

الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس*

د. منال عبد المعطي قدومي**
د. تيسير محمد الخوالدة***

* تاريخ التسليم: ٢٠١٣/٥/٦م، تاريخ القبول: ٢٠١٣/٦/١م.
** أستاذ مساعد في الإدارة التربوية/ فرع نابلس/ جامعة القدس المفتوحة.
*** أستاذ مشارك في أصول التربية/ جامعة آل البيت/ عمان/ الأردن.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة قصدية من (٣٣٥) من معلمي المدارس المهنية في فلسطين خلال العام الدراسي (٢٠١١ - ٢٠١٠)، وشكلت ما نسبته (٧٩٪) من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (٤٢٢) معلماً ومعلمة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة طور الباحثان أداتين: الأولى لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية، والثانية لقياس درجة الأداء الوظيفي، وجرى التحقق من صدقهما بعرضهما على مجموعة من المحكمين، وجرى التحقق من ثباتهما. وللإجابة عن أسئلة الدراسة، أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة منها: حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب قوة العلاقة واتجاهها بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية ودرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات مديري المدارس وخبراتهم وتطويرها وتنميتها في مجالات الإدارة بالتجوال من حيث مفاهيمها وعملياتها. وحث مديري المدارس المهنية على ممارسة الإدارة بالتجوال، لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز المعلمين، وتحقيق التطوير والإبداع لاختيار الأنسب من القرارات لمعالجة الأزمات التي تمر بها هذه المدارس. وضرورة ربط منهجية ممارسة الإدارة بالتجوال في آلية تفعيل الأداء الوظيفي التي تحقق الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعية والمراد تحقيقها في المدارس المهنية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، مديري المدارس المهنية.

Abstract:

The study aimed to explore the degree of practicing management by walking around among the vocational schools Principals and its relationship with the degree of job performance among these school, teachers. The descriptive analytical approach was used and the sample, which was intentionally selected, consisted of 335 teachers in the vocational schools in Palestine during the academic year (2010- 2011) and constituted almost 79% of the study's community that consisted of (422) male and female teachers.

To achieve the objectives of the study, two tools have been developed. The first tool was used to measure the degree by which management by walking around has been practiced by the Principals of the vocational schools. The second one was used to measure the job performance. The validity of the two tools has been checked by presenting them to a group of specialists who checked their consistency.

To answer the study questions, the proper statistical processing has been conducted including: Finding means, standard deviations, the Pearson Correlation Coefficient to calculate the relationship between power and direction and practicing of management by walkingring around among the Principals of the vocational schools, and the degree of functional performance among the teachers of these schools.

In the light of the results, the study recommended the necessity to design training programs that would enhance and develop the skills and expertise of the Principals in the fields of management by walking around with respect to its concepts and operations.

It also urges the Principals of vocational schools to practice management by walking around because it provides enough time to identify problems, improve communication, motivate teachers, as well as achieve development and creativity to select the best decisions in order to treat the crises that these schools confront.

It is also important to link the methodology used in practicing management by walking around within the mechanism of activating the job performance that achieves harmony with the designated strategic goals that are required to be achieved in vocational schools.

Key words: *Management by walking Around, Principals of Vocational Schools.*

مقدمة:

تُمثل الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم اللقاءات التجوالية وتخطيطها وتنظيمها وتنفيذها، وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري، واستخدام مهارة الحوار مع المنفذين لاكتشاف أي قصور ومعالجته. وتعد الإدارة بالتجوال أنموذجاً حقيقياً لتحقيق ذلك الهدف، وفرصة حقيقية تتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل مؤسساتهم وفي مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية، وما يمتلكه كل منهم من قدرات، وإنجازاتهم الجماعية (تشارلي، ٢٠٠١).

تتسم المدرسة المهنية كمؤسسة تعليمية إنتاجية بمجموعة من السمات الخاصة التي تجعل من الأجدى والأكثر فاعلية أن يؤخذ بأسلوب الإدارة بالتجوال في إدارتها ومنها: اتساع مساحة المدرسة المهنية الذي يرجع إلى طبيعة النشاط التعليمي الذي يمارس في داخلها، لذا فإن مدارس هذه المساحات لا يمكن أن تدار بفاعلية من خلال تواجد المدير في مكتبه معتمداً على أساليب الاتصال غير المباشرة مع العاملين في مرافق وأقسام المدرسة المختلفة (فولر، ١٩٩٩).

ولعل ما تتميز به المدرسة المهنية طبيعة الدراسة العملية فيها، حيث تقسم حصص كل منهج دراسي إلى شقين: (نظري- عملي)، ويحظى الشق العملي بمكانة بارزة ومهمة مقارنة بالشق النظري، وهذه الدراسة العملية تتم بمواقع الإنتاج الطبيعية في المدرسة (هلال، ٢٠٠١). وتحتاج هذه الدراسة العملية إلى متابعة ميدانية حتى تتم على أكمل وجه (الخصيري، ٢٠٠٠).

ويستطيع مدير المدرسة المهنية أن يدير المدرسة كرجل أعمال مسؤول عن وحدة تعليمية إنتاجية من خلال قيامه بجولات إدارية مخطط لها بعناية، وليس من خلال تواجده في مكتبه يقضي ساعات العمل اليومية في التأشير على المكاتبات الروتينية بلا إبداع (عماد الدين، ٢٠٠٤).

تستطيع إدارة المدرسة المهنية من خلال اعتمادها على الإدارة بالتجوال تدعيم قنوات الاتصال بينها وبين مؤسسات المجتمع المحلي، والتنسيق بينها وبين الشركات من

خلال الزيارات الميدانية لها، وعقد اجتماعات مع المسؤولين فيها لدراسة كيفية التنسيق بينهما، ووضع الأسس التي تكفل دوام التنسيق والتعاون بينهما، ثم إجراء التقويم البنائي على فترات، والتقويم النهائي للإفادة من نتائجهما في تصحيح المسار، وفي تدعيم قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة والهيئات المحلية بما يساعد على تحقيق التعاون البناء الذي يساعد في تحقيق أهداف كلا الطرفين (Jones, 2001).

وتؤدي ممارسة الإدارة بالتجوال من مدير المدرسة الثانوية المهنية إلى تحقيق مستوى معين للأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، لأن المدرسة الثانوية المهنية قد لا تصلح لها الإدارة المكتبية التي يتخذ فيها المدير قراراته الإدارية من خلال تواجده في مكتبه معتمداً على وسائل الاتصال غير المباشرة مع أقسام المدرسة المتباعدة عن بعضها، ولكن تتطلب الاعتماد على أسلوب إداري يقوم على التجوال الإداري والمتابعة الميدانية الحثيثة لكل ما يحدث في المدرسة، وهذا ما يمكن أن يتحقق من خلال تواجد المدير في المواقع التنفيذية يعايش المعلمين، ويتعرف إلى مشكلاتهم ويوجههم إلى كيفية التعامل معها، ويعمل على تطوير الأعمال وإنجازها في صورة أفضل (مصطفى، ٢٠٠٢).

إن الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال قليلة، كون المفهوم حديث على الفكر الإداري عامة والتربوي خاصة. حيث تناولت هذه الدراسات متغير الإدارة بالتجوال في المنظمات المختلفة منها الصحية والاجتماعية والتربوية، وعلاقته بمتغيرات عدة مثل: المشاركة، والاتصال والتواصل. ولم يتم العثور على دراسة تربط بين متغيرات الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي على مستوى المدارس المهنية. أما عن الدراسات الفلسطينية فمعظمها ركزت على التعليم المهني، ومشكلاته، ووصف واقعه، الأمر الذي ساعد الباحثين في تلمس جوانب الموضوع، وتحديد ما غفلت عنه الدراسات.

وإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها أنها الدراسة الأولى - حسب علم الباحثين - التي تدرس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس وعلاقته بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، بالإضافة العلمية التي ستقدمها هذه الدراسة، هذا عدا عن أنها الدراسة الوحيدة التي طبقت في المدارس الثانوية المهنية في فلسطين. ولكي نرقى بهذا النوع من التعليم، لا بد من تسليط الضوء على أهم المشكلات والصعوبات التي تحول دون تحقيقه لأهدافه. هذا من شأنه أن يضعنا على الخطوات الأولى نحو خلق نظام تعليمي مهني كفء وفعال في فلسطين.

كما يأمل الباحثان من خلال هذه الدراسة تنوير الجهات المعنية بموضوع الدراسة كوزارة التربية والتعليم، لتضعها في الحسبان من خلال رسم السياسات المتعلقة بالتعليم المهني لرفع كفايته في تحقيق أهدافه من خلال دراسة جانب من جوانب هذا القطاع التعليمي لترتقي بمستواه وبمستوى مخرجاته.

مشكلة الدراسة:

إدارة المدرسة الثانوية المهنية كغيرها من الإدارات المدرسية تعاني من مشكلات تسهم في تقليل إنجازاتها، وتدني مشاركتها في تحقيق الأهداف التعليمية التعليمية، بل يمكن القول: إن جانباً من المشكلات التعليمية التعليمية فيها مثل انخفاض الإنتاجية التعليمية للمدارس أو بروز ظاهرة العنف بين الطلبة ومعلميهم، إنما تعود جميعها إلى أسباب من بينها: ضعف الإدارة المدرسية، أو عجزها عن القيام بمهامها (مصطفى، ٢٠٠٢).

لذا فإن الاهتمام بالمدرسة الثانوية المهنية وتطويرها من جميع جوانبها أمر ضروري، لما تقوم به من إعداد الكوادر الفنية الماهرة التي تتمتع بمهارات فنية، وتملك القدرة على استيعاب التكنولوجيا لتكون هذه الكوادر قادرة على الإسهام الفاعل في التنمية (مصطفى، ٢٠٠٢).

إلا أن أهم المشكلات التي تواجه التعليم المهني في فلسطين، تتعلق بكفايات داخلية متمثلة في الطلاب ونوعياتهم ومستواهم التحصيلي وإعدادهم، وبمدير المدرسة من حيث الكفايات والإعداد والإدارة، والمدارس من حيث الأبنية والتجهيزات، والمناهج والخطط الدراسية، والمعلمين وإعدادهم قبل التعيين ومتابعة إعدادهم بعده. وأخرى تتعلق بكفايات خارجية تتناول بطلاة الخريجين وعدم توافر فرص العمل المناسبة، وعدم الربط الكافي بين خطط إعداد المهنيين ومتطلبات سوق العمل (حمدان، ٢٠٠٢).

وتتناول هذه الدراسة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وهي الإدارة بالتجوال، بوصفها مفهوماً وعملاً، ترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، كما تتجاذب معها أثراً وتأثيراً كثير من المفاهيم والعوامل الأخرى التي تسهم جميعها وبصورة متفاعلة في تطوير قدرة المؤسسة التربوية- التي تتمثل في هذه الدراسة بالمدرسة المهنية- على تحقيق الأهداف المطلوبة بفاعلية. ويمكن أن يبرز ارتباط الإدارة بالتجوال كمتغير مستقل من خلال تحليل أبعادها، والتعرف إلى دورها في الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين وبشكل أكثر تحديداً، فإن مشكلة هذه الدراسة تتلخص في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس؟

أسئلة الدراسة

أجابت هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس؟

٢. ما درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظرهم؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين وبين درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التحسين والتطوير لمخرجات العملية التربوية من خلال مواجهة التحديات لتطوير أداء العاملين في المؤسسة التربوية والمتمثلة في هذه الدراسة من خلال المدرسة المهنية. حيث تتناول الإدارة بالتجوال كمتغير مستقل بتحليل أبعادها، والتعرف إلى دورها في الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين. وبشكل أكثر تحديداً، فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال النقاط الآتية:

١. من المؤمل أن توفر الدراسة معلومات - تغذية راجعة - للقيادات الإدارية التربوية في وزارة التربية والتعليم عن مستوى ممارسة مديري المدارس المهنية للإدارة بالتجوال، وما لهذه الممارسة من آثار في متغيرات مهمة كالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، من أجل وضع أو تعديل بعض الخطط والبرامج ذات العلاقة بالإدارة المدرسية إن كان هناك ما يستدعي ذلك.

٢. أهمية الفئة التي تتناولها الدراسة، وهم معلمو المدارس المهنية؛ فهم التنفيذيون الأكثر قرباً من الطلبة الذين يشكلون محور العملية التربوية.

٣. قد تساعد نتائج هذه الدراسة فيما يمكن أن تقدمه من معلومات بتوجيه البحوث المستقبلية، من خلال جذب اهتمام الباحثين لإجراء دراسات ذات علاقة بمتغيرات هذه الدراسة وتوصياتها.

تعريف المصطلحات:

فيما يأتي بعض التعريفات للمصطلحات التي وردت في هذه الدراسة فضلاً عن التعريفات الإجرائية لها، وهي:

◀ الإدارة بالتجوال Management By Walking Around

أسلوب إداري يقوم على اختصار المسافات الجغرافية والمسافات الزمنية بالحضور الفعال في مواقع الأحداث، بالمعايشة الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والشورى مع

قوى العمل. وتعتمد الإدارة بالتجوال على قيام المدير بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الحقيقي للخطط والبرامج الموضوعية، لمعرفة ومتابعة سير العمل وانتظامه على الطبيعة (الخصيري، ٢٠٠٠)

وتعرف إجرائياً بأنها: درجة معرفة معلمي المدارس المهنية في فلسطين لمدى تطبيق مديريها للإدارة بالتجوال، بحيث يتفاعل مديرو المدارس مع المعلمين مباشرة من خلال: التجوال بينهم، والتحدث إليهم، وقضاء بعض الوقت معهم؛ بهدف كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين المديرين والمعلمين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، ليس بهدف المراقبة فحسب، وإنما بهدف أساسي وهو رفع الروح المعنوية لدى المعلمين من خلال احتكاكهم بهم وإشعارهم بالاهتمام لما يقومون به. وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

◀ الأداء الوظيفي Job Performance:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة، مراعيًا الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل، وتوفير المصادر والوقت (الجرادين، ٢٠٠٤). ويعرف إجرائياً بأنه: النشاط الذي بموجبه يتمكن الفرد من إنجاز المهمات والأهداف والواجبات المخطط لها بإتقان، وتنفيذها كما هو مرسوم لها بالوصف الوظيفي. وسيمثل في هذه الدراسة مجموعة من المجالات المكونة لتوقعات مرتبطة بسلوك معلمي المدارس المهنية في فلسطين. ويقاس بالدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة على الأبعاد التي تقيسها أداة الدراسة التي جرى تطويرها لهذه الغاية.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يأتي:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي المدارس المهنية ومعلماتها التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي في الضفة الغربية في فلسطين.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية المهنية التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي في الضفة الغربية في فلسطين.
- الحدود الزمانية: تحددت نتائج هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه، وهو العام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٠.
- المحددات الإحصائية والإجرائية: تحددت نتائج هذه الدراسة بما توافر من

شروط اختيار العينة وحجمها، وبما وفرته أداة الدراسة من صدق وثبات لفرقاتها، كما تحددت نتائج هذه الدراسة بالطريقة التي تم بموجبها تطبيق أدوات الدراسة على العينة، وموضوعية واستجابة أفراد عينة الدراسة على أدوات الدراسة، بالإضافة إلى طبيعة التحليل الإحصائي الاحتمالي المستخدم في تحليل النتائج للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتعميم نتائج الدراسة.

الدراسات السابقة:

فيما يأتي عرض موجز للدراسات السابقة، العربية والأجنبية التي تناولت الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي، وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

١. الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال

أجرى بفاو (Pfau, 1997) دراسة لتحديد الاحتياجات الإدارية والتدريبية لمديري المدارس الثانوية في ثلاث مناطق أوغندية. استخدم المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فكانت طبقية عشوائية تكونت من (٤٧) مديراً. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم استبانة مكونة من (١٥٥) مهمة من مهمات المدير موزعة على (١٣) مجالاً رئيساً منها: إدارة المدرسة، وإدارة السجلات، والاتصال، والتخطيط، والتسهيلات المدرسية، ومهمات أخرى. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المهمات والمجالات المذكورة اعتبرت احتياجات إدارية وتدريبية مهمة، ولكن ما تعلق بمجالات إدارة المدرسة، والاتصال، والتخطيط، وتطوير أداء المعلمين، كانت ذات أهمية أعلى من وجهة نظرهم.

وفي دراسة قامت بها مكيني (Mckinney, 2004) هدفت إلى قياس رضا المرضين الناتج عن الوقت الذي يقضيه المديرون مع المرضين. استخدم المنهج الوصفي وطبقت الدراسة في مشفيين في أمريكا، حيث وزعت استبانة على عينة عشوائية بلغت (١٥٠) من المرضين. وتوصلت الدراسة إلى أن مجتمع المرضين أفاد من التصحيح في التعليمات التي تحث مديري الدوائر على قضاء وقت أطول مع مرؤوسيهام وذلك بممارسة الإدارة بالتجوال. وأن العلاقة بين المديرين ومرؤوسيهام توفر بيئة مليئة بالارتياح المتزايد بين المرؤوسين لقرب مديريهم منهم، ويؤدي ذلك إلى الارتياح الوظيفي للمرؤوسين وتلبية مطالبهم.

وأجرى عبد الجليل (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تطوير إدارة المدرسة الثانوية في مصر في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة (٢٠٦) من مديري ووكلاء المدارس الثانوية في (٤) محافظات مصرية، حيث بلغ عدد المدارس (١٠٣)، وأشارت نتائجها إلى أن التخطيط

من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال ويبنى على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توافرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومرؤوسيه. كما أن الإدارة بالتجوال تعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المرؤوسين بتعميق إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعية مما يحفزهم ويدفعهم إلى الحماس والجدية في التنفيذ.

وأجرى هيلديبراند (Hildebrand, 2006) دراسة هدفت إلى بيان الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة بالتجوال على موظفي الرعاية الصحية في إحدى المستشفيات الألمانية. استخدم منهج دراسة الحالة، بالاعتماد على الدراسة الميدانية لمدة ستة أشهر بمتابعة الحياة اليومية في المستشفى في قسم التمريض. واستخدمت الإدارة بالتجوال كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية، حيث اعتبرت الإدارة بالتجوال إحدى الإجراءات التي تسهم في زيادة التزام الموظفين ودعم الثقة والتفاهم المشترك بينهم. توصلت الدراسة إلى أن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية.

وقامت العيدي (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي بتطوير استبانة تكونت من جزأين، وتشمل (٣٥) فقرة لقياس أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال، و (٢٠) فقرة لقياس فاعلية عملية اتخاذ القرارات. وزعت على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٣٦١). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

٢. الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي:

وتشمل على الدراسات العربية والأجنبية على النحو الآتي:

أجرى جوزيف (Joseph, 2004) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين، ودرجة الرضا الوظيفي في ظل الظروف الوظيفية التي يعملون فيها، وتحديد المجالات الوظيفية التي تعمل على خفض الرضا الوظيفي لديهم بهدف التحقيق بها والسعي إلى الكشف عن مناطق الضعف فيها، والعمل على تطويرها وتعزيزها. استخدم المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (١٢٠) معلماً ومعلمة اختيروا بشكل عشوائي من (١٠) مدارس مهنية في الهند. وبعد تحليل للمعلومات التي جمعت باستخدام استبانة،

أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين أشاروا إلى وجود علاقة بين النمط الإداري المتبع في هذه المدارس والعلاقة مع الزملاء، وعبء العمل، وظروف العمل مع الأداء الوظيفي للمعلمين.

وأجرت أبو عصبه (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مشكلات التعليم المهني في المدارس الثانوية المهنية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين المهنيين والطلبة. استخدم المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من المعلمين المهنيين قوامها (١٣٢) معلماً/ معلمة، وعلى عينة عشوائية طبقية من الطلبة في المدارس الثانوية المهنية قوامها (٤٧٩) طالباً/ وطالبة تشكل (٩,٤٪) من المجتمع الأصلي. وجمعت البيانات باستخدام استبانتين، الأولى تتعلق بالمعلمين المهنيين مكونة من (٦٢) فقرة موزعة على ستة مجالات لقياس المشكلات المتوافرة، أما الاستبانة الثانية فتتعلق بالطلبة في المدارس المهنية مكونة من (٤٥) فقرة موزعة على خمسة مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للمشكلات التي تواجه التعليم المهني في المدارس المهنية من وجهة نظر المعلمين المهنيين كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية (٧٢٪)، وكان مجال الإدارة والتنظيم في المرتبة الأولى للمشكلات المتوافرة. وأن الدرجة الكلية للمشكلات التي تواجه التعليم المهني في المدارس المهنية من وجهة نظر الطلبة كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية (٥٨٪)، وكان مجال الإمكانيات والتجهيزات في المرتبة الأولى للمشكلات المتوافرة.

وأجرى الشهراني (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف إلى النمط الإداري السائد لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة عسير التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المرحلة المتوسطة ومعلميها في منطقة عسير. وبلغت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة عشوائية (١٨) مدرسة بها (١٨) مديراً و (٣١٠) معلمين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الإداري السائد لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة عسير التعليمية هو النمط التشاركي، يليه نمط التسويق، ثم نمط الأمر، وأخيراً نمط التفويض. أما عن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في منطقة عسير التعليمية فظهر بدرجة متوسطة. ولا توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط الإداري لمديري المدارس المتوسطة في منطقة عسير التعليمية والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال مراجعة الدراسات التي تم الاطلاع عليها والمتعلقة بمتغيرات موضوع هذه الدراسة، يمكن ملاحظة الأمور الآتية:

♦ أن الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال قليلة كون المفهوم حديث على الفكر الإداري بشكل عام والتربوي بشكل خاص.

♦ بحثت هذه الدراسات متغير الإدارة بالتجوال في المنظمات المختلفة منها الصحية والاجتماعية وعلاقته بمتغيرات عدة مثل: قيادة المنظمة، الاتصال والتواصل، وأخرى بحثت الأداء الوظيفي وعلاقته بمتغيرات مثل: الدافعية، العلاقات الإنسانية.

♦ كما لم نثر على أية دراسة تربط بين متغيرات الإدارة بالتجوال وبين الأداء الوظيفي على مستوى المدارس المهنية.

♦ يميز هذه الدراسة عن سابقتها أنها الدراسة الأولى - حسب علم الباحثين - التي تدرس مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين في الأداء الوظيفي للمعلمين، والإضافة العلمية التي ستقدمها هذه الدراسة، هذا عدا عن أنها الدراسة الوحيدة التي طبقت في المدارس الثانوية المهنية في فلسطين.

الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وطريقة اختيارها والأدوات التي استخدمت فيها لجمع البيانات، وإجراءات بنائها أو تطويرها، والخطوات اللازمة للتأكد من صدق الأدوات وثباتها، والإجراءات التطبيقية، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس المهنية بفلسطين خلال العام الدراسي (٢٠١٠ / ٢٠١١). والبالغ عددهم (٤٢٢)، يعملون في (١٩) مدرسة مهنية حكومية وخاصة، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني.

عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصدية، إذ بلغ عدد أفراد العينة (٣٣٥)، وتشكل ما نسبته (٧٩٪) من مجموع مجتمع الدراسة.

أداتا الدراسة:

لما كان الهدف من الدراسة الحالية هو تعرّف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لمديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، فإن الحاجة تدعو إلى استخدام أداتين لقياس كل من الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي، وفيما يأتي وصف لأداتي الدراسة:

♦ الأداة الأولى: الإدارة بالتجوال:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم الاطلاع على الجانب النظري المتعلق بموضوع الإدارة بالتجوال والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة عبد الجليل (٢٠٠٤)، ودراسة مكيني (Mckinney, 2004)، ودراسة هيلديبراناند (Hildebrand, 2006)، ودراسة العيدي (٢٠١٠)، وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (٧٧) فقرة. وكانت درجات الاستجابة على الأداة معتمدة على مقياس خماسي مكون من (٥) درجات للموافقة مرتبة تنازلياً.

صدق الأداة:

جرى التحقق من صدق الأداة بعرضها على عينة مكونة من (٢١) محكماً من أساتذة الجامعات الأردنية والفلسطينية من ذوي الاختصاص في المجالات الإدارية والتربوية المختلفة، وذلك لإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مدى سلامة الفقرات من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللغوية ومعانيها ومدى مناسبتها لمجالات الدراسة وموضوعها. وقد عدت موافقة المحكمين على صحة مضمون فقرات المقياس وبنسبة (٨٠٪) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرات. وبذلك أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (٤٣) فقرة.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الإدارة بالتجوال، جرى استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) لاستخراج معامل الثبات حيث وجدت قيمته تتراوح ما بين ٠,٩٣ - ٠,٨٤ وهو معامل ثبات مناسب يفني بأغراض الدراسة. ويوضح الجدول (١) معامل الثبات لأداة الإدارة بالتجوال.

الجدول (١)

معامل الثبات لأداة الإدارة بالتجوال

الرقم	المجال	كرونباخ ألفا
١	اتخاذ القرار	٠,٩٣
٢	العلاقات الإنسانية	٠,٨٨

الرقم	المجال	كرونباخ الفا
٣	الرقابة	٠,٧١
٤	إدارة الوقت	٠,٨٢
٥	تحسين الاتصال	٠,٨٦
٦	التحفيز	٠,٩٠
٧	التطوير والإبداع	٠,٧٦
٨	التغذية الراجعة	٠,٨٤

♦ الأداة الثانية- الأداء الوظيفي:

طور الباحثان هذه الأداة من خلال مراجعة الأدب المتعلق بالأداء الوظيفي، و بعض الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي، مثل دراسة: العنزي (٢٠٠٢)، وجوزيف (Joseph, 2004)، وأبو عصبه (٢٠٠٥)، وتكونت الأداة من (٤٠) فقرة، وكانت درجات الاستجابة على الأداة معتمدة على مقياس خماسي المكون من (٥) درجات للموافقة أو عدمها مرتبة تنازلياً.

صدق أداة الأداء الوظيفي:

اعتمدت الدراسة على صدق المحكمين للتحقق من صدق الأداة بعرضها على عينة مكونة من (٢١) محكماً من أساتذة الجامعات الأردنية والفلسطينية من ذوي الاختصاص والخبرة في المجالات الإدارية والتربوية المختلفة، وذلك لإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مدى سلامة الفقرات من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللغوية، ومعانيها ومدى مناسبتها لمجال الدراسة وموضوعها. وقد عدت موافقة المحكمين على صحة مضمون فقرات المقياس وبنسبة (٨٠٪) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرات وأصبحت بعد التعديل مكونة من (٣٦) فقرة.

ثبات الأداة الثانية «الأداء الوظيفي»:

للتحقق من ثبات مقياس الأداء الوظيفي، استخدمت معادلة (كرونباخ ألفا) لاستخراج معامل الثبات حيث وجدت قيمته (٠,٨٢) وهو معامل ثبات مناسب يفيد بأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

♦ المتغيرات المستقلة: تشتمل هذه الدراسة على متغير مستقل واحد، وهو درجة

ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية المهنية الذي تكون من ثمانية مجالات.

♦ المتغيرات التابعة: تشتمل هذه الدراسة على متغير تابع واحد، وهو درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس المهنية.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، أُجريت المعالجة الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات التي جُمعت في ذاكرة الحاسوب؛ لتحليلها ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS). وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وللإجابة عن السؤال الثالث، أُستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قوة العلاقة واتجاهها.

وقد اعتمدت الدراسة المعيار الآتي لتحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودرجة الأداء الوظيفي:

$$\text{طول الفئة} = 1 - 0 = 1,33$$

٣

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (١ - ٢,٣٣).

والمستوى المتوسط من (٢,٣٤ - ٣,٦٧).

والمستوى المرتفع من (٣,٦٨ - ٥).

نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة عن أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

◀ أولاً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه: "ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس"؟ :

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (٢) ذلك.

الجدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢	العلاقات الإنسانية	٣,٨٣	٠,٨٢	١	مرتفع
١	اتخاذ القرار	٣,٧٣	٠,٩٢	٢	مرتفع
٤	إدارة الوقت	٣,٧١	٠,٦٤	٣	مرتفع
٦	التحفيز	٣,٧١	١,٠٠	٣	مرتفع
٥	تحسين الاتصال	٣,٧٠	٠,٩٢	٥	مرتفع
٣	الرقابة	٣,٦١	٠,٧٦	٦	متوسط
٧	التطوير والإبداع	٣,٤٩	١,٠٠	٧	متوسط
٨	التغذية الراجعة	٣,٤٢	١,٠٠	٨	متوسط
	المجالات ككل	٣,٦٦	٠,٧٦		متوسط

يلاحظ من الجدول (٢) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس بشكل عام كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٧٦) ، وجاء في الرتبة الأولى مجال العلاقات الإنسانية، بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٨٢) ، وفي الرتبة الثانية جاء مجال اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٩٢) ، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال التطوير والإبداع بمتوسط حسابي (٣,٤٩) وانحراف معياري (١,٠٠) ، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال التغذية الراجعة بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (١,٠٠) .

وربما جاءت هذه النتيجة المتوسطة اعتقاداً من أفراد العينة بأن مديريهم يدركون أهمية التجوال في العمل الإداري المدرسي الذي ينعكس على ممارساتهم الإدارية، مما يعطي انطباعاً إيجابياً عن أداء هؤلاء المديرين. وربما يعود إلى أسباب منها أن الإدارة بالتجوال مفهوم إداري حديث، ذلك أن الأصل أن يكون هذا المستوى مرتفعاً، لأننا ندرس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدرسة المهنية التي - ربما دون غيرها - بحاجة إلى أن تدار بالتجوال، لما فيها من تلبية لاحتياجات ومتطلبات هذه المدرسة سواء إدارياً أم

فنياً أم إنسانياً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عماد الدين (٢٠٠٤) التي أشارت نتائجها إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال في المؤسسة التربوية تعدّ نموذجاً إدارياً متطوراً، تعكس نتائجها على المديرين والعاملين إذا ما أحسن تطبيقه.

وفيما يأتي عرض لمناقشة النتائج الخاصة لكل مجال من مجالات الإدارة بالتجوال:

١. مجال العلاقات الإنسانية:

حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحدد الترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (٣) يبين ذلك.

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١٣	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الالتقاء به في أي وقت.	٤,٢٦	٠,٨٨	١	مرتفع
٩	يتصل مدير المدرسة مع المعلمين عن طريق المحادثة المباشرة.	٣,٩٧	١,٠٥	٢	مرتفع
١٠	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات المختلفة.	٣,٩٣	١,٠٣	٣	مرتفع
٧	يستطيع مدير المدرسة التأثير في المعلمين لتحقيق هدف منشود.	٣,٧٦	١,٠١	٤	مرتفع
١١	يهتم مدير المدرسة بالعمل الجماعي.	٣,٧٤	١,٠٦	٥	مرتفع
٨	يسعى مدير المدرسة لمعرفة حاجات المعلمين في المدرسة.	٣,٥٩	١,١٤	٦	متوسط
١٢	يطلع مدير المدرسة المعلمين على أوضاع العمل.	٣,٥٨	١,٠٩	٧	متوسط
	المجال الكلي	٣,٨٣	٠,٨٢		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٣) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال العلاقات الإنسانية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٨٢)، وقد يعزى ذلك إلى العلاقات الإنسانية والطيبة بين المعلمين ومديريهم بحيث تتيح لكلا الطرفين التحدث والالتقاء مباشرة. والتعرف إلى حاجات ورغبات واهتمامات المعلمين، وفي إشاعة الطمأنينة الأمر الذي يطلق العنان للمعلمين للحديث بحرية والمشاركة الايجابية من جهة،

وتعظيم إدراك مدير المدرسة بأنه جزء من مجموعة ذات معتقدات وآمال مشتركة من جهة أخرى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جوزيف (Joseph, 2004) حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين النمط الإداري المتبع في المدارس المبحوثة وطبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها.

٢. مجال اتخاذ القرار:

حُسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحدد الترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (٤) يبين ذلك.

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال
لفقرات مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	يشجع مدير المدرسة من خلال تجواله النقاش الحر بقبول أي فكرة وتسجيلها.	٣,٨٦	١,٠٧	١	مرتفع
٢	يتخذ مدير المدرسة القرار من خلال احتكاكه المباشر بالعمل والمعلمين.	٣,٧٨	١,١٢	٢	مرتفع
٣	يقوم مدير المدرسة بجولات تفقدية تؤدي إلى تحديد المشكلات تحديداً دقيقاً.	٣,٧٨	١,٠٧	٢	مرتفع
٤	يتخذ مدير المدرسة قراراته في ضوء نظرة شاملة للمدرسة.	٣,٧٣	١,٠٥	٤	مرتفع
٦	يقوم مدير المدرسة بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	٣,٦٨	١,٠٥	٥	مرتفع
٥	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالمشاركة في صنع القرار.	٣,٥٣	١,٢٠	٦	متوسط
	المجال الكلي	٣,٧٣	٠,٩٢		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٤) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال اتخاذ القرار كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٩٢). احتل مجال اتخاذ القرار لممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدرسة مكاناً رئيساً ضمن مجالاتها المتعددة، حيث إن النظام المدرسي والعمليات التعليمية التعليمية داخله لا يمكن أن تتحسن إلا بالتعاون البناء والمثمر والمشاركة الإيجابية بين جميع عناصره، بأن لا تقتصر على مدير

المدرسة وحده. وإن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار لا تنقص من حق مدير المدرسة أو من سلطاته، ولكنها تخفف العبء الإداري وتبني قيادات جديدة ذات خبرة قادرة على التغيير والتطوير. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة بفاو (Pfau, 1997) في أن مهارة اتخاذ القرارات تعد من أهم الاحتياجات الإدارية التي يجب أن يركز عليها في الدورات التدريبية الخاصة في إعداد مديري المدارس الثانوية وتأهيلهم.

٣. مجال إدارة الوقت:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحُدِّد الترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (٥) يبين ذلك.

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لفقرات مجال إدارة الوقت مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢٢	يقابل مدير المدرسة من يطلب مقابلته من المعلمين.	٤,٤٢	٠,٧٥	١	مرتفع
٢٥	يحدد مدير المدرسة مدة الاجتماعات مع المعلمين مراعيًا الوقت.	٣,٨٠	١,٠٦	٢	مرتفع
٢٦	يقدر مدير المدرسة الوقت في إنجاز مهماته.	٣,٧٦	١,٠٢	٣	مرتفع
٢٤	يفوض مدير المدرسة بعض الأعمال إلى مساعديه.	٣,٦٨	١,٠٠	٤	مرتفع
٢١	يقضي مدير المدرسة أكثر وقته خارج مكتبه.	٣,٤١	١,١٢	٥	متوسط
٢٣	يقابل مدير المدرسة المعلمين في أماكن عملهم وليس في مكتبه.	٣,١٥	١,١٠	٦	متوسط
	المجال الكلي	٣,٧١	٠,٦٤		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٥) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال إدارة الوقت كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وقد أظهرت هذه الفقرات أن دور ممارسة الإدارة بالتجوال في إدارة الوقت من وجهة نظر معلمي المدارس المهنية يتمثل في إعادة النظر في توزيع العمل اليومي لمدير المدرسة حتى يستطيع المدير صرف معظم وقته في الناحية الفنية كالإشراف والتوجيه والمتابعة الميدانية للعمل، وتقويم العمل المدرسي، أما النواحي الإدارية والكتابية فهي وسائل لتحقيق ذلك. حيث يقوم مديرو المدارس المهنية

برسم خريطة زمنية لاستثمار الوقت في عملهم، فهناك اجتماعات في مكتب مدير المدرسة تحدّد مدتها لمراعاة الوقت، وهناك وقت لفترات التجوال والحديث مع المعلمين في أماكن عملهم. وأن اتصال مدير المدرسة بالمعلمين لا يمثل مضيعة للوقت بل هو رسم رؤية ذكية لإدارة الوقت من خلال الجولات التفقدية وشروطها التي لا بد أن تتناسب مع ظروف كل مدرسة.

٤. مجال التحفيز

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحُدّد الترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (٦) يبين ذلك.

(الجدول ٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال
لفقرات مجال التحفيز مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٣٤	يسعى مدير المدرسة لتعميق إحساس المعلمين بأنهم شركاء في وضع الأهداف.	٣,٧٤	١,١٣	١	مرتفع
٣١	يقوم مدير المدرسة بالتجوال بين الصفوف لتحفيز المعلمين على العطاء الأفضل.	٣,٧٣	١,١٣	٢	مرتفع
٣٣	يرفع مدير المدرسة الروح المعنوية لدى المعلمين بمروره على المشاغل والصفوف.	٣,٧١	١,١٠	٣	مرتفع
٣٢	يتابع مدير المدرسة مطالب المعلمين.	٣,٦٥	١,١٤	٤	متوسط
	المجال الكلي	٣,٧١	١,٠٠		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٦) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال التحفيز كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (١,٠٠)، وقد أظهرت هذه الفقرات أن دور ممارسة الإدارة بالتجوال في التحفيز طبقاً لآراء معلمي المدارس المهنية يتمثل في إشاعة الطمأنينة في المدرسة، الأمر الذي يطلق العنان للمشاركة الايجابية وتعميق الإحساس بالشراكة في وضع الأهداف الخاصة بالمدرسة، وأنهم أعضاء مهمون في فريق العمل. كذلك إعطاء المعلمين حماساً متدفقاً وشعوراً بالرضا يدفعهم إلى بذل المزيد من أجل

التعاون والتنسيق. تتفق هذه النتيجة مع دراسة بيجفورد (Pigford, 1987) التي أشارت إلى أهمية دور مدير المدرسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتشجيع المعلمين على تحقيق ذلك بالتركيز على المجالات المتعلقة بالمشاركة الفاعلة، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتغذية الراجعة، والمتابعة الميدانية.

٥. مجال تحسين الاتصال

حُسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحدد الترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (٧) يبين ذلك.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لفقرات مجال تحسين الاتصال مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢٧	يحرص مدير المدرسة على كسب ثقة المعلمين.	٣,٩٧	١,١٣	١	مرتفع
٢٨	يعقد مدير المدرسة اجتماعات مفتوحة مع المعلمين لمناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل.	٣,٧٩	١,١١	٢	مرتفع
٣٠	يهيئ مدير المدرسة الفرصة ليتعرف المعلمون على بعضهم.	٣,٧٦	١,٠٨	٣	مرتفع
٢٩	يقوم مدير المدرسة بعقد المحاضرات للرد على استفسارات المعلمين حول طبيعة العمل.	٣,٣٠	١,١٤	٤	متوسط
	المجال الكلي	٣,٧٠	٠,٩٢		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٧) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال تحسين الاتصال كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٩٢)، وقد أظهرت هذه الفقرات أن دور ممارسة الإدارة بالتجوال في تحسين الاتصال طبقاً لآراء معلمي المدارس المهنية يتمثل في تحسين علاقة مدير المدرسة مع المعلمين بنقل التعليمات والتوجيهات ووجهات نظر المدير إلى المعلمين من أجل القيام بوظائفهم الأساسية من خلال اتصال مباشر ووجهاً لوجه. ودعم الروابط الإنسانية بينهم من خلال العمل على تحقيق الرضا والانسجام والتخلص من الضغوط المختلفة. وتتفق النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة عبد الجليل (٢٠٠٤) إلى أن

التخطيط من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال، والذي يبني على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توافرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومروؤسيه.

٦. مجال الرقابة:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحُدِّد الترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (٨) يبين ذلك.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال
لفقرات مجال الرقابة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١٤	يقوم مدير المدرسة بمتابعة سير العمل في موقعه.	٣,٩٦	٠,٩٦	١	مرتفع
١٩	يقوم مدير المدرسة بالتقويم وفقاً لما يراه من إنجاز.	٣,٧٠	١,٠٢	٢	مرتفع
١٥	يصحح مدير المدرسة بجولته التفقدية جانبا هاماً من البيانات الواردة إليه.	٣,٦٧	٠,٩٦	٣	مرتفع
٢٠	يسعى مدير المدرسة للقيام بمهام الرقابة المختلفة.	٣,٦٦	١,٠١	٤	متوسط
١٦	يطور مدير المدرسة أساليب المتابعة في المدرسة.	٣,٥٦	١,٠٣	٥	متوسط
١٧	يعتمد مدير المدرسة على التقارير المكتوبة في تقويم العمل.	٣,٤٨	١,٠٠	٦	متوسط
١٨	يؤمن مدير المدرسة بنظم المتابعة عن بعد.	٣,٢٢	١,١١	٧	متوسط
	المجال الكلي	٣,٦١	٠,٧٦		متوسط

يلاحظ من الجدول (٨) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال الرقابة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٧٦)، وقد أظهرت هذه الفقرات أن دور ممارسة الإدارة بالتجوال في مجال الرقابة طبقاً لآراء معلمي المدارس المهنية يتمثل في متابعة العمل في مواقع الحدث، مما يؤدي إلى الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل. كما أن قيام المدير بالمرور على المشاغل والصفوف يؤدي إلى الوقوف على حجم الإنجاز وكَمِّه والتنفيذ الذي تحقق فعلاً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هيلديبراند (Hildebrand, 2006) التي اعتمدت على الإدارة بالتجوال كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية، حيث اعتبرتها إحدى الإجراءات التي أسهمت في الوقوف على حجم الإنجاز وكمّهُ والتنفيذ الذي تحقق فعلاً في العمل من جهة، وزيادة التزام الموظفين ودعم الثقة والتفاهم المشترك بينهم من جهة أخرى.

٧. مجال التطوير والإبداع:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحُدّد الترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (٩) يبين ذلك.

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لفقرات مجال التطوير والإبداع مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٣٥	يشجع مدير المدرسة الإبداع والابتكار في العمل.	٣,٨٠	١,١٨	١	مرتفع
٣٦	يقدم مدير المدرسة خلال متابعته الميدانية للمعلمين أفكاراً جديدة من أجل التطوير.	٣,٥٥	١,٠٧	٢	متوسط
٣٧	يسعى مدير المدرسة إلى اكتشاف الفرص الإبداعية بين صفوف المعلمين في المدرسة.	٣,٤٤	١,١١	٣	متوسط
٣٨	يعمل مدير المدرسة على تطوير العلاقات التنظيمية بين المعلمين.	٣,٣٥	١,١٢	٤	متوسط
٣٩	يعمل مدير المدرسة بتجواله بين صفوف على إلهام المعلمين بالحلول الإبداعية.	٣,٣١	١,١٣	٥	متوسط
	المجال الكلي	٣,٤٩	١,٠٠		متوسط

يلاحظ من الجدول (٩) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال التطوير والإبداع كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٩) وانحراف معياري (١,٠٠)، وقد أظهرت هذه الفقرات أن دور ممارسة الإدارة بالتجوال في التطوير والإبداع طبقاً لآراء معلمي المدارس المهنية يتمثل في مساعدة مدير المدرسة على تحديد البرامج التدريبية الملائمة للمعلمين، وتطوير العلاقات التنظيمية بين المعلمين. ويُساعد على إضافة الجديد والمبتكر في أساليب العمل بتقديم أفكار جديدة. إن التطوير والإبداع هما سمة المدير الناجح، وهما

من العناصر الأساسية للإدارة بالتجوال، لا بل يقعان ضمن استراتيجية الإدارة المدرسية الفعالة، لذا فإن التطوير والإبداع وما يعترض سبيله من معوقات يتطلب إعداداً جيداً لمدير المدرسة، بحيث يكون لديه من المهارات والقدرات ما تمكنه من التعامل مع متغيرات العصر بإيجابية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الجليل (٢٠٠٤) التي أشارت إلى أن التطوير والإبداع من أهم المبادئ التي تقوم عليها عملية تطوير إدارة المدرسة في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال.

٨. مجال التغذية الراجعة:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحُدِّد الترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (١٠) يبين ذلك.

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال
لفقرات مجال التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٤٢	يقدم مدير المدرسة من خلال تجواله للمعلمين ملاحظات عن أدائهم.	٣,٥٥	١,١٢	١	متوسط
٤٠	يقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم ومهاراتهم.	٣,٣٩	١,١٤	٢	متوسط
٤١	يوضح مدير المدرسة نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين.	٣,٣٨	١,٠٨	٣	متوسط
٤٣	يستطلع مدير المدرسة من خلال تجواله نوع التدريب المطلوب للمعلمين.	٣,٣٥	١,١٣	٤	متوسط
	المجال الكلي	٣,٤٢	١,٠٠		متوسط

يلاحظ من الجدول (١٠) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال التغذية الراجعة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (١,٠٠). وقد أظهرت هذه الفقرات أن دور ممارسة الإدارة بالتجوال في التغذية الراجعة طبقاً لآراء معلمي المدارس المهنية يتمثل في إعطائهم ملاحظات عن أدائهم الوظيفي، ومساعدتهم في تطوير أدائهم وتصحيحه، وإدراك قدراتهم ومهاراتهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب للقضاء على نقاط الضعف لديهم والمساعدة في تحقيق المساواة بينهم بإتاحة الفرص للجميع.

«ثانياً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه ”ما درجة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظرهم“؟ :

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ودرجة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظرهم، ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (١١) ذلك.

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأداء
٤	Hلتزم بأوقات الدوام الرسمي.	٤,٤٤	٠,٧٦	١	مرتفع
١	لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة.	٤,٣٧	٠,٧٥	٢	مرتفع
١١	أقدم يد العون لزملائي لإنجاز العمل.	٤,٣٢	٠,٧٠	٣	مرتفع
٢	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي في وقتها.	٤,٢٧	٠,٧٢	٤	مرتفع
٥	لدي ميول وقدرات للتكيف مع الظروف المستجدة.	٤,٢٥	٠,٧٥	٥	مرتفع
٧	أمتلك المقدرة على التخطيط لإنجاز العمل بنجاح.	٤,٢٢	٠,٧١	٦	مرتفع
٩	لدي المهارة في تنفيذ التعليمات بكل دقة.	٤,٢٢	٠,٧٤	٦	مرتفع
٣	لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى.	٤,١٩	٠,٨٤	٨	مرتفع
١٠	أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة في عملي.	٤,١٩	٠,٧١	٨	مرتفع
٢٠	أستثمر جهدي ووقتي لإنجاز العمل.	٤,١٥	٠,٧٢	١٠	مرتفع
٨	أقوم بتنظيم أعباء العمل يوميا مع التقيد بالتعليمات.	٤,١٢	٠,٨٢	١١	مرتفع
١٤	لدي أسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات.	٤,٠٤	٠,٧٤	١٢	مرتفع
٢١	أقوم باقتراح أساليب جديدة تتعلق بأداء العمل.	٤,٠١	٠,٨٢	١٣	مرتفع
١٢	توجيهات مدير المدرسة واضحة.	٣,٩٦	١,٠١	١٤	مرتفع
٢٧	شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل مزيد من الجهد في العمل.	٣,٩٤	١,٠١	١٥	مرتفع
٢٥	الدورات التدريبية تساعد في تحسين أدائي الوظيفي.	٣,٩٣	١,١٤	١٦	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأداء
١٥	أشعر بالالتزام في أداء عملي لأنني أشرك في وضع أهداف المدرسة التي اعلم بها.	٣,٨٦	٠,٩٧	١٧	مرتفع
٢٩	حرص مدير المدرسة على تنمية الرقابة الذاتية لدى أسهم في رفع كفاءتي في العمل.	٣,٨٤	١,٠٩	١٨	مرتفع
١٣	يعمل مدير المدرسة على حل المشكلات التي تواجهني في عملي بالمدرسة.	٣,٧٩	١,٠٦	١٩	مرتفع
١٧	أشعر باستقلالية أكبر في أدائي لأن مدير المدرسة يؤيد مجهوداتي.	٣,٧٨	١,٠٦	٢٠	مرتفع
٢٨	تفهم مدير لمدرسة لمشاعري واحتياجاتي شجعتني على تحسين أدائي الوظيفي.	٣,٧٦	١,٠٩	٢١	مرتفع
٢٦	مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت على تحسين أدائي الوظيفي.	٣,٧٤	١,٠١	٢٢	مرتفع
١٨	أقوم بأداء أعمال محددة.	٣,٧٠	٠,٩٠	٢٣	مرتفع
١٦	أسمع من مدير المدرسة عبارات الشكر والتقدير.	٣,٦٩	١,١٧	٢٤	مرتفع
٣١	تشجيع مدير المدرسة دفعني لإنجاز العمل بكفاءة.	٣,٦٨	١,١٨	٢٥	مرتفع
٣٤	تقبل مديري لمقترحاتي وأرائي شجعتني على التجديد في أساليب العمل.	٣,٥٩	١,١٠	٢٦	متوسط
٣٦	يساعدني مدير المدرسة على حسن التصرف عندما يواجهني عائق في أدائي لعملي.	٣,٥٧	١,١٥	٢٧	متوسط
٣٥	يتأثر أدائي لمهمّات عملي في المدرسة بنظام الاتصال السائد بين العاملين فيها.	٣,٥١	١,١٣	٢٨	متوسط
٣٢	اهتمام مدير المدرسة بالمعلمين يسهم في تحفيزهم للقيام بمهمّات عملهم.	٣,٤٤	١,٢١	٢٩	متوسط
٢٢	ضعف تفويض السلطات عاقب تحسن أدائي الوظيفي.	٣,٢١	١,١٦	٣٠	متوسط
٣٧	يحرص مدير المدرسة على مراجعة إجراءات سير العمل لتطويرها بصفة مستمرة.	٣,٢١	١,١١	٣٠	متوسط
٣٠	حزم مدير المدرسة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي.	٣,١٧	١,٢٩	٣٢	متوسط
٦	قلة الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.	٣,١٣	١,٢٩	٣٣	متوسط
٢٣	أشعر بأن إدارة المدرسة لديها نظام حوافز فعال يرتبط بالأداء المميز.	٢,٨٩	١,٢٧	٣٤	متوسط
٣٣	ضعف المنافسة بين المعلمين أدى إلى انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.	٢,٧٧	١,٢٢	٣٥	متوسط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأداء
١٩	ضعف العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى إنجازي لمهّمات وظيفتي.	٢,٦٧	١,٢٠	٣٦	متوسط
٢٤	ضعف التفاعل بين مدير المدرسة والمعلمين أسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.	٢,٦١	١,٢٨	٣٧	متوسط
	المجال الكلي	٣,٧٥	٠,٤٨		مرتفع

يلاحظ من الجدول (١١) أن درجة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٤٨) ، حيث تتأثر درجة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية من وجهة نظرهم إيجابياً بتقبل المدير لمقترحات المعلمين وبعدالة نظام الحوافز، وتفهم المدير لمشاعر المعلمين واحتياجاتهم، وحرصه على تنمية الرقابة الذاتية لدى المعلمين، وثنائه على مجهودات المعلمين، وتشجيعهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وتكاتف جهود الإدارة المدرسية في اكتشاف مشكلات المعلمين والعمل على حلها، والتعرف إلى آرائهم وتلبية احتياجاتهم ومراعاة ظروفهم بطريقة مناسبة. لذا يشكل مديرو المدارس دوراً مؤثراً على أداء المعلمين الوظيفي في المدرسة، كون المعلم عنصراً من العناصر الأساسية في العملية التعليمية التعليمية.

◀ ثالثاً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه ” هل توجد علاقة ارتباطية دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين ودرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس؟ “:

للإجابة عن السؤال الثالث حسب معامل الارتباط بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين وبين درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس باستخدام معامل بيرسون، والجدول (١٢) يبين هذه النتائج.

الجدول (١٢)

معامل الارتباط بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين
ودرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس باستخدام معامل بيرسون

المجال	الدرجة الكلية لدرجة الاداء الوظيفي
اتخاذ القرار	معامل الارتباط ٠,٦٣٤, ٠٠٠
	مستوى الدلالة ٠,٠٠٠٠
العلاقات الإنسانية	معامل الارتباط ٠,٦٢٢, ٠٠٠
	مستوى الدلالة ٠,٠٠٠٠
الرقابة	معامل الارتباط ٠,٦٠١, ٠٠٠
	مستوى الدلالة ٠,٠٠٠٠
إدارة الوقت	معامل الارتباط ٠,٥٤٩, ٠٠٠
	مستوى الدلالة ٠,٠٠٠٠
تحسين الاتصال	معامل الارتباط ٠,٥٩١, ٠٠٠
	مستوى الدلالة ٠,٠٠٠٠
التحفيز	معامل الارتباط ٠,٦٤٩, ٠٠٠
	مستوى الدلالة ٠,٠٠٠٠
التطوير والإبداع	معامل الارتباط ٠,٦٩٧, ٠٠٠
	مستوى الدلالة ٠,٠٠٠٠
التغذية الراجعة	معامل الارتباط ٠,٦٦٧, ٠٠٠
	مستوى الدلالة ٠,٠٠٠٠
الدرجة الكلية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال	معامل الارتباط ٠,٧١٥, ٠٠٠
	مستوى الدلالة ٠,٠٠٠٠

**دال احصائياً عند مستوى (٠,٠١) .

يظهر من الجدول (١٢) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى $(\alpha=0,05)$ بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين ودرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧١٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) ، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ بين

مجالات درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كافة لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين وبين درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، وأن هذه العلاقات جميعها كانت موجبة.

وقد يعزى ذلك ربما إلى أن عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم داخل المدرسة يزيد من تواصله مع المعلمين المهنيين، ويجعله أكثر تقديراً لاحتياجاتهم، وأكثر اتفاقاً معهم بأهمية تنمية أدائهم الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جوزيف (Joseph, 2004) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين النمط الإداري المتبع في هذه للمدارس والأداء الوظيفي للمعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هيلديبراند (Hil-debrand, 2006) التي توصلت إلى أن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيه، وأن تطبيق الإدارة بالتجوال أدى إلى تطوير الأداء الوظيفي، وحفز المرضين على العمل. وتختلف عن دراسة الشهراني (٢٠٠٨) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط الإداري لمديري المدارس المتوسطة في منطقة عسير التعليمية والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرات وتحليلات، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات، على النحو الآتي:

١. ضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات مديري المدارس في مجالات الإدارة بالتجوال وخبراته وتطويرها وتنميتها.

٢. حث المديرين في المدارس المهنية على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز المعلمين، وتحقيق التطوير والإبداع لاختيار الأنسب من القرارات لمعالجة الأزمات التي تمر بها هذه المدارس.

٣. ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية تفعيل الأداء الوظيفي التي تحقق الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في المدارس المهنية.

٤. ضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى موظفيها من إداريين ومديرين ومعلمين.

٥. القيام بدراسات مسحية للتعرف إلى المعوقات التي تواجه تطبيق ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم.
٦. التأكيد على إجراء مزيدٍ من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لرفد المكتبة العربية بدراسات ونتائج أخرى لتشمل مجتمعات وعينات أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها؛ وذلك لافتقار المكتبة العربية إلى دراسات في الإدارة بالتجوال.
٧. تعريف طلبة الدراسات العليا بهذا المفهوم، كونه من المفاهيم المعاصرة والمتخصصة في الإدارة، وبخاصة في الحقول الإدارية والتربوية.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. أبو عصبه، مي (٢٠٠٥). مشكلات التعليم المهني في المدارس الثانوية المهنية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين المهنيين والطلبة، رسالة ماجستير، جامعة النجاح: نابلس.
٢. تشارلي، سي (٢٠٠١). المدير الفوري، الرياض: ترجمة مكتبة جرير.
٣. الجرادين، نجاح (٢٠٠٤). الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقته بمستوي التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان.
٤. حمدان، مراد (٢٠٠٢). مشكلات المدارس الثانوية الصناعية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس.
٥. الخضيرى، محسن (٢٠٠٠). الإدارة بالتجوال، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
٦. الشراي، عبد الرحمن (٢٠٠٥). المهمّات الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية واثرها على الاداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.
٧. الشهراني، سعيد (٢٠٠٨). النمط الاداري لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالاداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد: المملكة العربية السعودية.
٨. عاشور، احمد (١٩٩٦). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
٩. عبد الجليل، سيد (٢٠٠٤). تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي: أسوان.
١٠. عماد الدين، منى (٢٠٠٤). الإدارة بالتجوال، مجلة المعرفة، العدد ٩٥، ص. ١١٤-١١٢.
١١. العيدي، امل (٢٠١٠). اثر ممارسة الادارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الاردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.

١٢. فولر، جورج (١٩٩٩). المدير المتجول، الرياض: ترجمة مكتبة جرير.
١٣. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٢). إدارة البشر، الأصول والمهارات، القاهرة: الدار الجامعية.
١٤. مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ للنشر.
١٥. هلال، محمد عبد الغنى حسن (٢٠٠١). مهارات التفويض الفعال، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

ثانياً. المراجع الأجنبية:

1. Hildebrand, M (2006) .*The Implications Of Management By Walking About: a case study of a German hospital, Leadership inHealth Services, vol.19, No.4, pp.3- 17.*
2. Jones,H (2001) .*Does MBWA (Management By Wandering Around) St illWork?achievemaxnewsletter,Issue01.http:// www.achievemax.com/newsletter/ 01issue/ management bywandering- around.htm.*
3. Joseph, K (2004) .*The Relationship among working Condition, Job Satisfaction and Teatchers Performance in vocational schools under Kerala, India.Educational Administration Quarterly,Vol.29, No.3,p.32- 51.*
4. Mckinney,T(2004).*The Satisfaction OfNurses In Correlation WithTheTime Nurse Managers Spend With Them, Master Thesis, TexasTechUniversity.*
5. Peters, T,& Austin (1994) .*A passion For Excellence, Collins, London.*
6. Pfau, R (1997) .*Training needs of head teachers in Uganda (ERIC*
7. *Digests series No sp 037 150) from educational resources information center (Document reproduction service No Ed405293) .*