulaziz University Journal of Educational and Psychological Sciences by an authorized editor of King Abdulaziz University Journals.

## الإدارة بالتجوال في المدارس الثانوية بمدينة جدة واقع الممارسة ومتطلبات التطوير

أحمد بن عواد الأحمدي

قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز  
aalahmadi0400@stu.kau.edu.sa

د. حمزة بن ذاكر الزبيدي

قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز  
hzmalzubaidi@kau.edu.sa

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة ومتطلبات التطوير، واستخدم الباحث المنهج الكمي المحسّي، وقد قام الباحث بتطوير أداة الدراسة المكونة من جزئين: الجزء الأول تضمن (٣٣) فقرة لقياس أبعاد الإدارة بالتجوال الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة). كما تضمن الجزء الثاني على (١٧) فقرة لقياس متطلبات التطوير للإدارة بالتجوال، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٣) معلماً ما نسبته (٨,٧٪) من مجتمع الدراسة، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة جاء بدرجة مرتفعة بمستوى استجابة موافق في جميع أبعاد الإدارة بالتجوال الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة). كما أن متطلبات تطوير الإدارة بالتجوال جاءت في جميع فقراتها على درجة مرتفعة بمستوى استجابة موافق، كما أظهرت الدراسة عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0,05$ ) في استجابات متوسطات أفراد عينة الدراسة الواقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0,005$ ) في استجابات متوسطات أفراد عينة الدراسة الواقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة تعزى لمتغير المؤهل التعليمي لصالح البكالوريوس والماجستير ، في أبعاد الإدارة بالتجوال التالية (تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة)، وعدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0,05$ ) في استجابات متوسطات أفراد عينة الدراسة الواقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في بعد اكتشاف الحقائق.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالتجوال، تحسين الاتصال، التغذية الراجعة.

## مقدمة الدراسة:

يشهد العالم مجموعة من التغيرات وذلك في مختلف المجالات، وخاصة في مجال الفكر الإداري الحديث، وقد أدى هذا الاهتمام إلى ظهور مجموعة من النظريات الجديدة في علم الإدارة. كما ساهم الفلاسفة والمفكرون عبر العصور في تطوير هذه النظريات وتطبيقها على المؤسسات والشركات سواءً أكانت حكومية أو أهلية أو غيرها ، مما أدى إلى إيجاد بيئة محفزة داخل المنظمات من خلال ما تقوم به الإدارات من ممارسات وأنشطة .(الداود، ٢٠٢٠).

وعليه تعتبر الإدارة بمختلف أنواعها ضرورة أساسية في جميع المؤسسات، سواء كانت تعليمية أو غير تعليمية، حيث تلعب دوراً محورياً في تنظيم العمليات وتعزيز مسيرة التطور والتقدم. كما تسهم في تحفيز العاملين وتأثيرهم في سلوكهم لتحقيق الأهداف المرجوة. كما تُعد الإدارة الفعالة في المؤسسات التعليمية وخاصة في المدارس، عنصراً حيوياً يسهم في تحسين البيئة التعليمية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.

كما تكمن أهمية الإدارة التربوية في دورها الأساسي الذي تقوم به في جوانبها الإدارية التي تؤثر فيها على أفرادها العاملين من حيث انتاجيتهم، وحماسهم تجاه العمل، والروح المعنوية من قبلهم، وبالتالي فإن التجمعات البشرية القائمة في المؤسسات التربوية يمكنها من تحقيق أهدافها بوجود قيادة فاعلة قادرة على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج . ولذا كان من الأهمية بمكان أن يحصل القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية على فرص للتطوير والتدريب. (العتبي، ٢٠١٦).

وقد حظي موضوع تطوير القيادات التربوية من ارتباطه الوثيق مع الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم المرتبطة بأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ للتعليم التي تسعى لتحقيق متطلبات مدرسة المستقبل من خلال وجود قادة ذو كفاءة تؤهلهم لمواكبة التطور المعرفي السريع وتحقيق الميزة التنافسية المعرفية لمواجهة التحديات الحديثة في التحول المعرفي. (العتبي، ٢٠١٩).

كما تُعتبر الأساليب الحديثة في الإدارة ومنها الإدارة بالتجوال، من الطرق المتميزة التي تم تطبيقها في الشركات. ويتمثل هذا النوع من الإدارة بأن يترك المدير مكتبه ويتقرّع من الأعمال الكتابية التي تستهلك وقته الثمين، ويتجول في أرجاء المؤسسة ليس للمراقبة، بل ليتعرف على احتياجات الموظفين ويشاركهم في حل المشكلات التي يوجهونها على الفور. نظراً لأن بعض الموظفين نادراً ما يزورون المدير وهم بحاجة ماسة إليه، لذلك يجب على المدير أن يذهب إليهم في مكاتبهم، يسألهم ويشجعهم ويشاركهم الرأي ، مما يسهم في حل المشكلات الإدارية أو الاجتماعية، كما يمكن أن يتبع ما يحدث دون أن يشعر الموظفون بأنهم تحت المراقبة. (Peters & Austin, 1994)

والإدارة بالتجوال لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية لدى مدير المدارس، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتع逮 إلى المستوى الجماعي والتنظيمي، وأن اهتمام المديرين بالحصول

على التغذية الراجعة من مرؤوسיהם واهتمامهم بمشاركة العاملين، وتعلمهم احترام المعارضة من المرؤوسين وتحملها، والافتتاح على وجهات النظر المختلفة من شأنها أن تحقق الأهداف التنظيمية المنشودة. (الجمي، ٢٠٠٨).

ومما سبق ذكره ، وبعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة وعلى حد علم الباحث وما وجده من ندرة في هذا النوع من الممارسات الإدارية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، كما لمس الباحث من حاجة لتطبيق هذا النوع من الإدارة وخاصة في ظل انغماس المدير في الأعمال المكتبية ، وما أشارت إليه الدراسات الأجنبية مثل دراسة باين (٢٠١٠) Payne والتي استمرت لمدة تقارب ٤ سنوات متتالية من الأثر الإيجابي في ممارسة هذا النوع من الإدارة على المعلمين والطلاب ، فقد وجد الباحث أن هناك حاجة لتناول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الثانوية بمحافظة جدة ومتطلبات تطويرها.

### مشكلة الدراسة:

يرخص المدراء الناجحين إلى بناء حلقة تواصل جيدة مع المعلمين وعدم شعور المعلمين بأنهم على في معزل عنهم وذلك من خلال قيام المدراء بمناقشة المعلمين حول ما يجري داخل المدرسة والمشكلات التي يتعرضون لها وما يمتلكه كل فرد من مهارات وقدرات وعمل لقاءات دورية تتم بشكل غير رسمي.

وبناءً على ما توصلت له نتائج دراسة الداود (٢٠٢٠). حول أهمية الإدارة بالتجوال ودورها في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف العمل من خلال قيام المدير بعمل جولات ولقائه بالموظفين وتبادل الحديث معهم ، وفهم تطلعاتهم ، ومناقشة إنجازاتهم ومشكلاتهم في جو من اللفة غير الرسمية، مما يؤدي إلى كسر حاجز العزلة بين المدير وبقية الموظفين، والحصول على المعلومات والبيانات والحقائق الموضوعية عن درجة العمل الفعلي، والتعرف على أداء العاملين، ورفع مستوى الإنتاجية لديهم، وزيادة التواصل بين المدراء والموظفيين. (العيد، ٢٠٢٤) .

وبناءً على ما أظهرته نتائج دراسات مثل دراسة (الهويشل ، ٢٠١٩ ) أن من أبرز العوائق التي تواجه تطبيق الإدارة بالتجوال هي نقص الوعي لدى بعض القيادات حول كيفية تنفيذ التجوال الإداري بفعالية، بالإضافة إلى تراكم الأعباء الوظيفية على القادة وندرة المكافآت والحوافز المخصصة للموظفات. كما تتضمن المشكلات بقاء القيادات في مكاتبهم خلال ساعات العمل دون متابعة أو إشراف أو تجوال، مما يؤدي إلى تدهور الأداء الوظيفي للموظفين نتيجة الفهم الخاطئ للحقائق وغياب توضيح المعلومات المتعلقة بالعمل. (العيد، ٢٠٢٤) .

وبناءً على ما سبق ومن خلال ما لمسه الباحث لمشاهدين من نمطين في الإدارة الأول كان إدارة داخل أروقة المكاتب والآخر كان بتجوال المدير داخل أروقة المدرسة ومعايشته الأوضاع داخل المدرسة أولاً بأول وما لمسه من تأثير إيجابياً على المعلمين والطلبة من تأثير التجوال عليهم. حيث كان لتوارد المدير بجانب

المعلمين ومشاركتهم والوقوف معهم له انعكاس جيد على أدائهم داخل المدرسة فقد كانت جولات المدير داخل المدرسة لا تمثل الا وقوفاً بجانب المعلم وليس مراقبة له.

#### أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الثانوية بمدينة جدة ومتطلبات تطويرها؟ وينتاشق من السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ١-ما درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمدينة جدة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متطلبات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس الثانوية بمدينة جدة تعزى للمتغيرات (المؤهل التعليمي - سنوات الخبرة)؟
- ٣-ما متطلبات تطوير الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين.

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

١. الوقوف على واقع ممارسة مدير المدارس الثانوية بمدينة جدة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين ؟
٢. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متطلبات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس الثانوية بمدينة جدة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة )
٣. التعرف عن سبل تطوير الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين ؟

#### أهمية الدراسة:

يأمل الباحث في أن يسهم هذا البحث كونه من البحوث العربية النادرة على حد علم الباحث التي تتناولت دراسة واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في مدارس المرحلة الثانوية بمدينه جده ومتطلبات تطويرها بحسب إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية وتمثل أهمية الدراسة في الاعتبارات التالية:

#### الأهمية النظرية:

١. يؤمل الباحث أن تقدم هذه الدراسة إضافة نوعية لمكتبة الإدارة التربوية كون هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة في الإدارة.
٢. التعرف على مستوى ممارسة هذا النوع من الأسلوب في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة.

٣. قد تساهم هذه الدراسة في نشر الوعي بأهمية تطبيق الإدارة بالتجوال في مدارس المرحلة الثانوية.

#### **الأهمية التطبيقية:**

١. قد تقيد نتائج هذه الدراسة في عملية الإصلاح التربوي كجزء من منظومة الإصلاح التي تسعى لها وزارة التعليم في تطوير الممارسات الإدارية للقيادات التربوية.

٢. يؤمن الباحث أن تزود نتائج هذه الدراسة القيادات التربوية في وزارة التعليم بما قد يترتب عليه من إعداد خطط وبرامج تدريبية لإكساب مديرى المدارس الثانوية بمحافظة جدة مهارات الإدارة بالتجوال.

#### **حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظة جدة ومتطلبات تطويرها.

**الحدود المكانية:** المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

**الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٦ هـ

#### **مصطلحات الدراسة:**

#### **الإدارة بالتجوال:**

عرفها الوادي (٢٠١٢) بأنها "أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، يتفاعل رؤساء الأقسام مع الأعضاء مباشرةً من خلال التجوال بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الأوقات معهم بهدف الحد من الحاجز الرسمية والسلطوية بين الرؤساء والموظفين وتعزيز العلاقات الاجتماعية".

كما عرفها غوانمة (٢٠١٨) بأنها تعبير عن انتقال الإدارة العليا من مكاتبها إلى ميدان العمل بهدف الملاحظة والاحتراك المباشر، وتعرف هنا تقاصيل إتمام المهام، والتفاعل مع حاجات العاملين المعنوية والمادية.

ويعرفها الباحث بأنها ( أسلوب حديث من أساليب الإدارة غير الرسمية، تتطلب تواجد وتفاعل القائد مع موظفيه مباشرةً بأسلوب يكون فيه الأقرب لاحتياجات العاملين وتلبية رغباتهم وتقديم الدعم لهم، كما تشمل تعزيز العلاقات الاجتماعية، وشحذ الهمم لتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال استخدام القائد مهاراته وموهبه أثناء تنفيذ لقاءاته التجوالية).

كما يعرف الباحث الإدراة بالتجوال (اجرائياً): قيام مدير المدرسة وتركه مكتبه والقيام بجولات ميدانية للوقوف على سير العمل المدرسي، وتلمس احتياجات الهيئة التعليمية والإدارية والاستماع الى وجهات نظرهم، بهدف تقديم الدعم لهم عن طريق امدادهم ببعض التوجيهات والتغذية الراجعة المباشرة في سبيل الارتقاء بالمنظومة التعليمية.

### الأدب النظري

#### مفهوم الإدراة بالتجوال:

جاء في لسان العرب لابن المنظور ، أن التجوال يعني التطوف ، ومنه الجولان في الحرب ، والجائـل: الزائل عن مكانه، ويقال جولة البلاد تجويلاً: أي جلت فيها كثيراً، وجول في البلاد أي طوف، وجال القوم جولة إذا انكشفوا ثم كروا( ابن منظور ،ج ١١ ، ٢٠٠٣ ، ١٥٧).

ويلاحظ أن الإدراة بالتجوال Management By Walking Around كما تشير إليها بعض الدراسات الأجنبية MBWA، هي أحد الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق الفاعلية القيادية، حيث ينظر المدير إلى نشاطه بأنه نشاط اتفاعلي، ويكون فيها المدير إلى جوار موظفيه في موقع العمل، حيث أن الفاعلية القيادية تقوم على التفاعل الحقيقي مع الفريق، وليس فقط التخطيط من داخل المكاتب.  
(Hodder & Stoughton,1999).

كما أن الإدراة بالتجوال سياسة تتيح للعاملين حرية الاتصال مع مدربـهم والمشرفـين عليهم، مما يزيد من رضاهم ويرفع من معنوـياتـهم، ويزـيدـ من كفاءـتهمـ وانتاجـيتـهمـ. (Mchinney, 2004,15). علاوةً على ذلك فهي استراتيجية تحافظ على تواصل فعال بين المدربـ والعاملـينـ، من خلال تجـوالـ المـديـرـ المستـمرـ والمـنـظمـ بينـ العـامـلـينـ أثناءـ العملـ، وماـ يـصـاحـبـ ذلكـ منـ التـحدـثـ معـهـمـ، وـمـشارـكـتـهـمـ العملـ، وـمـراـقبـتـهـمـ دونـ أنـ يـصـاحـبـ ذلكـ نـقـداـ، بهـدـفـ تـدعـيمـ مواـطنـ الـقـوـةـ بعدـ تحـديـهاـ، وـعـلاـجـ مواـطنـ الـضـعـفـ. ايـمونـزـ (Emmons, 2006, 2).

وتحـريـ بـناـ التـطـرقـ لـماـ أـضـافـهـ الخـضـيرـيـ (٢٠٠٠)ـ بـأنـ الإـدـراـةـ بـالـتـجـوالـ تمـثـلـ نـظـامـاـ إـدـارـيـاـ مـتكـامـلاـ وـمـتـطـورـاـ، يـعـتمـدـ عـلـىـ مـبـدـأـ تـواـجـدـ القـائـدـ الإـدـارـيـ بشـكـلـ فـعـالـ فـيـ مـوـاقـعـ الـعـمـلـ وـالـتـنـفـيـذـ، بدـلـاـ مـنـ الـاعـتمـادـ الكـامـلـ عـلـىـ وـسـائـلـ الـاتـصـالـ غـيرـ الـمـبـاشـرـةـ. وـيـفـضـلـ اـسـتـخـدـمـ الـمـهـارـاتـ الـشـخـصـيـةـ وـالـمـوـاهـبـ لـإـجـراءـ الـلـقـاءـاتـ الـمـيـدـانـيـةـ إـدـارـةـ الـمـقـابـلاتـ الـشـخـصـيـةـ، سـوـاءـ كـانـتـ فـرـديـةـ أوـ جـمـاعـيـةـ، خـلـالـ فـرـةـ التـجـوالـ.

وفي هذا الإطار يمكن للباحث أن يعرف الإدراة بالتجوال بأنها أسلوب مميز وفريد يقوم على تواجد المدير بين العاملين وابتعاده عن الإدراة عن بعد مع الحفاظ على التواصل الفعال بينه وبين الموظفين بهدف حل المشكلات ومعرفة الحاجات والرغبات وتقديم الدعم لهم في وقت الحاجة.

## أهداف الإدارة بالتجوال:

تسعى الإدارة بالتجوال من خلال أهدافها إلى كسر الحاجز الرسمي، بين المستويات المختلفة من الإدارة والموظفين (المعلمين)، كما تركز على تعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، فهي لا تقصر على الحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية فقط، أو الوقوف على ما يحدث، بل تمتد إلى أبعد من ذلك فتشمل على عدة أهداف نوردها لاحقاً . (ملحم، ٢٠٠٦/٧١).

وقد أشار الوادي (٢٠١٢) إلى أن أسلوب الإدارة بالتجوال يهدف إلى كسر الحاجز الرسمي والسلطوية بين القادة والمرؤوسين وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة بالإضافة إلى الحصول على المعلومات من مصادرها الرئيسية دون تدخل وتحريف.

وتناسياً مع ما تم ذكره فنجد أن الخضيري (٢٠٠٠) تحدث عن جملة من أهداف الإدارة بالتجوال متفقاً مع أهداف العجمي (٢٠٠٨) والواحد (٢٠١٢) وملحم (٢٠٠٦). على النحو التالي:

- ١- تساهم الزيارات الميدانية التي يقوم بها المدير المتوجول في تنشيط الفكر وكسر حاجز العزلة والجمود الفكري، مما يمهد الطريق للتفكير في التغيير نحو الأفضل. والتي يستخدم فيها المدير عوامل المعرفة والمهارة والرغبة لتحطيم سلاسل الجمود الفكري.
- ٢- تعزيز الفهم الشامل للحقائق الواقعية الكاملة وغير معلنة، بالإضافة إلى تشجيع جميع الموظفين على التعبير عن الحقيقة بشكل كامل دون إخفاء أي جزء منها أو تعديلها، مما يسهم في تحقيق تقارب أكبر وفهم أعمق وشمولية لما يحدث فعلياً في المؤسسة.
- ٣- ممارسة التأمل لما بعد الواقع وتعزيز التنمية بشكل ذكي وفعال وذلك من خلال استغلال القدرات والإمكانات المتاحة بشكل مثمر، بهدف تحقيق الأهداف الكمية والنوعية المنشودة. وذلك من خلال عناصر التأمل التي تمثل في الإبداع والاختراع، والبراعة والامتياز، والذكاء والدهاء.
- ٤- تشجيع الإبداع والابتكار، وتحسين مستويات التنفيذ لتحقيق الجودة الشاملة والمتكاملة. وذلك من خلال القدرة على التعاون مع الآخرين، والتكيف مع احتياجاتهم، والتحول من العلاقات الرسمية الجامدة إلى علاقات شخصية قائمة على الصداقة.
- ٥- تجديد الفكر والعقل لدى العاملين بعد خطوة أساسية للتخلص من الروتين والجمود الفكري والبيروقراطي. ويتحقق ذلك من خلال وعي العاملين بذاتهم وتحليل أنماط سلوكهم، بالإضافة إلى اعتماد استراتيجيات التكيف مع بيئة العمل.
- ٦- التغلب على مشاعر الضيق والإحباط والقلق والتوتر النفسي، بالإضافة إلى اليأس الإداري المرتبط بالإدارة البيروقراطية، ويمكن تحقيقه من خلال تعزيز السعادة والفرح، ونشر الأمل المتجدد، وتقديم توقعات إيجابية صادقة.

وفي نفس الصدد فقد رأى كلاً من Graf & Werlinich (٢٠٠٢) أن أهداف الإدارة بالتجوال في التعليم تتلخص في النقاط التالية:

١. تشجيع القيادات الإدارية والمعلمين على اكتساب مزيد من المعرفة حول عمليتي التعليم والتعلم.
٢. التأكيد من صحة الممارسات التعليمية وضمان استخدامها بشكل أمثل.
٣. تعزيز عملية اتخاذ القرارات التعليمية من خلال إشراك جميع الأطراف المعنية.
٤. توفير فرص للتطوير المهني.

وفي هذا الإطار يتفق الباحث مع الأهداف السابقة المذكورة عن أهداف الإدارة بالتجوال في الدراسات السابقة، بما يتضح من أنها تحمل في طياتها قيمة عالية في السلوك الإداري تجاه المعلمين، كما تسمح لهم بالتحدث مع المدراء بشكل مباشر بما يسمح لهم من تطوير مهاراتهم وبناء علاقات إيجابية معهم، وكل ما كانت الأهداف واضحة للمعلمين كان الأداء متميزاً، كما ينبغي على المدير أن يتتأكد من فهم المعلمين لهذه الأهداف من خلال القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم على النحو الصحيح، علامة على وضوح معايير تقييم الأداء.

#### مزايا وفوائد الإدارة بالتجوال:

نجد أن الإدارة بالتجوال تمتاز بعدة مميزات وفوائد على مستوى المدير أو فريق العمل أو العاملين، كما حددها العجمي (٢٠١٠) وبالتالي :

١. التفويض الفعال للسلطة: ونقصد به أن يتم توزيع السلطة على الآخرين، كما يمكن أن يتم تشجيعهم على تجاوز الحاجز وقبول المخاطر والإبداع والابتكار، وبالتالي تحمل المسؤولية وبناء ثقتهم بأنفسهم.
٢. تقييم العاملين بشكل أفضل: وذلك من خلال فهم كامل لقدرات وإمكانات كل عامل، مما يسمح بتقييم دقيق لأدائهم، ومن ثم إنشاء نظام فعال لتحفيزهم والإشراف عليهم بشكل مناسب.
٣. إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة: من خلال التوافق مع احتياجات العمل الفعلية، وذلك بتوزيع الأفراد على الأعمال المختلفة بما يناسب قدراتهم ومهاراتهم.
٤. تعزيز كفاءة وفعالية عمليات التدريب: من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمجموعات، وإعداد برامج تدريبية تناسب لتطوير معارفهم ومهاراتهم وتعديل سلوكياتهم.
٥. تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ: ولذلك أطلق على الإدارة اسم "التجوال بالтехнологيا الواضحة"، حيث تعمل على جعل الإدارة العليا تعود إلى العمل الميداني لمراقبة العاملين وإرشادهم بشكل صحيح.
٦. إعادة هيكلة المؤسسة بطريقة أفضل: وتقع عبر فهم الواقع والانطلاق منه نحو المستقبل، مع التخلص من الممارسات الروتينية التقليدية وإعادة تنظيم الأوضاع الداخلية للمؤسسة.

٧. تعزيز الشعور بالمسؤولية بين الموظفين: ويحدث ذلك عند السماح لهم بطرح آرائهم واقتراحاتهم والمشاركة في صياغة الخطط وتحديد الأهداف، مما يزيد من إحساسهم بالمسؤولية الشخصية والولاء والانتماء للمؤسسة.

٨. ربط مكافآت الموظفين بالإنجازات الفعلية: وتم هذه من خلال ما يرصده القائد المتوجول بنفسه خلال جولاته التفقدية وملحوظته لإنجازات الموظفين ميدانياً، ومن ثم مكافأة الأكثر جدية وإنجازية منهم.

أما بيترز ووستن (١٩٩٤) Perers&Austin فيرى أن تطبيق الإدارة بالتجوال يحقق المزايا التالية:

١. تمكين المدراء من القيام بالمناقشات الهامة مع المعلمين بشكل مباشر.
٢. يؤدي تطبيقها إلى تكوين شبكات من المعرفة بين المدراء والمعلمين داخل المدرسة.
٣. تمكن المدراء من الكشف عن المشكلات والهموم داخل مدارسهم بشكل أولي.
٤. يتحقق من خلالها فرصة الحديث في الممرات وغرف الاستراحات والساحات وبين أروقة المدارس.

ويرى الباحث أن تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال يجعل المدير على تواصل دائم و مباشر مع المعلمين، مما يعزز من شعور المعلمين باهتمام مديرهم بهم، وأن آراءهم واقتراحاتهم محل تقدير، كما يعزز من تلبية احتياجاتهم التدريبية لما يراه المدير أثناء قيامه بعملية التجول، كما أن المعلومات التي يتم الاعتماد عليها من قبل المدير أقرب ما تكون إلى الواقعية لأنها تصدر من الميدان مباشرة دون وجود وسطاء.

#### أبعاد الإدارة بالتجوال:

هناك مجموعة من الأبعاد للإدارة بالتجوال كما أشارت إليه دراسة كلًا من الحوامدة والعبيدي (٢٠١٢)، ودراسة صالح (٢٠١٥)، ودراسة الحامدي والقاسمية (٢٠١٩)، ودراسة الداود (٢٠٢٠)، ودراسة أبو طير (٢٠٢١). وهي كالتالي:

١. اكتشاف الحقائق وذلك عبر تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال مراقبة المدير لها ، وتقدير جودة التنفيذ، وفهم ظروف العاملين، والحصول على معلومات وافية حول الأحداث الجارية فعلًا.
٢. تحسين الاتصال من خلال قدرة المدير على بناء ثقة العاملين من خلال تنظيم الاجتماعات المفتوحة والخاصة، الندوات، المحاضرات، وورش العمل. هذا يهدف لفهم وجهات النظر المتعددة والإجابة على استفسارات العاملين لزيادة فاعلية الاتصال.
٣. التحفيز وذلك من خلال قدرة المدير على تشجيع العاملين للإسهام وتحسين أدائهم، ورفع معنوياتهم، وتنمية شعورهم بأنهم جزء من تحقيق أهداف الجامعة.
٤. التطوير والإبداع: وتعني بهذا المفهوم قدرة المدير على إدخال العناصر الجديدة والمبتكرة، وطرح الأفكار الفريدة، واكتشاف المواهب الإبداعية، وتحفيز العاملين بحلول مبتكرة، و اختيار البرامج التدريبية الأنسب لتطوير العاملين عبر تجواله.

٥. التغذية الراجعة: يشير هذا المفهوم إلى إمكانية المدير المتوجول في مساعدة العاملين على فهم قدراتهم وتحسين أدائهم وتعديلهم، وتقييم نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد النوع المناسب من التدريب لهم، وتوفير المعلومات الضرورية حول جوانب عملهم.

#### معوقات الإدارة بالتجوال:

على الرغم من نجاح تطبيق الإدارة بالتجوال في الإدارة الاقتصادية والجامعات وصولاً إلى مؤسسات التعليم، إلا أن هناك بعض الصعوبات التي قد تحول دون تطبيقه في المؤسسات التعليمية، كما ذكر (العمجي، ٢٠٠٨).

١. نقص الوعي لدى بعض المديرين بأساليب الإدارة الفعالة، وضعف القدرة على التصرف بإدراك، والصعوبة في فهم وتحديد العاملين الذين يظهر عليهم الارتكاب ليتمكن من الذهاب إليهم والتفاعل معهم.
٢. تزييف المعلومات يؤدي إلى فقدان القيادة للشعور بالأمان، مما قد ينتابهم شك في اكتمال المعلومات المتوفرة لديهم.

كما أضاف الشهري (٢٠١١) معوقات أخرى تتمثل في :

١. أثر اتساع الفجوة الفكرية بين المدير والموظفين، مما يضعف مشاركتهم في صنع القرارات المهمة لهم، إلى جانب خوفهم من طرح اقتراحات وأراء لتطوير وتحسين العمل.
٢. البيروقراطية وتجنب المسؤولية، بالإضافة إلى نقص الثقة من قبل الرؤساء تجاه مرؤوسיהם، مما يؤدي إلى حرصهم على إطالة الإجراءات وعرقلتها لضمان بقائهم ضمن الصورة.

ويرى الباحث أن هناك أسباب قد تعيق عملية التجوال ومنها كثرة الأعمال الإدارية التي يقوم بها المدير والتي تكون من قبل مكاتب التعليم والجهات الإشرافية التي تشغل جل وقته أثناء اليوم الدراسي، كما أن نقص الكوادر الإدارية في بعض المدارس قد يفاقم من هذه المشكلة و يجعل المدير على تواصل ضعيف مع المعلمين واكتفائة بأخذ التقارير من شخص واحد. كما أن الحالة الصحية للمدير وكبير عمره لها انعكاس على تطبيق هذا النمط من التجوال.

#### الدراسات السابقة:

- دراسة (صباح، ٢٠١٢). درجة ممارسة مدير المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مدير المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين ، والتعرف إلى سبل تفعيلها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وزوّدت أداة الاستبانة على أفراد العينة، كما تكونت عينة الدراسة من (٢١٣) مدیراً ومديرة، وقد توصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مدير المناطق التعليمية

للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية جاءت بدرجة كبيرة ، بالإضافة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الممارسة تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي بالإضافة إلى سنوات الخبرة . بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

- دراسة (خمش، سوزان موسى يوسف & طناش، سلامه يوسف، ٢٠١٤) النموذج المقترن للإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة، عمان، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية بمحافظة العاصمة-عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات بالإضافة إلى بناء نموذج يطور من مستوى ممارسة المديرين والمديرات للإدارة بالتجوال. وقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي التحليلي التطوري، وكانت أداة القياس عبارة عن استبانة وزرعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٧٣٣) مدرباً ومديرة بالإضافة إلى جميع معلمي ومعلمات تلك المدارس البالغ عددهم (١٨١٧٢). وقد توصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة المديرين والمديرات للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم أتت بدرجة مرتفعة، وبدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المديرين لدرجة الممارسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح المديرات ، ولمتغير العمر ولصالح المديرين والمديرات التي يزيد أعمارهم عن ٣٠ سنة، ولمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح المديرين والمديرات التي تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات.
- دراسة (العيد، ٢٠٢٤) دور الإدارة بالتجوال في رفع مستوى الإنتاجية لدى أعضاء الهيئة الإدارية بمؤسسات التعليم العالي. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة بالتجوال لدى أعضاء الهيئة الإدارية بمؤسسات التعليم العالي، والكشف عن التحديات التي تواجه الأعضاء في تطبيق الإدارة بالتجوال، وتقديم مقترنات لتعزيز الإدارة بالتجوال. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وزرعت على مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية البالغ عددهم (٣٢٨). وقد توصلت النتائج إلى أن واقع الإدارة بالتجوال لدى أعضاء الهيئة الإدارية بمؤسسات التعليم العالي جاء متحقق بدرجة عالية من وجهة نظرهن، كما جاءت التحديات التي تواجه أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط (٢,٢٧ من ٣,٠٠) يعني وجود تحديات تواجه أعضاء الهيئة الإدارية في تطبيق الإدارة بالتجوال ، كما جاءت النتائج بموافقة أفراد عينة الدراسة على مقترن تعزيز الإدارة للتجوال بهدف رفع مستوى الإنتاجية بدرجة عالية ، كما يجب الاهتمام بالاحتياجات التدريبية للموظفات.
- دراسة (أبو طير، ٢٠٢١). درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي. كما كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٧٥٠) معلماً ومعلمة، كما بلغ حجم عينة

الدراسة(٢٢٥) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم . كما كشف نتائج الدراسة الى أن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة. بالإضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدرائهم حول الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما جاءت درجة الالتزام التنظيمي لدى مدير المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، بالإضافة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تقديرات معلم المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، وكانت الفوارق لصالح المعلمات، مع عدم وجود فروق تعزى الى متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- دراسة (صالحة، ٢٠١٥). درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. حيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان وزعت على (٤٢٠) معلم تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدارس مدارس وكالة الغوث جاءت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي ٤٧٪٨١٪.
- دراسة(الحامدي والقاسمية، ٢٠١٩). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مدير مدارس الصفوف (١٠-٥) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مدير مدارس الصفوف(١٠-٥) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، كما اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي(دراسة ارتباطية)، كما كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان وزعت على (٢٨٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد خلصت نتائج هذه الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مدير مدارس الصفوف(١٠-٥) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي(ذكر-أنثى). بالإضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مدير مدارس الصفوف(١٠-٥) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- دراسة(النوaisه، ٢٠١٩). أثر الإدارة بالتجوال على فاعلية مدير المدارس في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين. حيث هدفت هذه الدراسة الى أثر الإدارة بالتجوال على فاعلية مدير المدارس في قصبة الكرك من وجهة نظر المعلمين، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان وزعت على (٤١٦) معلم تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وقد خلصت نتائج هذه الدراسة

إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بتعزيز مستوى الإدارة بالتجوال لدى مديرى المدارس من خلال إقامة دورات وورش توعية حول أهمية هذا الأسلوب.

- دراسة ماكلين (MacClain, 2009) : مدى استفادة مديرى المدارس الابتدائية من التجوال للقيام بدور القيادة التعليمية بولاية فرجينيا. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام مديرى المدارس الابتدائية للتجوال للقيام بدورهم كقادة تعليميين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة القصصية من (٥) من مديرى الدارس الابتدائية، و(١٥) معلمًا من نفس المدارس، واستمرت عملية تدريب المعلمين لمدة ثلاثة سنوات متتالية ، كما استخدمت المقابلة ، وتحليل الوثائق كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن التجوال لعب دوراً هاماً في ممارسة مديرى المدارس الابتدائية لدورهم كقادة تعليميين من خلال تنفيذ ستة عشر من الوظائف القيادية التي حددها هنجر ومنها (مراقبة البرنامج التعليمي، ورصد تقدم الطلبة، وتعزيز مجتمعات التعلم المهنية). كما ساعد التجوال على الكشف عن المعلمين الأكفاء ، الذين يمكن تقويضهم للقيام ببعض الصالحيات ، من أجل الوصول إلى أعلى فعالية للإدارة المدرسية، بالإضافة إلى اسهام التجوال في تعزيز التنمية الاجتماعية للمعلمين من خلال الحوار والتأمل، وتبادل الخبرات، والعمل الجماعي.

### منهجية الدراسة

للوصول إلى نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها استخدم الباحث المنهج الكمي بأسلوبه المحسّي وذلك لملاءمته لتحقيق أهداف الدراسة. ويعرف الأسلوب المحسّي بأنه: "ذلك الأسلوب البحثي الذي يعطينا وصفاً كميًّا، أو رقمياً لاتجاهات، أو التوجهات، أو الآراء لمجتمع ما بدراسة عينة ذلك المجتمع"

(creswell, ٢٠١٩/٢٠١٤).

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة البالغ عددهم (٤٥٠٠) معلمًا. وفق إحصائيات إدارة التعليم بمدينة جدة ممثلة في إدارة التخطيط والتطوير. كما تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة، وتم تحديد فترة زمنية قدرها شهرين كحد أقصى للحصول على الاستجابات من أفراد مجتمع الدراسة.

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة بطريقة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك لأن المعلمين يتواجدون في منطقة واحدة جغرافياً ، مما يسهل الوصول إليهم عن طريق مكاتب التعليم التي يتبعون لها، ورغبة من الباحث في تعزيز العائد من الاستبيانات ليمثل المجتمع تمثيلاً مناسباً كما يمكن

تعيم نتائج الدراسة ، قام الباحث بتوزيع الاستبانة الكترونياً عبر موقع Google Drive ، كما تم تحديد فترة زمنية كحد أقصى بشهرين للحصول على استجابات من أفراد مجتمع الدراسة، وفي نهاية هذه الفترة بلغ مجموع الاستبيانات المكتملة ٣٥٣ وقد أدخلت جميعها في عملية التحليل الإحصائي في برنامج SPSS ، حيث إن هذه العينة تمثل أفراد مجتمع الدراسة حسب جدول مورجان (Krejcie, R & Morgan, D. 1970) لتحديد حجم العينة.

### خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية ( المؤهل – سنوات الخبرة). كما يلي:

**جدول (١)**

**التكارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل.**

| المجموع | النسبة | النكرار | المؤهل        | م |
|---------|--------|---------|---------------|---|
| %٦٨,٣   | % ٦٨,٣ | ٢٤١     | بكالوريوس     | ١ |
| %٩٣,٥   | % ٢٥,٢ | ٨٩      | ماجستير       | ٢ |
| %١٠٠    | % ٦,٥  | ٢٣      | دكتوراه       | ٣ |
|         | % ١٠٠  | ٣٥٣     | المجموع الكلي |   |

يتضح من الجدول ( ١ ) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المعلمين الذين يحملون مؤهل البكالوريوس بإدارة تعليم جدة حيث بلغ عددهم (٢٤١) معلم مما يشكل بنسبة (٦٨,٣ % ) ، يليهم من يحملون مؤهل الماجستير والذي بلغ عددهم (٨٩) معلماً، ما يشكلون نسبة ( ٢٥,٢ % ) ، وكانت أقل نسبة بلغت ( ٦,٥ % ) من يحملون مؤهل الدكتوراه والبالغ عددهم (٢٣) معلماً.

كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم كما بينت النتائج في الجدول (٢) التالي:

## جدول (٢)

النكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً سنوات الخبرة.

| المجموع | النسبة | النكرار | سنوات الخبرة في التعليم | م |
|---------|--------|---------|-------------------------|---|
| % ١١,٩  | % ١١,٩ | ٤٢      | أقل من ٥ سنوات          | ١ |
| % ٢٦,٦  | % ١٤,٧ | ٥٢      | من ٥ إلى ١٠ سنوات       | ٢ |
| % ١٠٠   | % ٧٣,٤ | ٢٥٩     | أكثر من ١٠ سنوات        | ٣ |
| المجموع |        |         |                         |   |
|         | % ١٠٠  | ٣٥٣     |                         |   |

عند تحليل بيانات الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم جدة من تبلغ سنوات خبرتهم في التعليم (أكثر من ١٠ سنوات) بنسبة (٧٣,٤%)، يليهم المعلمون من تراوحت خبرتهم في التعليم من (٥ إلى ١٠ سنوات) بنسبة (١٤,٧%)، في حين نجد أن أقل نسبة تمثلت من المعلمين في أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) حيث بلغت نسبتهم (٦,٥%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. ويدل هذا على أن غالبية عينة الدراسة من لديهم خبرة كبيرة في التدريس بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الأعمار بين عينة الدراسة.

## أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، بحكم مناسبتها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين في وقت قصير، بهدف التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الثانوية بمدينة جدة ومتطلبات تطويرها. وتم مراعاة عدة أمور عند صياغة الاستبانة ومنها (وضوح العبارة وانتماها للمحور، والابتعاد عن الكلمات التي تحمل في طياتها أكثر من معنى ، وأن تكون العبارة خالية من الغموض والا تحتمل العبارات أكثر من فكرة). وقد تكونت الاستبانة من جزئين الأول شمل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من المؤهل وسنوات الخبرة والجزء الثاني شمل على عبارات تقييم متغيرات الدراسة وتم تقسيمها إلى قسمين:

- المحور الأول تكون من (٣٣) عباره لقياس واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدراء المدارس الثانوية بمدينة جدة شملت أبعاد الإدارة بالتجوال الخمسة التالية (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة). وقد احتوى المجال الأول اكتشاف الحقائق على (٨) عبارات ، أما المجال الثاني :تحسين الاتصال فقد احتوى على (٧) عبارات ، كما احتوى

المجال الثالث: التحفيز على (٦) عبارات، كما احتوى المجال الرابع: التطوير والإبداع على (٧) عبارات ، أما المجال الخامس والأخير : التغذية الراجعة فقد احتوت على (٥) عبارات.

- المحور الثاني تكون من (١٧) عبارة شمل متطلبات تطوير الإدراة بالتجوال لدى مدراء المدارس الثانوية. كما صيغة العبارات وفقاً لمقاييس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (موافق بشدة، موافق ، محайд ، غير موافق، غير موافق بشدة)

### صدق الأداة:

تم التأكيد من صدق الأداة بطريقتين:

أولاً: **الصدق الظاهري للأداة** : بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على نخبة من المحكمين بجامعة الملك عبد العزيز، لأبداء آرائهم حول درجة وضوح العبارات وانتظامها لمحاور الدراسة، بالإضافة إلى دقة وصياغة العبارات اللغوية وسلامتها ، كما تم تمكين المحكمين من اقتراح فقرات أو حذف فقرات غير مناسبة ، بالإضافة إلى درجة ومناسبة كل فقرة من فقرات الاستبانة إلى المحور التي تتنمي إليه . كما تم تحكيم الاستبانة مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص والاهتمام. وتم الأخذ بآراء واقتراحات لجنة التحكيم وتم التعديل على الاستبانة حيث أصبحت بعد التحكيم مكونة من جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول : يحتوي على البيانات الديموغرافية الأساسية.

الجزء الثاني : يحتوي على محاور الاستبانة مقسمة إلى (٣٣) عبارة تناولت واقع الممارسة للإدراة بالتجوال لدى مدراء المدارس الثانوية بمدينة جدة ، و (١٧) عبارة تناولت متطلبات التطوير للإدراة بالتجوال لدى مدراء المدارس الثانوية بمدينة جدة.

ثانياً: **الصدق البنائي للأداة**: تم حساب الصدق البنائي لنقرات أداة الدراسة ، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين الأبعاد المكونة للمحور الأول والدرجة الكلية للبعد الأول ككل. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### جدول (٣)

يبين صدق الارتباط بين الأبعاد المكونة للمحور الأول والدرجة الكلية للبعد الأول ككل.

| الرجعة<br>التغذية | التطوير<br>والإبداع | التحفيز  | تحسين<br>الاتصال | اكتشاف<br>الحقائق | المحور الأول |                        |                     |
|-------------------|---------------------|----------|------------------|-------------------|--------------|------------------------|---------------------|
| ** .,٨٩٢          | ** .,٩٠٤            | ** .,٩٠٧ | ** .,٨٥٨         | ** .,٨٢٦          | ١            | Pearson<br>Correlation | المحور<br>الأول     |
| ** .,٦٥٢          | ** .,٦٨٢            | ** .,٧٤٤ | ** .,٧٣٩         | ١                 | ** .,٨٢٦     | Pearson<br>Correlation | اكتشاف<br>الحقائق   |
| ** .,٦٥١          | ** .,٧٤٨            | ** .,٨٧٠ | ١                | ** .,٧٣٩          | ** .,٨٥٨     | Pearson<br>Correlation | تحسين<br>الاتصال    |
| ** .,٧٣٧          | ** .,٨٤٨            | ١        | ** .,٨٧٠         | ** .,٧٤٤          | ** .,٩٠٧     | Pearson<br>Correlation | التحفيز             |
| ** .,٨٢١          | ١                   | ** ٨٤٨.  | ** .,٧٤٨         | ** .,٦٨٢          | ** .,٩٠٤     | Pearson<br>Correlation | التطوير<br>والإبداع |
| ١                 | ** .,٨٢١            | ** ٧٣٧.  | ** ٦٥١.          | ** ٦٥٢.           | ** .,٨٩٢     | Pearson<br>Correlation | التغذية<br>الرجعة   |

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) \*\*

من خلال الجدول (٣) يتبيّن أن نسبة الارتباط بين المحور الأول (الإدارة بالتجوال) وأبعاده قوية، حيث تجاوزت ٥٠ %، فقد تمثل الارتباط بين الإدارة بالتجوال والبعد الأول (اكتشاف الحقائق) بنسبة ٨٢,٦ % في حين بلغت نسبة الارتباط بالبعد الثاني (تحسين الاتصال) ٨٥,٨ % ، أما بالنسبة لارتباطه بالبعد الثالث (التحفيز) فقد بلغت نسبة ٨٩,٢ %، في حين قدر ب ٩٠,٧ %، بالنسبة للبعد الرابع (التغذية الرجعة) ، وبالتالي فإن أبعاد كل محور تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وتتمتع بمعاملات صدق عالية.

ثالثاً: صدق الارتباط بين الفقرات المكونة للمحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الثاني ككل.

جدول (٤) يبيّن صدق الارتباط بين الفقرات المكونة للمحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الثاني ككل.

## جدول (٤)

## معامل ارتباط بنود المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

| المعالج<br>بالمحور | المعارض<br>الثانوي   |
|--------------------|--|
| ١                  | سبل التطوير  |
| ** .٩٠١            | ١٠- العمل على إدارة الوقت بفاعلية أثناء التجوال لمزيد من الإنجاز.                    |
| ** .٨٦٨            | ٤- يستمع لمقترنات المعلمين لتحسين ممارسات الإدارة بالتجوال وتنويعها.                 |
| ** .٨٥٦            | ١٧- يعمل على صناعة بيئة جاذبة.   |
| ** .٨٤٤            | ١٣- يراعي مشاعر المعلمين، ومويلهم، واختيارتهم، وحقوقهم.                              |
| ** .٨٤٢            | ٩- التنوع والتجدد في تعزيز أعمال وأنشطة المعلمين.                                    |
| ** .٨٣٥            | ٥- يوظف الإمكانيات المتاحة من أجل تطوير عملية التجوال.                               |
| ** .٨٣٤            | ١٢- يحرص على تقديم توجيهات واضحة ومحددة أثناء تجواله.                                |
| ** .٨٣٠            | ٨- يسعى لنفهم مشكلات المعلمين بصورة مرضية.   |
| ** .٨٢٠            | ١- يمنح قراراً مناسباً من حرية التعبير للمعلمين أثناء التجوال.                       |
| ** .٨٢٠            | ٢- ييسر من عملية التواصل مع المعلمين خلال عملية التجوال.                             |
| ** .٨١٩            | ٧- يتلزم مبدأ العدالة في التعامل مع المعلمين أثناء تجواله.                           |
| ** .٨١٦            | ١١- يعزز أثناء التجوال من القيم السلوكية الإيجابية لدى منسوبي المدرسة.               |
| ** .٧٩٦            | ٦- يمارس مدير المدرسة العمل بروح الفريق الواحد مع زملائه المعلمين.                   |
| ** .٧٨٨            | ٤- يتبع الفرصة للمعلمين للتنافس نحو إنجاز رؤية ورسالة المدرسة                        |
| ** .٧٨٦            | ٦- يحرص أثناء تجواله على تدوين الملاحظات والأفكار ورقياً أو الكترونياً.              |
| ** .٧٧٤            | ٣- يسعى مدير المدرسة إلى تقييم نفسه ذاتياً حول مدى تمكنه من ممارسة الإدارة بالتجوال. |
| ** .٣٩٢            | ٥- يقف على مشكلات المدرسة بشكل مباشر.  |

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) \*\*

يتضح من الجدول(٤) أن نسبة الارتباط بين المحور الثاني (سبل التطوير) وفقراته قوية، حيث تجاوزت ٥٠ % عدا الفقرة رقم (١٥- يقف على مشكلات المدرسة بشكل مباشر)، فقد كانت نسبتها ٣٩,٢ %، وقد تمثل الارتباط بين سبل التطوير (ومجمل فقرات المحور نسب عالية جداً بدأت بنسبة ارتباط (٩٠,١ %) للفقرة (١٠- العمل على إدارة الوقت بفاعلية أثناء التجوال لمزيد من الإنجاز) وكانت أقل نسبة ارتباط التي تجاوزت ٥٠ % هي الفقرة(٣- يسعى مدير المدرسة إلى تقييم نفسه ذاتياً حول مدى تمكنه من ممارسة الإدارة بالتجوال) في حين بلغت نسبة الارتباط ٧٧,٤ % ، وبالناتي فإن فقرات محور سبل التطوير تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتتمتع بمعاملات صدق عالية.

**ثبات الأداة:** للتحقق من الثبات لمفردات محاور الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد جاءت

النتائج على النحو التالي:

### جدول (٥) معامل ثبات ألفا كرونباخ

| معامل ثبات ألفا كرونباخ | عدد البنود | محاور الدراسة                   |
|-------------------------|------------|---------------------------------|
| ٠,٩٣١                   | ٨          | البعد الأول (اكتشاف الحقائق)    |
| ٠,٨٩٥                   | ٧          | البعد الثاني (تحسين الاتصال )   |
| ٠,٨٧٤                   | ٦          | البعد الثالث (التحفيز )         |
| ٠,٨٩٤                   | ٧          | البعد الرابع (تحسين الاتصال )   |
| ٠,٨٠٥                   | ٥          | البعد الخامس (التغذية الراجعة ) |
| ٠,٨٨٠                   | ٣٣         | معامل ثبات المحور الأول         |
| ٠,٩٦٦                   | ١٧         | معامل ثبات المحور الثاني        |
| ٠,٩٧٩                   | ٥٠         | معامل الثبات الكلي للاستبانة    |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن جميع أبعاد ومحاور الدراسة مرتفعة ، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد ومحاور الدراسة ما بين ( ٠,٨٠٥ إلى ٠,٩٦٦ ) ، كما بلغت قيمة الثبات الكلي ( ٠,٩٧٩ ) ، حيث إن هذه القيمة تدل على ثبات مرتفع مما يؤكّد الاتساق الداخلي الجيد للاستبانة ويعكّد صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

**إجراءات تطبيق الدراسة:** بعد أن أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية تم تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة بشكل الكتروني ، حيث بلغ عدد الاستبيانات ( ٣٥٣ ) استيانة صالحة للتحليل ، ومن ثم تمت المعالجة الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة.

### أساليب تحليل البيانات :

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة وحساب صدق وثبات أداة الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة:

- النسب المئوية ، والتكرارات للتعرف على خصائص أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات الاستبانة من خلال أبعاد الإدارة بالتجوال أو محاور الدراسة . بالإضافة إلى ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب المتوسطات الحسابية.
- الانحراف المعياري. وذلك للتعرف على درجة انحراف آراء أفراد الدراسة لعبارات أبعاد الدراسة ومحاروها عن متوسطها الحسابي. مما يساعد الانحراف في معرفة التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من العبارات إلى المحاور الرئيسية . مما يساعد الباحث في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل عامل تشتت في حال تساوى المتوسط الحسابي.
- معامل ألفا كرونباخ . لاستخراج ثبات أداة الدراسة.

- معامل الارتباط بيرسون لحساب الصدق البنائي لأداة الدراسة .
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في استجابة أفراد الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيراتهم demografie.
- تحليل اختبار LSD لتحديد صالح الفروق بين كل فئة من فئات المتغيرات demografie.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة ومتطلبات التطوير ، واستخدم الباحث المنهج الكمي المحسّي، وقد قام الباحث بتطوير أداة الدراسة المكونة من جزئين: الجزء الأول تضمن (٣٣) فقرة لقياس أبعاد الإدارة بالتجوال الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة). كما تضمن الجزء الثاني على (١٧) فقرة لقياس متطلبات التطوير للإدارة بالتجوال، كما هدفت الدراسة الى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متطلبات استجابات المعلمين في مدارسهم حول تقديرهم لواقع ممارسة مدراء المدارس للإدارة بالتجوال وفق للمتغيرات demografie التالية ( سنوات الخبرة – المؤهل التعليمي). وكانت النتائج كالتالي:

**السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية بمدينة جدة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين؟**

للتعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الثانوية في مدينة جدة وكل بعد من أبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) تم حساب المتطلبات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة من فقرات محاور (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) وكانت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (٦) : التكرارات والمتosteات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة**

| رقم | نوع التكرارات | المتوسط | مدى تباين | نوع التكرارات                     | نوع التكرارات | نوع التكرارات | نوع التكرارات | نوع التكرارات | نوع التكرارات | بعد الأول: اكتشاف الحقائق  |   |
|-----|---------------|---------|-----------|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--|---|
| ٢   | موافق         | ٠.٧٩٦   | ٤,١٧      | ١٢٩                               | ١٦٨           | ٤٥            | ٨             | ٣             | ت             | ينفذ مدير المدرسة زيارات ميدانية مستمرة على كافة مراافق المدرسة.                                     | ١ |
|     |               |         |           | ٣٦,٥                              | ٤٧,٦          | ١٢,٧          | ٢,٣           | ٠,٨           | %             |  |   |
| ٤   | موافق         | ٠.٨٩٠   | ٤,٠٨      | ١٢٧                               | ١٥٣           | ٥١            | ١٩            | ٣             | ت             | يعتمد مدير المدرسة في تحديد المشكلات على رؤية الواقع بنفسه.  | ٢ |
|     |               |         |           | ٣٦,٠                              | ٤٣,٣          | ١٤,٤          | ٥,٤           | ٠,٨           | %             |  |   |
| ٧   | موافق         | ٠.٨٦٣   | ٣,٩٥      | ١٠١                               | ١٥٠           | ٨٧            | ١٢            | ٣             | ت             | يتبع مدير المدرسة إنجاز أداء المعلمين في الفصول بصورة دورية.   | ٣ |
|     |               |         |           | ٢٨,٦                              | ٤٢,٥          | ٢٤,٦          | ٣,٤           | .٨٠           | %             |  |   |
| ٥   | موافق         | ٠.٨٣٨   | ٤,٠٥      | ١١٣                               | ١٦٤           | ٥٨            | ١٧            | ١             | ت             | يقضي مدير المدرسة وقتاً كافياً لاكتشاف أسباب المشكلات المدرسية.                                      | ٤ |
|     |               |         |           | ٣٢,٠                              | ٤٦,٥          | ١٦,٤          | ٤,٨           | ٠,٣           | %             |  |   |
| ٦   | موافق         | ٠.٨٩٢   | ٣,٩٩      | ١١١                               | ١٥٣           | ٦٩            | ١٦            | ٤             | ت             | يرحص مدير المدرسة على الكشف عن احتياجات المعلمين بطريقة مباشرة .                                     | ٥ |
|     |               |         |           | ٣١,٤                              | ٤٣,٣          | ١٩,٥          | ٤,٥           | ١,١           | %             |  |   |
| ١   | موافق بشدة    | ٠.٨٤٧   | ٤,٢٥      | ١٥٩                               | ١٤١           | ٣٦            | ١٣            | ٣             | ت             | يتتأكد مدير المدرسة من استيفاء المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل المدرسي من خلال الجولات التقديمة. | ٦ |
|     |               |         |           | ٤٥,٠                              | ٣٩,٩          | ١٠,٢          | ٣,٧           | ٠,٨           | %             |  |   |
| ٨   | موافق         | ٠.٨٨٦   | ٣,٩١      | ١٠١                               | ١٤٢           | ٨٩            | ٢٠            | ١             | ت             | يسعى مدير المدرسة لتطوير أساليب التقييم والمتابعة من خلال الزيارات التجوالية .                       | ٧ |
|     |               |         |           | ٢٨,٦                              | ٤٠,٢          | ٢٥,٢          | ٥,٧           | .٣            | %             |  |   |
| ٣   | موافق         | ٠.٧٩٨   | ٤,٠٩      | ١١٢                               | ١٧٩           | ٤٦            | ١٥            | ١             | ت             | يقوم مدير المدرسة بالتجوال للأطمئنان على مسار العمل اليومي للمدرسة وفق خطة وأهداف المدرسة.           | ٨ |
|     |               |         |           | ٣١,٧                              | ٥٠,٧          | ١٣,٠          | ٤,٢           | .٣            | %             |  |   |
|     | موافق         | ٠.٦٧٥   | ٤,٠٦      | نتيجة بعد الأول: اكتشاف الحقائق . |               |               |               |               |               |  |   |

يتبيّن من الجدول رقم (٦) أن موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في المدارس الثانوية في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمين للإدارة بالتجوال لاكتشاف الحقائق جاءت

بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤,٠٦) بانحراف معياري بلغ (٠٦٧٥) وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد الدراسة حول تطبيق اكتشاف الحقائق. حيث جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٦) والتي نصت على (يتأكد مدير المدرسة من استيفاء المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل المدرسي من خلال الجولات التفقدية)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٥)، وانحراف معياري (٠,٨٤٧)، وبدرجة استجابة موافق بشدة. أما العبارة عبارة التي تتصل على (ينفذ مدير المدرسة زيارات ميدانية مستمرة على كافة مراافق المدرسة) والتي تحمل رقم (١) أنت في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧)، وانحراف معياري (٠,٧٩٦)، وبدرجة استجابة موافق. وفي المرتبة الثالثة أنت العبارة التي تحمل رقم (٨)، والتي تتصل على (يقوم مدير المدرسة بالتجوال للاطمئنان على مسار العمل اليومي للمدرسة وفق خطة وأهداف المدرسة)، فقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (٤,٠٩)، وانحراف معياري (٠,٧٩٨)، وبدرجة استجابة موافق. ويعزو الباحث حصول الفقرات السابقة على متوسطات حسابيه مرتفعة ودرجة استجابة بين موافق بشدة وموافق الى حرص المدراء ووعيهم بأهمية قيامهم بجولات تفقدية دورية واستيفائهم المعلومات من واقع الميدان وذلك من خلال تجوالهم على مراافق المدرسة والتي يسعون من خلالها الاطمئنان على سير العمل وفق الأهداف المحددة. وفي المرتبة الرابعة أنت العبارة التي تحمل رقم (٢)، والتي تتصل على (يعتمد مدير المدرسة في تحديد المشكلات على رؤية الواقع بنفسه، على درجة استجابة موافق، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٨)، وانحراف معياري (٠,٨٩٠)، وفي المرتبة الأخيرة أنت العبارة التي تتصل على (يسعى مدير المدرسة لتطوير أساليب التقييم والمتابعة من خلال الزيارات التجوالية)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١)، وانحراف معياري (٠,٨٨٦)، ودرجة استجابة موافق. واتفقنا نتيجة هذا بعد ما توصلت اليه دراسة (صالحة، ٢٠١٥)، ودراسة (الحامدي والقاسمية، ٢٠١٩)، ودراسة (الداود، ٢٠٢٠)، ودراسة (أبو طير، ٢٠٢١)، في حصولها على درجة موافقة في بعد اكتشاف الحقائق على موافق الى موافق بشدة، كما أنها اختلفت مع دراسة (النوايسة، ٢٠١٩)، والتي حصلت على درجة استجابة في بعد اكتشاف الحقائق على متوسطة.

جدول رقم (٧) : التكرارات والمت渥سطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة

| الرتبة | النوعية | الانحراف المعياري | المتوسط | متوسط بذلة                        | متوسط | %    | متوسط موافق | متوسط غير موافق | المقاييس | البعد الثاني: تحسين الاتصال   |    |
|--------|---------|-------------------|---------|-----------------------------------|-------|------|-------------|-----------------|----------|---|----|
| ٣      | موافق   | ٠.٨٣٢             | ٤,١٧    | ١٤٢                               | ١٤٣   | ٥٥   | ١٢          | ١               | ت        | يحرص مدير المدرسة أثناء تجواله على كسب ثقة جميع المعلمين.                       | ٩  |
|        |         |                   |         | ٤٠,٢                              | ٤٠,٥  | ١٥,٦ | ٣,٤         | .٣              | %        |   |    |
| ٦      | موافق   | ٠.٨٤٤             | ٤,١٢    | ١٢٩                               | ١٥٥   | ٥٣   | ١٤          | ٢               | ت        | يتفاعل مدير المدرسة بإيجابية مع كافة المواضيع التي يطرحها المعلمون خلال تجواله. | ١٠ |
|        |         |                   |         | ٣٦,٥                              | ٤٣,٩  | ١٥,٠ | ٤,٠         | .٦              | %        |   |    |
| ٧      | موافق   | ٠.٨٤٢             | ٤,١١    | ١٢٧                               | ١٥٧   | ٥٣   | ١٤          | ٢               | ت        | يعقد مدير المدرسة اجتماعات مع المعلمين لمناقشة الأوضاع الحالية للمدرسة.         | ١١ |
|        |         |                   |         | ٣٦,٠                              | ٤٤,٥  | ١٥,٠ | ٤,٠         | .٦              | %        |   |    |
| ٤      | موافق   | ٠.٨٤٠             | ٤,١٦    | ١٤٦                               | ١٢٩   | ٧٠   | ٦           | ٢               | ت        | يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات المختلفة .                             | ١٢ |
|        |         |                   |         | ٤١,٤                              | ٣٦,٥  | ١٩,٨ | ١,٧         | .٦              | %        |   |    |
| ٢      | موافق   | ٠.٨٤٣             | ٤,٢٢    | ١٥٥                               | ١٣٦   | ٤٧   | ١٤          | ١               | ت        | يتبنى مدير المدرسة سياسة الباب المفتوح كأسلوب من أساليب الاتصال.                | ١٣ |
|        |         |                   |         | ٤٣,٩                              | ٣٨,٥  | ١٣,٣ | ٤,٠         | .٣              | %        |   |    |
| ١      | موافق   | ٠.٧٩١             | ٤,٢٣    | ١٤٨                               | ١٥٠   | ٤٣   | ١٢          | ٠               | ت        | يمتاز اتصال مدير المدرسة بالمعلمين بسهولة التعبير والاتصال.                     | ١٤ |
|        |         |                   |         | ٤١,٩                              | ٤٢,٥  | ١٢,٢ | ٣,٤         | ٠               | %        |   |    |
| ٥      | موافق   | ٠.٨٥٠             | ٤,١٦    | ١٤٠                               | ١٤٩   | ٤٩   | ١٢          | ٣               | ت        | ينصت مدير المدرسة بفاعلية أثناء تجواله لمطالب المعلمين واحتياجاتهم.             | ١٥ |
|        |         |                   |         | ٣٩,٧                              | ٤٢,٢  | ١٣,٩ | ٣,٤         | .٨              | %        |   |    |
|        | موافق   | ٠.٦٨١             | ٤,١٧    | نتيجة البعد الثاني: تحسين الاتصال |       |      |             |                 |          |   |    |

يتبيّن من الجدول رقم (٧) أن موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة مدير المدارس الثانوية في المدارس الثانوية في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمين للإدارة بالتجوال لتحسين الاتصال جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤,١٧) بانحراف معياري بلغ (٠,٦٨١) وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد الدراسة حول تطبيق تحسين الاتصال. وجاءت ترتيب الفقرات على النحو التالي حيث حصلت الفقرة رقم (١٤) والتي تحمل

العبارة (يمتاز اتصال مدير المدرسة بالمعلمين بسهولة التعبير والاتصال) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٣)، وانحراف معياري (٠,٧٩١)، ودرجة ممارسة موافق، كما جاءت العبارة التي تحمل رقم(١٣)، والتي تنص على (يتبني مدير المدرسة سياسة الباب المفتوح كأسلوب من أساليب الاتصال)، على الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٢)، وانحراف معياري (٠,٨٤٣)، ودرجة ممارسة موافق، تليها العبارة رقم(٩)، والتي تحمل العبارة (يحرص مدير المدرسة أثناء تجواله على كسب ثقة جميع المعلمين)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧)، وانحراف معياري (٠,٨٣٢)، وبدرجة ممارسة موافق، ويعزو الباحث حصول الفقرات السابقة على تقديرات مرتفعة إلى وعي مدراء المدارس بأهمية الاتصال المباشر مع المعلمين، وإدراكهم لأثر العلاقات الإيجابية مع المعلمين في توفير مناخ مناسب داعم للعملية التعليمية. كما حصلت الفقرة التي تحمل رقم(١١)، والتي تنص على (يعقد مدير المدرسة اجتماعات مع المعلمين لمناقشة الأوضاع الحالية للمدرسة)، على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (٤,١١)، وانحراف معياري (٠,٨٤٢)، ودرجة ممارسة موافق. وقد اتفقت النتيجة في هذا بعد مع ما توصلت إليه دراسة كلاً من (صالحة، ٢٠١٥)، ودراسة (الحامدي والقاسمية، ٢٠١٩)، ودراسة (الداود، ٢٠٢٠)، ودراسة (أبو طير، ٢٠٢١)، في حصولها على درجة موافقة في بعد تحسين الاتصال ، في حين اختلفت مع دراسة (النوايسه، ٢٠١٩)، والتي حصلت في بعد ذاته على درجة متوسطة.

جدول رقم (٨): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة

| رقم | الكلمة        | المعنى | المتوسط | انحراف معياري | ١٣٢  | ١٥١  | ٥٤   | ١٤  | ٢  | ت  | بعد الثالث: التحفيز  |  |
|-----|---------------|--------|---------|---------------|------|------|------|-----|----|----|--|--|
|     |               |        |         |               | ٣٧,٤ | ٤٢,٨ | ١٥,٣ | ٤,٠ | .٦ | %  |  |  |
| ٦   | موافق         | .٨٥٠   | ٤,١٢    | ١٣٩           | ١٢٦  | ٨١   | ٦    | ١   | ت  | ١٦ | يستثير مدير المدرسة أثناء تجواله دافعية المعلمين لمزيد من العطاء.                |  |
|     |               |        |         | ٣٩,٤          | ٣٥,٧ | ٢٢,٩ | ١,٧  | .٣  | %  |    |  |  |
| ٥   | موافق         | .٨٣٩   | ٤,١٢    | ١٥٩           | ١٤٩  | ٣٩   | ٦    | ٠   | ت  | ١٧ | يعزز مدير المدرسة شعور المعلمين بأنهم شركاء في رؤية ورسالة المدرسة.              |  |
|     |               |        |         | ٤٥,٠          | ٤٢,٢ | ١١,٠ | ١,٧  | ٠   | %  |    |  |  |
| ١   | موافق<br>بشدة | .٧٣٣   | ٤,٣١    | ١٤٢           | ١٥٥  | ٤٧   | ٦    | ٣   | ت  | ١٨ | يعبر مدير المدرسة عن تقديره للمعلمين على أدائهم الجيد .                          |  |
|     |               |        |         | ٤٠,٢          | ٤٣,٩ | ١٣,٣ | ١,٧  | .٨  | %  |    |  |  |
| ٢   | موافق<br>بشدة | .٧٩٩   | ٤,٢١    | ١٣٣           | ١٤٦  | ٥٧   | ١٦   | ١   | ت  | ١٩ | يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم المبادرات والأفكار التي تدعم العمل المدرسي. |  |
|     |               |        |         | ٣٧,٧          | ٤١,٤ | ١٦,١ | ٤,٥  | .٣  | %  |    |  |  |
| ٤   | موافق         | .٨٥٧   | ٤,١٢    | ١٣٣           | ١٤٦  | ٥٧   | ١٦   | ١   | ت  | ٢٠ | يستخدم مدير المدرسة أسلوب التحفيز المناسب لكل معلم وفق ظروف الموقف.              |  |
|     |               |        |         | ٣٧,٧          | ٤١,٤ | ١٦,١ | ٤,٥  | .٣  | %  |    |  |  |

| الرتبة | النسبة | الإنحراف المعياري | المتوسط | موافق بشدة | موافق | غير موافق | غير موافق بشدة | غير موافق قليلاً | غير موافق قليلاً بشدة | غير موافق قليلاً جداً | البعد الثالث: التحفيز   |
|--------|--------|-------------------|---------|------------|-------|-----------|----------------|------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| ٣      | موافق  | ٠.٩٨٠             | ٤,١٧    | ١٦٤        | ١١٩   | ٤٢        | ٢٢             | ٦                | ت                     |                       | يتواجد مدير المدرسة بشكل دائم بين الصفوف لتحفيز المعلمين على الأداء الأفضل. |
|        |        |                   |         | ٤٦,٥       | ٣٣,٧  | ١١,٩      | ٦,٢            | ١,٧              | %                     |                       |   |
|        | موافق  | ٠.٦٨١             | ٤,١٧    |            |       |           |                |                  |                       |                       | نتيجة البعد الثالث: التحفيز   |

يتبيّن من الجدول رقم (٨) أن موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة مدير المدارس الثانوية في المدارس الثانوية في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمين للإدارة بالتجوال للتحفيز جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤,١٧) بانحراف معياري بلغ (٠,٦٨١) وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد الدراسة حول تطبيق التحفيز. في حين حصلت الفقرة التي تحمل رقم (١٨)، والتي نصت على (يعبر مدير المدرسة عن تقديره للمعلمين على أدائهم الجيد)، على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣١)، وانحراف معياري (٠,٧٣٣)، ودرجة ممارسة موافق بشدة ، تليها العبارة رقم (١٩)، والتي نصت على (يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم المبادرات والأفكار التي تدعم العمل المدرسي) ، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢١)، وانحراف معياري (٠,٧٩٩)، ودرجة ممارسة موافق بشدة، أما العبارة التي نصت على (يتواجد مدير المدرسة بشكل دائم بين الصفوف لتحفيز المعلمين على الأداء الأفضل) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧)، وانحراف معياري (٠,٩٨٠)، وفي المرتبة الأخيرة تحت العبارة رقم (١٦) والتي نصت على (يستثير مدير المدرسة أثناء تجواله دافعية المعلمين لمزيد من العطاء)، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٢)، وانحراف معياري (٠,٨٥٠)، ودرجة ممارسة موافق. ويعزو الباحث حصول بعد التحفيز على درجة ممارسة موافق إلى الأثر الإيجابي الذي ينعكس على المعلمين جراء الإشادة أثناء التجوال بجهودهم التي يبذلونها، مما ينعكس على زيادة ثقة المعلم بمدير المدرسة من جانب آخر. كما أن تجوال المدراء بين صفوف المعلمين له دور فعال في وضع المدير يده على نقاط القوة والضعف والإشادة بها أو معالجتها ، وتتفق نتيجة هذا بعد مع ما توصلت له دراسة كلاً من (صالحة، ٢٠١٥)، ودراسة (الحامدي والقاسمية، ٢٠١٩)، ودراسة (الداود، ٢٠٢٠)، ودراسة (أبو طير، ٢٠٢١)، في حصولها على درجة موافقة، واختلفت مع دراسة (النوaisه، ٢٠١٩) في حصولها على درجة ممارسة متوسطة.

جدول رقم (٩) : التكرارات والمتosطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة

| الرتبة | النوع      | الانحراف المعياري | المتوسط | متوسط تجربة                           | تجربة | تجربة | تجربة | تجربة | تجربة | تجربة   | البعد الرابع: التطوير والإبداع. |
|--------|------------|-------------------|---------|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---|---------------------------------|
| ٣      | موافق      | ٨٠٦               | ٤,١٣    | ١١٤                                   | ١٣١   | ٨٨    | ١٧    | ٣     | ت     | %<br>يشجع مدير المدرسة خلال تجواله الأفكار التطويرية والإبداعية في العمل المدرسي. |                                 |
|        |            |                   |         | ٣٢,٣                                  | ٣٧,١  | ٢٤,٩  | ٤,٨   | .٨    | %     |   |                                 |
| ٧      | موافق      | ٩١٧               | ٣,٩٥    | ١٠٩                                   | ١٣٦   | ٩٥    | ١٠    | ٣     | ت     | ٢٣<br>يحرص مدير المدرسة على تقديم أفكار وأساليب عمل جديدة لتطوير أداء المعلمين.   |                                 |
|        |            |                   |         | ٣٠,٩                                  | ٣٨,٥  | ٢٦,٩  | ٢,٨   | .٨    | %     |   |                                 |
| ٦      | موافق      | ٨٧٦               | ٣,٩٦    | ١٢٨                                   | ١٥٧   | ٤٨    | ١٧    | ٣     | ت     | ٢٤<br>يسعى مدير المدرسة إلى اكتشاف الممارسات الإبداعية بين المعلمين في المدرسة.   |                                 |
|        |            |                   |         | ٣٦,٣                                  | ٤٤,٥  | ١٣,٦  | ٤,٨   | .٨    | %     |   |                                 |
| ٥      | موافق      | ٨٧١               | ٤,١٠    | ١٤٤                                   | ١٥٧   | ٤١    | ٨     | ٣     | ت     | ٢٥<br>يسعى مدير المدرسة إلى اكتشاف الاحتياجات التدريبية المطلوبة للمعلمين         |                                 |
|        |            |                   |         | ٤٠,٨                                  | ٤٤,٥  | ١١,٦  | ٢,٣   | .٨    | %     |   |                                 |
| ١      | موافق بشدة | ٨٠٣               | ٤,٢٢    | ١٣٧                                   | ١٦٨   | ٣٤    | ١٢    | ٢     | ت     | ٢٦<br>يدعم مدير المدرسة المعلمين ذوي الطاقات والإمكانات والمواهب .                |                                 |
|        |            |                   |         | ٣٨,٨                                  | ٤٧,٦  | ٩,٦   | ٣,٤   | .٦    | %     |   |                                 |
| ٢      | موافق بشدة | ٤,٢١              | ٤,٢١    | ١٣٧                                   | ١٦٨   | ٣٤    | ١٢    | ٢     | ت     | ٢٧<br>يقدم مدير المدرسة أفكاراً جديدة من أجل التطوير المستمر للعمل المدرسي.       |                                 |
|        |            |                   |         | ٣٨,٨                                  | ٤٧,٦  | ٩,٦   | ٣,٤   | .٦٠   | %     |   |                                 |
| ٤      | موافق      | ٧٩٤               | ٣,٨١    | ١٤٣                                   | ١٦٠   | ٣٤    | ١٤    | ٢     | ت     | ٢٨<br>يبحث مدير المدرسة المعلمين على تبني الحلول الإبداعية لحل المشكلات.          |                                 |
|        |            |                   |         | ٤٠,٥                                  | ٤٥,٣  | ٩,٦   | ٤,٠   | .٦٠   | %     |   |                                 |
|        | موافق      | ٧٠٢               | ٤,١١    | نتيجة البعد الرابع: التطوير والإبداع. |       |       |       |       |       |   |                                 |

يتبيّن من الجدول رقم (٩) أن موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة مدير المدارس الثانوية في المدارس الثانوية في مدینه جدة من وجهة نظر المعلمين للإدارة بالتجوال للتطوير والإبداع جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤,١١) بانحراف معياري بلغ (٠,٧٠٢) وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد الدراسة حول تطبيق التطوير والإبداع. في حين حصلت الفقرة التي تحمل رقم(٢٦)، والتي تحمل العبارة(يدعم مدير المدرسة المعلمين ذوي الطاقات والإمكانات والمواهب)، على الترتيب الأول بمتوسط حسابي

بلغ (٤,٢٢)، وانحراف معياري (٣,٨٠٠)، وبدرجة ممارسة موافق بشدة، تلتها الفقرة رقم (٢٧)، والتي تحمل العبارة (يقدم مدير المدرسة أفكاراً جديدة من أجل التطوير المستمر للعمل المدرسي)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢١)، وانحراف معياري (٤,٢١)، وبدرجة ممارسة موافق بشدة، وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة التي تنص على (يشجع مدير المدرسة خلال تجواله الأفكار التطويرية والإبداعية في العمل المدرسي)، التي تحمل الفقرة رقم (٢٢)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣)، وانحراف معياري (٠,٨٠٦)، وبدرجة ممارسة موافق. ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية تجوال المدير للتعرف على أفكار العاملين والاستفادة منها وتشجيعهم على طرحها دون وجود حواجز وهذا ما اتفق مع ما ذكره الخضيري (٢٠٠٥). وفي المرتبة الأخيرة حلت الفقرة رقم (٢٣) والتي تحمل العبارة (يرحص مدير المدرسة على تقديم أفكار وأساليب عمل جديدة لتطوير أداء المعلمين)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٥)، وانحراف معياري (٠,٩١٧)، وبدرجة ممارسة موافق. كما يعزى الباحث حصول النتيجة الكلية للبعد على درجة موافق إلى أهمية التطوير والإبداع في مجال العمل وخاصة العمل المدرسي حيث إنها من صفات المدير الناجح. وجاءت نتيجة هذا البعد متوافقة مع ما توصلت له دراسة كلاً من (صالحة، ٢٠١٥)، ودراسة (الحامدي والقاسمية، ٢٠١٩)، ودراسة (الداود، ٢٠٢٠)، ودراسة (أبو طير، ٢٠٢١)، في حصولها على درجة موافقة، كما أنها اختلفت مع دراسة (النوايسه، ٢٠١٩) في حصولها على درجة ممارسة متوسطة.

## جدول رقم (١٠) : التكرارات والمتواسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة

| الترتيب | النسبة     | الانحراف المعياري | المتوسط | متوافق بشدة | متوافق | غير متوافق | غير موافق بشدة | غير موافق | غير موافق بشدة | غير موافق | البعد الخامس: التغذية الراجعة.   |
|---------|------------|-------------------|---------|-------------|--------|------------|----------------|-----------|----------------|-----------|--|
| ٤       | موافق بشدة | ٠.٩١٨             | ٤,٢١    | ١٦٤         | ١٢٤    | ٤٤         | ١٧             | ٤         | ت              | ٢٩        | يحدد مدير المدرسة نقاط القوة والضعف وأوليات التطوير في أداء المعلمين.  |
|         |            |                   |         | ٤٦,٥        | ٣٥,١   | ١٢,٥       | ٤,٨            | ١,١       | %              |           | ٣٠   |
| ٥       | موافق      | ٠.٨٦١             | ٤,١٦    | ١٣٧         | ١٥٩    | ٣٥         | ٢٠             | ٢         | ت              | ٣١        | يتابع مدير المدرسة تفعيل القرارات التي تم اتخاذها وانعكاسها على أدائهم المدرسي                               |
|         |            |                   |         | ٣٨,٨        | ٤٥,٠   | ٩,٩        | ٥,٧            | .٦        | %              |           | ٣٢   |
| ٦       | موافق بشدة | ٠.٧١٨             | ٤,٢٥    | ١٣٨         | ١٧٠    | ٤٠         | ٤              | ١         | ت              | ٣٣        | يتتفاعل مدير المدرسة أثناء تجواله مع مقتراحات واستفسارات وتحديات العمل المدرسي وتقديم الدعم اللازم للمعلمين. |
|         |            |                   |         | ٣٩,١        | ٤٨,٢   | ١١,٣       | ١,١            | .٣        | %              |           | ٣٤   |
|         | موافق بشدة | ٠.٦٥٧             | ٤,٢٤    |             |        |            |                |           |                |           |  |

يتبيّن من الجدول رقم (١٠) أن موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة مدير المدارس الثانوية في المدارس الثانوية في مدینه جدة من وجهة نظر المعلمين للإدارة بالتجوال للتغذية الراجعة جاءت بدرجة موافقة بشدة (عالية جداً) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤,٢٤) بانحراف معياري بلغ (٠,٦٥٧) وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد الدراسة حول تطبيق التغذية الراجعة. حيث جاءت الفقرة رقم (٣٢)، والتي تنص على (يتتأكد مدير المدرسة من التزام المعلمين بالأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل المدرسي)، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٥)، وانحراف معياري (٠,٦٧٤)، وبدرجة ممارسة موافق بشدة، تليها الفقرة التي تحمل رقم (٣١)، والتي نصت على (يتابع مدير المدرسة تفعيل القرارات التي تم اتخاذها وانعكاسها على أدائهم المدرسي)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٥)، وانحراف معياري (٠,٧١٨)، وبدرجة ممارسة موافق بشدة، وفي المرتبة الثالثة حصلت الفقرة رقم (٣٣)، والتي تنص على (يتتفاعل مدير المدرسة أثناء تجواله مع مقتراحات

واستفسارات وتحديات العمل المدرسي وتقديم الدعم اللازم للمعلمين)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٣)، وانحراف معياري (٠,٧٩٩)، وبدرجة ممارسة موافق بشدة، وفي المرتبة الأخيرة حصلت الفقرة رقم (٣٠)، والتي تحمل العبارة (يقدم مدير المدرسة للمعلمين ملاحظات فعالة عن أدائهم المدرسي)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٦)، وانحراف معياري (٠,٨٦١)، ودرجة ممارسة موافق. ويعزو الباحث حصول البعد الخامس من أبعاد التغذية الراجعة على درجة موافق وبمتوسط حسابي عالي إلى دور مدير المدرسة في متابعة تنفيذ المعلمين للتعليمات والقوانين الخاصة بالعمل المدرسي، كذلك من خلال تجواله يسعى مدير المدرسة إلى التفاعل مع المقترنات التي من شأنها أن تساهم في تطوير العمل المدرسي وخاصة ما يطرحها المعلمون أثناء تجوال المدير، وهذا ما أشار إليه Downey (٢٠٠٤) في الخطوات التي ينبغي على المدير تنفيذها أثناء تجواله بتزويد العاملين بنقاط القوة والعمل على تعزيزها وكذلك نقاط الضعف والعمل على معالجتها. وتتفق هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة كلاً من (صالحة، ٢٠١٥)، ودراسة (الحامدي والقاسمية، ٢٠١٩)، ودراسة (الداود، ٢٠٢٠)، في حصولها على درجة موافقة عالية، كما أنها اختلفت مع دراسة (النوais، ٢٠١٩) في حصولها على درجة ممارسة متوسطة، في حين لم تتطرق دراسة (أبو طير، ٢٠٢١)، لبعد التغذية الراجعة من أبعاد الإدارة بالتجوال.

جدول (١١) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة حول محور درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لمديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين.

| رقم المجال | البعد                 | المتوسط الحسابي العام | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|---------------|---------|
| ١          | اكتشاف الحقائق.       | ٤,٠٦                  | .٤٧٥٠             | موافق         | ٥       |
| ٢          | تحسين الاتصال.        | ٤,١٧                  | .٦٨١٠             | موافق         | ٢       |
| ٣          | التحفيز.              | ٤,١٧                  | .٦٨١٠             | موافق         | ٣       |
| ٤          | التطوير والإبداع.     | ٤,١١                  | .٠٧٠٢             | موافق         | ٤       |
| ٥          | التغذية الراجعة.      | ٤,٢٤                  | .٠٦٥٧             | موافق بشدة    | ١       |
|            | المتوسط الحسابي العام | ٤,١٥                  | .٠٦٨٠             | موافق         |         |

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدراء المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين في أبعادها السابقة قد جاءت بدرجة استجابة (موافق)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذه الأبعاد (٤,١٥) بانحراف معياري (٠,٦٨٠)، ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى الوعي لدى مدراء المدارس الثانوية وخبرتهم في تطوير مستوى المنظمة "المدرسة" وسعدهم الدؤوب إلى تحقيق أهدافها من خلال الثقافة التنظيمية الإيجابية لدى مدراء المدارس، بالإضافة إلى وعي مدراء المدارس بأهمية الإدارة بالتجوال كاستراتيجية وليست مبادرة مؤقتة، والعلاقات الإنسانية التي يتمتع بها مدراء المدارس في تكوين علاقات إيجابية مع المعلمين، كما أن انخفاض الانحراف المعياري

بين أفراد عينة الدراسة يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى نصح النظام الإداري في المؤسسات التربوية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (صالحة، ٢٠١٥)، حيث أشارت إلى دور المسائلة الدورية من قبل الإدارات التعليمية بوكالة الغوث الدولية، بالإضافة إلى حرص المدراء على سمعة المدرسة والارتقاء بها، وشعور المدراء بالمسؤولية وانتماهم إلى هذه المدرسة. بالإضافة إلى ذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الحامدي والقاسمية، ٢٠١٩)، ودراسة (الداود، ٢٠٢٠)، حيث أشارت دراسة (الداود، ٢٠٢٠)، إلى وعي القادة الأكاديميين بجامعة حائل إلى أهمية الإدارة بالتجوال ودورها في تطوير مستوى الأداء بالإضافة إلى تحقيق أهداف العمل، وذلك من خلال قيام القادة بالتجوال وما يتخلله من الحديث مع العاملين بغية الاطلاع على ما يجري داخل الجامعة، ومناقشتهم في إنجازهم أو مشاكلهم مما يؤدي إلى إضفاء جو من الألفة غير الرسمية ، وكسر حاجز العزلة بين القادة والعاملين بالجامعة. واختلفت الدراسة مع دراسة (النوais، ٢٠١٩) في حصول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال للأبعاد السابقة بشكل عام على درجة ممارسة متوسطة.

ويعزى الباحث تلك النتيجة إلى وعي مديرى المدارس الثانوية بمدينة جدة بأهمية الإدارة بالتجوال ودورها في تطوير مستوى الأداء وتحقيق أهداف العمل، من خلال تجوال مديرى المدارس الثانوية وتبادل الحديث مع المعلمين بهدف التواصل معهم والاطلاع والتعرف على كل ما يجري داخل الفصول، وفهم تطلعات المعلمين ومناقشتهم في إنجازاتهم ومشكلاتهم في جو من الألفة غير الرسمية، مما يؤدي إلى كسر حاجز العزلة بين مديرى المدارس وبقية المعلمين بالمدرسة الثانوية، وحصول مديرى المدارس على البيانات والمعلومات والحقائق الموضوعية من درجة العمل الفعلي ، وهي جميعها عوامل تسهم نشر الجو الإيجابي داخل بيئة العمل في المدارس، والتعرف على أداء المعلمين وتقييم أدائهم، وتحسين عمليات التنفيذ والإنجاز ، وزيادة مستوى التواصل بين مديرى المدارس والمعلمين .

. السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجه ممارسه الإدارة بالتجوال لدى مديرى المدارس الثانوية بمدينه جدة تعزى لمتغيرات المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة؟

جوهرية الفروق فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة وجود فروق ذات دلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات افراد عينه الدراسة حول درجه ممارسه الإدارة بالتجوال لدى مديرى مدارس الثانوية بمدينه جدة تعزى لمتغيرات المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة، حيث تم استخدام أداة (One-Way ANOVA).

### أولاً: سنوات الخبرة:

جدول رقم (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة حسب متغير (سنوات الخبرة)

| مستوى الدلالة     | قيمة (ف) | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر         | المحور           |
|-------------------|----------|----------------|--------------|----------------|----------------|------------------|
| ٠,٩٦٤<br>غير دالة | ٠٠٠٣٧    | ٠٠١٧           | ٢            | ٠٠٠٣٤          | بين المجموعات  | اكتشاف الحقائق   |
|                   |          | ٠٠٤٥٨          | ٣٥٠          | ١٦٠,٣٠١        | داخل المجموعات |                  |
|                   |          |                | ٣٥٢          | ١٦٠,٣٣٥        | المجموع        |                  |
| ٠,٣٠٢<br>غير دالة | ١,٢٠١    | ٠,٥٥٧          | ٢            | ١,١١٣          | بين المجموعات  | تحسين الاتصال    |
|                   |          | ٠,٤٦٣          | ٣٥٠          | ١٦٢,١٣٦        | داخل المجموعات |                  |
|                   |          |                | ٣٥٢          | ١٦٣,٢٤٩        | المجموع        |                  |
| ٠,٩٨١<br>غير دالة | ٠٠١٩     | ٠,٠٠٩          | ٢            | ٠,٠١٧          | بين المجموعات  | تحفيز            |
|                   |          | ٠,٤٥٤          | ٣٥٠          | ١٥٨,٩٨٨        | داخل المجموعات |                  |
|                   |          |                | ٣٥٢          | ١٥٩,٠٠٥        | المجموع        |                  |
| ٠,٤٤١<br>غير دالة | ٠,٨٢١    | ٠,٤٠٥          | ٢            | ٠,٨١٠          | بين المجموعات  | التطوير والإبداع |
|                   |          | .٤٩٣٠          | ٣٥٠          | ١٧٢,٦٤٠        | داخل المجموعات |                  |
|                   |          |                | ٣٥٢          | ١٧٣,٤٥٠        | المجموع        |                  |
| ٠,٢٥٠<br>دالة     | ٣,٧١٠    | ١,٥٧٩٠         | ٢            | ٣,١٥٨          | بين المجموعات  | التغذية الراجعة  |
|                   |          | .٤٢٦٠          | ٣٥٠          | ١٤٨,٩٨٢        | داخل المجموعات |                  |
|                   |          |                | ٣٥٢          | ١٥٢,١٤١        | المجموع        |                  |

\* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

تشير النتائج بالجدول رقم (١٢) والمتعلقة بمتغير سنوات الخبرة إلى عدم وجود فروق في درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع) تعزى إلى سنوات الخبرة، فقد جاءت بمستوى الدلالة لجميع المحاور ذات قيمة أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات مفردات عينة الدراسة في درجة تطبيق الإدارة بالتجوال بأبعادها الخمسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. ويعود ذلك إلى الوعي لدى مدراء المدارس الثانوية بمدينة جدة

لأهمية ممارسة الإدارة بالتجوال، حيث إن هذه الممارسات قد ظهرت في نتائج عينة الدراسة مع اختلاف سنوات الخبرة لديهم، في حين تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (التغذية الراجعة) لدى مديرى المدارس الثانوية للإدارة بالتجوال، طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الداود، ٢٠٢٠)، التي توصلت إلى عدم وجود تأثير المتغير سنوات الخدمة في آراء أفراد عينة الدراسة نحو جميع ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال سوى بعد (التغذية الراجعة) ، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صالحة، ٢٠١٥)، والتي أثبتت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الإدارة بالتجوال تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في التدريس سوى بعد التغذية الراجعة، وعلاوة على ذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الحامدي والقاسمية، ٢٠١٩)، والتي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، التحفيز، التطوير والإبداع) تعزى المتغير سنوات الخبرة، واختلفت مع ذات الدراسة في بعد (التغذية الراجعة)، كما اختلفت مع ذات الدراسة أيضاً في مجال (تحسين الاتصال) الذي أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لذوي سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات، حيث جاءت الفروق لصالح عينة الدراسة ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو طير، ٢٠٢١)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديرיהם للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بالإضافة إلى ذلك اختلفت نتائج هذه الدراسة ما توصلت اليه دراسة (النوايسه، ٢٠١٩)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة للإدارة بالتجوال تعزى لصالح المعلمين ممكناً يملكون خبرة أكثر من ١٠ سنوات.

جدول (١٣)

تحديد صالح الفروق بين كل فنتين من فئات سنوات الخبرة على حدة، وتم استخدام اختبار "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:

| مجال الدراسة    | سنوات الخبرة     | العدد | المتوسط الحسابي | الدلالة المعنوية | أقل من ٥ سنوات | من ٥ - ١٠ سنوات | أكثر من ١٠ سنوات |
|-----------------|------------------|-------|-----------------|------------------|----------------|-----------------|------------------|
| التغذية الراجعة | أقل من ٥ سنوات   | ٤٢    | ٤,٤١            | ٠,٨٥٤            | -              | -               | -                |
|                 | من ١٠ - ٥ سنوات  | ٥٢    | ٤,٣٨            | ٠,٠٤٢            | -              | -               | *                |
|                 | أكثر من ١٠ سنوات | ٢٥٩   | ٤,١٨            | ٠,٠٣٧            | *              | -               | -                |

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين أفراد عينة الدراسة من أصحاب سنوات الخبرة من ٥ - ١٠ سنوات ، وأفراد عينة الدراسة من أصحاب سنوات الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

بين أفراد عينة الدراسة من أصحاب سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات، وأفراد عينة الدراسة من أصحاب سنوات الخبرة أكثر من ١٠ سنوات نحو مجال (سنوات الخبرة)، وكما يبدو أن أفراد عينة الدراسة من أصحاب سنوات الخبرة من ٥ - ١٠ سنوات ، وأفراد عينة الدراسة من أصحاب سنوات الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، كذلك أفراد عينة الدراسة من أصحاب سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات، وأفراد عينة الدراسة من أصحاب سنوات الخبرة أكثر من ١٠ سنوات نحو مجال (سنوات الخبرة)، لديهم دافعية أكبر للتغذية الراجعة لممارسة مديرى المدارس الثانوية للإدارة بالتجوال.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمؤهل التعليمي :

جدول رقم (١٤) نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين درجة تطبيق الإدراة بالتجوال بأبعادها الخمسة  
حسب متغير المؤهل العلمي

| مستوى الدلالة     | قيمة (ف) | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر         | المحور           |
|-------------------|----------|----------------|--------------|----------------|----------------|------------------|
| ٠,١١٧<br>غير دالة | ٢,١٦٠    | ٠,٩٧٨          | ٢            | ١,٩٥٥          | بين المجموعات  | اكتشاف الحقائق   |
|                   |          | ٠,٤٥٣          | ٣٥٠          | ١٥٨,٣٧٩        | داخل المجموعات |                  |
|                   |          |                | ٣٥٢          | ١٦٠,٣٣٥        | المجموع        |                  |
| ٠,٠٠٠<br>* دالة   | ١٠,٣٥٧   | ٤,٥٦١          | ٢            | ٩,١٢٢          | بين المجموعات  | تحسين الاتصال    |
|                   |          | ٤٤٠            | ٣٥٠          | ١٥٤,١٢٨        | داخل المجموعات |                  |
|                   |          |                | ٣٥٢          | ١٦٣,٢٤٩        | المجموع        |                  |
| ٠,١١٣<br>غير دالة | ٤,٤٠٠    | ١,٩٥٠          | ٢            | ٣,٩٠٠          | بين المجموعات  | التحفيز          |
|                   |          | ٠,٤٤٣          | ٣٥٠          | ١٥٥,١٠٥        | داخل المجموعات |                  |
|                   |          |                | ٣٥٢          | ١٥٩,٠٠٥        | المجموع        |                  |
| ٠,٧٣٧<br>غير دالة | ٠,٣٠٦    | ٠,١٥١          | ٢            | ٠,٣٠٢          | بين المجموعات  | التطوير والإبداع |
|                   |          | ٠,٤٩٥          | ٣٥٠          | ١٧٣,١٤٨        | داخل المجموعات |                  |
|                   |          |                | ٣٥٢          | ١٧٣,٤٥٠        | المجموع        |                  |
| ٠,٢٠٥<br>غير دالة | ١,٥٩٤    | ٠,٦٨٧          | ٢            | ١,٣٧٣          | بين المجموعات  | التغذية الراجعة  |
|                   |          | ٠,٤٣١          | ٣٥٠          | ١٥٠,٧٦٧        | داخل المجموعات |                  |
|                   |          |                | ٣٥٢          | ١٥٢,١٤١        | المجموع        |                  |

\* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

تشير النتائج بالجدول رقم (١٤) والمتعلقة بمتغير المؤهل التعليمي إلى:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مجالات (اكتشاف الحقائق ، والتحفيز ، وكذلك التطوير والإبداع ، والتغذية الراجعة) لدى مديري المدارس الثانوية، طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة

لجميع هذه المجالات (١١٧، ١١٣، ٠٠٧٣٧، ٠٠٢٠٥)، وهي جميعها قيم أكبر من (٠٠٥)، وبالتالي لا يوجد تأثير دال لمتغير المؤهل العلمي في آراء أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة هذه المجالات بجامعة حائل للإدارة بالتجوال، وقد يعزى الباحث ذلك إلى تقارب آراء أفراد الدراسة نحو هذه الممارسات، نظراً إلى وضوح هذه الممارسات بشكل كبير لجميع أفراد الدراسة.

في حين تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات (تحسين الاتصال) لدى مديرى المدارس الثانوية للإدارة بالتجوال ، طبق لاختلاف متغير المؤهل التعليمي.

جدول (١٥) ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات المؤهل التعليمي على حدة، وتم استخدام اختبر "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:

| مجال الدراسة  | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الدلالة المعنوية | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |
|---------------|---------------|-------|-----------------|------------------|-----------|---------|---------|
| تحسين الاتصال | بكالوريوس     | ٢٤١   | ٤,٢٧            | .٤٤٧٠            | -         | -       | -       |
|               | ماجستير       | ٨٩    | ٣,٩٠            | .....            | *         | -       | -       |
|               | دكتوراه       | ٢٣    | ٤,١٦            | .٠٩٠٠            | -         | -       | -       |

يتضح من نتائج الجدول (١٥) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين أفراد الدراسة من الحاصلين على درجة الماجستير، وأفراد الدراسة من الحاصلين على درجة البكالوريوس نحو مجال (تحسين الاتصال)، وكما يبدو أن أفراد الدراسة من الحاصلين على درجة البكالوريوس، وأفراد الدراسة من الحاصلين على درجة الماجستير لديهم رؤية تختلف في معرفة ممارسات مديرى المدارس الثانوية لمجال تحسين الاتصال، بالإضافة إلى ما يشكله حملة البكالوريوس والماجستير من (٩٣,٥٪) من أفراد عينة الدراسة حيث أنهم يشكلون النسبة الأكبر من المعلمين في المدارس الثانوية. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (صالحة، ٢٠١٥)، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح المؤهل العلمي، كما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (أبو طير، ٢٠٢١)، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح المؤهل التعليمي.

### السؤال الثالث: ما متطلبات تطوير الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين؟

جدول رقم (١٦) : التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة

| الرتبة | النوع         | الأدوار<br>الجديدة | المتوسط | متوسط<br>البيانات | نوع<br>بيانات | نوع<br>بيانات | نوع<br>بيانات | نوع<br>بيانات | نوع<br>بيانات | نوع<br>بيانات | المحور الثاني: متطلبات<br>التطوير للإدارة بالتجوال                                      |   |
|--------|---------------|--------------------|---------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---|---|
| ٤      | موافق<br>بشدة | ٠.٧٧٧              | ٤,٣٥    | ١٧٧               | ١٣٥           | ٣٠            | ١٠            | ١             | ت             | %<br>٣٠       | يمنح قدرًا مناسباً من حرية<br>التعبير للمعلمين أثناء التجوال.                           | ١ |
|        |               |                    |         | ٥٠,١              | ٣٨,٢          | ٨,٥           | ٢,٨           | .٣٠           | %             |               |   |   |
| ١٣     | موافق<br>بشدة | ٠.٧٧٧              | ٤,٢٥    | ١٤٦               | ١٦٤           | ٣١            | ١٠            | ٢             | ت             | %<br>.٦٠      | يبسيء من عملية التواصل مع<br>المعلمين خلال عملية التجوال.                               | ٢ |
|        |               |                    |         | ٤١,٤              | ٤٦,٥          | ٨,٨           | ٢,٨           | .٦٠           | %             |               |   |   |
| ١٦     | موافق         | ٠.٩٣٥              | ٤,٠٨    | ١٣٥               | ١٤٠           | ٥٤            | ١٩            | ٥             | ت             | %<br>١,٤      | يسعى مدير المدرسة إلى تقييم<br>نفسه ذاتياً حول مدى تمكنه من<br>ممارسة الإدارة بالتجوال. | ٣ |
|        |               |                    |         | ٣٨,٢              | ٣٩,٧          | ١٥,٣          | ٥,٤           | ١,٤           | %             |               |   |   |
| ١٢     | موافق<br>بشدة | ٠.٨٥٥              | ٤,٢٥    | ١٥٦               | ١٥١           | ٢٧            | ١٥            | ٤             | ت             | %<br>١,١      | يسлуш لمقترحات المعلمين<br>لتحسين ممارسات الإدارة<br>بالتجوال وتوزيعها.                 | ٤ |
|        |               |                    |         | ٤٤,٢              | ٤٢,٨          | ٧,٦           | ٤,٢           | ١,١           | %             |               |   |   |
| ٨      | موافق<br>بشدة | ٠.٨٣٤              | ٤,٢٧    | ١٦٣               | ١٣٩           | ٣٤            | ١٦            | ١             | ت             | %<br>.٣٠      | يوظف الإمكانيات المتاحة من<br>أجل تطوير عملية التجوال.                                  | ٥ |
|        |               |                    |         | ٤٦,٢              | ٣٩,٤          | ٩,٦           | ٤,٥           | .٣٠           | %             |               |   |   |
| ٥      | موافق<br>بشدة | ٠.٩٠٢              | ٤,٣٣    | ١٨٨               | ١٢٠           | ٢٦            | ١٢            | ٧             | ت             | %<br>٢,٠      | يمارس مدير المدرسة العمل<br>بروح الفريق الواحد مع زملائه<br>المعلمين                    | ٦ |
|        |               |                    |         | ٥٣,٣              | ٣٤,٠          | ٧,٤           | ٣,٤           | ٢,٠           | %             |               |   |   |
| ٣      | موافق<br>بشدة | ٠.٨٤٩              | ٤,٣٧    | ١٩١               | ١١٩           | ٢٩            | ٩             | ٥             | ت             | %<br>١,٤      | يلتزم مبدأ العدالة في التعامل<br>مع المعلمين أثناء تجواله                               | ٧ |
|        |               |                    |         | ٥٤,١              | ٣٣,٧          | ٨,٢           | ٢,٥           | ١,٤           | %             |               |   |   |
| ٢      | موافق<br>بشدة | ٠.٨٠٨              | ٤,٣٧    | ١٨٣               | ١٣٣           | ٢٣            | ١١            | ٣             | ت             | %<br>.٨٠      | يسعى لنقفهم مشكلات المعلمين<br>بصورة مرضية.   | ٨ |
|        |               |                    |         | ٥١,٨              | ٣٧,٧          | ٦,٥           | ٣,١           | .٨٠           | %             |               |   |   |
| ٦      | موافق<br>بشدة | ٠.٧٦٦              | ٤,٣٣    | ١٧٠               | ١٤٢           | ٣١            | ٩             | ١             | ت             | %<br>.٣٠      | التوعي والتجديد في تعزيز أعمال<br>وأنشطة المعلمين.                                      | ٩ |
|        |               |                    |         | ٤٨,٢              | ٤٠,٢          | ٨,٨           | ٢,٥           | .٣٠           | %             |               |   |   |

| الرتبة | النتيجة   | النحو المعاين | المتوسط | موفق بشدة   | موفق | %    | غير موفق | غير موفق بشدة | المؤشر | المحور الثاني: متطلبات التطوير للإدارة بالتجوال                                    |    |
|--------|-----------|---------------|---------|---|------|------|----------|---------------|--------|--|----|
| ١٤     | موفق بشدة | ٠.٨٠١         | ٤,٢٣    | ١٤٤   | ١٦١  | ٣٤   | ١٢       | ٢             | ت      | العمل على إدارة الوقت بفاعلية أثناء التجوال لمزيد من الإنجاز.                      | ١٠ |
|        |           |               |         | ٤٠,٨  | ٤٥,٦ | ٩,٦  | ٣,٤      | ٠,٦٠          | %      |  |    |
| ٧      | موفق بشدة | ٠.٧٣٠         | ٤,٣١    | ١٥٤   | ١٦٦  | ٢٣   | ٩        | ١             | ت      | يعزز أثناء التجوال من القيم السلوكية الإيجابية لدى منسوبي المدرسة.                 | ١١ |
|        |           |               |         | ٤٣,٦  | ٤٧,٠ | ٦,٥  | ٢,٥      | ٠,٣٠          | %      |  |    |
| ١٠     | موفق بشدة | ٠.٧٩٧         | ٤,٢٥    | ١٤٦   | ١٦٦  | ٢٥   | ١٤       | ٢             | ت      | أن يحرص على تقديم توجيهات واضحة ومحددة أثناء تجوله.                                | ١٢ |
|        |           |               |         | ٤١,٤  | ٤٧,٠ | ٧,١  | ٤,٠      | ٠,٦٠          | %      |  |    |
| ٩      | موفق بشدة | ٠.٨٦٢         | ٤,٣١    | ١٧٤   | ١٣٦  | ٢٧   | ١٠       | ٦             | ت      | يراعي مشاعر المعلمين، ومويلهم واحتياراتهم، وحقوقهم .                               | ١٣ |
|        |           |               |         | ٤٩,٣  | ٣٨,٥ | ٧,٦  | ٢,٨      | ١,٧           | %      |  |    |
| ١١     | موفق بشدة | ٠.٧٧٧         | ٤,٢٤    | ١٤٥   | ١٦١  | ٣٥   | ١١       | ١             | ت      | يتتيح الفرصة للمعلمين للتنافس نحو انجاز رؤية رسالة المدرسة.                        | ١٤ |
|        |           |               |         | ٤١,١  | ٤٥,٦ | ٩,٩  | ٣,١      | ٠,٣٠          | %      |  |    |
| ١٧     | موفق      | ١,١٠١         | ٣,٩٤    | ١٤٥   | ٩٨   | ٥٤   | ٥٥       | ١             | ت      | يقف على مشكلات المدرسة بشكل مباشر.   | ١٥ |
|        |           |               |         | ٤١,١  | ٢٧,٨ | ١٥,٣ | ١٥,٦     | ٠,٣٠          | %      |  |    |
| ١٥     | موفق      | ٠.٨٦٩         | ٤,١٨    | ١٤٥   | ١٤٨  | ٤١   | ١٦       | ٣             | ت      | أن يحرص مدير المدرسة أثناء تجوله على تنويع الملاحظات والأفكار ورقاً أو الكترونياً. | ١٦ |
|        |           |               |         | ٤١,١  | ٤١,٩ | ١١,٦ | ٤,٥      | ٠,٨٠          | %      |  |    |
| ١      | موفق بشدة | ٠.٨٣٩         | ٤,٣٩    | ١٩٤   | ١٢٢  | ٢٢   | ١٠       | ٥             | ت      | يعمل على صناعة بيئة جاذبة  | ١٧ |
|        |           |               |         | ٥٥,٠  | ٣٤,٦ | ٦,٢  | ٢,٨      | ١,٤           | %      |  |    |
|        | موفق بشدة | ٠.٦٦٦         | ٤,٢٦    | نتيجة البعد الخامس: سبل التطوير للإدارة بالتجوال. |      |      |          |               |        |  |    |

يتبيّن من الجدول رقم (١٦) أن موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة مدير المدارس الثانوية في المدارس الثانوية في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمين لسبل التطوير للإدارة بالتجوال جاءت بدرجة موافقة بشدة (عالية جداً) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤,٢٦) بانحراف معياري بلغ (٠,٦٦٦) وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد

الدراسة حول تطبيق سبل التطوير للإدارة بالتجوال. وقد جاءت العبارات في محور متطلبات التطوير للإدارة بالتجوال لدى مدراء المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر معلميهم بدرجات استجابة بين (موافق إلى موافق بشدة)، كما يعزو الباحث حصول الاستجابة في محور متطلبات تطوير الإدارة بالتجوال لدى مدراء المدارس الثانوية بمدينة جدة على درجة استجابة (موافق)، إلى الأهمية البالغة في العناية بهذه المتطلبات ودورها في الارتقاء بدرجة تطبيق الإدارة بالتجوال لما لهذا النمط الإداري الحديث من أثره الإيجابي على أداء المنظمة "المدرسة" وتحقيق أهدافها التعليمية، علاوة على ذلك تظهر الفقرة رقم (١٧)، أهمية في أن يسعى مدير المدرسة على صناعة بيئة جاذبة، حيث أن البيئات الجاذبة لها دور في عطاء المعلمين والمشاركة بشكل جماعي، وغرس قيم التعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف التعليمية المشتركة، حيث احتلت المرتبة الأولى في متطلبات تطوير الإدارة بالتجوال لدى مدراء المدارس بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٩)، وانحراف معياري (٠,٨٣٩)، وبدرجة استجابة (موافق بشدة)، وتؤكدًا لما سبق فقد أشارت توصيات دراسة (الداود، ٢٠٢٠) إلى ضرورة منح الفرصة للعاملين للعمل معًا كفريق، مما يسهم في زيادة مستوى التعاون فيما بينهم. وفي المرتبة الثانية حلت العبارة رقم (٨)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٧)، وانحراف معياري (٠,٨٠٨)، والتي نصت على سعي المدير لتقديم مشكلات المعلمين بصورة مرضية، بدرجة استجابة موافق بشدة، وفي المرتبة الثالثة احتلت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (يلتزم مبدأ العدالة في التعامل مع المعلمين)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٧)، وانحراف معياري (٠,٨٤٩)، وبدرجة استجابة موافق بشدة، وهو ما أشارت إليه دراسة (الداود، ٢٠٢٠) في توصياتها بضرورة تحقيق مبدأ العدالة في التعامل مع كافة العاملين بالجامعة. بالإضافة إلى ما أشارت آلية دراسة (صالحة، ٢٠١٥)، في توصياتها إلى أهمية مراعاة اختلاف ميول واتجاهات المعلمين وذلك عبر تنويع وسائل الاتصال معهم. وفي المرتبة الرابعة حلت العبارة التي تنص على (يمنح قدرًا مناسبًا من حرية التعبير للمعلمين أثناء التجوال) وبدرجة استجابة موافق بشدة، على متوسط حسابي بلغ (٤,٣٥)، وانحراف معياري (٠,٧٧٧)، ويُعزّز الباحث حصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة إلى أهمية شعور المعلمين بالتمكن من خلال تعزيز الثقة والاحترام المتبادل من خلال جولات مدير المدرسة ومنحهم مساحة للتعبير عن آرائهم، وأن رأيهم محل ثقة من قبل الجميع، وبذلك يصبح المعلمون أكثر التزاماً وإبداعاً. واحتلت العبارة التي تحمل (يمارس مدير المدرسة العمل بروح الفريق الواحد مع زملائه المعلمين)، على المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٣)، وانحراف معياري (٠,٩٠٢)، وبدرجة استجابة موافق بشدة ، كما يُعزّز الباحث الدور الذي يتحقق من جراء الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين، حيث يتحول التجوال الإداري من عملية رقابية إلى فرص للتعاون، كما يسهم في خلق بيئة داعمة يشعر فيها المعلمون بأنهم جزء من هذه المنظمة "المدرسة". وفي

المرتبة السادسة حلت العبارة رقم (٩)، والتي تنص على (التنوع والتجديد في تعزيز أعمال وأنشطة المعلمين)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٣)، وانحراف معياري (٠,٧٦٦)، وبدرجة استجابة موافق بشدة، ويعزو الباحث إلى أهمية توسيع الأنشطة من ورش عمل تفاعلية ومشاريع تربوية مبتكرة وأثرها على تطوير مهارات المعلمين، ويمكن تحقيق ذلك عبر رفع كفاءة المهنية وتعزيز الفاعلية لدى مدراء المدارس من خلال عقد دورات تدريبية خارجية وداخلية، لمواكبة كل جديد في علم الإدارة التربوية، وتعزيز الممارسات التي يقومون بها مدراء المدارس من خلال التجوال وهو ما أشارت آلية عدة دراسات في توصياتها ومنها دراسة (النوايسة، ٢٠١٩)، ودراسة (أبو طير، ٢٠٢١)، ودراسة (الزهراوي، ٢٠٢٣).

واستخلاصاً لما سبق نرى حصول (١٤) عبارة من محور متطلبات التطوير على درجة استجابة موافق بشدة وهي عبارات (يمنح قدرًا مناسبًا من حرية التعبير للمعلمين أثناء التجوال، ييسر من عملية التواصل مع المعلمين خلال عملية التجوال، يستمع لمقترحات المعلمين لتحسين ممارسات الإدارة بالتجوال وتدعيمها، يوظف الإمكانيات المتاحة من أجل تطوير عملية التجوال، يمارس مدير المدرسة العمل بروح الفريق الواحد مع زملائه المعلمين، يلتزم مبدأ العدالة في التعامل مع المعلمين أثناء تجواله، يسعى لتقديم مشكلات المعلمين بصورة مرضية، التنوع والتجديد في تعزيز أعمال وأنشطة المعلمين، العمل على إدارة الوقت بفاعلية أثناء التجوال لمزيد من الإنجاز، يعزز أثناء التجوال من القيم السلوكية الإيجابية لدى منسوبي المدرسة، أن يحرص على تقديم توجيهات واضحة ومحددة أثناء تجواله، يراعي مشاعر المعلمين، ومويلهم، واحتياراتهم، وحقوقهم، يتتيح الفرصة للمعلمين للتنافس نحو انجاز رؤية رسالة المدرسة، يعمل على صناعة بيئة جاذبة)، وبمتوسط حسابي أكبر من (٤,٢٠)، وهو ما يشير إلى الرغبة الكبيرة في سعي أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس لتحقيق مديريهم لمتطلبات تطوير الإدارة بالتجوال من خلال تحقيق العبارات السابقة. وهو ما يعكس أهمية هذه المتطلبات ودورها في اكتساب مدراء المدارس الثانوية لمهارات الإدارة بالتجوال.

## النتائج والتوصيات:

١. موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظة جدة لاكتشاف الحقائق جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤,٠٦).
٢. موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظة جدة لتحسين الاتصال جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤,١٧).
٣. موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظة جدة للتحفيز جاءت بدرجة موافقة عالية (٤,١٧) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤,١٧).
٤. موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظة جدة للتطوير والابداع جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤,١١).
٥. موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظة جدة للتغذية الرجاء جاءت بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤,٢٤).
٦. موافقة أفراد عينة الدراسة على سبل التطوير للادارة بالتجوال لدى مدير المدارس بمدينة جدة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤,٢٤).
٧. عدم وجود فروق في درجة ممارسة الادارة بالتجوال بأبعادها الخمسة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال التحفيز، التطوير والابداع)، تعزى الي المتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة).
٨. عدم وجود فروق في درجة ممارسة الادارة بالتجوال بأبعادها الخمسة (اكتشاف الحقائق، التحفيز، التطوير والابداع، التغذية الرجاء) تعزى الي المتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمي).
٩. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الادارة بالتجوال في بعدها (تحسين الاتصال)، تعزى لمتغير المؤهل التعليمي ولصالح المؤهل بكالوريوس وماجستير.
١٠. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الادارة بالتجوال في بعدها (التغذية الرجاء)، تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة أقل من ٥ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات.

## توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:

١. حث المسؤولين في جميع المستويات الإشرافية على ممارسة الإدارة بالتجوال بجميع أبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، والتغذية الراجعة)
٢. تعزيز منهجية الإدارة بالتجوال وربطها بآلية التطوير الاداري لتحقيق الأهداف المرجوة.
٣. حث المسؤولين في جميع المستويات الإشرافية على اكتشاف الحقائق والتعرف على طبيعة العمل من خلال جدولة الجولات الميدانية.
٤. تعزيز التواصل مع المعلمين وتبادل المناقشات المفتوحة بخصوص العمل لكسب ثقتهم.
٥. تحفيز المعلمين بتقدير جهودهم وتلبية مطالبهم وتعزيز المساعدة في تعميق احساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف.
٦. ممارسة الإدارة بالتجوال لاكتشاف الفرص الإبداعية للمعلمين والتمكن من تحديد البرامج التربوية الملائمة لهم.
٧. تقديم الدعم للمعلمين في تصحيح وتطوير أدائهم، من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم.
٨. الاعتماد على الجولات الميدانية لترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية، وتطبيق معايير واضحة لمتابعة الأعمال ، وتحفيز المعلمين من خلال تقديم حوافز مادية أو معنوية للمتميزين، ونشر روح المنافسة بينهم.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- صالحة، م. ع.، & بحر، ي. ع. (٢٠١٥). درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة]. قاعدة بيانات منظمة . <http://search.mandumah.com/Record/٦٦٥٥٧>



-غوانمة، فادي فؤاد محمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديرى مكاتب التعليم ومساعديهم للإدراة بالتجوال في مدارس منطقة حائل وسبل تطويرها .مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٢٧ ، ع ٤٦٨ ، ٤٩٤ - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1022967>

-العتيبي، شيخة بنت سلطان بن ملفي، و درويش، زينب عواد مفلح .(٢٠١٩) .تطوير أداء قادة المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية ٢٠٣٠ :أنموذج مقترن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، الخرج. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/953840>

- العجمي، م. (٢٠٠٨). \*القيادة الإدارية والتنمية البشرية\*. عمان،الأردن: دار المسيرة.  
ابو طير. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدراة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

الداود، هديل بنت أحمد، والشمرى، الأدهم بن خليفة بن دهام اللويس. (٢٠٢٠) .واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدراة بالتجوال وسبل تطويرها .مجلة البحث العلمي في التربية، ع ٢١ ، ج ٨ ، ٣٠٠ -١ - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1083744>

-العيد، أمانى عيد عبدالعزيز، و الزامل، مها بنت عثمان .(٢٠٢٤) دور الإدراة بالتجوال في رفع مستوى الإنتاجية لدى أعضاء الهيئة الإدارية بمؤسسات التعليم العالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاميرة نوره بنت عبد الرحمن، الرياض. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1484796>

-خمس، سوزان موسى يوسف، و طناش، سلامه يوسف .(٢٠١٤) .أنموذج مقترن للإدراة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة، عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/717648>

-صباح، إيمان عادل خليل، & العاجز، فؤاد علي. (٢٠١٢) .درجة ممارسة مديرى المناطق التعليمية للإدراة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تقييدها .

-الواidi، محمود،(٢٠١٢)، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط١، عمان،دار حامد للنشر والتوزيع.

- العمجي، محمد حسنين، (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإدارية والتنمية البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- ملحم، يحيى (٢٠٠٦): التمكين: مفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر ، القاهرة، مصر .
- الشهري، محمد. (٢٠١١). تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال. رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك عبد العزيز ،جدة.
- ابن منظور ، جمال الدين،(٢٠٠٣م).لسان العرب،ج ١،دار الكتب بيروت، لبنان.
- الأزوري، علي (٩٨٤م)،المنجد في اللغة والإعلام ، دار المشرق، بيروت، لبنان.
- الخضيري، محسن (٢٠٠٠). الإدارة بالتجوال منهج متكملاً لتحقيق الفاعلية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر : ايتراك للنشر والتوزيع.
- الهويشل، نوف أحمد. (٢٠١٩). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج ٣، ع ١٧، ١٢، ٦٠ - ٦٠ .
- الحومدة، نضال صالح، العبيدي،أمل محمد (٢٠١٢). "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية". مجلة جامعة مؤته كلية ادارة الاعمال المجلد ٦ ، العدد ١
- الزهراني، فايزه مسفر جابر البشيري. (٢٠٢٣). واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال وأليات تطويرها .مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع ١٤ ، ٤١٨ - ٤٤١.
- العتيبي، صبحي (٢٠١٦). تطور الفكر والأساليب في الإدارة عمان: دار الحامد للنشر -البركاتي، إبراهيم (٢٠٢٢). تطوير القيادات المدرسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.
- آل عبدالله، شريفة محمد عبدالله. (٢٠٢٣). متطلبات تطوير القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ .مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع ٩٦ ، ٣٦ - ٥٥ .
- ـ حمادات، محمد حسن محمد. ( ٢٠٠٦ ) . الادارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.



-العبي، شيخة (٢٠١٩). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية.

-صالحه، فايز أحمد . (٢٠١٠)م). دور مركز التطوير التربوي بوكلالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وسبل تفعيله رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة.

-الماكي، عبد الرحمن (٢٠١٥). متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرى المدارس الثانوية ومشروفي الإدارة المدرسية بمكة المكرمة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

-عسيري، محمد. (٢٠١٩). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ١١(١)، ١٤٩-١١٧.

-عمر، أحمد. (٢٠٠٨) معجم اللغة العربية المعاصر ، ج ٣، القاهرة: عالم الكتب  
-السلمي، & عائض بن عويض بن منيع الله. (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، ٥(٢)، ٧٢-١.

-الضلاعين علي (٢٠١٦). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، الجامعة الأردنية، المجلد ١٢ ، العدد ١ ، ص ٦٠.

-العازمي، مزنـة سـعد خـالـد. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديرى مدارس التعليم العام بدولـة الكويت للإـدـارـةـ بالـتجـوالـ وأـثـرـهـاـ عـلـىـ الـلتـقـيمـيـ. مجلـةـ درـاسـاتـ الـخـليـجـ وـالـجـزـيرـةـ الـعـربـيـةـ، سـ4ـ5ـ، عـ1ـ7ـ4ـ، ١ـ3ـ9ـ ، ١ـ8ـ٥ـ -

## المراجع الأجنبية

- Downey, C. J., Steffy, B. E., English, F. W., Frase, L. E., & Poston, W. K. (2004). Three Minute Classroom Walk-Through, Changing School Supervisory Practice One Teacher At A Time. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hodder & Stoughton, (1999). Institute of management, people management, London, Hodder & Stoughton, 1999, P.149
- McCormack, C, (2009), Management By walking Available at 493 IUG of Educational and Sciences ((Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0).
- McKinney, T, (2004), The Satisfaction Of Nurses In Correlation With The Time Nurse Managers Spend With Them, Master Thesis, TexasTech University.
- Peters, J, & Waterman, J, (1982). In search of excellence: Lessons from America's best run companies, New York. Harper and Row.
- Peters, T, & Austin, N, (1994), A passion For Excellence, Collins, London.
- Payne, E (2010): Implementing Walkthroughs: One School's.
- McClain, LaSharon. S (2009). Elementary Principals' utilization of walkthroughs in the role of instructional leaders, Doctoral dissertation, Georgia Southern University.
- Jamal, S. & Soomro, M., 2011: Management Styles and Employee Performance: A Study of a Public Sector Company (SSGC), South Asian Journal of Management Sciences, vol.5, no.2, 65-71.
- Emmons, J, (2006), Managing By Walking Around, Information Technology, Project Management., Vol. 21, P. 37.
- Graf, O., Fisher, J., & Werlinich, J. (Winter, 2002). Observation frustrations...is there another way? The Walkthrough Observation. Tool. Pittsburgh, PA: The Principals Academy. University of Pittsburgh-
- Mears, Mike (2009). Leadership Elements: A Guide to Building Trust, IUniverse, New York.



## **Management by Wandering in Secondary Schools in Jeddah: The Reality of Practice and Development Requirements**

**Ahmed bin Awad Al-Ahmadi**

*Faculty of education– king Abdulaziz university*  
aalahmadio400@stu.kau.edu.sa

**Dr. Hamzah zaker Al-Zubaidi**

*Faculty of education- king Abdulaziz university*  
hzmalzubaidi@kau.edu.sa

**Abstract:** This study aimed to identify the reality of practicing management by wandering among secondary school principals in Jeddah and the development requirements. The researcher used the quantitative survey method. The researcher developed a study tool consisting of two parts: the first part included (33) paragraphs to measure the five dimensions of management by wandering (discovering facts, improving communication, motivation, development and creativity, and feedback). The second part included (17) paragraphs to measure the development requirements for management by wandering. The study sample consisted of (353) teachers, representing (7.8%) of the study population. The results of the study also showed that the reality of practicing management by wandering among secondary school principals in Jeddah was high with an agreeable response level in all five dimensions of management by wandering (discovering facts, improving communication, motivation, development and creativity, and feedback). The requirements for developing management by wandering were also high in all its paragraphs with an agreeable response level. The study also showed that there was no statistical significance at a significance level of ( $\alpha \geq 0.05$ ) in the responses of the averages of the study sample members to the reality of practicing management by wandering among secondary school principals in

Jeddah attributed to the variable of years of experience. The results showed There are statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \geq 0.05$ ) in the responses of the averages of the study sample members to the reality of practicing management by wandering among secondary school principals in Jeddah, attributed to the educational qualification variable in favor of bachelor's and master's degrees, in the following dimensions of management by wandering (improving communication, motivation, development and creativity, feedback), and there is no statistical significance at the significance level ( $\alpha \geq 0.05$ ) in the responses of the averages of the study sample members to the reality of practicing management by wandering among secondary school principals in Jeddah, attributed to the educational qualification variable in the dimension of discovering facts.

**Keywords:** Management by Wandering, improving communication, feedback.

