JSER

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٥) العدد (١٤) مايو ٢٠٢٥م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيله التقنية- الاردن

الرقم المعيارى الدولى ISSN: 2709-5231

بسم الله الرحمن الرحيم

Journal of Studies and Educational Researches

مجـــلة الدراســات والبحـوث التربـــوية

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية

رئيس التحرير

أ.د عبدالله عبدالرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة الكويت

أ.د دلال فرحان نافع العنزي

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. غازي عنيزان الرشيدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د أحمد عودة سعود القرارعة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د منال محمد خضيري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب- جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهمي السحيمي

المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية- الكويت

اللجنة العلمية

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن

أ.د الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر

أ.د نايل محمد الحجايا
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر

أ.د محمد سليم الزبون
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن

أ.د عبدالله عقله الهاشم
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت

أ.د عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د حنان صبحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا

أ.د سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر

أ.د عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثليجي بالأغواط- الجزائر

أ.د حاكم موسى الحسناوي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق

أ.د حنان فوزي أبو العلا
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر

أ.د.م ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية

أ.د.م هديل حسين فرج
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية

د. نهال حسن الليثي
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن- جامعة قناة السويس- مصر

أ.د فايز منشد الظفيري
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت

أ.د عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر

أ.د السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د أنمار زيد الكيلاني
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن

أ.د لما ماجد موسى القيسي
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د سامية إبريعم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر

أ.د عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا

أ.د يحيى عبدالرزاق قطران
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن

أ.د صالح أحمد عبابنة
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن

أ.د مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر

أ.د عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين

أ.د حجاج غانم علي
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر

أ.د جعفر وصفي أبو صاع
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين

أ.د.م الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية

د. يوسف محمد عيد
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية

د. خالد محمد الفضالة
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

Journal of Studies and Educational Researches
مجـــلة الدراســـات والبحـوث التربـــوية

د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً

أ.د عبدالرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت

أ.د فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت

أ.د حسن سوادي نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق

أ.د محمد عبود الحراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن

أ.د علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت

أ.د تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن

أ.د أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية

أ.د محمد عرب الموسوي
رئس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق

أ.د صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر

أ.د وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر

أ.د مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر

أ.د أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، المكتبة الرقمية العربية AskZad، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:

1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
- أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
  - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
  - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
  - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
  - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
- ألّا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
- أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألّا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
- أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
- أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
- أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألاً يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.

3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: **submit.jser@gmail.com**

2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.

3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).

4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.

5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكّمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمته العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.

6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.

7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.

8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.

9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.

10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com

المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بتفعيل مجتمعات التعلم المهنية لدى مُعلِّمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، أ. محمد ضيف الله الغامدي، أ.د عبدالله بن ضيف الله الحارثي.....	41 -1
2	متطلبات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريس مقرر الحاسوب في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أ. عائشة أحمد نايف عويهان.....	72-42
3	التّفكير الأخلاقي وعلاقته بالاتجاه نحو الغشّ في الاختبارات الجامعية، أ. أريج إبراهيم محمد المسيعدين؛ أ.د محمد أحمد الرفوع.....	110-73
4	إستراتيجيَّة المحيط الأزرق وعلاقتها بتحقيق الميّزة التنافسيَّة في جامعة البلقاء التطبيقيَّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أ. نور هاني مفضي قموه؛ أ.د عدنان عبد السلام العضايلة.....	150-111
5	الميول القرائية لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بغيرها في سلطنة عمان، أ. خلود بنت خميس بن مراش البوسعيدية.....	183-151
6	المناعة التنظيمية وعلاقتها بالنضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، أ.د فاطمة عبدالمنعم معوض؛ أ. فاطمة محمد البصير؛ أ. تهاني عبدالعالي الحربي؛ أ. هناء مساعد السماره	218-184
7	واقع ممارسة المعلمين في سلطنة عمان أنشطة الكلام النوعيّة لتطوير مهارة المحادثة لدى متعلمي اللغة العربية من الناطقين بغيرها في المستوى المبتدئ، أ. حصة بنت عبدالله بن سعيد البادية.....	248-219
8	أثر القصة المصورة باستخدام التصميم الجرافيكي على اتجاهات المراهقات نحو قضية الشذوذ الجنسي، د. ساندي بنت فاروق كردي؛ أ. أسيل بنت صالح إيشان صوفي.....	290-249
9	واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، أ. نواف بن مطلق بن عيد الحربي.....	321-291
10	درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، د. تهاني ابراهيم العلي.....	348-322

م	العنوان	الصفحة
11	دور مديرات المدارس الثانوية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المعلمات في مدينة الرياض، أ. إيناس سعد السيف؛ أ. منيرة محمد الشريف؛ أ. منى عبد العزيز الشهيل؛ أ. نورة ناصر الشبانات؛ د. نورة عبد الله الجبرين.....	379-349
12	تصورات معلمي شرقي القدس حول تطوير مهارات التعليم المستقبلية في ضوء رؤية التعليم 2030، أ. نرمين حسين أبو ساره.....	408-380
13	الأنماط التعليميَّة لدى معلمي العلوم في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، أ. بشرى الدريدي؛ أ.د أحمد عودة القرارعة.....	433-409
14	معوقات الاعتماد الأكاديمي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، أ. محمد بن عبد الله الجميلي؛ د. عمر بن محمد باداود.....	468-434
15	الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة رياض الخبراء وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، أ. صالح بن راشد مفلح الحربي؛ د. صالح بن علي يعن الله القرني.....	505-469
16	The effect of Using Gamification on Student's speaking skills, Dr. Raed Mohammad, Prof. Hanan Sobhi Abdullah Obaid, Dr. Nihaya Al-Washahi, Dr. Khier Masalha.....	526-506
17	How Does Parental Involvement Improve Inclusiveness Within a Special Education Context?, Afrah Almutairi.....	565-527

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفردي في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوي المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقرائها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبدالرحمن الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020

واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين

أ. نواف بن مطلق بن عيد الحربي

باحث دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية – كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

nawaf_qqq@hotmail.com

استلام البحث: 2024/12/25 قبول النشر: 2025/2/10 تاريخ النشر: 2025/5/12

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومعوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال ومعوقاتها وفقاً لمتغيري سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة مكونة من (355) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة)، وأن معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة)، ووجود فروق في استجابة عينة الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض تعزى لمتغيري عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق حول معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض تعزى لمتغيري عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، مديري المدارس الثانوية، المعلمين، الرياض.

The Reality of Practicing the Approach of "Management by Wandering Around" (MBWA) by Secondary Schools' Principals in the City of Riyadh from the Viewpoint of the Teachers

Nawaf bin Mutlaq Al-Harbi

PhD researcher in educational leadership - College of Education - Qassim University - Kingdom of Saudi Arabia

Received: 25/12/2024 Accepted: 10/2/2025 Published: 12/5/2025

Abstract: The study aimed to identify the reality and obstacles on the practice of itinerant management among secondary school principals in the city of Riyadh from the point of view of teachers, and to reveal statistically significant differences between the averages of study sample on the practice of itinerant management and its obstacles according to years of service and academic qualification variables. The researcher used the descriptive survey method and the questionnaire as a tool for collecting data, and a sample consisting of (355) teachers. The study concluded that the degree of practice of management by wandering among secondary school principals in Riyadh from the point of view of teachers was (medium), the obstacles to the practice of management by wandering among secondary school principals in Riyadh from the point of view of teachers was a degree of (medium), and there are differences in the response of the study sample regarding the reality of the practice of management by wandering among secondary school principals

in the city of Riyadh due to the number of years of service and academic qualification variables, While there are no differences regarding the obstacles to practicing management by wandering among secondary school principals in the city of Riyadh number of years of service and academic qualification variables.

Keywords: management by wandering, secondary school principals, teachers, kindergarten.

مقدمة:

فرضت التطورات العلمية والتحديات المتزايدة في العصر الحالي على القيادات ومتخذي القرار في المؤسسات التعليمية التعامل معها من خلال الاهتمام بتنمية قدرات العاملين فيها، وإكسابهم الكفايات القيادية والمهارات والمعارف الحديثة لكي تساعدهم على مواجهة المشكلات الإدارية والفنية الحالية والمستقبلية التي تواجههم أثناء القيام بمهام عملهم.

وقد قطع التعليم في المملكة العربية السعودية أشواطاً كبيرة من حيث الكم والكيف نتيجة توافر الإمكانات المادية والبشرية اللازمة له، بالإضافة إلى وعي المواطن وإدراكه لأهمية التعليم، واتخذت وزارة التعليم العديد من الخطوات التطويرية لمواكبة النهضة التعليمية من حيث تحسين النظام الإداري والفني وتطوير العلاقة بينهما وبين الإدارات التعليمية، ومنحهم العديد من الصلاحيات التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم وتحقيق أهداف التعليم (محمد، 2013).

والإدارة ذات تأثير فعال في جميع مؤسسات المجتمع، لذلك حرصت المؤسسات كافة على التطور والتقدم بشكل فعال وزيادة كفاءتها، مما يقودها إلى البحث عما هو جديد في مجال الإدارة (الحربي، 2014). وفي ظل الحراك المتسارع للإصلاح التربوي والرغبة الأكيدة في التطوير والإصلاح في نظامنا التعليمي، فإن من الضروري النظر في واقع الإدارة التعليمية، ومحاولة الخروج بأنماط إدارية تتوافق مع المرحلة التي يمر بها تعليمنا وتمر بها المدارس في السنوات الأخيرة (الهويشل، 2019).

وتشكل الإدارة التربوية جزءاً من منظومة الإدارة العامة والعلاقة بينهما علاقة الجزء بالكل أو الخاص بالعام، ويعني ذلك أنها علاقة تكاملية وتفاعلية تعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، وذلك من خلال تطبيق السياسة العامة للدولة (محمد، 2013).

ولم تعد الإدارة المدرسية بمفهومها التقليدي الذي يقوم على تسيير العمل الروتيني اليومي من كتابة التقارير، وإلقاء الأوامر والتعليمات، وتصيد أخطاء العاملين، بل زاد مفهوم الإدارة المدرسية من أعباء وأعمال المدير، وأصبح العمل يتطلب الحركة، ومدير المدرسة مطالب بأن يبتكر الأساليب الجديدة، ويطور من طرق أدائه داخل المدرسة بجميع الأشكال وبطرق مختلفة في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة (أحمد، 2010).

ويعد نموذج الإدارة بالتجوال فرصة حقيقية للقيادات للاطلاع بشكل مباشر على العمل، فضلاً عن التعرف على تطلعات المرؤوسين لديهم ومناقشتهم في إنجاز مشكلاتهم، وذلك في جو من الألفة (عبد الجبار، 2014). وتتيح الإدارة بالتجوال الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة التربوية للتعبير

بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديريهم، وتمكن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية والتعرف على العمليات اليومية وخطوات العمل، باعتبارهم مسؤولين عن متابعة إنجازها (McCormack, 2009).

ونحن الآن نعيش في عصر الحركة الراشدة الواعية، والإدارة الفاعلة المتحركة، عصر يرفض السكون ويقوم على الحركة السريعة، والاعتماد على البيانات الكاملة من خلال الواقع الحقيقي للمؤسسة التربوية القائمة على التجربة والاختلاط الفعلي بالمنفذين، وليس على الانعزال والانفصال والابتعاد عنهم، وتعد الإدارة بالتجوال مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات والمعرفة، وأداة ووسيلة ناجحة للتحقق من جودة هذه البيانات، ومدى إمكانية الاعتماد والتعويل عليها (الخضيري، 2000).

مشكلة الدراسة:

هناك اهتمام كبير بالمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وبتطوير الكوادر التربوية بشكل أفضل وحديث، لتسهم في إحداث تغيير داخل المؤسسات التعليمية لرفع مستوى الكفاءة، ولتحقيق درجة عالية من الجودة والتميز، واستثمار ما يمكن لينعكس إيجاباً على العملية التعليمية.

وفي الوقت الذي زادت فيه عدد ساعات جلوس المدير في المكتب ظهرت اتجاهات فكرية حديثة تدعو إلى الاهتمام بالإدارة ونظم المتابعة عن بعد، حيث أدت سهولة الاتصالات وكفاءتها إلى زيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتبية، مما أحدث نوعاً من الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمؤسسة الواحدة، وباعد بين المدير والعاملين (الخضيري، 2000).

وعلى الرغم من أن الكثير من المديرين يقصرون ممارساتهم وواجباتهم على النواحي الإدارية، إلا أن التحسين المستمر للمعلمين ومتابعتهم ومعاونتهم على تحقيق أهداف المدرسة لا يقل أهمية عن الأمور الإدارية الأخرى (عابدين، 2005). وتعد الإدارة بالتجوال حافزاً من المدير للمعلمين والمساعدين والإداريين للسعي لجعل المدرسة فاعلة، وخلق مدارس أفضل مع مرور الوقت، وقد مارس بعض القادة الإدارة بالتجوال على مر العصور ، حيث يزور القائد مرؤوسيه بشكل مباشر أثناء عملهم ويتحدث إليهم دون أن يرسل مذكرة (Frase, 2002, p9). وتمثل الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متقدمة ومتكاملة تعمل على علاج القصور الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية البيروقراطية (الخضيري، 2000).

وقد أشارت دراسة (العيدي، 2010) إلى أن الإدارة بالتجوال لها تأثيرات واضحة في جوانب عديدة في العملية الإدارية، ولا تقتصر على المستوى الفردي بل تتعداه إلى المستويين الاجتماعي والتنظيمي، كما أشارت إلى أن اهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسيهم واهتمامهم بمشاركة العاملين، وتعلمهم احترام المعارضة من المرؤوسين وتحملها، والانفتاح على وجهات النظر المختلفة من شأنها أن تحقق الأهداف التنظيمية المنشودة.

وهناك بعض الدراسات التي أكدت على ضرورة تفعيل الإدارة بالتجوال، مثل دراسة الزهراني (2015) التي أكدت أن الإدارة بالتجوال تقوم على إيجاد بيئة مناسبة وإيجابية وتبين أنها ليست أداة رقابية تفتيشية فقط، وإنما لجمع البيانات عن طريق الممارسة التعليمية ولتحسين عملية التعليم. ودراسة حدادي (2015) التي أكدت أن ممارسة الإدارة بالتجوال تفيد في الحصول على المعلومات والبيانات من مصادرها الرئيسية، وتنمية العلاقات الإنسانية، ونشر ثقافة التغيير، والتحفيز على الإبداع والابتكار لدى مديري المدارس؛ وأكدت ذلك أيضاً دراسة القحطاني (2016). وأوصت دراسة الحامدي والقاسمي (2020) بحث مديري المدارس على ممارسة الإدارة بالتّجوال لما في ذلك من توفير للوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز المعلمين. وأوصت دراسة الزهراني (2023) بعقد دورات تدريبية تستهدف مديرات المدارس في مجال الإدارة بالتجوال من حيث المفاهيم النظرية والإجراءات العملية.

ويرى الباحث أنه يمكن جعل الإدارة بالتجوال نوع من المعايشة الذكية والجيدة، والقائمة على الفهم المستمر والإحساس بالعاملين ومعايشة ما يقومون به من مهام، وليس فقط وظيفة إدارية قائمة على الرقابة والمتابعة. ويلاحظ قلة الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال في البيئة العربية، وفي حدود علم الباحث لم تجرى دراسة في البيئة السعودية تناولت متغيرات الدراسة الحالية مما دعم الحاجة لإجراء هذه الدراسة.

وتسعى الدراسة الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر أفراد الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال ومعوقاتها تعزى لمتغيري سنوات الخدمة، المؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن المعوقات التي تحد من ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن مدى وجود دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال ومعوقاتها وفقاً لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية:

- يأمل الباحث في أن تكون نتائج الدراسة مفيدة في تطوير الخدمات والمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وأن تسهم في علاج بعض القصور في أداء مديري المدارس الثانوية في التعليم العام.
- تحليل الواقع الفعلي لممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وتحديد المعوقات التي يمكن أن تحسن من ممارسة الإدارة بالتجوال وزيادة فاعلية القطاع التعليمي وزيادة كفاءته.

ب- الأهمية التطبيقية:

- ستقدم الدراسة معلومات ومفاهيم علمية حديثة حول ممارسة الإدارة بالتجوال مما يساهم في إثراء المكتبة العربية في هذا الموضوع.
- جاءت الدراسة بناءً على توصية عدة دراسات على قدر من الأهمية، وذلك نظراً لأن الموضوع لم تتطرق إليه الدراسات العربية إلا قليل جداً.

حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تحديد واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، وتحديد المعوقات التي تحد من ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين.
- الحد البشري: يتمثل في مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية للبنين في مدينة الرياض.
- الحد الزماني: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2024/2023م.

مصطلحات الدراسة:

- **الإدارة بالتجوال:**

تعرف الإدارة بالتجوال بأنها منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل (الخضيري، 2000م، 25). وتعرف إجرائياً بأنها قيام مدير المدرسة بالتجول داخل المدرسة بطريقة منظمة لتحقيق الأهداف والتواصل مع المرؤوسين والاستماع لوجهات نظرهم والمشكلات التي تواجههم ومتابعة أعمالهم عن قرب، ليصل الجميع إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف.

- **مدير المدرسة:**

هم الأفراد الذين يتم تعينهم من قبل وزارة التعليم كمديري مدارس، بهدف الإشراف على المعلمين، ومتابعة سير العملية التعليمية في المدرسة، ورفع مستوى التعليم، وتطبيق السياسات والأنظمة واللوائح التربوية والتعليمية المعتمدة من قبل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية (الحربي، 2013، 41).

الخلفية النظرية للدراسة:

تمثل الإدارة بالتجوال نهجاً فعالاً نحو المستقبل، وهي ليست رقابة أو متابعة لما يحدث داخل محيط العمل، بقدر ما تعد انعكاساً أكثر دقة ومصداقية ومعايشة تختصر الوقت وتعمل على تقليل الجهد ومد الروابط والصلة بين المديرين والعاملين، مما يساهم في تحسين الاتصال وتحفيز العاملين.

1- مفهوم الإدارة بالتجوال:

ورد في لسان العرب لابن منظور أنَ التجوال بمعنى التطواف، ومنه الجَوَلان في الحرب، والجائل: الزائب عن مكانه، ويقال :جَوّلْتُ البلاد تجويلاً: أي جُلت فيها كثيراً، وجَول td البلاد أي طَوف، وجال القومُ جَوْلة إذا انكشفوا ثم كروا (ابن منظور، 2003، 157).

والإدارة هي علم وفن وقدرة على استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية (غوانمة، 2018).

وتعرف الإدارة بالتجوال بأنها التعرف على حاجات ورغبات العاملين في المشروع بشكل عام، والعاملين في المستويات التنفيذية الدنيا بشكل خاص، ومن ثم تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم، بما ينعكس إيجابا على رضاهم عن أنفسهم وما يقومون به، واختصار المسافات الجغرافية، واختصار المسافات الزمنية، وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث، وتحقيق المعايشة الحقيقية المتزامنة (الخضيري، 2000، 31).

ويرى الوادي (2012) أن الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل القائد مع المرؤوسين بشكل مباشر من خلال التجول بينهم، وقضاء بعض الوقت معهم لتعزيز العلاقات الاجتماعية، وكسر الحواجز الرسمية بين القائد والمرؤوسين.

وعرف عبد العظيم (2013، 13) الإدارة بالتجوال بأنها "خروج القيادات على مستوى المؤسسات التعليمية من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية للتعرف على أداء العاملين الفعلي والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم في حل هذه المشكلات وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".

وعرفها كاشور (Kachur, 2013) بأنها أسلوب يستخدمه مديرو المدارس لجمع المعلومات عن عملية التعليم والتعلم، فأثناء عملية التجوال يكون لدى المدير الفرصة لتسجيل المعلومات حول حالة ومواصفات الصف

الدراسي. وعرفها العجمي (2015، 358) بأنها التجول داخل العمل والمعايشة الواقعية لما يحدث فعلاً، والتعامل مع الموظفين والتحدث معهم وتحفيزهم ومحاولة فتح قنوات الاتصال داخل المنظمة.

كما تعرف الإدارة بالتجوال بأنها أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجوال بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم، لكسر الحواجز الرسمية بين القائد والمرؤوسين (غوانمة، 2019).

وهناك من عرف الإدارة بالتجوال بأنها نمط من أنماط الإدارة يستخدمه مدير المدرسة للتواجد بين جميع الموظفين في المدرسة، لتعزيز العلاقات الشخصية والإنسانية بينهم، ولتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والتطوير، وتقديم التغذية الراجعة لهم، وتحسين عملية الاتصال واكتشاف الحقائق (الحارثي وباداود، 2022).

من خلال ما سبق يتضح أن الإدارة بالتجوال تعد أحد الأساليب الإدارية المهمة المستمدة من التطبيقات العملية لمجال إدارة الأعمال والتي تفيد بقوة في تطوير إدارة التربية، فهو أسلوب يعتمد على إخراج الإدارة من المكاتب الرسمية إلى مواقع العمل الفعلية، وذلك من خلال قيام المدير قائد المنظمة بجولات تفقدية في مواقع العمل الفعلية للوقوف على التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج المقررة.

2- أهداف الإدارة بالتجوال:

حدد الخضيري (2000) أهداف الإدارة بالتجوال في المدارس فيما يلي :

- فهم الحقائق الواقعية الكافية المتغيبة عن الإدارة العليا لسبب أو لآخر.
- تشجيع العاملين على قول الحقيقة كاملة بشكل واضح.
- إدارة عمليات إعادة الهيكلة بالشكل الذي يعيد تخصيص مجالات وأنشطة أعمالها.
- معالجة حالات وأمراض الضيق والإحباط والقلق والتوتر واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية.
- تحقيق مقاييس الجودة الشاملة وضمان الاستخدام الأمثل لها.
- ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير.
- تنمية القدرات والإمكانات وتوظيفها.
- تحقيق الأهداف الكمية والنوعية الخاصة بالطلاب والعاملين والتمويل.
- إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الأفراد.
- كسر الروتين البيروقراطي من خلال الإدارة بالتجوال التي تساعد في إدراك العاملين لذواتهم، ومعرفة جوانبهم الإيجابية.

ويرى الباحث أن أهداف الإدارة بالتجوال في المدارس تتمثل في قدرتها على تحسين عملية صنع القرارات التعليمية وتنفيذها، من خلال مشاركة جميع الأطراف في المدرسة، وتوفير فرص النمو المهني للعاملين بالمدرسة من معلمين وعاملين.

3- أهمية الإدارة بالتجوال:

حدد سبيتان (2012) أهمية الإدارة بالتجوال في العملية التعليمية فيما يلي: تؤدي إلى إقامة حوار مستمر بين الإدارة المدرسية والعاملين وإيجاد المناخ النفسي الملائم للارتقاء بالمنظمة والوصول بها إلى الأفضل، وكلما كان حوار الإدارة المدرسية والمعلمين متسماً بالانفتاح والشفافية حول المشكلات كلما زادت فرص التحسين المستمر بشكل ملحوظ، كما تؤكد الإدارة بالتجوال على مفهوم تحفيز الإبداع والابتكار والأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين أثناء الجولات التفقدية.

وذكر نفيد (Nevid, 2017) أن أهمية الإدارة بالتجوال في العملية التعليمية تتمثل فيما يلي: إيجاد مناخ مفعم بالحيوية والثقة بين العاملين وقادة المدارس أثناء جولاتهم المنتظمة وحصولهم على البيانات والحقائق الموضوعية تحقيقا لأهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة، تكسر حواجز العزلة بين الرؤساء والمرؤوسين في المدارس، من خلال ترك المديرين لمكاتبهم ونزولهم إلى مواقع العمل ليتعرفوا على المناخ والأداء الفعلي للعاملين، وحصول مديري المدارس على كل البيانات والمعلومات والحقائق الموضوعية عن طريق جولاتهم وتعايشهم مع واقع العمل الفعلي.

وأضاف الطائي (2014) أن أهمية الإدارة بالتجوال في العملية التعليمية تتمثل فيما يلي: تمكن مدير المدرسة من معرفة ما يجري حيث يظل على اتصال مباشر مع العاملين، للتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات النظر المتعددة مما يدعم العمل ويحقق أهدافه، كما أن زياراته التفقدية تكسر الحواجز التي قد تعوق اتصال العاملين مع المدير من خلال تواصله معهم والاجتماع الدائم بهم وتبادل الحديث معهم، الأمر الذي يوحي للعاملين باهتمام المدير والتزامه مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته.

بينما حدد عبد العظيم (2013) مزايا الإدارة بالتجوال في المدارس فيما يلي: تساعد الإدارة بالتجوال على تحفيز الحوار الجماعي حول التعليم والتعلم من خلال طرح الأسئلة الذكية، وتعميق المفاهيم والممارسات التعليمية من خلال تقديم التغذية الراجعة باستمرار، ومعرفة ما يجري عن كثب في المواقع التعليمية، وتحسين العلاقات الإنسانية بين جميع أطراف العملية التعليمية، ومعرفة مواطن القوة لإثرائها ومواطن الضعف لعلاجها، من خلال الزيارات التجوالية القصيرة والمتكررة.

ويرى الباحث أن أهمية الإدارة بالتجوال تتمثل في أنها تعمل على تقليل العمليات بين الأقسام واللجان الإدارية في المدرسة، كما أنها توفر الوقت والجهود الضائعة لإنجاز الأعمال المطلوبة من فرق العمل في اللجان

المختلفة، وأنها تساعد على جمع بيانات عن الممارسات التعليمية وتعليم الطلبة، لاستكمال بيانات أخرى عن المدرسة وأداء كل طالب على حدة، وكذلك تسهم الإدارة بالتجوال في صياغة معايير مشتركة للوصول إلى الجودة في التعليم.

4- أساليب الإدارة بالتجوال:

حدد كل من سبيتان (2012)، والعلاق (2014) أساليب الإدارة بالتجوال فيما يلي:

- أسلوب البحث عن أصحاب الكفاءات المهنية والقيادية: من خلال طرح الأسئلة الذكية، ومناقشة الموضوعات المختلفة، لدعمهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وصقل مواهبهم لتطوير العمل.
- أسلوب البحث عن أفكار جديدة: حيث تعمل الجولة الإدارية التي يقوم بها المدير المتجول على الحصول على الأفكار الجديدة، التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسة وتحسينها.
- أسلوب إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث: تقوم الإدارة بالتجوال على تحفيز الابتكار، والإبداع، والتطوير والتحسين، بحيث يتم دعم الأفكار الجديدة المستخلصة من الحوار والنقاش البناء الذي يتم أثناء الجولة الإدارية.
- أسلوب تحقيق مشاركة العاملين في مشاكل العمل: لأن المدير الذكي يحرص أثناء تجواله على الاستماع لمشاكل العاملين ومشاكل العمل ويبذل ما في وسعه للمساهمة في حلها، وفي الوقت نفسه يبعث الأمل في نفوسهم ويحول اليأس إلى تفاؤل.
- أسلوب الاستخدام الذكي للأسئلة والحوار: على المدير المتجول أثناء تجواله في المدرسة أن يجعل من المواقف اليومية التي تقابله فرصة يجب عليه انتهازها معتمداً على مهارته وقدرته على استخدام أدوات الحوار كالأسئلة الذكية التي تحفز المرؤوسين على الحوار البناء، وتكوين رأي وقناعة في العمل.
- أسلوب البحث عن المبدعين والعباقرة: المدارس بداخلها الكثير من المبدعين ومن لديهم مهارات وقدرات وأفكار، ومن مهام المدير اكتشافهم، والمكسب الحقيقي هو أن تكتشف العاملين المبدعين أصحاب الأفكار الجديدة.
- أسلوب إزالة الخوف والرهبة من نفوس العاملين: وذلك من خلال بث روح الأمن والأمان، وإزالة الحواجز النفسية والمادية.
- أسلوب الإصغاء جيداً لما يقال: حتى يكون النقاش غنياً ومهنياً على طريقة حوارية دقيقة، بحيث تجعل المتحدث يشعر بالارتياح، فتعزز لديه الثقة والمودة والتفاهم مع الآخرين.

ويرى الباحث أنه بعد تطبيق القائد التربوي لأي أسلوب من أساليب الإدارة بالتجوال ينبغي تقديم التغذية الراجعة لمعرفة نقاط القوة لإثرائها، ونقاط الضعف لمعالجتها.

5- خصائص المدير المتجول:

القائد المتجول لديه القدرة على معرفة حاجات المرؤوسين، وهو مسؤول عن استغلال الفرص المتوافرة، واستخدام أسلوب التفويض ليمكن المرؤوسين من إعطاء أفضل ما لديهم (Blandford, 1998).

وحدد الخضيري (2000) الخصائص الأساسية التي يتصف بها القائد المتجول:

أ- الإنصاف: الذي يؤكد قيم ومبادئ العدالة والمساواة ورفع الظلم والاستجابة الفورية لمطالب الأفراد، والاستماع الجيد والذكي لشكواهم.

ب- الاستقامة: أي عدم الانحراف أو ارتكاب الخطايا أو سوء السلوك التي تجعله في صدام مع القيم التي ارتضاها المجتمع.

ج- النزاهة: أي الترفع عن التعرض لأي إغراء أو الخضوع من أي جانب أقوى أو تنظيمات رسمية أو أصحاب مصالح ونفوذ.

د- الكرامة الإنسانية: أي حرصه الشديد على حفظ كرامة العاملين، وحقهم الكامل في الحياة الكريمة والحرية المستقلة، وتأمين مستقبلهم، وضمان استقرارهم الوظيفي والحفاظ على توازنهم النفسي والعاطفي.

هـ- الصبر والتفهم: أي أن يكون المدير المتجول واسع الصدر، ويتمتع بقدر كبير من الحلم والقدرة على التحمل ومواجهة المواقف الصعبة وذات الطبيعة الخاصة، وأن يكون لديه متسع من الوقت للاستماع والتحقق من الحقائق والأحداث التي يمر بها المشروع.

و- التشجيع: أي أن يملك كل من الشجاعة والتشجيع على خوض المعارك ضد التخلف والفساد، وأن يملك مهارة تشجيع العاملين وتحفيزهم على محاربة الفساد، وإبداء آرائهم بصراحة ووضوح ودون خوف.

ز- الانضباط الداخلي والخارجي: يعني القدرة على ضبط النفس، والتحكم في انفعالات الذات، سواء كان ذلك داخلياً أو خارجياً، ومن ثم قدرته على الإحاطة الشاملة بكل ما يجري حوله.

ح- الحب والرعاية: تعني القدرة الكاملة على تقديم المحبة الخالصة لكل من العاملين والعمل، فيراعي مطالب كل منهما.

وأضاف (حازم، 2013) بعض صفات خصائص المدير المتجول، وتتمثل فيما يلي:

- يمتلك رؤية استشرافية واضحة لصورة المستقبل، لزيادة جهد العاملين.
- لديه مصداقية كاملة وثقة واحترام وتقدير وحب من جانب العاملين في المؤسسة تجعلهم يبذلون كل ما لديهم، من أجل تحقيق الأهداف وإنجازها.
- يتمتع بقدرة على توليد الأفكار الرائعة، ومهارة مخاطبة الجماهير بها، وحثهم على تبنيها وتأييدها.
- يستطيع الإمساك بزمام المبادأة، واتخاذ المبادرة، والتلاقي مع طموحات العاملين معه في المؤسسة وآمالهم وأهدافهم.

- يستطيع ضبط مستوى الفعل والأداء، وإعادة التوازن الحركي إلى مساره المحدد له.
- يملك القدرة على فتح مسارات جديدة عندما تتأزم الأمور، وتنغلق الطرق، ويملك طرحها بشكل مناسب.
- لديه القدرة على التحرك بوعي وإدراك كاملين ومصارحة الأفراد العاملين معه بالحقائق والتشاور معهم.
- يتمتع بالقدرة على التفكير المنطقي، والعلمي، وإضفاء روح الذكاء، والتواصل بين مفردات الوعي بإمكانات العاملين والمؤسسة، فضلاً عن القدرة على الإقناع والاقتناع بروح المشاركة الجماعية.

من خلال ما سبق يتضح أن من خصائص المدير المتجول التمتع بالكفايات المهنية ومنها الإيمان بمهنة التعليم، والاعتزاز بها، والإلمام بوسائل تحقيق أهدافها، والتمتع بالكفايات العقلية في تصرفاته مع الآخرين.

6- معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال:

يرى عثمان (2016) أن من معوقات الإدارة بالتجوال أنها تهتم وتركز على الشكل الظاهري للجولات من قبل القيادات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال، واتساع الفجوة بين القيادة والعاملين وضعف إشراكهم في اتخاذ القرارات، والبيروقراطية والروتين المكتبي والهروب من تحمل المسؤولية، ووجود اتصال غير فعال بين العاملين والقيادات في المؤسسة مما يؤدي إلى فشل تطبيق الإدارة بالتجوال، وكبر الحجم والمساحة الجغرافية للمكان واتساع وحداته، وعدم الالتزام بالتطبيق الفاعل للاتجاه نتيجة لقلة مهارة وكفاءة بعض القيادات سواء في العمليات أو الأدوات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق المزايا المرجوة، وارتفاع التكلفة المادية التي قد يتجه إليها بعض العاملين إذا ما عرفوا بمواعيد الزيارات.

وأضاف الهويشل (2019) أن من معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال قصور وضعف مهارات الاتصال لدى القائد، والمباني غير المؤهلة، وكذلك سن القائد وحالته الصحية والاجتماعية.

ويرى الباحث أنه من معوقات الإدارة بالتجوال صعوبة تواجد القائد بنفسه في موقع العمل أي عدم إمكانية التواجد الجسدي، وأنه يمكن التغلب على بعض المعوقات السابقة من خلال مناقشة العاملين مباشرة بعد كل زيارة، لاتخاذ القرارات بشكل جماعي، ومتابعة هذه القرارات وما نتج عنها بعد كل زيارة.

الدراسات السابقة:

تم التوصل إلى عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، وتم ترتيب الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

أجرى الشهري (2011) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدة في ضوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، وتحديد تأثير متغيرات كل من (سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، نوع المبنى) في واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدة في ضوء الإدارة بالتجوال، والتعرف على معوقات تطوير

الأداء ومتطلبات التطبيق في ضوء الإدارة بالتجوال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (107) من المديرين، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت استبانة مكونة من (71) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الاتصال الفعال، تفويض السلطة، المشاركة في الفرق والجماعات، النمو المهني للمعلمين، كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالتجوال يمارس بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع أدائهم الإداري للتجوال تعزى للمتغيرات التالية: (سنوات الخدمة الإدارية، المؤهل العلمي، نوع المبنى).

وهدفت دراسة صباح (2012) إلى تحديد سبل تفعيل الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء نتائج الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (243) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (213) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة الأصلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة وكانت مكونة من (66) فقرة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر مديريهم جاءت بدرجة كبيرة، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال.

كما هدفت دراسة الدرواني (2013) إلى التعرف على واقع إدارة المدرسة الثانوية في مصر من حيث أهدافها، هيكلها، متطلباتها، العوامل المؤثرة عليها، مشكلاتها، وتقديم تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (198) من مديري ووكلاء المدارس الثانوية بمحافظة القاهرة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن عملية التخطيط من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال، وهي تقوم على البيانات والمعلومات التي يتم توفيرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومرؤوسيه، وضرورة أن يتم تطبيق التجول الإداري في جميع العمليات الإدارية للمدارس الثانوية .

وسعت دراسة فيسيلر (Fisseler, 2013) إلى التعرف على دور الإدارة بالتجوال في التطوير الإداري بمدرسة خارفيسا بمدينة بويرتو فيلاميل بالإكوادور. واستخدم الباحث المنهج المسحي، وأداة المقابلة، وتكونت عينة الدراسة القصدية من (25) من أعضاء الإدارة المدرسية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة منها : لعب التجوال دوراً مهماً في ممارسة مديري المدرسة لدورهم كقادة تعليميين، كما ساعد تجوال المديرين في الكشف عن المعلمين الأكفاء الذين يمكن تفويضهم للقيام ببعض الصلاحيات، من أجل الوصول إلى أعلى فعالية للإدارة المدرسية.

وأقام رودريغ (Rodrigue, 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على آراء مديري المدارس تجاه الإدارة بالتجوال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسته، كما استخدم الملاحظة والمقابلة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (12) مدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن هناك أثراً إيجابياً على تطوير قادة المدارس وعلاقتهم المهنية بزملائهم.

وأجرى الحميدي (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين من حيث التطوير والإبداع، والقيادة التشاركية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (250) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية في مدينة الطائف تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن درجة استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، وجاء البعد المتعلق بالقيادة التشاركية في المركز الأول، ثم الاتصال الفعال، ثم التطوير والإبداع، ثم المشاركة في اتخاذ القرار.

وأجرى أولسون (Olson, 2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير التجوال في تحسين الأداء التعليمي من خلال تصورات مديري المدارس ومعلمي الصفوف بالولايات الأمريكية الغربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتألفت العينة من (66) مديراً، و(723) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من جميع معلمي ومديري المدارس الابتدائية والثانوية، التي كانت عبارة عن مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المقابلة والاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن المعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية أكثر انفتاحاً وقابلية للزيارات.

وهدفت دراسة المهدي (2015) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الخرطوم للإدارة بالتجوال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة، وتمثلت عينة الدراسة في (108) من مديري المدارس الثانوية بمدينة الخرطوم عاصمة السودان، واختارهم الباحث بالطريقة العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتجوال في مدارس مدينة الخرطوم، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وهدفت دراسة جورج (George, 2015) إلى التعرف على أبرز ملامح تطبيق الإدارة بالتجوال في مدارس ولاية فرجينيا، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (58) معلماً و (4) من الموظفين الإداريين داخل المدرسة، واستخدم أسلوب المقابلة الشخصية للموظفين الإداريين، واستبانة تم توزيعها

على المعلمين إلكترونياً لتقيس مستويات القلق أثناء تنفيذ التجوال كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة منها : أن التجوال له تأثير إيجابي في توفير بيئة تعليمية إشرافية تركز على جميع عناصر العملية التعليمية بكاملها من المعلمين، والطلبة، والمناهج الدراسية، والأساليب التربوية، كما أن التجوال يلعب دوراً كبيراً في تحسين ممارسات المعلم داخل حجرة الفصل، وتحديد احتياجات المعلمين، وتوفير فرص النمو المهني لهم، ونقلهم من ثقافة العزلة إلى ثقافة الانفتاح.

وهدفت دراسة الحامدي والقاسمي (2020) إلى التعرف على ممارسة الإدارة بالتّجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفيّ لدى مديري مدارس الصّفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلّمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفيّ، وبلغت عيّنة الدّراسة 280 معلّماً ومعلّمة في مدارس الصّفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة، طبقت عليهم استبانة مكوّنة من 50 فقرة. وتوصلت نتائج الدّراسة إلى وجود علاقة ارتباطيّة موجبة طرديّة بين درجة ممارسة مديري مدارس الصّفوف (5-10) للإدارة بالتّجوال ومستوى الأداء الوظيفيّ للمعلّمين في مدارسهم، وعدم وجود فروق حول درجة ممارسة الإدارة بالتّجوال لدى مديري مدارس الصّفوف (5-10) تعزي لمتغير النّوع، وعدم وجود فروق حول مستوى الأداء الوظيفيّ للمعلّمين في مدارس الصّفوف (5-10) تعزى لمتغيّري النّوع وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بحث مديري المدارس على ممارسة الإدارة بالتّجوال لما في ذلك من توفير للوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز المعلمين.

وهدفت دراسة أبو طير (2021) إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس، وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ للمعلّمين، وأثر بعض المتغيرات على ذلك، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفيّ الارتباطيّ، وتم تصميم استبانة مكونة (58) عبارة موزعة على محورين (الإدارة بالتجوال، الالتزام التنظيميّ)، وبلغت عينة الدراسة (225) معلّمًا ومعلّمةً من معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال جاءت مرتفعة، وأن درجة الالتزام التنظيميّ لدى المعلمين جاءت مرتفعة أيضاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة، ووجود فروق حول مستوى الالتزام التنظيميّ لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلّمات، وعدم وجود فروق تُعزى لمتغيري المؤهل العلميّ وسنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيميّ للمعلمين.

وهدفت دراسة الزهراني (2023) إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال والكشف عن آليات تطوير الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (187) مديرة من مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة.

وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال جاء بدرجة عالية، وجاءت آليات تطوير أسلوب الإدارة بالتجوال لدى المديرات المدارس بدرجة عالية جداً. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية تستهدف مديرات المدارس في مجال الإدارة بالتجوال من حيث المفاهيم النظرية والإجراءات العملية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على موضوع ممارسة الإدارة المدرسية للإدارة بالتجوال واتفقت الدراسة بشكل جزئي في موضوعها وبعض الأهداف مع دراسات سابقة مثل: دراسة الحميدي (2015)، ودراسة الشهري (2011)، ودراسة صباح (2012). وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الدروني (2013) ودراسة الحميدي (2015) ودراسة المهدي (2015) ودراسة (George, 2015) في استخدام المنهج الوصفي المسحي. كما تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة الشهري (2011)، ودراسة الحميدي (2015)، ودراسة صباح (2012).
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لاختلاف الزوايا التي تم تناولها ولاختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة مثل دراسة الدرواني (2013). كما تناولت الدراسات السابقة موضوع الدراسة في بيئات مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية، وكذلك اختلاف الفترة الزمنية التي سوف تتم فيها الدراسة الحالية عن الفترات الزمنية التي تمت فيها الدراسات السابقة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة مواضع منها: التأصيل النظري للدراسة الحالية، وفي تحديد مصطلحات الدراسة، وفي الاطلاع على دراسات سابقة في موضوع الدراسة الحالية، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة، وفي بناء أداة الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي تحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، ويُعرف بأنه: ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب مجتمع الدراسة كاملاً أو عينة كبيرة منه، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب (العساف، 2010، 82).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (4005) وفقاً لإدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض للعام الدراسي (2024). وذلك حسب الإحصائيات العامة لإدارة

التعليم بمدينة الرياض. وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (355) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة في ضوء المعادلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة التي تمثل مجتمع الدراسة، وذلك حسب جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970). والذي يشير إلى أن مجتمع الدّراسة البالغ عدده (4005) فرداً، لا تقل عن (351) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) (الصياد، 1989). ويوضح الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير		التكرار	النسبة
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	71	%20
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	67	%18,9
	من 10 سنوات فأكثر	217	%61,1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	311	%87.7
	ماجستير	44	%12.3

أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة بعد الاطلاع على بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية مثل دراسة كلٍ من: الحميدي (2014)، المهدي (2015)، الحامدي والقاسمي (2020)، أبو طير (2021)، الزهراني (2023)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (36) عبارة موزعة على محورين كالتالي:

- المحور الأول: واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، وقد احتوى هذا المحور على (21) عبارة.
- المحور الثاني: معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، وقد احتوى هذا المحور على (15) عبارة.

ولكل عبارة خمسة مستويات للإجابة كالتالي: كبيرة جداً (5 درجات)، كبيرة (4 درجات)، متوسطة (3 درجات)، ضعيفة (درجتان)، ضعيفة جداً (درجة واحدة).

- **صدق أداة الدراسة:**

تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام ما يلي:

أ- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والمختصين وذوي الخبرة والكفاءة في الإدارة بلغ عددهم (16) محكّمًا؛ لأخذ آرائهم حول محاور الاستبانة، وأهمية كل فقرة ومدى ملاءمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه، وترتيبها حسب الأولوية، وبعد الاطلاع على ملاحظات ومقترحات الأساتذة المحكمين والأخذ بها، قام الباحث بتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

ب- **صدق البناء:** تم التأكد من صدق البناء لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب قيم معاملات الارتباط، ويوضح ذلك الجدولان التاليان.

جدول (2)

معاملات الارتباط بين عبارات محور واقع ممارسة الإدارة بالتجوال والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0,642	12	**0,847
2	**0,748	13	**0,809
3	**0,866	14	**0,761
4	**0,721	15	**0,755
5	**0,705	16	**0,712
6	**0,657	17	**0,732
7	**0,783	18	**0,775
8	**0,917	19	**0,712
9	**0,737	20	**0,724
10	**0,756	21	**0,787
11	**0,775		

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات محور واقع ممارسة الإدارة بالتجوال والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)؛ وهذا ما يؤكد أن عبارات المحور الأول تتمتّع بدرجة صدق جيدة، لقياس ما أُعدّت من أجله.

جدول (3)

معاملات الارتباط بين عبارات محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
22	**0,701	30	**0,647
23	**0,737	31	**0,557
24	**0,638	32	**0,643
25	**0,510	33	**0,634
26	*0,447	34	**0,613
27	*0,368	35	**0,823
28	**0,621	36	**0,635
29	*0,379		

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات محور معوقات الإدارة بالتجوال والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)؛ وهذا ما يؤكد أن عبارات المحور الثاني تتمتّع بدرجة صدق جيدة.

- **ثبات أداة الدراسة:**

إن الثبات مهم للدراسة حتى لا يحدث قصور في التحليل وبالتالي تنقص قيمة الدراسة، وتم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام كلّ من معامل ألفا، ومعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لسبيرمان - براون، والجدول رقم (4) يوضّح معاملات الثبات لأداة الدراسة.

جدول (4)

يوضح معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ	معامل الثبات بطريقة التجزئة
واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية	21	0,96	0,93
معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية	15	0,87	0,80
الاستبانة ككل	36	0,91	0,87

يتضح من الجدول (4) ارتفاع معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام كلّ من معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لسبيرمان براون حيث تراوحت ما بين (0,80– 0,96) وهي معاملات ثبات مرتفعة، كما تبين ارتفاع معامل ثبات الاستبانة ككل باستخدام كلّ من معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لسبيرمان- براون حيث بلغا (0,91)،(0,87) على التوالي.

وللحكم على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية ومعوقاتها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة الحالية، تم تقسيم استجابات العينة إلى خمس فئات، ولتحديد طول الفئة تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4÷5= 0,80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (5)

يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي

التدريج	قيم المتوسطات الحسابية
ضعيفة جداً	1 إلى أقل من 1,80
ضعيفة	1,81 إلى أقل من 2,60
متوسطة	2,61 إلى أقل من 3,40
كبيرة	3,41 إلى أقل من 4,20
كبيرة جداً	4,21 إلى 5,00

المعالجات الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة والموجودة في هذا البرنامج، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

أ- الأساليب التي استخدمت في تقدير الصدق والثبات:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ لتقدير صدق عناصر أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والتجزئة النصفية لسبيرمان – براون (Spearman – Brown)؛ لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

ب- الأساليب التي استخدمت في الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية (frequencies and percentages)؛ لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمّنها أداة الدراسة.

- المتوسط الحسابي (Mean)؛ للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري (Standard deviation)؛ لمعرفة مدى انحراف آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الآراء وانخفض تشتتها، علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
- اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent Samples T test)؛ لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية ذات الوجهين فقط.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way Anova)؛ لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الخصائص الأولية التي لها أكثر من وجهين.
- اختبار (LSD)؛ لتحديد دلالة الفروق لأي فئة من فئات المتغيرات الأولية، وذلك إذا تبين من اختبار تحليل التباين أن هناك فروقاً معنوية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم تحليل نتائج استجابات عينة الدراسة على الاستبانة بهدف الإجابة عن الأسئلة التالية، وجاءت النتائج كالتالي:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

الذي ينص على: ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (واقع ممارسة الإدارة بالتجوال)، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (6):

جدول (6)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض

م	ترتيب العبارة	العبارات		الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
				كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
1	2	يحدد أهداف الجولات المدرسية.	ك	42	77	125	94	17	3,09	1,06	متوسطة
			%	11,8	21,7	35,2	26,5	4,8			
2	21	يقضي أغلب وقته خارج المكتب.	ك	1	61	140	136	17	2,69	0,817	متوسطة

				4,8	38,3	39,4	17,2	0,3	%		
3	8	يستمع لآراء المعلمين أثناء جولاته.	2,99	24	122	91	68	50	ك	1,17	متوسطة
				6,8	34,4	25,6	19,2	14,1	%		
4	5	يشجع تبادل الزيارات بين المعلمين.	3,04	17	119	103	65	51	ك	1,13	متوسطة
				4,8	33,5	29	18,3	14,4	%		
5	9	يتجول لدعم تطبيق المهارات الحديثة.	2,98	12	112	127	79	25	ك	0,978	متوسطة
				3,4	31,5	35,8	22,3	7	%		
6	7	يتابع أداء المعلمين من خلال الزيارات اليومية.	3,02	16	110	105	96	28	ك	1,03	متوسطة
				4,5	31	29,6	27	7,9	%		
7	6	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات أثناء تجواله.	3,03	23	95	127	68	42	ك	1,09	متوسطة
				6,5	26,8	35,8	19,2	11,8	%		
8	4	يسعى لتطوير أساليب المتابعة من خلال الزيارات	3,04	9	107	138	63	38	ك	1,00	متوسطة
				2,5	30,1	38,9	17,7	10,7	%		
9	11	يتفقد حاجات المعلمين أثناء تجواله.	2,96	26	100	126	65	38	ك	1,09	متوسطة
				7,3	28,2	35,5	18,3	10,7	%		
10	14	يحدد المشكلات التي تواجه الطلاب أثناء جولاته.	2,92	15	120	125	66	29	ك	1,00	متوسطة
				4,2	33,8	35,2	18,6	8,2	%		
11	18	يتريث حتى يدرس المشكلات مع مجلس المدرسة ويصدر التعليمات المناسبة.	2,81	31	133	96	61	34	ك	1,11	متوسطة
				8,7	37,5	27	17,2	9,6	%		
12	1	يحفز المعلمين أثناء جولاته على العطاء الأفضل.	3,11	9	86	160	55	45	ك	0,997	متوسطة
				2,5	24,2	45,1	15,5	12,7	%		
13	3	يهيء الفرصة ليعرف المعلمين ويعرفونه عن قرب.	3,06	15	103	119	81	37	ك	1,05	متوسطة
				4,2	29	33,5	22,8	10,4	%		
14	13	يختار الوقت المناسب للقيام بجولاته داخل المدرسة.	2,93	12	126	113	80	24	ك	0,992	متوسطة
				3,4	35,5	31,8	22,5	6,8	%		
15	10	يفوض صلاحياته لمن يلزم خلال تجواله.	2,98	15	118	130	45	48	ك	1,08	متوسطة
16	12	يحدد من خلال جولاته المشكلات التي تواجه المعلمين.	2,94	9	131	110	82	23	ك	0,979	متوسطة
				2,5	36,9	31	23,1	6,5	%		
17	16	يسعى للتعرف على أسباب ضعف أداء المعلمين.	2,84	23	133	102	70	27	ك	1,05	متوسطة
				6,5	37,5	28,7	19,7	7,6	%		
18	15	يشجع المعلمين على التطوير أثناء جولاته.	2,85	19	152	73	84	27	ك	1,07	متوسطة
				5,4	42,8	20,6	23,7	7,6	%		
19	19	يستخدم أثناء تجواله وسائل تمتاز بالوضوح لجميع العاملين.	2,74	19	170	82	51	33	ك	10,7	متوسطة
				5,4	47,9	23,1	14,4	9,3	%		
20	20	يقدم مقترحات تطويرية للمعلمين أثناء تجواله.	2,71	27	127	138	47	16	ك	0,945	متوسطة
				7,6	35,8	38,9	13,2	4,5	%		
21	17	يسهم في تحسين ممارسات المعلمين أثناء تجواله.	2,82	37	112	109	70	27	ك	1,09	متوسطة
				10,4	31,5	30,7	19,7	7,6	%		
			2,93				المحور ككل			0,831	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال ككل لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (2,93) وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة التي تشير إلى درجة ممارسة (متوسطة) على أداة الدراسة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العيدي (2010)، والتي أشارت إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية لممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2011)، التي توصلت إلى أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالتجوال يمارس بدرجة عالية، وكذلك تختلف هذه النتيجة مع دراسة الحميدي (2014)، التي أشارت إلى أن درجة استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، ودراسة صباح (2012)، التي توصلت إلى أن ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر مديريهم جاءت بدرجة كبيرة.

كما يتضح من الجدول السابق أن المحور الخاص بواقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض، اشتمل على (21) عبارة، جاءت جميعها بدرجة (متوسطة)، وقد تباينت استجابات أفراد العينة حول هذه العبارات، فقد جاءت أعلى ثلاث عبارات طبقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي: جاءت العبارة رقم (12) "يحفز المعلمين أثناء جولاته على العطاء الأفضل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,11)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (George, 2015) التي توصلت إلى أن التجوال له تأثير إيجابي في توفير بيئة تعليمية إشرافية تركز على جميع عناصر العملية التعليمية بكاملها من المعلمين. وجاءت العبارة رقم (1) "يحدد أهداف الجولات المدرسية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,09)، ويتفق ذلك مع دراسة الدرواني (2013)، التي توصلت إلى أن عملية التخطيط من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال. وجاءت العبارة رقم (13) "يهيء الفرصة ليعرف المعلمين ويعرفونه عن قرب" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,06)، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة فيسيلر (Fisser, 2013) التي توصلت إلى أن التجوال ساعد المديرين في الكشف عن المعلمين الأكفاء، الذين يمكن تفويضهم للقيام ببعض الصلاحيات، من أجل الوصول إلى أعلى فعالية للإدارة المدرسية. وتؤكد النتائج السابقة حرص بعض مديري المدارس الثانوية في الرياض على ممارسة الإدارة بالتجوال نتيجة لتأثيرها الإيجابي في العلمية التعليمية.

في حين جاءت أدنى ثلاث عبارات طبقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي: جاءت العبارة رقم (19) "يستخدم أثناء تجواله وسائل تمتاز بالوضوح لجميع العاملين" بالمرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي (2,74). وجاءت العبارة رقم (20) "يقدم مقترحات تطويرية للمعلمين أثناء تجواله" بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2,71)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العيدي (2010)، التي توصلت إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال حققت التطوير والإبداع. وجاءت العبارة رقم (2) "يقضي أغلب وقته خارج المكتب" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بواقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض، بمتوسط حسابي (2,69)، وتختلف هذه

النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أولسون (Olson, 2014)، التي أشارت في نتائجها إلى أن المعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية أكثر انفتاحاً وقابلية للزيارات.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

الذي ينص على: ما معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال)، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (7):

جدول (7)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض

رقم	ترتيب العبارة	العبارات		الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
				كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
1	9	يتجاهل احتياجات المعلمين أثناء التجوال.	ك	37	81	151	69	17	3,15	1,00	متوسطة
			%	10,4	22,8	42,5	19,4	4,8			
2	3	تخوفه من تحمل اتخاذ القرارات أثناء التجوال.	ك	35	118	137	55	10	3,31	0,946	متوسطة
			%	9,9	33,2	38,6	15,5	2,8			
3	5	ضعف ثقته بالمعلمين في تقبل السلطة المفوضة.	ك	39	114	114	72	16	3,24	1,04	متوسطة
			%	11	32,1	32,1	20,3	4,5			
4	8	اعتقاده بأن الحوار أثناء الجولات لا فائدة منه.	ك	37	88	150	60	20	3,19	1,01	متوسطة
			%	10,4	24,8	42,3	16,9	5,6			
5	15	تجاهله لاقتراحات المعلمين أثناء التجوال.	ك	28	73	141	82	31	2,95	1,05	متوسطة
			%	7,9	20,6	39,7	23,1	8,7			
6	2	ضعف مشاركة المعلمين الأكفاء في اتخاذ القرار.	ك	38	114	144	54	5	3,35	0,913	متوسطة
			%	10,7	32,1	40,6	15,2	1,4			
7	6	الخوف من تحمل المسؤولية.	ك	41	68	196	35	15	3,23	0,930	متوسطة
			%	11,5	19,2	55,2	9,9	4,2			
8	11	ضعف المتابعة بعد تفويض الصلاحية.	ك	15	93	182	53	12	3,13	0,837	متوسطة
			%	4,2	26,2	51,3	14,9	3,4			
9	14	يعطي تعليمات غير واضحة أثناء جولاته.	ك	17	71	175	81	11	3,00	0,863	متوسطة
			%	4,8	20	49,3	22,8	3,1			
10	4	معوقات تتعلق بالمبنى المدرسي.	ك	44	96	143	60	12	3,28	0,996	متوسطة
			%	12,4	27	40,3	16,9	3,4			
11	7	ضعف كفاءته في إدارة المواقف الطارئة.	ك	42	74	155	74	10	3,18	0,986	متوسطة
			%	11,8	20,8	43,7	20,8	2,8			

12	12	التركيز على تصيد الأخطاء أثناء الجولات.	ك	44	74	146	66	25	3,13	1,07	متوسطة
			%	12,4	20,8	41,1	18,6	7			
13	13	قلة الكادر الإداري بالمدرسة.	ك	46	54	160	84	11	3,11	1,01	متوسطة
			%	13	15,2	45,1	23,7	3,1			
14	10	ضعف كسب ثقة المعلمين.	ك	46	48	189	53	19	3,14	1,00	متوسطة
			%	13	13,5	53,2	14,9	5,4			
15	1	عدم وجود حوافز تشجع على تقبل السلطة المفوضة.	ك	46	92	178	35	4	3,39	0,874	متوسطة
			%	13	25,9	50,1	9,9	1,1			
		المحور ككل							3,18	0,663	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال ككل لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3,18) وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة التي تشير إلى درجة ممارسة (متوسطة) على أداة الدراسة. ويتضمن هذا المحور (15) عبارة جاءت جميعها بدرجة (متوسطة)، وقد تباينت استجابات أفراد العينة حول هذه العبارات، فقد جاءت أعلى ثلاث عبارات طبقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي: جاءت العبارة رقم (15) "عدم وجود حوافز تشجع على تقبل السلطة المفوضة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,39). وجاءت العبارة رقم (6) "ضعف مشاركة المعلمين الأكفاء في اتخاذ القرار" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,35). وجاءت العبارة رقم (2) "تخوفه من تحمل اتخاذ القرارات أثناء التجوال" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,31). وتشير هذه النتيجة إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية، ومنها عدم وجود حوافز، وضعف مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، والخوف من اتخاذ القرارات أثناء التجوال. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه عثمان (2016) في أنه من معوقات الإدارة بالتجوال اتساع الفجوة بين القيادة والعاملين وضعف إشراكهم في اتخاذ القرارات، والهروب من تحمل المسؤولية، وأضاف أنها تهتم وتركز على الشكل الظاهري للجولات من قبل القيادات دون العمل بالفلسفة الحقيقية للإدارة بالتجوال. وأضاف الهويشل (2019) أن من معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال قصور وضعف مهارات الاتصال لدى القائد، والمباني غير المؤهلة، وكذلك سن القائد وحالته الصحية والاجتماعية.

في حين جاءت أدنى ثلاث عبارات طبقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي: جاءت العبارة رقم (13) "قلة الكادر الإداري بالمدرسة" بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (3,11). وجاءت العبارة رقم (9) "يعطي تعليمات غير واضحة أثناء جولاته" بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3,00). وجاءت العبارة رقم (5) "تجاهله لاقتراحات المعلمين أثناء التجوال» بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,95). وتؤكد هذه النتيجة على وجود معوقات تواجه ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية، مما يتطلب إيجاد حلول لهذه المعوقات.

النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

الذي ينص على: هل توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال ومعوقاتها تعزى لمتغيري سنوات الخدمة، والمؤهل؟

1- الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

تم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (8) يبيّن نتائج التحليل:

جدول (8)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال ومعوقاتها وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض	أقل من 5	71	3,11	0,85	بين المجموعات	9,177	2	4,589	6,856	0,001
	من 5 إلى أقل	67	3,16	0,82	داخل المجموعات	235,599	352	0,669		
	من 10سنوات	217	2,80	0,81	المجموع	244,776	354			
معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض	أقل من 5	71	3,22	0,78	بين المجموعات	5,232	2	2,122	1,109	0,236
	من 5 إلى أقل	67	3,24	0,90	داخل المجموعات	125,033	352	0,458		
	من 10سنوات	217	3,18	0,85	المجموع	177,344	354			

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1,109) بمستوى دلالة بلغ (0,236)، وقد يعزى ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة مع اختلاف الخبرة حول معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال مثل تجاهل احتياجات المعلمين أثناء التجوال، والتخوف من تحمل اتخاذ القرارات أثناء التجوال، وضعف الثقة بالمعلمين في تقبل السلطة المفوضة، وضعف مشاركة المعلمين الأكفاء في اتخاذ القرار.

كما يتضح من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (6,856) بمستوى دلالة بلغ (0,001)، ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار إل إس دي (LSD) ويوضحها الجدول التالي:

جدول (9)

نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10سنوات فأكثر
واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض	أقل من 5 سنوات		0.05	**0.31
	من 5 إلى أقل من 10			**0.36
	من 10سنوات فأكثر			

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (9) وجود فروق بين ذوي الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) و(أقل من 5 سنوات) حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض لصالح (من 10سنوات فأكثر)، ووجود فروق بين ذوي الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) و(5 إلى أقل من 10 سنوات) لصالح (من 10سنوات فأكثر). وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي الخبرة الكبيرة من المعلمين أكثر وعياً من ذوي الخبرة الصغيرة والمتوسطة حول مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الإدارة بالتجوال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2011)، التي أسفرت نتائجها عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع أدائهم الإداري للتجوال تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية، وكذلك اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة المهدي (2015)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتجوال في مدارس مدينة الخرطوم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو طير (2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ب- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

تم استخدم اختبار " ت " لعينتين مستقلتين، والجدول رقم (10) يبيّن نتائج التحليل:

جدول (10)

نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض	بكالوريوس	311	2,99	0,84	2,76	353	0,006
	ماجستير	44	2,72	0,76			
معوقات الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض	بكالوريوس	311	2,70	0,90	0,833	353	0,347
	ماجستير	44	2,68	1,02			

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض تعزى لمتغير المؤهل، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0,833) ومستوى دلالتها أكبر من (0,05)، وقد يرجع ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة مع اختلاف المؤهل حول معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال، مثل الخوف من تحمل المسؤولية، وضعف المتابعة بعد تفويض الصلاحية، وضعف الكفاءة في إدارة المواقف الطارئة، والتركيز على تصيد الأخطاء أثناء الجولات، بالإضافة إلى قلة الكادر الإداري بالمدرسة.

كما يتضح من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض تعزى لمتغير المؤهل لصالح ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (2,76) ومستوى دلالتها أصغر من (0,05). وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي المؤهل بكالوريوس هم من ذوي الخبرة الكبيرة (10 سنوات فأكثر)، وهم أكثر وعياً من ذوي المؤهل ماجستير حول مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الإدارة بالتجوال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2011)، التي أسفرت نتائجها عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع أدائهم الإداري للتجوال تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو طير (2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تُعزى لمتغير المؤهل العلميّ.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- منح الإدارات المدرسية الصلاحيات التي تمكنها من تطبيق الإدارة بالتجوال.
- العمل على رفع مستوى التأهيل الأكاديمي لمديري المدارس الحكومية لكي يصبحوا من العناصر الفاعلة في حمل أعباء جديدة يتقنون التعامل معها.
- الحرص على برامج التدريب لمديري المدارس الثانوية في مجال الإدارة المدرسية حول كيفية تطبيق الإدارة بالتجوال.
- وضع الحوافز المادية والمعنوية لمديري المدارس المتميزين في مجال تطبيق الإدارة بالتجوال.
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بآلية تطبيق الإدارة بالتجوال.
- التنسيق مع الإدارات المدرسية التي لها تجارب رائدة في تطبيق الإدارة بالتجوال للاستفادة من خبراتها في هذا المجال.
- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري المدارس من البرامج التدريبية في مجال تطبيق الإدارة بالتجوال.
- تشجيع مديري المدارس على ممارسة التفويض من خلال تعزيز مشاركة المعلمين الأكفاء في اتخاذ القرارات.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

استكمالاً لنتائج الدراسة الحالية، وللتوصيات السابقة يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:

- دراسة حول دور تطبيق الإدارة بالتجوال في تحسين وتطوير الأداء الإداري.
- دراسة حول اتجاهات مديري المدارس نحو تطبيق الإدارة بالتجوال.
- دراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من البرامج التدريبية في مجال تطبيق الإدارة بالتجوال.
- دراسة حول التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس الثانوية.

قائمة المراجع:

ابن مظور، جمال الدين (2003). *لسان العرب*. بيروت: دار الكتب العلمية.

أبو طير، آيات جواد (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ من وجهة نظر المعلمين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

البشري، قدرية محمد. (2011). *أخلاقيات مهنة التعليم*. القاهرة: مكتبة مبارك.

الحارثي، مها وباداود عمر (2022). واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الإبتدائية في مدينة جدة للإدارة بالتجوال عن بعد من وجهة نظر المعلمات، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(6)، 1-32.

حازم، إسماعيل عبد الله. (2013). *أضواء على واقع التعليم في الدول العربية*. بيروت: مكتبة بيروت الحرة.

الحامدي، سالم بن خميس والقاسمي، عايدة بطي (2020). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، مصر، 4(17)، 299-344.

حدادي، أحمد هادي. (2015). ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الملك خالد، أبها.

الحربي، قاسم عائل. (2014). *القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة*. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.

الحميدي، حمد غازي. (2014). استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة الطائف، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الخضيري، محسن أحمد. (2000). *الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي*. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.

الدرواني، محمد سليم. (2013). تطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة المنصورة.

الزهراني، عبد الوهاب صالح. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة القرى للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الباحة، السعودية.

الزهراني، فايزة مسفر جابر (2024). واقع ممارسة مديرات مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالتجوال وآليات تطويرها، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، كلية التربية- جامعة سوهاج، (14)، 419-441.

سبيتان، فتحي. (2012). *إستراتيجية الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*. القاهرة: مكتبة دار المعارف.

الشهري، محمد. (2011). *تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال* (رسالة ماجستير). تم الاسترجاع من المنظومة العربية.

صباح، إيمان. (2012). *درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الصياد، عبد العاطي. (1989). *جداول تحديد حجم العينة في البحث السلوكي*. القاهرة: رابطة التربية الحديثة.

الطائي، حميد. (2014). أساسيات الاتصال. القاهرة: مكتبة الأنجلو.

عابدين، محمد عبد القادر. (2005). *الإدارة المدرسية الحديثة*. ط2. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عامر، طارق عبد الرءوف. (2014). *الجودة الشاملة والاعتماد في التعليم: اتجاهات معاصرة*. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع.

عبد الجبار، رنا. (2014). أثر الإدارة بالتجوال على العاملين في القطاعات الصحية دراسة مقارنة بين مستشفى الثغر العام ومستشفى الملك عبد العزيز، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

عبد العظيم، عبد العظيم صبري. (2013). *المدرسة المعاصرة*. القاهرة: مكتبة العاصمة الجديدة.

عثمان، محمد فيصل. (2016). *المدرسة المعاصرة*. القاهرة: مكتبة مبارك.

العجمي، محمد حسنين. (2015). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العساف، حمد بن صالح (2010). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: دار الزهراء للنشر.

العلاق، بشير. (2014). *الاتصال في المنظمات العامة*. بيروت: مكتبة القلم الحر.

العيدي، أمل. (2010). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة مؤتة، الأردن.

غوانمة، فادي (2019). درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعديهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل وسبل تطويرها، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(1)، 468-494.

القحطاني، منال حزام. (2016). *تطوير الاتصال الإداري لدى قائدات مدارس مدينة الرياض في ضوء التكامل بين الإدارة الإلكترونية والإدارة بالتجوال*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

محمد، ماهر أحمد. (2013). *الإدارة التربوية*، ط2. الدمام: مكتبة المتنبي.

المهدي، عبد القادر محمد. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الخرطوم للإدارة بالتجوال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، الخرطوم.

الهويشل، نوف أحمد. (2019). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(2)، 17-60.

الوادي، محمود (2012). *التمكين الإداري في العصر الحديث*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

Blandford, S. (1998). *Managing Discipline in Schools.* London: Rutledge.

Fisseler, Jens (2013). The role of management in roaming in the administrative development school (Kharvesa) city (Puerto Villamil) Ecuador. Eric Digest.No.(256). Ed:589632.

Frase, L & Hetzel, R (2002), *School Management by Wandering Around, Scarecrow Press,* Inc, Maryland.

George, Dionne (2015). *Features of management application by roaming in Virginia schools*. An Electronic Journal of the U.S. Department of Educational Sciences, Vol. 3. No. 2 .from http://usinfo.state.gov/journals.

Kachur, D. (2013) *Classroom walkthroughs to improve teaching and learning. Larchmont, NY*: Eye on Education.

Krejcie. R and Morgan. D. (1970): *Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement* ,30, 607-610.

McCormack, C. (2009), Management By walking Around, Available At www.colmMcCormack.com.

Nevid, Jeffrey. (2017). *Application for grants under Leadership in Educational Administration Development* (LEAD) program. Eric Digest. No. (328). Ed:852365.

Olson, E. (2014). *Principal and teacher perceptions of the effectiveness of look 2 learning* (Doctoral dissertation), Northwest Nazarene University, Idaho, United States.

Rodrigue, L. (2013). *Exploring classroom walkthroughs: A case study of school leaders learning and professional growth* (Doctoral dissertation).