

تاريخ الإرسال (2018-01-08)، تاريخ قبول النشر (2018-01-27)

د. فادي فؤاد محمد غوانمه^{1*}

¹ استاذ الإدارة التربوية المساعد جامعة حائل - المملكة العربية السعودية

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: fadi_gauanmeh81@yahoo.com

درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل وسبل تطويرها

المخلص:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل وسبل تطويرها. تكونت عينة الدراسة من (151) مديراً، ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي، وذلك من خلال تطوير استبانة لأغراض الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل التعليمية (شمال السعودية) من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة تقدير (متوسطة).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لأثر متغير الجنس، والمؤهل العلمي على الدرجة الكلية للإدارة بالتجوال، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري المدارس على الدرجة الكلية تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري المدارس على الدرجة الكلية تعزى لأثر متغير المنطقة التعليمية، وجاءت الفروق لصالح شمال حائل، وأن من أهم سبل تطوير الإدارة بالتجوال هو عقد دورات تدريبية وتأهيلية، وإعداد المنشآت التثقيفية والندوات لمديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في مجال الإدارة بالتجوال، تشجيع مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم على استخدام الإدارة بالتجوال وإبراز محاسنها، وغرس القناعة لدى الجميع بأهميتها.

كلمات مفتاحية: الإدارة، الإدارة بالتجوال، منطقة حائل، سبل التطوير.

Practice Degree of Management by Wondering Among Educational Districts Directors and Their Assistants at Hail Educational District Schools and Way to Improve It

Abstract:

The aim of the study was to examine the practice degree of management by wondering among educational districts directors and their assistants at Hail Educational District schools and way to improve it. The sample of the study consisted of (151) male and female school principals. To achieve the objective of the study, the descriptive design was adopted as a questionnaire was developed. The results of the study indicated that the practice degree of management by wondering among educational districts directors and their assistants at Hail Education (Northern Saudi Arabia) Educational District schools was moderate from school principals' perceptions.

The results of the study found no statistically significant differences in practice degree of management by wondering among educational districts directors and their assistants from schools principals' perceptions due to gender and educational degree on the total score of management by wondering instrument, while statistically significant differences were found due years of experiences, in favor of more than (10) years.

The results of the study indicated statistically significant differences in practice degree of management by wondering among educational districts directors and their assistants from schools principals' perceptions due to educational district, in favor of North Hail educational district. The most significant factor for improving the management by wondering is to organize training and qualification courses, to prepare educational brochures and seminars for educational districts directors and their assistants concerning the use of management by wondering to show their benefits and to install its significance among them.

Keywords: Management, Management by Wondering, Hail area, Development Methods.

المقدمة

يحرص القادة التربويين الناجحين على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، إذ يعدون لقاءاتهم المنتظمة مع العاملين معهم عاملاً حيوياً لنجاح أعمالهم التربوية، مما ينعكس على مستوى الأداء للمؤسسة بوجه عام وعلى أداء العاملين بوجه خاص. فهناك الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي قد تساعد وتدعم التطور والإبداع الإداري ومن أبرز هذه المفاهيم مفهوم (الإدارة بالتجوال) والذي يعد أنموذجاً حقيقياً لتحقيق الهدف، وفرصة كبيرة لتتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل مديرياتهم وفي مواقع العمل الميداني، وكسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والعاملين، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم والمشكلات التي تعترضهم، وكذلك إنجازاتهم الفردية، ولما كانت المدارس من المؤسسات المهمة في تكوين واقع المجتمع وصياغته وتشكيله، كان لا بد لإدارتها ومديرياتها خاصة أن تلاحظ وتتعرف على التفاصيل والمعلومات المتعلقة بإتمام فيها الأعمال كافة عبر تجوالها الميداني بين أروقة العمل المختلفة، لتمكنها من الحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون تصفية، أو تحريف، واتخاذ القرارات الدقيقة والصحيحة .

والإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجوال بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم، وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان دون تغيير أو تبديل. ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية دون تصفية أو تحريف، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة (Emmons,2006).

والإدارة بالتجوال لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي. وإن اهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسيهما واهتمامهم بمشاركة العاملين، وتعلمهم احترام المعارضة من المرؤوسين وتحملها، والانفتاح على وجهات النظر المختلفة من شأنها أن تحقق الأهداف التنظيمية المنشودة (العدي،2010).

ويرى (McCormack,2009) أن الإدارة بالتجوال تتم من الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات ينعكس على عناصر المنظمة ومخرجاتها ذاتها وهذه الرؤية تتضمن بصفة عامة عنصرين أساسيين هما: الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات.

وقد اجمعت بعض الدراسات على أهمية الإدارة بالتجوال ومنها دراسة الشهري(2011) والتي أكدت على ضرورة تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في ضوء الإدارة بالتجوال، ودراسة الجبالي(2005) والتي أظهرت أهمية الإدارة بالتجوال في القدرة على حل المشكلات والصعوبات، والمساهمة في حماية المؤسسة من الانعزال الداخلي، ودراسة باين Payne (2010) والتي أكدت أن التجوال له تأثير إيجابي في توفير بيئة تعليمية إشرافية تركز على جميع عناصر العملية التعليمية بكاملها. وأما دراسة كيرشين Cervone(2007) وروسي Ross (2007) فقد أثبت أن للإدارة بالتجوال دوراً بارزاً في رفع تحصيل الطلبة، وذلك نتيجة لتشجيع المعلمين للقيام بأفضل الممارسات التعليمية.

ويرى هيلديبراند (Hildebrand,2006) أن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ورفع التعاون الجماعي في بيئة العمل.

وأكد العبيدي(2013) أن تصورات المديرين لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها التالية (اكتشاف الحقائق التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتحفيز، والتطوير، والابداع، والمتابعة والرقابة) لها أثر على فاعلية عملية اتخاذ القرار.

أهداف الإدارة بالتجوال

هناك مجموعة من الأهداف الرئيسية للإدارة بالتجوال تتمثل في التالي:

1. تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي، الذي ينشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية.
2. ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير من خلال التنمية الذكية والفاعلة للقدرات والامكانيات المتاحة.
3. التحفيز للإبداع والابتكار والارتقاء بمستويات التنفيذ بغية الوصول إلى الجودة الشاملة المتكاملة.
4. ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية وغير المعلنة التي تختص بالأصول المادية والمالية والبشرية للمؤسسة.
5. إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى العاملين، وكسر جمود الروتين، والقضاء على التجحر الفكري والجمود البيروقراطي، من خلال إدراك العاملين لذواتهم واستخدام عوامل التكيف على بيئة العمل (ملحم،2006:71).
6. إعطاء فرصة للتواصل المباشر، ومناقشة القيم والمعتقدات وتطور فهم المديرين حول أثر تنفيذ الأهداف على العاملين (Mears,2009:1).
7. إدارة عمليات إعادة الهيكلة بالاعتماد على أخذ زمام المبادرة والتسامي على الاجتهاد وإلهام العاملين بالحلول (الخصيري،2000:44).

ولقد رأى كل من جراف وور لينش (Graf & werlinich,2002:5) أن أهداف التجوال في التعليم تكمن في حث القيادات الادارية والمعلمين لمعرفة المزيد من عمليتي التعليم والتعلم، ولتحقق من صحة الممارسات التعليمية، وتحسين عملية صنع القرارات العلمية، وتوفير فرص النمو المهني.

وأشار لينش (Lynch,2009)//Viewswire.eiu.com) بأن للإدارة بالتجوال هدفين أساسيين هما تحفيز العاملين ودفعهم للعمل بكفاءة وفعالية، من خلال التواجد المستمر للمدير ومتابعتهم والاهتمام بهم، وأن وقوف المدير شخصياً على العمل وإطلاعه الدقيق يعطيه صورة واضحة عن الأداء ومشكلات العمل أفضل بكثير من ينقل له من خلال التقارير.

مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال:

يحقق اتجاه الإدارة بالتجوال العديد من المزايا، كالتالي

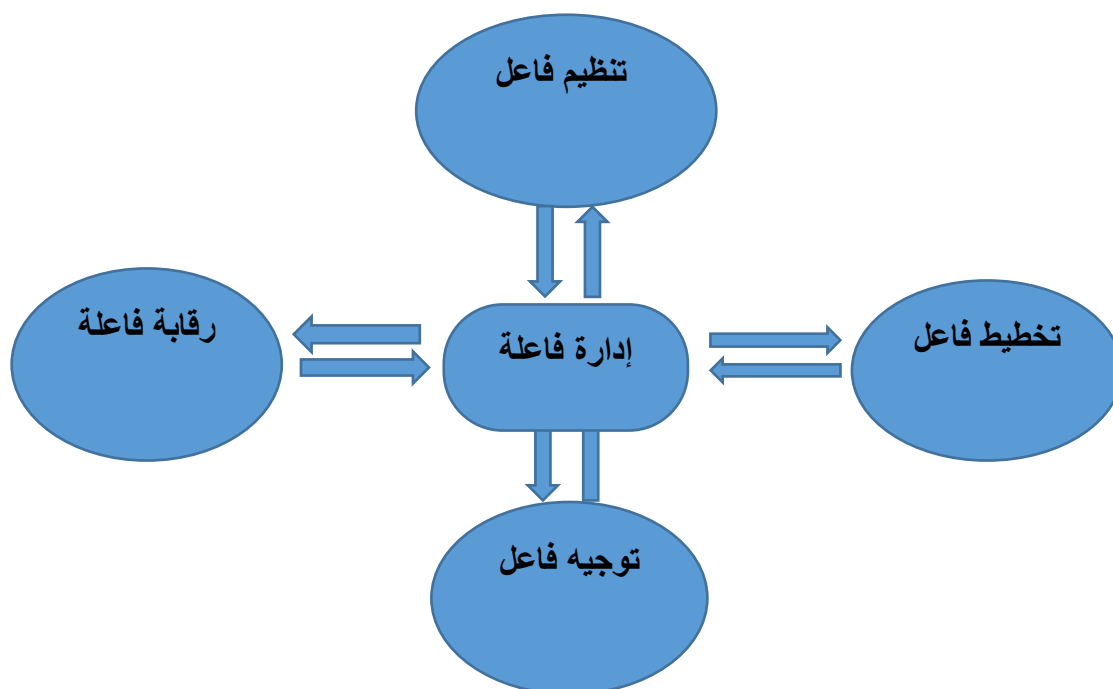
1. التفويض الفعال للسلطة من أجل تحقيق السرعة والكفاءة.
2. تقييم أداء العاملين بشكل أفضل، والتعرف الكامل على قدرات كل فرد وامكانياته وظروفه.
3. زيادة فعاليات عمليات التدريب، بما ينعكس على زيادة كفاءة العاملين.
4. إعادة الهيكلة بشكل أفضل، والتحرك نحو المستقبل.
5. تقوية الاتصالات بين القيادات والعاملين.

6. زيادة الاحساس بالمسؤولية لدى العاملين.
7. القضاء على الهدر في الوقت، والجهد المبذول، وإدخال عنصر السرعة، والكفاءة.
8. اعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة، وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية.
9. ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي، وتشجيعهم على العمل الحقيقي (العجمي، 2010:368).
10. أن أكثر قيمة للتجوال تتمثل في البيانات لإيجاد قاعدة معرفية لحل المشكلات الفنية، والإدارية (Skretta, 2008:13).

وظائف الإدارة بالتجوال

تعتبر وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية، وأن النشاط الإداري يتكون من أربع وظائف أساسية والتي تكون في مجموعها ما يسمى بالعملية الإدارية، وهذه الوظائف هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة (مصطفى، 2005:7)، وفيما يلي عرض مختصر لهذه الوظائف

1. التخطيط: عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، وهو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة (عطوي، 2010:93). فهو نتاج فكري منظم، وأسلوب قائم على أساس علمي مدروس ومدعم بالخبرات والتجارب والتوقعات من أجل تحقيق الأهداف بأقصر وقت وجهد (الحريري وآخرون، 2007:88).
 2. التنظيم: يمثل التنظيم العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف، وتتوزع فيه الاختصاصات والمسئوليات والسلطات المعادلة لها (بدوي، 2010:119). وينظر أيضاً إلى التنظيم على أنه الوظيفة التي يقوم بها المديرون بصفة مستمرة بهدف تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه وتحديد سلطات واختصاصات كل وحدة والعاملين بها تحديداً يتفادى الخلط والتكرار والتداخل بينها (أبو الوفاء وحسين، 2000:13-19).
 3. التوجيه: يعد التوجيه كوظيفة إدارية تنصب على العنصر البشري، حيث يتم فيها استنفار الطاقات البشرية واستثارة دافعيتهم، وإقناعهم بضرورة العمل المشترك لزيادة دافعية إنجازاتهم، وما يترتب عليه من نجاح وكفاية إنتاجية (البستان وآخرون، 200:132). فالتوجيه يهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذاً صحيحاً، والوصول إلى الهدف المنشود بأحسن كفاية ممكنة (عزب، 2008:206).
 4. الرقابة: تعني متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المطلوب إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسئولية كل ذي سلطة، والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها وإسقاطها للوصول إلى أكبر كفاءة ممكنة (البديري، 2001:47).
- والنظام الرقابي يتكامل ويتفاعل ويؤثر ويتأثر بنظام التخطيط والتنظيم والتوجيه حيث يوجه النظام الرقابي الفعال، هذه الوظائف نحو نقاط الضعف ونقاط القوة (جاد الرب، 2005:285).
- ولخص (أبو وطفة، 2010:57) العمليات الإدارية كما بالشكل رقم (1)



شكل رقم (1): العمليات الإدارية

وفي ختام عرض العمليات الإدارية بالتجوال، يرى الباحث أن هذه العمليات الإدارية الأربعة مترابطة ومتكاملة ومندمجة مع بعضها البعض، يتم بمقتضاها تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها الإطار الذي يُمارس فيه المسؤوليات والمهام المختلفة، إضافة إلى أنه ليس من الضروري أن تؤدي وفق الترتيب السابق، فهي متداخلة ومتشابكة، فالمدير قد يجمع بين أكثر من عملية في آن واحد.

مشكلة الدراسة

نظراً لأهمية المؤسسات التعليمية في بناء الجيل القادم، وحاجتها الماسة لأساليب وطرق جديدة، من أجل إحداث التغيير والتطوير المرجو، ومن خلال احتكاك الباحث بمديري مكاتب التعليم ومديري المدارس، لوحظ وجود فجوة كبيرة بين الإدارة المدرسية ومديري مكاتب التعليم، والذي ينتج عنها سوء التخطيط للخطة الإدارية والتعليمية المرسومة، وبالتالي العديد من الصعوبات والعراقيل التي تواجه مديري ومديرات المدارس في تنفيذها، فقد سلط الباحث الضوء على إحدى المؤسسات التعليمية المهمة في منطقة حائل التعليمية وهي المدارس الحكومية، حيث قام الباحث بدراسة درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل التعليمية وسبل تطويرها محاولاً الارتقاء بعمل المديرين نحو الأفضل من خلال تقديم مقترحات ورؤى يسترشد بها لتطوير أداء مديري المدارس، والتقليل من المشكلات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس، لأنها نتاج الواقع، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

اسئلة الدراسة

1. ما درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال، من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة حائل التعليمية؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، من وجهة نظر مديري المدارس في تحديد درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم، ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل التعليمية، تبعاً لاختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟
3. ما سبل تطوير ممارسة مديري مكاتب التعليم، ومساعدتهم للإدارة بالتجوال، من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة حائل التعليمية؟

حدود الدراسة

1. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم، ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مجالات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة) في مدارس منطقة حائل التعليمية.
2. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من مديري ومديرات مدارس منطقة حائل التعليمية.
3. الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على مدارس منطقة حائل التعليمية.
4. الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على إمارة منطقة حائل في المملكة العربية السعودية.
5. الحد الزمني: أجريت الدراسة خلال العام الدراسي 2017م – 2018م.

أهداف الدراسة

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري مدارس منطقة حائل التعليمية.
2. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل التعليمية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).
3. تقديم مقترحات لتطوير الإدارة بالتجوال لدى مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم من وجهة نظر مديري مدارس منطقة حائل التعليمية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في التالي

1. أهمية الإدارة بالتجوال _كمصطلح حديث_ ودورها في تفعيل الإدارة التربوية لدى مديري مكاتب التعليم.
2. تتواءم هذه الدراسة مع الاتجاهات الحديثة التي تنادي بضرورة توظيف الإدارة بالتجوال في العملية التعليمية التربوية.
3. حاجة المؤسسة التربوية لهذا النمط من الإدارة لما له من دور فعال في كسر الحواجز بين مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم من جهة ومديري المدارس من جهة أخرى.

4. تفيد الباحثين والمهتمين بالإدارة التعليمية والمدرسية والعاملين في مكاتب التعليم والمدارس من مديريين ومشرفين ومعلمين وإداريين من خلال درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في مدارس منطقة حائل التعليمية، وما ينتج عن ذلك من نتائج.
5. قد تفيد نتائج الدراسة أصحاب القرار في منطقة حائل التعليمية في رفع الكفاءة القيادية لدى مديريهم.
6. تعتبر من أوائل الدراسات على (حد علم الباحث) التي تعرضت لدرجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل التعليمية.

مصطلحات الدراسة

الإدارة: القدرة والسعي لتهيئة العناصر البشرية، والمادية وتحديدها وتوجيهها ومتابعتها نحو تحقيق الهدف المرجو (القيسي، 2012:42). وتعرف الإدارة إجرائياً في هذه الدراسة: هي علم وفن وقدرة على استخدام كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.

الإدارة بالتجوال: أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجوال بينهم والتحدث اليهم وقضاء بعض الوقت معهم، لكسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين (الوادي، 2012:83). وتعرف الإدارة بالتجوال إجرائياً في هذه الدراسة: هي تعبير عن حالة انتقال الإدارة العليا من مكاتبها إلى ميدان العمل المباشر بهدف الاحتكاك المباشر والملاحظة والتعرف إلى تفاصيل إتمام المهمات، والتفاعل المباشر مع حاجات العاملين المادية والمعنوية ورغباتهم.

منطقة حائل: هي إحدى المناطق الإدارية بالمملكة العربية السعودية ومقر إمارتها مدينة حائل، تقع شمال غرب المملكة وتحتل المنطقة الترتيب السابع من ناحية المساحة حيث تبلغ مساحتها 120,000 كم²، والثامنة من ناحية عدد السكان على مستوى المملكة حيث يبلغ عدد سكان المنطقة حوالي 600 ألف نسمة، تنقسم إدارياً إلى 8 محافظات بالإضافة لنطاق إمارة حائل (https://ar.wikipedia.org/wiki,2017).

سبل التطوير: هي مجموعة الاقتراحات والحلول والاستراتيجيات والآراء التي يمكن أن تسهم في تفعيل عملية تطوير واستخدام الإدارة بالتجوال بما يسهم في تحقيق الأهداف المخطط لها (المفرجي، 2007:89). وتعرف سبل التطوير إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة من وجهات النظر والحلول والآراء التي يبديها مديري المدارس، لتطوير عملية ممارسة استخدام وتوظيف الإدارة بالتجوال ضمن العملية التعليمية التعلمية، بما يسهم في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً، وذلك من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

قام الباحث بالرجوع إلى الدراسات التي تناولت جوانب، موضوع الدراسة، والتي هي مدار البحث في هذه الدراسة. وتم تناولها حسب تسلسلها الزمني.

قامت الصالح (2015) بدراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة في فلسطين للإدارة بالتجوال، وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم

استخدام استبانة أعدت لهذا الغرض. تكونت عينة الدراسة من (34) مديراً، و(8) معلماً من المدارس الخاصة في محافظات غزة. وتوصلت الباحثة إلى: أنه لا توجد فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بحافظات غزة للإدارة بالتجوال لهذه المجالات (التخطيط والتطوير والإبداع والاتصال والتواصل والتحفيز) والتي تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (الرقابة والمتابعة واتخاذ القرار) لصالح متغير الجنس وفروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (التخطيط واتخاذ القرار) لصالح متغير سنوات الخبرة. كذلك لا توجد فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مستوى المعلمين في المدارس الخاصة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ولا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بحافظات غزة للإدارة بالتجوال وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة، لدرجة أداء معلمهم.

كما قامت المواضيعية (2014) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك بالأردن. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تشكل مجتمع الدراسة من (130) معلمة رياض أطفال، واستخدمت العينة العشوائية البسيطة، لتشمل جميع مفردات المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا كانت بدرجة متوسطة، وبينت كذلك وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا.

أما دراسة قديمي والحوالدة (2014) فقد هدفت إلى التعرف إلى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة قصدية من (335) مفردة، وشكلت ما نسبته (79%) من مجتمع الدراسة الكلي البالغ (422) مفردة، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين ودرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس. كما أجرى الحوامدة والعبيدي (2013) دراسة هدفت إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث تكونت عينة الدراسة من (361) مفردة مثلت نسبة (51.35%) من مجتمع الدراسة المكون من جميع المديرين ومساعدتهم العاملين بالجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (703). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها على فاعلية اتخاذ القرارات.

وأجرى براون وكولي (Brown & Coley، 2011) دراسة هدفت إلى تحديد الآثار المترتبة على التجوال من خلال الملاحظات الصفية القصيرة والمتكررة في المدارس المسيحية في جنوب أمريكا من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر التجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبانة وتكونت عينة الدراسة من (143) معلماً يعملون في عشر مدارس متفرقة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم

برنامج الرزم الإحصائية (spss) لتحليل البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن التجوال ساهم في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين المعلمين والمشرفين التربويين بناءً على الإرشادات التي يقدمها المشرفون أثناء الجولات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير التجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية، وتحصيل الطلبة ولكنها لم تكن كبيرة كما كان متوقع لها.

وقام باين (2010، Payne) بدراسة هدفت إلى استطلاع الآراء حول أثر التجوال في تحسين الممارسات التعليمية من خلال اختيار مديرية المنطقة الغربية في فرجينيا بأمريكا لتطبيق منهج التجوال التعليمي داخل المدرسة، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (83) معلماً و(4) من الموظفين الإداريين داخل المدرسة واستخدم أسلوب المقابلة الشخصية للموظفين الإداريين واستبانة تم توزيعها على المعلمين إلكترونياً، وتوصلت الدراسة إلى أن التجوال له تأثير إيجابي في توفير بيئة تعليمية إشرافية، وأن التجوال يلعب دوراً في تحسين ممارسات المعلم داخل حجرة الفصل وتحديد احتياجات المعلمين، وتوفير فرص النمو المهني لهم، ونقلهم من ثقافة العزلة إلى ثقافة الانفتاح، والتجوال يساعد على تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى العمل الجماعي والتعاون، وأن تصبح المؤسسة والعاملون فيها جزء متكامل لا يتجزأ.

وأجرت سورنسن وويلر ومسينتير (2010، Sorensen & Weller & Mcentire) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر التجوال في تحسين نتائج الطلبة في الرياضيات وبناء مناخ خالي من العنف من وجهة نظر الطلبة في ولاية ميسوري بأمريكا، واشتملت الدراسة على ثلاث مدارس متوسطة - والتي تتكون من الصفين السابع والثامن فقط، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث نفذ مديرها أسلوب التجوال لمدة ثلاث سنوات متتالية، واستخدمت الملاحظات المتكررة وغير المباشرة وتحليل نتائج الطلبة في مادة الرياضيات للأعوام السابقة مع السنوات الثلاث التي تم فيها استخدام التجوال إضافة إلى تحليل مخالقات الطلبة من خلال سجل الطالب التراكمي كأدوات للدراسة، واستخدمت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية (Spss) لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التجوال وتحصيل الطلبة في مادة الرياضيات، وإن التجوال ليست أداة للتقييم وإنما لجمع البيانات عن الممارسات التعليمية والإجراءات الحالية لتحسين التعليم والتعلم، وإن التجوال ساهم في التقليل من حالات العنف التي وجدت بالمدارس الثلاث مقارنة بالسنوات السابقة.

وقام كوربيرتش (2008، Koerperich) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أثر التجوال داخل الفصول الدراسية كتقنية للإشراف الفعال على زيادة النمو المهني للمعلمين، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على خمس مدارس في ولاية أريزونا بأمريكا تم فيها استخدام أسلوب التجوال من خلال الملاحظة المباشرة داخل الفصول الدراسية لمدة (12) أسبوعاً متتالياً، واستخدمت الملاحظة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن التجوال أحد أساليب الإشراف الحديثة الفعالة، التي تعمل على زيادة النمو المهني للمعلمين، وأن دور التجوال في زيادة مستويات الثقة لدى المعلمين من خلال الحوار البناء وإشراكهم في عملية صنع القرارات المدرسية.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مطالعة واستعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحث أن معظم تلك الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية بالتركيز على ممارسة الإدارة بالتجوال وأهميتها كدراسة الصالح (2015)، ودراسة المواضية (2014)، ودراسة قدومي والخوالدة (2014)،

ودراسة الحوامدة والعبيدي (2013)، كما هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على الآثار المترتبة على التجوال، كدراسة كوربيرتش (Koerperich,2008) ودراسة سورنسن وويلر ومسينتير (Sorensen& Weller& Mcentire, 2010) ودراسة باين (Payne,2010) ودراسة براون وكولي (Brown& Coley,2011)،

كما لاحظ الباحث أن الدراسة الحالية اختلفت مع معظم الدراسات السابقة في تضمينها لبعدي الدراسة وهما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وسبل التطوير كدراسة براون وكولي (Brown& Coley,2011) ودراسة الحوامدة والعبيدي (2013) ودراسة سورنسن وويلر ومسينتير (Sorensen& Weller& Mcentire, 2010) ودراسة كوربيرتش (Koerperich,2008).

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أنها تناولت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وسبل التطوير، وطبقت الدراسة في مجتمع مختلف عن الدراسات السابقة وهو المدارس في منطقة حائل التعليمية، ويتوقع لهذه الدراسة ان تضيف المعرفة النظرية لأسلوب حديث من أساليب الإدارة وهو الإدارة بالتجوال وإمكانية تطبيقها، كما انها من اوائل الدراسات على (حد علم الباحث) التي تناولت هذه المتغيرات، كما تميزت بأنها من الدراسات النادرة في هذا المجال.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، الذي يحاول أن يقارن ويفسر، ويقوم أولاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى، يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس منطقة حائل التعليمية والبالغ عددهم (458)، وفقاً لإحصاءات مديري مكاتب التعليم في منطقة حائل التعليمية للعام الدراسي 2018/2017، حيث تكونت عينة الدراسة من (151) مديراً ومديرة من مدارس منطقة حائل التعليمية. تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة الكلي ويشكلون ما نسبته (33%). ويبين الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة لمديري مدارس منطقة حائل التعليمية حسب خصائصهم.

جدول (2) : توزيع أفراد عينة الدراسة لمديري مدارس منطقة حائل التعليمية وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي

وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية

#	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
1.	الجنس	ذكر	73	48.3%
		انثى	78	51.7%
		المجموع	151	100%
2.	المؤهل العلمي	بكالوريوس	86	57.0%
		دراسات عليا	65	43.0%
		المجموع	151	100%
3.	سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	49	32.4%
		من 10 سنوات فأكثر	102	67.6%
		المجموع	151	100%
4.	المنطقة التعليمية	شمال حائل	79	52.3%
		جنوب حائل	72	47.7%
		المجموع	151	100%

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على الأدب النظري ودراسات سابقة حيث قام الباحث بتطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة مكونة من جزئيين الجزء الأول: معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني: استبانة للكشف عن درجة ممارسة مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل التعليمية، مكونة من (45) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، وهي: مجال التخطيط ويتكون من (12) فقرة، ومجال التنظيم ويتكون من (12) فقرة، ومجال التوجيه ويتكون من (10) فقرات، ومجال الرقابة والمتابعة ويتكون من (11) فقرة، وسؤال مفتوح في نهاية الاستبانة. واستفاد الباحث في هذا الجزء من الأدب النظري، وبعض الدراسات السابقة، كدراسة الصالح (2015)، ودراسة المواضيعية (2014).

صدق الاستبانة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، والبالغ عددهم (29) محكماً من المتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية والقياس والتقويم وعلم النفس التربوي واللغة العربية في جامعة حائل، وجامعة الطائف، وجامعة الملك سعود وأهل الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية. وطلب إليهم إبداء الرأي والملاحظات حول انتماء الفقرات للمجالات التي أدرجت فيها بالإضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية ووضوحها من حيث المعنى وسهولة الفهم، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة. واعتمد الباحث ما نسبته (80%) من إجماع المحكمين لحذف أو إضافة أي فقرة وبناءً على آراء وملاحظات المحكمين تم حذف أربع فقرات من مجال التخطيط، وفقرتين من مجال التنظيم، وتم إضافة فقرة واحدة لمجال الرقابة والمتابعة، وإضافة فقرة واحدة لمجال التوجيه، كما وتم حذف فقرتين من مجال الرقابة والمتابعة، وتم نقل فقرة من مجال التخطيط إلى مجال التنظيم، وتم استبدال بعض المفردات، وإعادة صياغة بعض الفقرات من الناحية اللغوية، ودمج فقرتين من مجال التنظيم، وقد أشار المحكمون إلى مناسبة الأداة للكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل التعليمية، وأصبحت الأداة بعد التحكيم بصورتها النهائية مكونة من (45) فقرة.

ثبات الاستبانة

للتحقق من مؤشرات ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، مكونة من (30) مديراً ومديرة، وتمت إعادة التطبيق على نفس العينة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest)، وبعد فاصل زمني مدته أسبوعان تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين تقديراتهم في المرتين على المقياس ككل والمجالات متفردة، كما تم حساب معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) للمجالات والمقياس ككل كما هو مبين في الجدول (3) الذي يوضح ذلك.

جدول (3): قيم معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) وثبات إعادة معامل ارتباط (بيرسون) للمجالات والأداة ككل

#	المجال	ثبات إعادة معامل ارتباط (بيرسون)	الاتساق الداخلي معامل (كرونباخ ألفا)
1.	التخطيط	0.87	0.84
2.	التنظيم	0.84	0.85
3.	التوجيه	0.85	0.84

#	المجال	ثبات الإعادة معامل ارتباط (بيرسون)	الاتساق الداخلي معامل (كرونباخ ألفا)
4.	الرقابة والمتابعة	0.88	0.84
5.	الأداة ككل	0.90	0.94

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (3) أن أعلى قيمة لمعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لجميع المجالات تراوحت بين (0.84 - 0.85). كما بلغت قيمة ألفا للدرجة الكلية (0.94). بينما قيمة معامل ارتباط (بيرسون) تراوحت بين (0.84 - 0.88)، في حين بلغ معامل ارتباط بيرسون للأداة ككل (0.90). ويرى الباحث أن هذه القيم تعطي مؤشراً بأن الإدارة بالتجوال تتمتع بمعاملات صدق تسمح باستخدامها في هذه الدراسة.

تصحيح الاستبانة

تكون مقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بصورته النهائية من (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات مدرجة وفقاً لنمط (ليكرت: Likert) الخماسي، حيث أن جميع الفقرات موجبة الاتجاه لذلك أعطيت الأوزان التالية عند التصحيح: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجة، قليلة جداً (1) درجة واحدة، وبناءً على ذلك فقد تراوحت الدرجة على كل فقرة من فقرات المقياس بين درجة واحدة وخمسة درجات، وبما أن المقياس يتكون من (45) فقرة، فإن الدرجة الكلية تراوحت بين (45) درجة، وهي أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص، و(225) درجة، وهي أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص، وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية لتحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على النحو التالي: (من 1 - 2.33 منخفض)، (2.34 - 3.67 متوسط)، (3.68 - 5 مرتفع).

إجراءات تنفيذ الدراسة

لغايات تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع الإجراءات التالية:

1. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع حيث تم إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية، والتأكد من مؤشرات صدقها وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية، بالإضافة إلى صدق المحكمين والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم.
2. الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من جامعة حائل إلى مديري مكاتب التعليم في منطقة حائل التعليمية.
3. الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من مديري مكاتب التعليم إلى مديري ومديرات مدارس منطقة حائل التعليمية .
4. حصر مجتمع الدراسة المتمثل بعدد المدارس، المدراء، المديرات، لمدارس منطقة حائل التعليمية للعام الدراسي 2017/2018، من خلال الرجوع إلى الإحصاءات الرسمية التابعة لمديرية مكاتب التعليم في إمارة حائل.
5. اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، لمديري مدارس منطقة حائل التعليمية.
6. توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة، فقد تم توزيع (200) استبانة، وتم توضيح طريقة الإجابة، وبيان جمع المعلومات المتعلقة بذلك، وإن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وضرورة الإجابة على جميع فقرات أداة الدراسة بدقة، وأعطى أفراد عينة الدراسة الوقت الكافي للإجابة على فقرات أداة الدراسة.

7. قام الباحث بجمع أداة الدراسة، وتدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، وتصنيفها حسب متغيرات الدراسة، حيث تم استرداد (170) استبانة وتم استبعاد (19) استبانة لعدم ذكر الجنس والمؤهل العلمي وكذلك سنوات الخدمة وترك بعض الفقرات دون إجابة كما تم فقدان (30) استبانة في المدارس، وبناء على ذلك فقد تكونت عينة الدراسة بصورتها النهائية من (151) من مديري ومديرات مدارس منطقة حائل التعليمية.
8. وإتمام إجراءات جمع البيانات تم إضافة سؤال مفتوح في الاستبانة، للإجابة عن سؤال الدراسة المتعلقة بالسبل المقترحة لتطوير ممارسة الإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل التعليمية.
9. تم رصد البيانات بصورتها النهائية، وإدخالها للحاسوب، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة عن طريق برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخلاص النتائج.
- ومن ثم تمت مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، وفي ضوءها تم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة

1. الجنس، وله فئتان (ذكور، إناث).
2. المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
3. سنوات الخدمة، ولها فئتان (أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
4. المنطقة التعليمية ولها منطقتين (شمال حائل، جنوب حائل).

ثانياً: المتغيرات التابعة:

1. درجة ممارسة الإدارة بالتجوال.
2. سبل لتطوير درجة ممارسة الإدارة بالتجوال.

المعالجات الإحصائية

1. للإجابة على السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس.
2. للإجابة على السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر مديري المدارس لتحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل التعليمية حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية وسنوات الخدمة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي للأداة ككل.
3. للإجابة على السؤال الثالث، تم رصد وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المفتوح، وتوزيعها إلى فئات ومن ثم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجاباتهم نحو سبل تطوير درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل التعليمية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل التعليمية، وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها ونصه: ما درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة حائل التعليمية؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مكاتب التعليم، ومساعدتهم للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة حائل، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال

من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة حائل التعليمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.563	3.89	مجال التنظيم	2	1
مرتفعة	0.578	3.81	مجال التخطيط	1	2
مرتفعة	0.619	3.69	مجال التوجيه	3	3
متوسطة	0.725	3.14	مجال الرقابة والمتابعة	4	4
متوسطة	0.550	3.64	الدرجة الكلية		

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.14-3.89)، حيث جاء مجال التنظيم في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري (0.563) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاء مجال الرقابة والمتابعة في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.14) وانحراف معياري (0.725) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.64) وانحراف معياري (0.550) وبدرجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتائج إلى وعي مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بأن النجاح في الجولات الإدارية يستند بشكل أساسي إلى حسن تنظيم الأعمال والمهام والأنشطة حتى لا يؤدي إلى الإرباك في العمل وهدر الوقت والجهد، وإن مرحلة التنظيم هي الإجرائية للجولة الإدارية، لذا فهناك اهتمام كبير من قبل مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في عملية التنظيم.

ومما يؤكد وجهة نظر الباحث ما اشارت إليه دراسة بدوي (2010) أن التنظيم يمثل العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسئوليات والسلطات المعادلة لها.

أما مجال التخطيط فقد جاء في المرتبة الثانية وبدرجة تقدير مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن التخطيط يحظى برعاية مرتفعة من مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم، ويدل ذلك من خلال وعيهم باعتباره شرطاً أساسياً لنجاح باقي العمليات الإدارية، حيث أن حسن التخطيط يؤدي إلى فعالية المؤسسة التعليمية وإلى خضوع مديري مكاتب التعليم للدورات الإدارية الذي ينصب جزء كبير منه على التخطيط وأهميته، وما يعزز وجهة نظر الباحث ما اشارت إليه دراسة عطوي (2010) بأن التخطيط عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة.

وجاء مجال التوجيه في المرتبة الثالثة وبدرجة تقدير مرتفعة، مما يدل على إيمان مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بضرورة التوجيه والإرشاد المباشر من خلال التواجد الفعلي في المدارس التابعة للتأكد من سير العملية التربوية التعليمية في مختلف المدارس، والتعرف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها من خلال التوجيه نحو الأفضل، والتعرف على نقاط الضعف والعمل على تلافيها، ووضع برامج علاجية توجيهية لها. وما يؤكد وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة عزب (2008) بأن التوجيه يهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذاً صحيحاً والوصول إلى الهدف المنشود بأحسن كفاية ممكنة، وهذا يؤكد على ان مجال التخطيط والتوجيه مكملان لبعضهما البعض.

أما مجال الرقابة والمتابعة فقد جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحث ذلك لعدم وعي واهتمام مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بهذا المحور العام، وإلى زيادة الأعباء الإدارية والفنية الحساسة والدقيقة الملقاة على عاتق مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم، إضافةً إلى كثرة المدارس في منطقة حائل التعليمية، كذلك كثرة الاجتماعات الإدارية الذي ينبثق عنها تكاليف وأعباء إدارية جديدة محددة بوقت معين لإنجازها، بالإضافة إلى ثقة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم لمدراء المدارس بأنهم ذوي كفاءة عالية ولديهم المسؤوليات الكافية، وما يؤكد وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة البدري (2001) بأن الرقابة والمتابعة تعني متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المطلوب إدراكها في وقتها المحدد والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها وإسقاطها للوصول إلى أكبر كفاءة ممكنة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة جاد الرب (2005) من حيث أن النظام الرقابي يتكامل ويتفاعل ويؤثر ويتأثر بنظام التخطيط والتنظيم والتوجيه حيث يوجه النظام الرقابي الفعال هذه الوظائف نحو نقاط الضعف ونقاط القوة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع دراسة المواصي (2014) والتي أكدت أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا كانت بدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي كما في جدول (5):

المجال الأول: مجال التخطيط

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التخطيط مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	1.116	4.03	يستفيد من التغذية الراجعة لعمليات التخطيط المستقبلية.	8	1
مرتفعة	0.916	3.99	يعالج المشكلات المختلفة ويتخذ الإجراءات اللازمة لحلها.	3	2
مرتفعة	0.816	3.99	يرتب أثناء تجواله الحاجات التعليمية حسب أولوياتها.	6	2

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.883	3.98	يُقيم أثناء تجواله الخطط باستمرار لتعزيز نقاط القوة و علاج نقاط الضعف.	11	4
مرتفعة	0.910	3.93	يحدد أثناء تجواله الأهداف الشاملة لجميع جوانب تطوير العملية التعليمية.	1	5
مرتفعة	0.900	3.90	يستفيد من جولاته في رسم السياسات والقواعد التي تحكم سلوك المديرين في المدرسة.	4	6
مرتفعة	0.919	3.87	يمتلك القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.	2	7
مرتفعة	0.919	3.81	يترجم أثناء تجواله الأفكار النظرية إلى عملية واقعية قدر الإمكان.	12	8
مرتفعة	0.932	3.72	يخطط أثناء تجواله مع المديرين للأنشطة التي توثق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	10	9
متوسطة	0.918	3.65	يعالج المشكلات المختلفة ويتخذ الاجراءات اللازمة لحلها.	9	10
متوسطة	0.923	3.52	يتكيف أثناء تجواله مع المتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة للعملية التربوية.	7	11
متوسطة	1.122	3.28	يحدد أثناء تجواله الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.	5	12
مرتفعة	0.578	3.81	مجال التخطيط		

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.28-4.03)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يستفيد من التغذية الراجعة لعمليات التخطيط المستقبلية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري (1.116) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (1.122) وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التخطيط ككل (3.81) وانحراف معياري (0.578) وبدرجة تقدير مرتفعة.

ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أهمية الرؤية المستقبلية للمدرسة التي يطمح مديري المدارس لتحقيقها، مما يتطلب العمل الجماعي والمناقشة والتشاور مع مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم لتطويرها ونشرها بين العاملين لغرس القواعد والقيم التي تحملها، ودور مديري مكاتب التعليم في المشاركة من أجل بناء الرؤية المدرسية وسعيه الدائم نحو التطوير والتغيير للأفضل، وبدلاً أيضاً على رؤيته الثاقبة بأهداف المدارس التابعة له والكيفية الصحيحة لتحقيقها. وما يؤكد وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة العبيدي (2010) إلى أن اهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤسيهم واهتمامهم بمشاركة العاملين من شأنها أن تحقق الأهداف التنظيمية المنشودة.

جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "يحدد أثناء تجواله الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال اهتمام مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بدرجة متوسطة للإمكانيات المالية والبشرية في المدارس، إذ أن المدارس بحاجة إلى ميزانية مالية خاصة بها من أجل تلبية احتياجاتها والنهوض بالعملية التعليمية، بالإضافة إلى الكادر البشري من معلمين وإداريين بمختلف التخصصات والمجالات، بسبب زيادة عدد المدارس وكثرة الطلاب، ومما يؤكد من وجهة نظر الباحث ما اشارت إليه دراسة عطوي (2010) أن التخطيط عملية ترتيب الأولويات في ضوء الامكانيات المادية والبشرية المتاحة.

المجال الثاني: مجال التنظيم

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التنظيم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	21	يحفز المديرين أثناء تجوالهم على تفويض بعض الصلاحيات للمتميزين من المعلمين.	4.18	0.880	مرتفعة
2	19	يتابع أثناء تجواله نتائج الاجتماعات الخاصة بالمجالس المدرسية.	4.15	0.798	مرتفعة
3	18	يرسخ أثناء تجواله مبدأ تفويض السلطة بموجب الأنظمة والقوانين.	4.07	0.745	مرتفعة
3	22	يوفر تجواله المستمر مناخاً تنظيمياً يحفز على الإبداع.	4.07	0.830	مرتفعة
5	15	يراعي في جولته تكافؤ السلطة والمسؤولية في جميع المناصب الإدارية.	4.03	0.860	مرتفعة
6	14	يتبنى أثناء تجواله الأساليب الجديدة والمبتكرة في التنظيم الإداري.	3.98	0.890	مرتفعة
7	24	يزود خلال تجواله المديرين باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لتحسين العمل .	3.92	0.891	مرتفعة
8	16	ينسق أثناء تجواله لإقامة علاقات مهنية انسانية بين أطراف العملية التربوية.	3.91	0.856	مرتفعة
9	20	يحرص أثناء تجواله على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار.	3.71	0.977	مرتفعة
10	13	يراعي أثناء تجواله العدالة في توزيع المهام على المديرين	3.69	0.858	مرتفعة
11	17	يستفيد من جولاته في منع وجود الازدواجية	3.58	1.079	متوسطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
			والتداخل في الصلاحيات في دائرته.		
متوسطة	1.096	3.40	يستفيد من جولاته في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	23	12
مرتفعة	0.563	3.89	مجالات التنظيم		

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.40-4.18)، حيث جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على "يحفز المديرين أثناء تجواله على تفويض بعض الصلاحيات للمتميزين من المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري (0.880) وبدرجة تقدير مرتفعة بينما جاءت الفقرة رقم (23) ونصها "يستفيد من جولاته في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وانحراف معياري (1.096) وبدرجة تقدير متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التنظيم ككل (3.89) وانحراف معياري (0.563) وبدرجة تقدير مرتفعة.

ويمكن تفسير هذه النتائج إلى رغبة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في التخفيف من الأعباء الروتينية الملقاة على عاتق مديري المدارس، وذلك من خلال حثهم على زيادة مساحة التفويض وإشراك المعلمين في تنفيذ المهام الفعالة القابلة للتفويض، وبالتالي وجود الوقت الكافي للمعايشة الواقعية للأحداث بالإضافة إلى ثقة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بأن توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين من قبل مديرهم ينمي لديهم روح الانتماء للعمل، مما ينعكس على أدائه وإنتاجيته ويدفع العملية التعليمية التعليمية للأمام وقدماً نحو التطور والازدهار.

وما يعزز وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة العجمي (2010) أن التفويض الفعال للسلطة من أجل تحقيق السرعة والكفاءة. أما مجيء الفقرة رقم (23) والتي تنص على "يستفيد من جولاته في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة ويمكن تفسيرها من خلال وعي مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بدرجة متوسطة بأهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب القادر على تولي زمام الأمور والمسؤولية الكاملة في المستقبل بعيداً عن المحسوبة والواسطة والاعتماد على الكفاءة والقدرات الذاتية الذي ينعكس عنه الخروج بمخرجات ذات كفاءة عالية ومتميزة، بالإضافة إلى كثرة البرامج والدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس أثناء الخدمة لرفع وزيادة كفاءتهم المهنية والإدارية وبالتالي ثقة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في مقدرة مديرهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.

المجال الثالث: مجال التوجيه

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التوجيه مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.898	3.89	يشجع أثناء تجواله على العمل بروح الفريق والعمل الجماعي.	28	1

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.966	3.88	يهتم أثناء تجواله بتذليل العقبات من أجل تحقيق الأهداف.	25	2
مرتفعة	0.919	3.87	يحرص أثناء تجواله على الاتصال المباشر بالمديرين لضمان تنفيذ المهام.	27	3
مرتفعة	0.801	3.84	يشجع أثناء تجواله المديرين على حسن استقبال أولياء الأمور والاهتمام بآرائهم.	31	4
مرتفعة	0.875	3.81	يدعم أثناء تجواله روح المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية عند المديرين.	29	5
مرتفعة	0.881	3.77	توفر جولاته فرص التواصل المستمر مع المديرين والاستماع إلى حاجاتهم ومشكلاتهم.	30	6
مرتفعة	0.940	3.75	تمكنه جولاته المستمرة من استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة والتثبت منها بأساليب مختلفة.	26	7
مرتفعة	1.034	3.75	يوفر أثناء تجواله النشرات المساعدة للمديرين لكيفية تطوير الامتحانات.	33	7
مرتفعة	1.049	3.74	يساعد أثناء تجواله المديرين على القيام بدورهم كمشرفين تربويين مقيمين.	34	9
متوسطة	1.177	2.62	يسمح أثناء تجواله للمديرين بإبداء آرائهم الشخصية في العمل.	32	10
مرتفعة	0.619	3.69	مجال التوجيه		

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (2.62-3.89)، حيث جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "يشجع أثناء تجواله على العمل بروح الفريق والعمل الجماعي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري (0.898) وبدرجة مرتفعة. بينما جاءت الفقرة رقم (32) ونصها "يسمح أثناء تجواله للمديرين بإبداء آرائهم الشخصية في العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.62)، وانحراف معياري (1.177)، وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التوجيه ككل (3.69) وانحراف معياري (0.619) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال فهم وإدراك مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم إلى أن العمل الإداري يتكامل بالنجاح من خلال توفير المناخ الديمقراطي والعمل بروح الفريق وإضفاء نوع من الجو الإنساني على العمل، وحرصهم على إيجاد المناخ المدرسي السليم الذي يساعد المدرسة على أداء أهدافها وتحقيق رسالتها من خلال العمل بروح الفريق داخل المدرسة الواحدة الذي يتكامل فيه الأدوار بين المدير والمعلمين مما ينعكس إيجاباً على الجو العام، وما يعزز وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة هيلديبراند (2006, Hildebrand) أن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ورفع التعاون

الجماعي في بيئة العمل، بينما جاءت الفقرة رقم (32) والتي تنص على "يسمح أثناء تجواله للمديرين بإبداء آرائهم الشخصية في العمل" في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة ويمكن تفسير ذلك بأن مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم تسمح المجال لمديري المدارس بإبداء آرائهم الشخصية أثناء العمل بدرجة متوسطة، أي أن الصلاحيات الممنوحة لديهم يتم اتخاذها بصورة تشاركية، وإن الآراء التي يتم تبادلها بين الطرفين تكون أكثر فعالية من غيرها، ذلك لأنها تجعل المديرين أكثر تحمساً والتزاماً بتنفيذها، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Koerperich,2008) حيث دور التجوال في زيادة مستويات الثقة لدى المعلمين من خلال الحوار البناء.

المجال الرابع: مجال الرقابة والمتابعة

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الرقابة والمتابعة مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.932	3.77	يتابع أثناء تجواله المشكلات المختلفة ويتخذ الإجراءات لحلها.	44	1
مرتفعة	0.912	3.72	يعمل أثناء تجواله على معالجة ما يحدث من انحرافات في الإدارة المدرسية.	43	2
متوسطة	0.929	3.67	يقوم العمل من خلال حجم الإنجازات ونوعيتها .	36	3
متوسطة	1.107	3.66	يحفز أثناء تجواله المديرين المتميزين لمواصلة العطاء.	41	4
متوسطة	1.064	3.61	يهتم في تجواله بمراقبة مستوى رضا المديرين.	39	5
متوسطة	1.189	2.84	يعزز أثناء تجواله مبدأ الرقابة الذاتية لدى المديرين.	37	6
متوسطة	1.220	2.79	يقوم أثناء تجواله بمتابعة سير العمل في مواقعهم.	35	7
متوسطة	1.423	2.73	يسعى في تجواله إلى التوعية بأهمية ممارسة الجودة في تقديم الخدمات.	38	8
متوسطة	1.400	2.66	يتعامل مع المواقف الطارئة فور حدوثها.	45	9
متوسطة	1.275	2.62	يستخدم وسائل رقابية واضحة لجميع المديرين.	40	10
متوسطة	1.038	2.52	يستفيد من تجواله في تقييم الدورات التدريبية التي حصل عليها المديرين.	42	11
متوسطة	0.725	3.14	مجال الرقابة والمتابعة		

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (2.52-3.77)، حيث جاءت الفقرة رقم (44) والتي تنص على "يتابع أثناء تجواله المشكلات المختلفة ويتخذ الإجراءات لحلها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وانحراف معياري (0.932)، وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (42) ونصها "يستفيد من تجواله في تقييم الدورات التدريبية التي حصل عليها المديرين" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.52)، وانحراف معياري (1.038) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الرقابة والمتابعة ككل (3.14)، وانحراف معياري (0.725)، وبدرجة تقدير متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أهمية متابعة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للمشكلات التي تواجه المدارس والتي تحتاج إلى الإجراء السريع لتلافي المشاكل والمخاطر أو منعاً لتوقف مسيرة العملية التعليمية والمحافظة على الموارد والإمكانات المادية للمدرسة من خلال حلها بأقصى سرعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجبالي (2005) والتي أظهرت أهمية الإدارة بالتجوال في القدرة على حل المشكلات والصعوبات والمساهمة في حماية المؤسسة من الانعزال الداخلي.

بينما جاءت الفقرة رقم (42) والتي تنص على "يستفيد من تجواله في تقييم الدورات التدريبية التي حصل عليها المديرين" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، والتي يمكن تفسيرها من خلال تأكيد مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم أن البرامج التدريبية تتناسب مع الاحتياجات الفعلية لمديري المدارس، ويحقق أهدافها التي وضعت من أجلها ومعرفة الأسباب التي تحول دون استفادة مديري المدارس من بعض الدورات التدريبية التي تقدمها مديرية مكاتب التعليم في منطقة حائل بهدف تلاشيها، وما يعزز وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة العجمي (2010) أن زيادة فعاليات التدريب لقاءاتها ينعكس على زيادة كفاءة العاملين.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، من وجهة نظر مديري المدارس في تحديد درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم، ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل التعليمية، تبعاً لاختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟"

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل التعليمية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية، وسنوات الخدمة، والجدول (9) أدناه يبين ذلك .

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.

#	المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
1.	الجنس	ذكر	3.66	0.507	73
		أنثى	3.62	0.591	78
2.	المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.68	0.549	86

#	المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
		دراسات عليا	3.59	0.551	65
.3	سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	3.50	0.581	49
		من 10 سنوات فأكثر	3.71	0.524	102
.4	المنطقة التعليمية	شمال حائل	3.74	0.489	79
		جنوب حائل	3.53	0.595	72

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل التعليمية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي، والجدول (10) أدناه يبين ذلك.

جدول رقم (10): تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية على درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل التعليمية.

#	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
.1	الجنس	0.051	1	0.051	0.176	0.675
		0.458	1	0.458	1.591	0.209
.2	المؤهل العلمي	1.519	1	1.519	5.279	0.023
		1.395	1	1.395	4.851	0.029
.3	سنوات الخدمة	41.995	146	0.288		
		45.388	150			
.4	المنطقة التعليمية					
.5	الخطأ					
.6	الكلية					

يتبين من الجدول (10) التالي:

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.176 وبدلالة إحصائية بلغت 0.675. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العلاقة القائمة بين مديري ومديرات مدارس منطقة حائل التعليمية ومديري مكاتب التعليم ومساعدتهم علاقة عمل غير مرتبطة بالجنس، وبالتالي فهم متساوون في مدى المامهم بأدائه وإطلاعهم على ممارسته الإدارية، كما أن الأعمال يتم تقويمها من قبل نفس المسؤولين في مكاتب التعليم، ويتلقون نفس التعليمات والإرشادات والتوجيهات، وأن البرامج التدريبية والدورات والندوات تتم للطرفين ولا توجد تفرقة بينهما. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الصالح (2015) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في استجابات أفراد

عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال والتي تعزى لأثر متغير الجنس.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 1.591 وبدلالة إحصائية بلغت 0.209. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يتم اختيارهم وتعيينهم من ذوي الكفاءة العالية والمؤهلين تربوياً، ولديهم إنجازات وكفاءات وخبرات كافية بغض النظر عن المؤهلات العلمية لديهم، كما أن أغلب المؤهلين علمياً، والذين يحملون دراسات عليا من الفئة الغير مختصة في الإدارة التربوية، ولكن يتم تزويدهم واعطاءهم دورات تدريبية مكثفة في الإدارة وطريقة التعامل مع المعلمين والطلبة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصالح (2015) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المعلمين في المدارس الخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\square = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة ف 5.279 وبدلالة إحصائية بلغت 0.023، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الذين خدمتهم 10 سنوات فأكثر لديهم كفاءة وخبرة عالية في الأعمال الإدارية بسبب طول خدمتهم في التدريس والعمل الإداري.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\square = 0.05$) تعزى لأثر المنطقة التعليمية، حيث بلغت قيمة ف 4.851 وبدلالة إحصائية بلغت 0.029، وجاءت الفروق لصالح شمال حائل، ويمكن تفسير هذه النتيجة بسبب المنطقة الجغرافية واختلاف المناخ بين المنطقتين، بالإضافة إلى أن هناك مناطق نائية ومترامية الأطراف وضعف الخدمات المقدمة لها بسبب بُعد المدارس والطبيعة الجغرافية، بالإضافة إلى أن هناك مدارس للذكور والإناث في المناطق الجنوبية عدد طلابها لا يزيد عن 30 طالباً وإن بعض المعلمين يرفضون الخدمة في بعض المناطق الجنوبية لبعدها ونقص الخدمات فيها على عكس المناطق الشمالية التي تمتاز بالحيوية، وتوفر فيها جميع الخدمات، بالإضافة إلى الاعتدال في الجو المناخي وان اغلب السكان يقيمون في المناطق الشمالية لذا جاءت الفروق لصالح شمال حائل.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها ونصه: " ما سبل تطوير ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة حائل التعليمية؟"

للإجابة على هذا السؤال تم وضع سؤال مفتوح في نهاية الاستبانة حول الحلول المقترحة لتطوير تطبيق الإدارة بالتجوال والذي نص على " ما سبل تطوير ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة حائل؟". وأجاب على هذا السؤال (121) فرداً من أفراد عينة الدراسة ولتحديد هذه السبل تم رصد وتحليل هذه الاستجابات ودمج الأفكار المتشابهة وتوزيعها إلى فئات وفقاً لعملية التحليل النوعي والكمي، ومن ثم استخراج التكرارات والنسب المئوية لهذه الاستجابات كما هو مبين في الجدول (11) التالي.

جدول (11) التكرارات والنسب المئوية للسبل المقترحة لتطوير ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة حائل التعليمية مرتبة تنازلياً حسب التكرارات والنسب المئوية

الرتبة	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
1.	عقد دورات تدريبية وتأهيلية، وإعداد النشرات التثقيفية والندوات لمديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في مجال الإدارة بالتجوال.	109	90.8%
2.	تشجيع مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم على استخدام الإدارة بالتجوال وإبراز محاسنها وغرس القناعة لدى الجميع بأهميتها.	106	87.6%
3.	توفير الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم على استخدام الإدارة بالتجوال في العملية التعليمية والإدارية.	98	80.9%
4.	توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة والضرورية لتطوير الإدارة بالتجوال في المدارس.	93	76.8%
5.	إيجاد آلية رقابة وتوجيه وتنظيم تسهل على مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم استخدام الإدارة بالتجوال بكل يسر وسهولة.	87	71.9%
7.	وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.	74	61.1%
8.	تزويد جميع مديري المدارس بالأبحاث التربوية الحديثة للاستفادة منها في الإدارة المدرسية .	71	58.6%
9.	مشاركة مديري المدارس في اتخاذ القرارات بعد مناقشتها، وتقبل آرائهم واحترامها بمواقع المجالات العلمية الإلكترونية.	64	52.8%
10.	الاشتراك بالمواقع العلمية للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال الإدارة بالتجوال.	59	48.7%
11.	التعاون بين وزارة التربية والتعليم ومديريات مكاتب التعليم والمدارس على تطبيق الإدارة بالتجوال في جميع المجالات التعليمية والإدارية.	45	37.1%
12.	إنشاء موقع إلكتروني لكل مدرسة وربط جميع مواقع المدارس ومكاتب التعليم مع بعضها البعض.	39	32.2%
13.	التخفيف من الأعباء الإدارية والفنية الموكلة لمديري المدارس ومعرفة احتياجات كل مدرسة.	27	22.3%
14.	توفير كادر فني متخصص في الإدارة لعمل الجولات التثقيفية والضرورية اللازمة بشكل دوري ومستمر لتلبية احتياجات مدرء المدارس.	22	18.1%

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (11) أن تسعة مقترحات حصلت على نسبة مئوية تجاوزت 50% في حين حصل خمسة مقترحات على نسبة مئوية تراوحت بين (48.7% - 18.1%)، حيث جاء المقترح الذي نص على "عقد دورات تدريبية وتأهيلية، وإعداد النشرات التثقيفية والندوات لمديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في مجال الإدارة بالتجوال" بالمرتبة الأولى وبأعلى تكرار بلغ (109) ونسبة مئوية (90.8%) ويمكن تفسير ذلك إلى قلة المختصين في مجال التدريب والتأهيل على الإدارة بالتجوال بالإضافة إلى حداثة مفهوم الإدارة بالتجوال، وإلى قلة اهتمام مكاتب التعليم بجانب الإدارة بالتجوال واعتمادهم على الإدارة المكتبية في الأعمال الميدانية بالإضافة إلى عدم قناعة بعض مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال

ولذلك عدم القدرة على إعداد النشرات التثقيفية وعقد الندوات لمديري مكاتب التعليم ومساعدتهم، كما يمكن تفسير ذلك إلى كثرة أعداد المدارس وعدم القدرة على أعداد دورات تدريبية تشمل مدراء مكاتب التعليم ومساعدتهم لانشغالهم في هذه المدارس وانشغالهم في الأعباء الإدارية والاجتماعات، في حين جاءت الفقرة التي نصها " توفير كادر فني متخصص في الادارة لعمل الجولات التثقيفية والضرورة اللازمة بشكل دوري ومستمر لتلبية احتياجات مدراء المدارس " بأدنى تكرار بلغ (22) ونسبة مئوية (18.1%)، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم توفر المختصين في الإدارة لانشغالهم في الاعباء الإدارية الموكلة اليهم وعدم توفر الحوافز المادية والمعنوية لعمل الجولات التثقيفية والضرورة اللازمة بشكل دوري ومستمر لتلبية احتياجات مدراء المدارس.

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإن الباحث يوصي بالتالي:

1. نشر مفهوم الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث وفعال، وزيادة وعي مدراء مكاتب التعليم ومساعدتهم ومدراء المدارس من خلال عقد الدورات التدريبية والتثقيفية والندوات لتعزيز مهاراتهم وغرس القناعة لدى الجميع بأهمية الإدارة بالتجوال في رفع مستوى العملية التعليمية التعلمية.
2. حث مدراء مكاتب التعليم ومساعدتهم على ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (التنظيم، التخطيط، التوجيه، الرقابة والمتابعة) لتطوير الإدارة بأسلوب حديث.
3. إعادة النظر في إجراءات منح الحوافز المادية والمعنوية، والابتعاد بها عن النمطية والروتين، مما يؤثر إيجاباً على انجذاب العاملين في المؤسسات التربوية نحو أداء أفضل وولاء دائم للمدارس التي يعملون فيها.
4. تبني المديرين المبدعين وتنمية المبادرات الإبداعية لديهم وتخصيص حوافز مالية لدعم الإبداع في مدارس منطقة حائل التعليمية، من خلال وضع نظام للحوافز يكفل تشجيع الإبداع والمبادرات الإبداعية.
5. حث مدراء مكاتب التعليم ومساعدتهم على الاهتمام بالإمكانات المادية والبشرية من معلمين وإداريين بمختلف التخصصات والمجالات بسبب زيادة عدد المدارس وكثرة الطلاب.
6. زيادة وعي مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بأهمية وضع الموظف المناسب في المكان المناسب القادر على تولى زمام الأمور والمسؤولية الكاملة في المستقبل، بعيداً عن المحسوبية والواسطة، والاعتماد على الكفاءة والقدرات الذاتية، الذي ينعكس عنه الخروج بمخرجات ذات كفاءة عالية ومتميزة.
7. الاعتماد على الجولات الميدانية لترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية وتطبيق معايير واضحة، ورسم السياسات الإدارية للترقيات بناءً على نتائج تقييم الأداء.
8. إجراء المزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الوفاء، جمال وحسين، سلامة (2000). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر.
- أبو وطفة، سماهر (2010). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البدري، طارق (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان، الأردن.
- بدوي، محمود (2010). إدارة التعليم والجودة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- البيستان، أحمد وعبد الجواد، عبدالله وبولس، وصفي (2003). الإدارة والإشراف التربوي- النظرية والبحث والممارسة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- جاد الرب، سيد (2005). السلوك التنظيمي- موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر.
- الجبالي، عبد المجيد (2005). أسلوب مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال كأحد المحاور في إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، مصر.
- الحريري، رافدة وجلال، محمود وإبراهيم، محمد (2007). الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحوامدة، نضال صالح، والعبيدي، أمل محمد (2013). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية، مجلة دراسات إدارية-مج 16، ع 11، ص 62-100، العراق.
- الخصيري، محسن (2000). الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر.
- الشهري، محمد (2011). تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- صالح، ميسون (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العبيدي، أمل (2013). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية، دراسة منشورة، مجلة جامعة مؤتة، مج 6، العدد 11، البصرة، العراق.
- العجمي، محمد (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عزب، محسن (2008). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- عطوي، جودت (2010). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي- أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العبيدي، أمل محمد (2010). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.

قدومي، منال عبد المعطي، والحوالدة، تيسير محمد (2014) الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث التربوية والنفسية - مج 2، ع 6، ص ص 141-172، فلسطين.

القيسي، هناء (2012). الإدارة التربوية : مبادئ- نظريات- اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مصطفى، يوسف عبد المعطي (2005). الإدارة التربوية- مداخل جديدة لعلم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

المفرجي، عادل (2007). الإدارة الإلكترونية (مركزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية): المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

ملحم، يحيى (2006). التمكين: مفهوم إداري معاصر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر.

المواضية، رضا (2014). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في الأردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج 2، ع 7، ص ص 13-54، فلسطين.

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

ثانياً: المراجع الأجنبية

Brown، G& Coley، K (2011): The Effect of Walk-Through Observations on Teacher Perspectives in Christian Schools، Christian perspective in education، Vol.4، Issue.2،pp 1-24، Virginia، U S A.

Cervone، L& Martinez، P (2007): Classroom Walk-Throughs as catalyst for school improvement، Leadership compass، Vol.4، No.4، pp 1-4.

Emmons، J. (2006)، Managing By Walking Around، Information Technology، Project Management، Available at.

Graf، O & Werlinich، J (2002): Observation Frustrations...Iis There An-other Way? The Walk-Through Observation Tool. University of Pittsburgh، The Principals Academy.

Hildebrand، M (2006): The Implications of Management by Walking About: A Case Study of a German Hospital، Leadership in Health Services vol.19، No.4،pp.3-17.

Koerperich، Robert (2008): The Effects of Classroom Walk-Throughs observations on teachers professional growth، Doctoral Dissertations، Arizona State University، U S A.

Lynch& Stephen (2009): Office life: Management by Walking Around، The economist intelligence unit.

McCormack، c. (2009)، Management By walking Available At

- Mears, Mike (2009): Leadership Elements: A guide to building trust, University , New york, U S A.
- Payne, E (2010): Implementing Walk-Throughs: one Schools Journey, Doctoral Dissertations, Polytechnic Institute and State University, Journey.
- Rossi, G. A (2007): The Classroom Walk-Throughs: One Schools Journey, Doctoral dissertations, Polytechnic Institute and State University, Pennsylvania.
- Skretta, J. A (2008): Walk-Throughs: A Descriptive Study of Nebraska High School Principals Use of the Observation Process, Doctoral Dissertation, University of Nebraska-Lincoln, Nebraska.
- Sorensen, T& Weller, M& Mcentire, L (2010): The Use of Classroom Walk-Throughs Observations as a Strategy to Improve Teaching and Learning: A Student Centered Perspective, Doctoral Dissertation, Lindenwold University.

ثالثاً: مواقع الكترونية من الانترنت

- 1- <https://ar.wikipedia.org/wiki> (22/11/2017).
- 2- www.colmMcCormack.com (26/5/2019).
- 3- <http://www.lifeaftercoffee.com>, pp (3)(17/12/2017).