

الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصُفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين

**Mobile Management and its career performance in the Department of Mudaras al-Safov (5-10), North-Atlantic province, in a public service from the perspective of the two teachers**

إعداد

سالم بن خميس بن حارب الحامدي

د. عايدة بنت بطني بن راشد القاسميّة

سلطنة عُمان

Doi:10.33850/jasep.2020.100698

قبول النشر: 29 / 5 /

استلام البحث: 5 / 5 / 2020

2020

#### المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصُفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (دراسة ارتباطية)، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس الصُفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة، سلطنة عُمان خلال العام الدراسي 2018/2019 والبالغ عددهم 3281 معلمًا ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة 280 معلم ومعلمة، أي بنسبة (10%) من المجتمع الكلي للدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد أعد الباحث استبانة مكونة من 50 فقرة. وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: لا توجد فروق حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصُفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكر- أنثى). لا توجد فروق حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس الصُفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان تُعزى حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكر- أنثى)، وسنوات الخبرة. وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين درجة ممارسة مديري مدارس الصُفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان للإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارسهم. وبناءً على نتائج الدراسة، وضع الباحث مجموعة من التوصيات، والمقترحات؛ لجهات الاختصاص ومنها: حث

المديرين في مدارس الصفوف (5-10)، وفي مدارس التعليم الأساسي، على ممارسة الإدارة بالتجوال ومُميّزاتها لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحديث المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز المعلمين، وتحقيق التطوير والابداع لاختيار الأنسب من القرارات لمعالجة القضايا التي تمرُّ بها تلك المدارس، وإجراء دراساتٍ مسحيةٍ للتعرف إلى المعوقات التي تُواجه تطبيق ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم بالمحافظات.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالتجوال، الأداء الوظيفي.

### Abstract

The Study aimed to identify the practice of management by walking around and its relationship to job performance among the principals of schools in the grades 5-10 in Batinah Governorate North, Sultanate of Oman. The researcher used the descriptive method (correlation study) , and the study population comprises of teachers in grades (5-10) at Batinah Governorate North, Sultanate of Oman for the academic yare 2018/2019. The study included (3281) male and female teachers. The study sample consisted of (280) teachers it almost (10%) of the total population of study. The researcher designed a questionnaire of (50) statements. The study came up with the following results: There were no differences as per the sample of study estimation on the degree of management practice by walking around among the principals for the grade 5-10 at Batinah Governorate North, Sultanate of Oman by gender variable (male/female). There were no differences as per the sample of study estimation at job performance level for the schools teachers for the grades 5-10 at Batinah North, Sultanate of Oman by variable gender (male/female) , and years of experience. They were positive correlation relationship between the degree of principals of grades 5-10 in Batinah North, Sultanate of Oman for the management by walking around and level of job performance of teachers in their schools. Thus, based on the results of study, the researcher developed a set of recommendations for the concerned authorities including: urges school principles to practice management by walking around because it provides enough time to identify problems, improve communication, motivation teachers , as well as achieve development and creativity to select the best decisions in order to treat the crises

that schools confront. And conducting the survey study to identify the barriers that facing the practice management by walking around implementation in the schools.

**Key Words:** Management by walking around, performance among principals.

### مُقَدِّمَةُ الدِّرَاسَةِ:

يشهد عالم اليوم سلسلة من التغيرات الجذرية في كافة المجالات التي أثرت في العديد من جوانب حياة الفرد، خاصة في جوانب الأعمال الإدارية، مما فرض ذلك ضرورة البحث عن نظم إدارية جديدة ومتطورة قادرة على التكيف مع تغيرات العصر ومواكبتها والتي من شأنها أن تجعل المؤسسات تتسم بالحدثة والتطور والقبليّة للتكيف والتغيير مع تطورات العصر، وقد تكون الإدارة بحاجة إلى ذلك التغيير؛ لأنها الجزء الأهم في اهتمامات الإنسان، فإنها تعمل على تطوير ذاتها للتوافق والمواءمة مع هذا التطور، فوجود الإدارة حتمي في كل التجمعات البشرية التي تمتلك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية تُساعدُها على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها، وقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة موجات متتالية من التغيرات والاتجاهات الإدارية في المؤسسات التعليمية كمفهوم الإدارة بالتجوال، والذي يجعل المدير يعيش موظفيه، ويتبادل معهم أطراف الحديث والمناقشة في كل ما يدور حول العمل المدرسي.

المُتأملُ لحال الإدارة المدرسية، والمُعاشِ لها بشكل دائم ويومي، وما تواجده من تحديات وقصور إداري، نستطيع أن ندرك مدى الحاجة إلى إدارة قيادية شاملة، والإدارة المدرسية في صراع بين قوتين: قوة الإحساس بضرورة التغيير وانتهاج إدارات جديدة ونماذج واتجاهات حديثة في الإدارة، وقوة ناشئة عن التقيد القانوني والبقاء على الأنظمة والأساليب والممارسات من الإدارة العليا، ونتيجة للانفجار المعرفي في المجتمعات، زادت أهمية دراسة الإدارة بطريقة علمية، لمواجهة مشاكل التخطيط والرقابة والمتابعة والتنسيق والتنفيذ، وظهرت مداخل وأساليب إدارية حديثة، من أجل التغلب على مشكلات أساليب الإدارة التقليدية، ومنها أسلوب الإدارة بالتجوال (العمرى، 2003).

إن الإدارة بالتجوال هي أسلوب إداري يقوم على اختصار المسافات الجغرافية والزمنية بالحضور الفعال في مواقع الأحداث بالمُعاشة الحقيقية المتزامنة، وتحقق المشاركة والشورى مع قوى العمل وتعتمد الإدارة بالتجوال على قيام المدير بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الحقيقي للخطة والبرامج الموضوعية، ولمعرفة ومتابعة سير العمل وانتظامه (الخصيري، 2000).

ويرجع الفضلُ في نشر اتجاه الإدارة بالتحوّل إلى كلِّ من بيترز وتورمان (Peters&Waterman) في كتابهما الشهير "(In search of Excellence)" أوائل الثمانينات 1982 وقد عرّفوها بأنّها: قضاءُ الوقت بعيداً عن المكتب بهدف الاستماع الحقيقي للزبائن، والاتصال الفاعل مع الموردِين والعاملين، والبحث عن المبتكرين والأفكار الجديدة (فراونه، 2016).

ويذكرُ عَوم (2017) أنّ مصطلح الإدارة بالتحوّل يُعدُّ من أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، باعتبارها أسلوباً من أساليب التعاملات الإدارية التي تحمل خصوصية الحاجة إليها، فهي فلسفة ذات طابع خاص ترتقي بالمؤسسة إلى تحسّين الدور القيادي للإدارة العليا، وفي الوقت نفسه تُتيح الإدارة بالتحوّل الفرص المناسبة لجميع العاملين في مُختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لقائدهم، وثمّكن القائد من تنمية مهاراتهم القيادية وخطوات العمل، باعتبارهم مسؤولين عن متابعة إنجازها، كما يهدف أسلوب الإدارة بالتحوّل إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية دون تحريف أو تدخّل من قبل الإدارات المختلفة.

ويُعتمدُ تطبيقُ الإدارة بالتحوّل على وجود قيادات مؤهلة ومُدربة على عملية التحوّل، والقُدرة على القيادة بالقُدوة للمُعَلِّمين، والتي تُستخدَم خبراتها في عمليات التخطيط الذكي والتفويض البنّاء والمكافأة الملائمة للمُعَلِّمين على أدائهم، والتي يُمكنها تحويل الرُوى إلى أشياء محسوسة، وإرساء الالتزام داخل المؤسسة التربوية، والاهتمام بالمُعَلِّمين وتسهيل أمورهم، والاتصال المنظم الفعّال، وتحقيق مُستوى أرقى من التعاون، وهذا يُمكن أن يُغيّر من المواقف السلبية للمُعَلِّمين، ممّا يُؤدّي إلى نوع أفضل من علاقات العمل (اشتوي، 2015).

فالإدارة دائماً ما تعمل على تطوير ذاتها لتكون إدارة للتطوير بدلاً من أن تبقى أسيرة البنى التقليدية وقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة موجات مُتتالية من الأفكار والاتجاهات الإدارية الهادفة إلى تطوير الأداء من بينها الإدارة بالتحوّل (العجمي، 2010).

ولقد اهتمت الدّراسات العربيّة والأجنبيّة بدراسة الإدارة بالتحوّل لدى القيادات التعليمية، لما لها من أهمية واضحة في العملية التعليمية، فقد أشارت دراسته قُدومي والحوالدة (2014) إلى نتائج أهمّها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتحوّل لدى مديري المدارس المهنية ودرجة الأداء الوظيفي لدى مُعَلِّمي تلك المدارس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مُستوى الإدارة بالتحوّل لدى مديري المدارس المهنية من جهة نظر مُعَلِّمي تلك المدارس تبعاً لمُنغَيّرات النوع والخبرة. كما أشارت نتائج دراسة

مواضية (2014) في محافظة الكرك في الأردن إلى النتائج الآتية: أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة مُعلّمت رياض الأطفال مهنيًا، كان بدرجةٍ متوسطَةٍ. ووجود أثر بدرجةٍ ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة مُعلّمت رياض الأطفال مهنيًا، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تُفسّر ما مقداره (56.9%) من التباين في تنمية كفاءة مُعلّمت رياض الأطفال مهنيًا. وكذلك نتائج دراسة اشتبوي (2015) في جامعة فلسطين أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال بالجامعة كان متوسطًا، حيث حصلت الدرجة الكلية للاستبانة على وزن نسبي (78.74%)، كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة بالتجوال المُتمثلة في: اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وتحسين عمليّات الاتصال، والعمل الجماعي، وتخفيف العاملين المميزين، والدفع باتجاه عمليّات التطوير والإبداع، وتعزيز مبدأ التغذية الراجعة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة بين فئات العمر من (20- أقل من 35)، وبين الفئتين من (35- أقل من 45)، ومن (45- أقل من 60)، وكانت النتيجة لصالح كل من الفئة (35 أقل من 45)، والفئة من (45- أقل من 60)، ولم تتضح فروق في المتغيرات الأخرى.

وكشّف الباحث من خلال الفراءات المُعمّقة بدراسته ما يضيفه على محتوى موضوعه على المستوى المحلي وما له من علاقة بممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي مُتمثلاً في: الجولات السلطانية العمانية منذ انطلاق مسيرة النهضة المباركة، تأصلت واحدة من أبرز السمات الحضارية التي تشهدها هذه الأرض الطيبة، وهي حرص جلالته السلطان قابوس بن سعيد المعظم على الالتقاء المباشر والدائم مع المواطنين في كل محافظات السلطنة؛ ليعايش خلالها أبناءه حيث يُقيمون، يرافقه عدد كبير من الوزراء والمستشارين لِيَسْتَمِيَ لهم مُتابعته ثمار ومُعطيات التنمية الوطنية، ويشهد على ما يقوم به المواطنون من مهرجانات للتعبير عن حبهم وولائهم لبناي نهضة عمان الحديثة (الخميسي، 2000).

ويُعبر الباحث عن طبيعة الجولات وفلسفتها وقيمتها، بأنها منهج عمانيٍّ مميزٍ للشورى، وتمتد فريد من أنماط القيادة بالتجوال تُتخلّلها جلسات مفتوحة مباشرة بين القيادة ومسؤولي الوحدات التنفيذية والمواطنين، وهذا ما نُؤكّد عليه وما ينبغي أن يكون في قيادات المدارس وتابعيهم، لِمَا لهذا التجوال من مقومات وعناصر جوهرية وأسلوبٍ مباشرٍ للعمل الديمقراطي، وطرح القضايا التربوية على بساط البحث، وتلمس احتياجات المُعلّمين على أرض الواقع والميدان المدرسيّ وتحقيق التلاحم والتعاون بين المدير والمُعلّمين، وهذا التجوال يهدف إلى الوُفوف على أحوال العاملين والتعايش مع أوضاعهم ومُتابعة الأداء.

فالميلاد الحقيقي لمصطلح الأداء الوظيفي جاء على يد كل من بورمان وموتودلو (Borman&Motowidlo, 1993) حينما حاولا التمييز بين نوعين من سلوك الموظفين الضروريين للفعالية التنظيمية وهما: أداء المهام (Task Performanc) والأداء السياقي (Contextual Performance). يشير مصطلح أداء المهام إلى السلوكيات التي تُشارك بشكل مباشر في إنتاج السلع أو الخدمات، أو الأنشطة التي تُوفر الدعم غير المباشر للعمليات الفنية الأساسية للمنظمة هذه السلوكيات ترتبط مباشرة بنظام المكافأة الرسمي من ناحية أخرى، يتم تعريف الأداء السياقي على أنه جهود فريدة لا ترتبط مباشرة بمهام المهام الرئيسية. ومع ذلك، فإن هذه السلوكيات مهمة لأنها تُشكل السياقات التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي تُحتمل كمحفز حيوي لأنشطة المهام والعمليات (Korkaew&Suthinee, ) 2012, p116.

إن تلبية احتياجات المعلمين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية التربوية من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء لدى المعلمين نحو مؤسساتهم، وهذا يتسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة التربوية من أجله ألا وهو تطوير العملية التعليمية التعلمية، وتقديم الخدمات لجميع العاملين، والاستجابة لحاجاتهم المادية والمعنوية، وتحسين المناخ التنظيمي المدرسي ليساعدهم على تحسين أدائهم بفعالية عالية (عطوي، 2001).

ولما للأداء الوظيفي من دور محوري في تحسين العملية التعليمية، فقد اهتمت العديد من الدراسات بدراسة الأداء الوظيفي لدى المعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية؛ كدراسة ميسون (2015) التي توصلت إلى نتائج منها: لا توجد فروق في متوسطات استجابات الباحثين حول درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل، وسنوات الخدمة، وكذلك أوضحت النتائج بأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال، وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلمهم.

كما أشارت نتائج دراسة صالحة (2015) إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من مديري مدارس الغوث جاءت مرتفعة، كذلك وجود الأداء الوظيفي للمعلمين، علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس الغوث، ومن خلال استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد اتضح أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع للأداء الوظيفي هي التغذية الراجعة والتحفيز وتحسين الاتصال والتطوير والإبداع، وأن متغير اكتشاف الحقائق له تأثير ضعيف على الأداء الوظيفي.  
مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لأهمية المؤسسات التعليمية في بناء الأجيال، وحاجتها الماسة لأساليب وطرق جديدة، من أجل إحداث التغيير والتطوير المرجو وهو مطلب تطمح إليه المدارس الحكومية في سلطنة عُمان من أجل الارتقاء بعمل الإدارة المدرسية نحو الأفضل، فقد أولت وزارة التربية والتعليم، اهتماماً واضحاً بإدارات المدارس من خلال رسم السياسة التعليمية التي تساهم في متابعة الأداء في تلك المؤسسات والارتقاء بها، والتي تعكس اهتماماً بالعنصر البشري لما له من دور محوري في عملية التطور والتقدم التي تطمح إليها تلك المؤسسات، ولا سيما أن الاهتمام بالممارسات الإدارية التي يتبعها مديري المدارس تؤثر على مستوى أداء جميع العاملين بتلك المدارس من معلمين وإداريين.

ومن واقع خبرة الباحث في مدارس سلطنة عُمان بمحافظة شمال الباطنة بشكل عام ومدارس ولاية تبناص بشكل خاص، منذ عام 1994 واحتكاكه بالعمل الإداري، والشواهد اليومية وشعوره بوجود عدد من المؤشرات خرج بمجموعة من الملاحظات يمكن إيجازها في: وجود فجوة بين الإدارة المدرسية ممثلة بمدير المدرسة ومساعد مدير المدرسة من جهة وبين المعلمين من جهة أخرى، نتج عنه بعض القصور في تقدير مدير المدرسة لحاجات المعلمين وقدراتهم، كما تفتقر المنظومة المدرسية إلى رؤية واضحة لتبني مفهوم الإدارة بالتجوال وابتكار أساليب جديدة لأداء الأعمال المنوطة بهم، مما ينعكس سلباً على أداء المعلمين وأداء المدرسة بشكل عام. ومن الشواهد اليومية فله اللقاءات والاجتماعات التلقائية، ونُدرة حوار المدير مع معلميه لأشغاله الدائم بالجوانب الإدارية، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وإتباع بعض منهم سياسة الباب المغلق، وغياب بعض المدراء عن الواقع العملي بالمدرسة رغم تواجده فيها لفترة زمنية طويلة، مما يؤدي إلى الابتعاد عن الحوار المفتوح والمكشوف، والرسمية المبالغ فيها بين المدير والمعلمين، وانعدام في الشفافية والوضوح والصراحة، وكذلك غياب ثقافة المعلمين لمفهوم الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي على اعتبار أنها إدارة تصيد الأخطاء والتجسس على المعلمين.

هذا ما يؤكدُه العبيدي (2010). بأن المدراء أصبَحوا بعيدين عن المعلمين معهم، ليتقائهم في مكاتبتهم دون التفاعل مع العاملين مما أدى إلى تشويش المعلومات التي تُنقل إلى المدراء صنّاع القرار نظراً لعدم وصول جميع المعلومات المتعلقة بالعمل للمدراء، أو خوف العامل من مواجهة المدير ورُدود فعله.

كذلك أشارت نتائج دراسة عتوم (2017) إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بإعدادها: (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة إسهام رؤساء الأقسام

الأكاديمية في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام وثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال على الأداء الوظيفي على متغير (الجنس، الكلية، الخبرة) وأسفرت نتائج دراسة صالح (2015)، بمدارس محافظة غزة حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالتجوال، وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلمهم.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغته وبلورة مشكلة الدراسة الحالية والتي تناولها الباحث فيها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وهي الإدارة بالتجوال وذلك من خلال تحليل أبعادها والتعرف على العلاقة المرتبطة بينها وبين مستوى الأداء الوظيفي للمدراء في التساؤلات التالية:

ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصفوف (5-10) في محافظة شمال الباطنة؟

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (5-10) في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لاستجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تُعزى لمتغيرات الدراسة: النوع، سنوات الخبرة؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لاستجابة أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي تُعزى لمتغيرات الدراسة: النوع، سنوات الخبرة؟ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي؟

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصفوف (5-10) في محافظة شمال الباطنة.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (5-10) في محافظة شمال الباطنة.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لاستجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تُعزى لمتغيرات الدراسة: النوع، سنوات الخبرة.



• الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  لاستجابة أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي تُعزى لمتغيري الدراسة: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة.

• الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية الموضوع الذي يتصدى لدراسته، نظراً لحدائث المفهوم حيث حاول الباحث خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصوف (5-10) في محافظة شمال الباطنة، بسلطنة عُمان، من وجهة نظر المعلمين ولا شك أن هذا الموضوع ينطوي على أهمية كبيرة سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية. ومن ثم يمكن تناول أهمية الدراسة الحالية في الشقين التاليين:

الأهمية النظرية: وتتمثل فيما يلي:

1. تُعدّ هذه الدراسة هي الأولى من نوعها، في الكشف عن العلاقة بين متغير الإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي - في حدود علم الباحث في محافظة شمال الباطنة، بسلطنة عُمان- وبذلك فإنها تُمثل إضافة نوعية للمكتبة التربوية بمدارس محافظة شمال الباطنة.

2. تتواكب هذه الدراسة مع الاتجاهات الحديثة التي تُنادي بضرورة توظيف الإدارة بالتجوال في العملية التعليمية التربوية.

الأهمية التطبيقية: وتتمثل فيما يلي:

1. في ضوء نتائج الدراسة يأمل الباحث الاستفادة منها في تصميم البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين، وتحسين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس.

2. يأمل الباحث أن تُفيد نتائج هذه الدراسة شريحة الباحثين المهتمين واستكمال فكرة الدراسة بتطبيقها على متغيرات دراسية أخرى.

3. تُسلط الضوء على أسلوب اتصال جديد في الإدارة الحديثة ألا وهو الإدارة بالتجوال.

4. من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يسترشد به مديري مدارس محافظة شمال الباطنة ومساعدتهم في تطوير معارفهم، ومهاراتهم، وقدراتهم، من أجل إتباع الإدارة بالتجوال لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وتحقيق الأهداف المنوطة بهم.

### حُدُودُ الدِّرَاسَةِ:

تتمثلُ حُدُودُ الدِّرَاسَةِ في ما يلي:

**الحدود البشرية:** اشتملتُ الدِّرَاسَةُ على عَيْنَةٍ عَشَوَانِيَةٍ مِنْ مُعَلِّمِي مُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ بِسُلْطَنَةِ عُمان.

**الحدود الزمانية:** تَمَّ تَطْبِيقُ الدِّرَاسَةِ في الفَصْلِ الدِّرَاسِيِّ الثَّانِي لِلْعَامِ الدِّرَاسِيِّ 2019/2018.

**الحدود المكانية:** تَمَّ تَطْبِيقُ الدِّرَاسَةِ على مَدَارِسِ الصُّفُوفِ (5-10) بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ بِسُلْطَنَةِ عُمان.

**الحدود الموضوعية:** اقتصرتُ الدِّرَاسَةُ الحَالِيَّةُ في تَنَاقُلِهَا الإِدَارَةَ بِالتَّجَوُّالِ وَعَلاقَتِهَا بِالأداءِ الوظيفيِّ لَدَى مُدِيرِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ (5-10) بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ بِسُلْطَنَةِ عُمان مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ المُعَلِّمِينَ، الَّتِي تَتَمَثَّلُ في مَجَالَاتِ الإِدَارَةِ بِالتَّجَوُّالِ وَهِيَ: اكْتِشافُ الحَقائِقِ، تَحْسينُ الاتِّصالِ، التَّخْفِيزُ، التَّطْوِيرُ وَالإِبْداعُ، التَّغْذِيَةُ الرَّاجِعَةُ، كَمَا تَتَمَثَّلُ في أَبْعادِ الأداءِ الوظيفيِّ.

### مُصْطَلَحَاتُ الدِّرَاسَةِ:

#### الإدارة بالتجوال:

تُعرَّفُ على أَنَّها استراتيجيَّة اتِّصالٍ بَيْنَ المُدِيرِ وَالمُوظِّفِينَ، يَعمَدُ على الاتِّصالاتِ غيرِ الرِّسْمِيَّةِ مِنْ خِلالِ اعْتِمادِ نَهْجِ الإِدَارَةِ اللامركزيَّةِ وَالثِّقَةِ في المُوظِّفِينَ، مِمَّا يُعزِّزُ العَمَلَ الجَماعِيَّ (عطا ومحمد، 2013). كَمَا تُعرَّفُ على أَنَّها سَكَلٌ مِنْ أسْكالِ الإِدَارَةِ الحَدِيثِ فِيهِ المُدِيرُ يَتَبَعِدُ عَن مَكْتَبِهِ، وَيَخْرُجُ مِنْهُ إلى مَسَرِّحِ العَمَلِ وَيَتَفَاعَلُ مَعَ العَامِلِينَ وَجْهًا لَوَجْهٍ، لا كِشْفِ الحَقائِقِ، وَتَحْسينِ الاتِّصالِ، وَتَقْدِيمِ التَّخْفِيزِ المُناسِبِ للعَامِلِينَ، وَالتَّطْوِيرِ وَالإِبْداعِ في نُظْمِ العَمَلِ، وَتَقْدِيمِ التَّغْذِيَةِ الرَّاجِعَةِ لِحَلِّ أيِّ مُشْكِلةٍ تُعَوِّقُ العَمَلِيَّةَ الإِنْتاجِيَّةَ (الحوامدة والعبيدي، 2012)، كَمَا خَلَصَتْ العبيدي (2010) في دِرَاسَتِهَا إلى تُعْرِيفِ الإِدَارَةِ بِالتَّجَوُّالِ بِأَنَّها الإِدَارَةُ القَائِمَةُ على بَقَاءِ المُدِيرِ خَارِجَ مَكْتَبِهِ يَتَجَوَّلُ بَيْنَ العَامِلِينَ وَيَقْضِي مُعْظَمَ وَقْتِهِ في خُطُوطِ اتِّصالٍ مَفْتُوحَةٍ، بِحَيْثُ يَلْبِسُ لِبَسَهُمْ وَيَتَفَاعَلُ مَعَهُمْ، وَيُتَابِعُهُمْ وَهُمْ يَعمَلُونَ في مِيْدانِ العَمَلِ، وَيُدِيرُ الجِوارَ مَعَهُمْ، وَيُنَاقِشُهُمْ في أُمُورِ العَمَلِ وَأُمُورِهِمُ الشَّخْصِيَّةِ.

وَيُعرَّفُ الباحِثُ الإِدَارَةَ بِالتَّجَوُّالِ إِجْرائِيًّا: على أَنَّها نَمَطٌ مِنْ أنْماطِ الإِدَارَةِ الِذي يَتَبَعُهُ مُدِيرُ المَدْرَسَةِ في مَدَارِسِ مُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ وَالِذي يَهْتَمُّ فِيهِ بِالتَّواجُدِ بَيْنَ جَمِيعِ العَامِلِينَ بِالمَدْرَسَةِ مِنْ مُعَلِّمِينَ وَإِدَارِيِّينَ مُعْتَمِدًا على ما يَمْلِكُهُ مِنْ مَهَارَاتِ وَمَواهِبِ شَخْصِيَّةٍ في التَّعامُلِ مَعَهُمْ، وَتَعْزِيزِ العَلاقَاتِ الشَّخْصِيَّةِ وَالإِنسانِيَّةِ، وَتَخْفِيزِهِمْ وَتَشْجِيعِهِمْ على الإِبْداعِ وَالتَّطْوِيرِ، وَتَقْدِيمِ التَّغْذِيَةِ الرَّاجِعَةِ، وَتَحْسينِ الاتِّصالِ، وَاكْتِشافِ الحَقائِقِ، وَبُعْدِ الأداءِ الوظيفيِّ.

#### الأداء الوظيفي:

يُعرّفها الفضلي (2015) بأنه انجاز الأهداف المحددة حتى تحقق الفاعلية، ويجب أن يتوفر لدى الفرد المعلومات الكافية عن الأهداف المكلف بها حتى يستطيع أن يحققها في وظيفته، ومن ثم فالأداء الوظيفي هو أداء الفرد في العمل كما يعبر عن القدر الناتج الذي ينجح الفرد خلال فترة زمنية معينة. كما عرفه محمد ويحيى (2013) بأنه محصلة السلوك التنظيمي في ضوء الإجراءات والواجبات والأنشطة والمهام للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة بالجودة المطلوبة والوقت المحدد، وبأقل تكلفة. وكذلك عرفه (الجرادين، 2004) بأنه قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة، مراعيًا الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل، وتوفير المصادر والوقت.

ويُعرف الباحث الأداء الوظيفي إجرائياً: على أنه قيام المعلمين بأداء المهام المكلفين بها بما يتناسب مع المعايير التي تم وضعها من قبل الإدارة المدرسية، بما يساهم في نجاح المدرسة وتمييزها عن باقي المدارس الأخرى، في إدارة الصف، والتقويم، والأنضباط، ويُفاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على بُعد مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة  
**منهجية الدراسة:**

تُعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إتمام الدراسة الميدانية، وبواسطتها يتم الحصول على البيانات وجمع المعلومات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي نسعى لتحقيقها، وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي (دراسة ارتباطية) والذي يتناسب ويقارن، ويُفسر، ويُقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع مع طبيعة الدراسة الحالية، وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية بالبحث في الجانب الميداني، بإعداد استبانة لدراسة بعض متغيرات الموضوع، وحصر المعلومات اللازمة وتجميعها، ومن ثم تفريغها، وتحليلها الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، أما المصادر الثانوية قام الباحث باستخدام مصادر البيانات من الكتب، والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات، والدراسات المنشورة، وأطروحات الدكتوراه والماجستير ذات العلاقة، والاستعانة بالنسخ الإلكترونية على صفحة الانترنت.

تكوّن مُجْتَمَعُ الدَّرَاسَةِ مِنَ المُعَلِّمِينَ وَالمُعَلَّمَاتِ فِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ 5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ، فِي سلطنة عُمان خِلالَ العَامِ الدَّرَاسِيِّ 2018\2019، وَالبَالِغُ عَدَدُهُم 3281 مُعَلِّمًا وَمُعَلِّمَةً، وَقَدْ تَمَّ مَعْرِفَةُ الإحصَاءَاتِ مِنْ خِلالِ الكِتَابِ الإحصَائِيِّ لِقِسْمِ الإحصَاءِ وَالمُؤَشِّرَاتِ التَّرْبُويَةِ لِلْمُدِيرِيَةِ العَامَّةِ للتَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ لِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ (وزارة التربية والتعليم، 2018).

**عَيِّنَةُ الدَّرَاسَةِ:**

تَمَّ اخْتِيَارُ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ بِالطَّرِيقَةِ العَشْوَائِيَةِ البَسِيطَةِ مِنْ مُعَلِّمِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ

5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ، فِي سلطنة عُمان وَالبَالِغُ عَدَدُهُم 280 مُعَلِّمًا وَمُعَلِّمَةً، أَيْ بِنِسْبَةِ 10% مِنْ المُجْتَمَعِ الكُلِّيِّ لِلدَّرَاسَةِ. الجَدُولُ رَقْمُ 1.3 يُوَضِّحُ خِصَائِصَ أَفْرَادِ العَيِّنَةِ.

جدول 1.3 توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الديموغرافية للدراسة

نوع المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	149	53.2%
	أنثى	131	46.8%
سنوات الخبرة	المجموع	280	100%
	أقل من 5 سنوات	30	10.7%
	5-10 سنوات	59	21.1%
سنوات الخبرة	أكثر من 10 سنوات	191	68.2%
	المجموع	280	100%

#### أداة الدراسة:

بِالرُّجُوعِ لِلدَّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ اعْتَمَدَتِ الدَّرَاسَةُ عَلَى اسْتِثْنَانَةِ مُؤَلَّفَةٍ مِنْ 50 فُقْرَةٍ وَتَتَضَمَّنُ أَدَاةَ الدَّرَاسَةِ الآتِيَةَ: البُعْدُ الأَوَّلُ دَرَجَةُ مُمَارَسَةِ الإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ، وَتُمَثِّلُ المَحَاوِرَ التَّالِيَةَ: التَّطْوِيرُ وَالإِبْدَاعُ، وَتَحْسِينُ الإِتِّصَالِ، وَالتَّخْفِيزُ، وَاكتِشَافُ الحَقَائِقِ، وَالتَّغْذِيَةُ الرَّاجِعَةُ، وَالمَحَوْرُ الثَّانِي المَتَّعَلِّقُ بِمُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ. مُسْتَخْدَمًا مَقْيَاسَ لِيكْرْتِ الحُمَاسِيِّ لِدرَجَةِ المُوَافَقَةِ (كَبِيرَةٌ جَدًّا 5، كَبِيرَةٌ 4، مُتَوَسِّطَةٌ 3، ضَعِيفَةٌ 2، ضَعِيفَةٌ جَدًّا 1).

#### صِدْقُ الأَدَاةِ وَثَبَاتُهَا:

يُقْصَدُ بِصِدْقِ الأَدَاةِ أَنْ تَقِيَسَ مَا أُعِدَّتْ لِقِيَاسِهِ، وَقَدْ تَمَّ التَّحَقُّقُ مِنْ صِدْقِ الأَدَاةِ مِنْ خِلالِ: صِدْقِ المُحَكِّمِينَ" الصِدْقِ الظَّاهِرِيِّ. قَامَ البَاحِثُ بِعَرَضِ أَدَاةِ الدَّرَاسَةِ فِي صُورَتِهَا الأَوَّلِيَّةِ عَلَى المُشْرَفِ، ثُمَّ عَلَى مَجْمُوعَةٍ مِنَ المُحَكِّمِينَ، وَعَدَدُهُم 15 مَحَكِّمًا مِنْ أَعْضَاءِ الهَيِّئَةِ التَّدْرِيسِيَّةِ فِي جَامِعَةِ السُّلْطَانِ قَابُوسَ، وَجَامِعَةِ صَحَارَ، وَالكَلْبِيَّةِ التَّطْبِيقِيَّةِ بِصَحَارَ، وَمِنْ مُدْرَإِ المَدَارِسِ، وَأَعْضَاءِ الدَّرَاسَاتِ وَالمُتَابِعَةِ بِالمُدِيرِيَّةِ

العامّة للتربّية والتعليم لمحافظة شمال الباطنة (مُلْحَق رَقْم أ) فِي صُورَتِهَا الْأُولَى، وَقَدْ طَلَبَ الْبَاحِثُ مِنَ الْمُحَكِّمِينَ إِبْدَاءَ آرَائِهِمْ فِي مَدَى مُلَاعَمَةِ الْفَقْرَاتِ لِقِيَاسِ مَا وُضِعَتْ لِأَجْلِهِ، وَمَدَى وُضُوحِ صِيَاغَةِ، وَمُنَاسِبَةِ كُلِّ فِقْرَةٍ لِلْبُعْدِ الَّذِي تَنْتَمِي إِلَيْهِ، وَاقْتِرَاحِ مَا يَرُونَهُ مُنَاسِبًا مِنْ تَعْدِيلِ صِيَاغَةِ الْفَقْرَاتِ أَوْ حَذْفِهَا، وَاسْتِنَادًا لِلْمُلَاحَظَاتِ وَالتَّوْجِيهَاتِ الَّتِي أُبْدَاهَا الْمُحَكِّمُونَ خَرَجَتْ الْأَدَاةُ فِي صُورَتِهَا النَّهَائِيَّةِ، كَمَا فِي (مُلْحَق رَقْم ب).

#### الانساق الداخلي:

لِاسْتِخْرَاجِ دَلَالَاتِ صِدْقِ الْبِنَاءِ (الانساق الداخلي بَيْنَ الْفَقْرَاتِ) لِلدَّادَةِ الْمُكَوَّنَةِ مِنْ اسْتِثْنَاءِ دَاتٍ مَقْيَاسِيْنَ، الْأَوَّلُ: مَقْيَاسُ مُمَارَسَةِ الْإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ، وَيَتَكَوَّنُ مِنْ 35 فِقْرَةٍ، وَالثَّانِي: مَقْيَاسُ مُسْتَوَى الْأَدَاءِ الْوِظِيْفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ، وَيَتَكَوَّنُ مِنْ 15 فِقْرَةٍ، اسْتِخْرَاجُ الْبَاحِثِ مُعَامَلَاتِ ارْتِبَاطِ الْفَقْرَاتِ مَعَ الدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ، وَمُعَامِلِ الثَّبَاتِ لِلْمَقْيَاسِيْنَ بِطَرِيقَتَيْ كَرُونِيَاخِ أَلْفَا وَالتَّجْرِيَّةِ النَّصْفِيَّةِ، كُلٌّ عَلَى حِدَةٍ، وَذَلِكَ عَلَى عَيِّنَةٍ اسْتِطْلَاقِيَّةٍ مِنْ خَارِجِ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ تَكُونَتْ مِنْ 37 فَرْدًا مِنْ مُعَلِّمِي وَمُعَلِّمَاتِ مَدَارِسِ مَحَافِظَةِ شَمَالِ الْبَاطِنَةِ فِي سَلْطَنَةِ عُمَانَ، وَالجَدَاوِلُ التَّالِيَةُ تُوضِّحُ ذَلِكَ.

#### مقياس ممارسة الإدارة بالتجوال:

#### جدول 2.3 معاملات الارتباط بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه

اكتشاف الحقائق	تحسين الاتصال	التخفيف	التطوير والإبداع	التغذية الراجعة
الفقر الارتباط	الفقر الارتباط	الفقر الارتباط	الفقر الارتباط	الفقر الارتباط
0.672**	8	0.744**	22	0.651**
0.961**	9	0.705**	23	0.794**
0.862**	10	0.798**	24	0.852**
0.863**	11	0.519*	25	0.852**
0.857**	12	0.620**	26	0.836**
0.887**	13	0.730**	27	0.784**
0.821**	14	0.795**	28	0.780**

يُوضِّحُ الْجَدْوَلُ 2.3 أَنَّ جَمِيعَ قِيَمِ مُعَامَلَاتِ ارْتِبَاطِ الْفَقْرَاتِ مَعَ الْمِحْوَرِ الَّذِي تَنْتَمِي إِلَيْهِ كَانَتْ دَاتٍ دَرَجَاتٍ مُتَفَاوِتَةً بَيْنَ الْمُتَوَسِّطَةِ وَالْعَالِيَةِ وَجَمِيعُهَا دَالَّةٌ إِحْصَائِيًّا، كَمَا تُشِيرُ النَّتَاجُ إِلَى عَدَمِ وُجُودِ فِقْرَةٍ دَاتِ ارْتِبَاطِ سَالِبٍ أَوْ يَقِلُّ ارْتِبَاطُهَا عَنِ الدَّرَجَةِ 0.20، وَالَّذِي قَدْ يُؤَثِّرُ فِي مُعَامِلِ الثَّبَاتِ الْعَامِّ لِلْمَقْيَاسِ، عَلَيْهِ فَقَدْ اعْتَمَدَ الْبَاحِثُ جَمِيعَ فَقْرَاتِ الْمَقْيَاسِ وَعَدَّهَا 35 فِقْرَةً لِأَعْرَاضِ تَطْبِيقِ الْمَقْيَاسِ عَلَى الْعَيِّنَةِ الْمُخْتَارَةِ.

#### معاملات الارتباط بين محاور المقياس والدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ:

جدول 3.3 مُعَامِلَاتُ الْاِرْتِبَاطِ بَيْنَ كُلِّ مَحَوْرٍ وَالدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ

مُعَامِلَاتُ الْاِرْتِبَاطِ	الدَّرَجَةُ الْكُلِّيَّةُ لِلْمِقْيَاسِ
0.887**	المَحَوْرُ الْأَوَّلُ: اِكْتِشَافُ الْحَقَائِقِ
0.848**	المَحَوْرُ الثَّانِي: تَحْسِينُ الْاِتِّصَالِ
0.906**	المَحَوْرُ الثَّلَاثُ: التَّحْفِيزُ
0.914**	المَحَوْرُ الرَّابِعُ: التَّطْوِيرُ وَالْاِبْدَاعُ
0.930**	المَحَوْرُ الْخَامِسُ: التَّغْذِيَّةُ الرَّاجِعَةُ

يُوضَّحُ الْجَدْوَلُ 3.3 مُعَامِلَاتُ الْاِرْتِبَاطِ بَيْنَ كُلِّ بَعْدٍ وَالدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ، إِذْ تَرَاوَحَتْ بَيْنَ 0.848\*\* - 0.930\*\*، وَتَجْدُرُ الْإِشَارَةُ إِلَى أَنَّ جَمِيعَ مُعَامِلَاتِ الْاِرْتِبَاطِ بَيْنَ كُلِّ مَحَوْرٍ وَالدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ لِلْمِقْيَاسِ ذَاتُ قِيَمٍ عَالِيَةٍ وَدَالَّةٍ إِحْصَائِيًّا. مُعَامِلُ الثَّبَاتِ بِمُعَادَلَةِ (كروناخ ألفا):

جدول 4.3 مُعَامِلَاتُ الثَّبَاتِ كروناخ ألفا لِلْمَحَاوِرِ وَالْمِقْيَاسِ كَكُلِّ

مَحَاوِرِ الْمِقْيَاسِ	عَدَدُ الْفَقْرَاتِ	كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha
المَحَوْرُ الْأَوَّلُ: اِكْتِشَافُ الْحَقَائِقِ	7	0.954
المَحَوْرُ الثَّانِي: تَحْسِينُ الْاِتِّصَالِ	7	0.959
المَحَوْرُ الثَّلَاثُ: التَّحْفِيزُ	7	0.951
المَحَوْرُ الرَّابِعُ: التَّطْوِيرُ وَالْاِبْدَاعُ	7	0.953
المَحَوْرُ الْخَامِسُ: التَّغْذِيَّةُ الرَّاجِعَةُ	7	0.947
الدَّرَجَةُ الْكُلِّيَّةُ	35	4.764

يُلاحَظُ مِنَ الْجَدْوَلِ 3.4 أَنَّ مُعَامِلَ الثَّبَاتِ فِي كُلِّ مَحَوْرٍ مِنْ مَحَاوِرِ الْمِقْيَاسِ، وَكَذَلِكَ مُعَامِلُ الثَّبَاتِ لِلدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ، هِيَ قِيَمٌ ذَاتُ دَرَجَةِ عَالِيَةٍ مِنَ الثَّبَاتِ فِي الْعُلُومِ الْإِنْسَانِيَّةِ، وَمُؤَشِّرًا عَلَى مَدَى الْاِتِّسَاقِ الدَّاخِلِيِّ لِمَحَاوِرِ الْمِقْيَاسِ، وَعَلَيْهِ اعْتَبِرْتُ جَمِيعَ الْمَحَاوِرِ صَالِحَةً لِأَعْرَاضِ الدَّرَاسَةِ.

مُعَامِلُ الثَّبَاتِ بِطَرِيقَةِ التَّجْزِئَةِ النُّصْفِيَّةِ:

جدول 5.3 مُعَامِلَاتُ الثَّبَاتِ بِطَرِيقَةِ التَّجْزِئَةِ النُّصْفِيَّةِ

الجُزْءُ الْأَوَّلُ	الجُزْءُ الثَّانِي	الارتباط النُّصْفِيْنِ	بَيْنَ (سبيرمان براون)	التَّصْحِيْحُ بِمُعَامِلِ (جتمان)	بِمُعَامِلِ
الفَقْرَاتُ الْفَرْدِيَّةُ	الفَقْرَاتُ الرَّوْجِيَّةُ	0.970	0.985	0.985	0.985

يُلاحَظُ مِنَ الْجَدْوَلِ 5.3 أَنَّ دَرَجَةَ الْاِتِّسَاقِ الدَّاخِلِيِّ بَيْنَ إِجَابَاتِ الْعِيْنَةِ بِطَرِيقَةِ التَّجْزِئَةِ النُّصْفِيَّةِ عَالِيَةٌ، حَيْثُ أَنَّ قِيَمَةَ الْاِرْتِبَاطِ بَيْنَ النُّصْفِيْنِ قِيَمَةٌ أَلْفَا بَيْنَ الْجُزْءِ الْأَوَّلِ وَالْفَقْرَاتِ الْمُفْرَدَةِ، وَبَيْنَ الْجُزْءِ الثَّانِي الْفَقْرَاتِ الرَّوْجِيَّةِ قَدْ بَلَغَتْ 0.970، وَبَلَغَ مُعَامِلُ

التصحيح سبيرمان براون 0.985، كما بلغ أيضاً معامل التصحيح جتمان 0.985؛ مما يدل على قوة مقياس الدراسة وصلاحيته لأغراض التطبيق.  
مقياس مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين:  
جدول 6.3 معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس

الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
1	0.664**	6	0.859**	11	0.633**
2	0.588**	7	0.602**	12	0.889**
3	0.819**	8	0.773**	13	0.806**
4	0.849**	9	0.821**	14	0.760**
5	0.864**	10	0.893**	15	0.852**

**\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)**

يوضح الجدول 6.3 أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس كانت ذات درجات متفاوتة بين المتوسط والعالية وجميعها دالة إحصائية، كما تشير النتائج إلى عدم وجود فقرة ذات ارتباط سالب أو يقل ارتباطها عن الدرجة 0.20، والذي قد يؤثر في معامل الثبات للمقياس، كما أوضحت نتائج معامل الثبات العام للمقياس أن الدرجة الكلية لمعامل الثبات كرونباخ ألفا بلغت 0.958، وهي قيمة ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس عليه، فقد اعتمد الباحث جميع فقرات المقياس وعددها 15 فقرة لأغراض تطبيق المقياس على عينة الدراسة.

**جدول 7.3 معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية**

الجزء الأول	الجزء الثاني	الارتباط النصفين	بين (سبيرمان براون)	التصحيح بمعامل جتمان
الفقرات الفردية	الفقرات الزوجية	0.936	0.967	0.965

يلاحظ من الجدول 7.3 أن درجة الاتساق الداخلي بين إجابات العينة بطريقة التجزئة النصفية عالية حيث أن قيمة الارتباط بين النصفين قيمة الفا بين الجزء الأول الفقرات المفردة، وبين الجزء الثاني الفقرات الزوجية قد بلغت 0.936، وبلغ معامل التصحيح سبيرمان براون 0.967، كما بلغ أيضاً معامل التصحيح جتمان 0.965 مما يدل على قوة مقياس الدراسة وصلاحيته لأغراض التطبيق.

متغيرات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على المتغيرات الآتية:  
المتغيرات المستقلة:

النوع الاجتماعي ويشمل: ذكور/ وإناث.

سنوات الخبرة وتشمّل على:

5 إلى أقل من 10 سنوات.

10 إلى 15 سنة.

16 سنة فأكثر.

المتغير التابع (درجة ممارسة الإدارة بالتجوال) وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي.

### نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس الصفوف (10-5) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمهم، وفيما يلي عرضٌ لنتائج الدراسة مرتبة حسب تسلسل أسئلتها. ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصفوف (10-5) في محافظة شمال الباطنة؟

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (10-5) في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لاستجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تُعزى لمتغيرات الدراسة: النوع، سنوات الخبرة؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لاستجابة أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي تُعزى لمتغيرات الدراسة: النوع، سنوات الخبرة؟  
هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي؟

### الإحصاء الوصفي:

أولاً: مقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال

مقاييس النزعة المركزية

جدول 1.4 مقاييس النزعة المركزية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصفوف 10-5 بمحافظة شمال الباطنة

مقاييس النزعة المركزية	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال
المستوى العام	4.11	4.17	5.00

يبين الجدول 1.4 مقاييس النزعة المركزية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصفوف 10-5 بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان، إذ بلغ المتوسط الحسابي 4.11، كما بلغ الوسيط 4.17، في

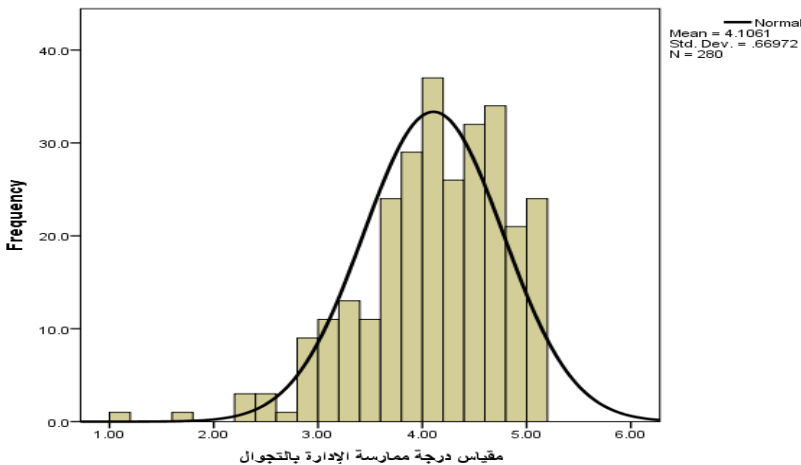


جِيْن بَلَعَتْ قِيْمَةُ الْمُنُوَالِ 5.00، وَيَبْضِيْحُ مِنْ الْقِيَمِ السَّابِقَةِ لِمَقَايِيْسِ النَّزْعَةِ الْمَرْكَزِيَّةِ وَجُوْدُ تَقَارُبِ بَيْنِ الْمُنُوَسَطِ وَالْوَسِيْطِ وَالْمُنُوَالِ، وَعَدَمُ وَجُوْدِ تَبَاعُدٍ بَيْنَهَا. جَدُوْلُ 2.4 مَقَايِيْسُ التَّشْتِتِ لِاسْتِجَابَاتِ عَيْنَةِ الدَّرَاسَةِ حَوْلَ دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ الْإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ لَدَى مُدِيْرِي مَدَارِسِ الصُّفُوْفِ 5-10 بِمَحَافِظَةِ شَمَالِ الْبَاطِنَةِ

مَقَايِيْسُ التَّشْتِتِ	المُسْتَوَى الْعَامَ
الانحراف المعياري	0.67
التباين	0.45
الانزياح	0.95-
التفريط	1.35
الخطأ المعياري	0.29
المدى	3.91
الحد الأدنى للقيم	1.09
الحد الأعلى للقيم	5.00

يُبَيِّنُ الْجَدُوْلُ 2.4 مَقَايِيْسَ التَّشْتِتِ لِاسْتِجَابَاتِ عَيْنَةِ الدَّرَاسَةِ حَوْلَ دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ الْإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ لَدَى مُدِيْرِي مَدَارِسِ الصُّفُوْفِ 5-10 بِمَحَافِظَةِ شَمَالِ الْبَاطِنَةِ، إِذْ بَلَعَتْ نِسْبَةُ التَّبَايُنِ 0.45، كَمَا بَلَغَ الْاِنْحِرَافُ الْمِعْيَارِيُّ 0.67، وَهَاتَانِ بَيْنَ الْقِيَمَتَيْنِ مُتَقَارِبَتَيْنِ مِنْ بَعْضِهِمَا، كَمَا تَقُلُّ عَنِ الْوَاحِدِ الصَّحِيْحِ، مِمَّا يَدُلُّ عَلَيَّ أَنَّ الْقِيَمَ قَرِيْبَةٌ مِنْ وَسَطِهَا الْحِسَابِيِّ وَعَدَمُ وَجُوْدِ تَشْتِتٍ بَيْنَهَا، كَمَا يُوَضِّحُ الْجَدُوْلُ الْقِيَمَةَ الْمُنَاسِبَةَ لِلْاِنْحِرَافِ وَالَّتِي بَلَعَتْ 0.95-، وَهِيَ قِيَمَةٌ اِنْحَصَرَتْ بَيْنَ 1+ وَ-1، أَيَّ أَنَّ تَوْزِيْعَ الْاِسْتِجَابَاتِ يَفْتَرِبُ مِنَ التَّوْزِيْعِ الطَّبِيعِيِّ، مَعَ وَجُوْدِ مَيْلٍ فِي الْاِسْتِجَابَاتِ لِلاتِّجَاهِ السَّلْبِ، أَمَا بِالنَّسْبَةِ لِلتَّفْرِيطِ، فَقَدْ بَلَعَتْ قِيَمَتُهُ 1.35، وَهِيَ قِيَمَةٌ مُوجِبَةٌ، وَهَذَا يَعْني أَنَّ مُعْظَمَ الْقِيَمِ مُتَمَرِّكَةٌ حَوْلَ وَسَطِهَا الْحِسَابِيِّ، إِلاَّ أَنَّ قِيَمَتَهُ وَالَّتِي تَجَاوَزَتْ الْوَاحِدَ الصَّحِيْحَ هُوَ دَلِيْلٌ عَلَيَّ وَجُوْدِ قِيَمٍ مُتَطَرِّفَةٍ أَكْثَرَ مِنَ التَّوْزِيْعِ الطَّبِيعِيِّ.

شَكْلُ 1.4 تَوْزِيْعُ مُنُوَسَطَاتِ اسْتِجَابَاتِ عَيْنَةِ الدَّرَاسَةِ حَوْلَ دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ الْإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ لَدَى مُدِيْرِي مَدَارِسِ الصُّفُوْفِ (5-10) بِمَحَافِظَةِ شَمَالِ الْبَاطِنَةِ



يبيِّن الشكُّل 1.4 تَوَازِعَ اسْتِجَابَاتِ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ حَوْلَ دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ الإِدَارَةِ بِالتَّجَوُّالِ لَدَى مُدِيرِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ 5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ، حَيْثُ يَنْضَحُ أَنَّ تَوَازِعَ اسْتِجَابَاتِ العَيِّنَةِ يَأْخُذُ شَكْلَ مُنْحَنَى مُلْتَوِيًا التَّوَاءَ سَالِيًا، كَمَا تَوَزَعَتْ الاسْتِجَابَاتُ بِانْتِظَامٍ عَنِ يَمِينٍ وَيَسَارِ المُتَوَسِّطِ الحِسَابِيِّ وَالَّذِي بَلَغَ 4.11 تَقْرِيبًا، فَهِيَ قِيَمَةٌ تَقَعُ فِي مُنْتَصَفِ القِيَمِ، كَمَا يُوضِحُ الشكُّلُ أَنَّ حَظَّ المُنْحَنِ يُلَامِسُ المِحْوَرِ السِّبْيِيَّ مِنْ جِهَةِ اليَمِينِ، كَمَا أَنَّ القِيَمَ جَاءَتْ مَحْصُورَةً بَيْنَ 1.09، و5.00 عَلَيْهِ فَإِنَّ البَاحِثَ سَوَّفَ يَعْمَدُ إِلَى اسْتِخْدَامِ الاخْتِيَارَاتِ البارامترية فِي الإحصاءِ الاسْتِدْلَالِيِّ لِلإِجَابَةِ عَلَى أسْئَلَةِ المَقْيَاسِ.

#### مَقْيَاسُ مُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ:

جَدُولُ 3.4 مَقاييسُ التَّرْعَةِ المَرْكَزِيَّةِ لاسْتِجَابَاتِ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ حَوْلَ مُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ فِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ 5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ

مَقاييسُ المَرْكَزِيَّةِ	التَّرْعَةُ المُتَوَسِّطِ الحِسَابِيِّ	الوَسِيدِ ط	المِنَوَا ن
المُسْتَوَى العَامُّ	3.93	3.93	5.00

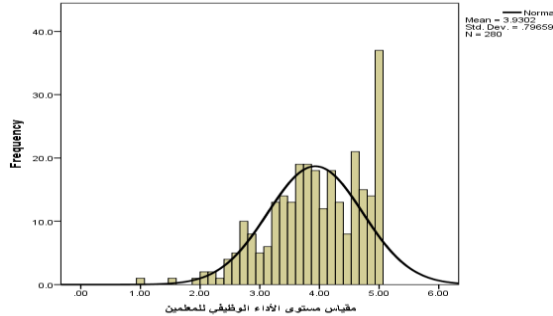
يُبيِّنُ الجَدُولُ 3.4 مَقاييسَ التَّرْعَةِ المَرْكَزِيَّةِ لاسْتِجَابَاتِ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ حَوْلَ مُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ فِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ 5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ فِي سُلْطَنَةِ عُمَانَ، إِذْ بَلَغَ المُتَوَسِّطُ الحِسَابِيُّ 3.93، كَمَا بَلَغَ الوَسِيدُ 3.93، فِي جِينِ بَلَغَتْ قِيَمَةُ المِنَوَالِ 5.00، وَيَبْضِحُ مِنَ القِيَمِ السَّابِقَةِ لِمَقاييسِ التَّرْعَةِ المَرْكَزِيَّةِ وَجُودُ تَقَارُبٍ بَيْنَ المُتَوَسِّطِ وَالوَسِيدِ وَالمِنَوَالِ، وَعَدَمُ وُجُودِ تَبَاعُدٍ بَيْنَهُمَا.

جَدُولُ 4.4 مَقاييسُ التَّنَشُّتِ لاسْتِجَابَاتِ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ حَوْلَ مُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ فِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ 5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ

مَقاييسُ التَشْتتِ	المُسْتَوَى العَام
الانحراف المعياري	0.80
التباين	0.64
الالتواء	0.55-
التقلطح	0.09-
الخطأ المعياري	0.29
المدى	4.00
الحد الأدنى للقيم	1.00
الحد الأعلى للقيم	5.00

يُبيِّن الجدول 4.4 مَقاييسَ التَشْتتِ لاسْتِجاباتِ عَيِّنةِ الدَّرَاسةِ حَوْلَ مُسْتَوَى الأَداءِ الوَظيفيِّ للمُعَلِّمينَ في مَدارسِ الصُّفوفِ 5-10 بِمُحافظةِ شَمالِ الباطِنَةِ، إذ بَلَغتْ نِسبَةُ التَّبائِنِ 0,64، كَمَا بَلَغَ الانْحِرَافُ المِعياريُّ 0,80، وهاتانِ القِيمَتانِ مُتقارِبَتانِ مِنْ بَعْضِهِما، كَمَا تَقُلُّ عَنِ الوَاجِدِ الصَّحيحِ؛ مِمَّا يَدُلُّ عَلى أَنَّ القِيمَةَ قَريبَةً مِنْ وَسَطِها الحِسابيِّ وَعَدَمَ وُجودِ تَشْتتِ بَينَها، كَمَا يُوَضِّحُ الجدولُ القِيمَةَ المُناسِبَةَ لِلتَّواءِ والتِّي بَلَغتْ -0,55، وَهي قِيمَةٌ انْحَصَرَتْ بَينَ 1+ و-1، أي أَنَّ تَوَزيْعَ الاسْتِجاباتِ يَقتَرِبُ مِنَ التَّوَزيْعِ الطَّبيعيِّ، مَعَ وُجودِ مِيلٍ في الاسْتِجاباتِ لِلاتِّجاهِ السَّالِبِ، أَمَّا بالنِّسبَةِ لِلتَّقلُّطحِ، فَقدَ بَلَغتْ قِيمَتُهُ -0,09، فَهي أَيْضاً قِيمَةٌ انْحَصَرَتْ بَينَ 1+ و-1، وَهَذَا يَعبُني عَدَمَ وُجودِ تَقلُّطحٍ في القِيمِ، إِلا أَنَّ القِيمَةَ جَاءَتْ سَالِبَةً وَهُوَ دَليلٌ عَلى أَنَّ التَّوَزيْعَ ذو قِمةٍ مُستَوِيَّةٍ وَمُنْحَفِضَةٍ، أَي أَنَّ الاسْتِجاباتِ تَنْتَشِرُ انْتِشاراً كَبيراً حَوْلَ وَسَطِها الحِسابيِّ.

شَكْلُ 2.4 تَوَزيْعُ مُتوسَّطاتِ اسْتِجاباتِ عَيِّنةِ الدَّرَاسةِ حَوْلَ مُسْتَوَى الأَداءِ الوَظيفيِّ للمُعَلِّمينَ في مَدارسِ الصُّفوفِ (5-10) بِمُحافظةِ شَمالِ الباطِنَةِ



يُبيِّنُ الشَّكْلُ 2.4 تَوَزيْعَ اسْتِجاباتِ عَيِّنةِ الدَّرَاسةِ حَوْلَ مُسْتَوَى الأَداءِ الوَظيفيِّ للمُعَلِّمينَ في مَدارسِ الصُّفوفِ 5-10 بِمُحافظةِ شَمالِ الباطِنَةِ، حَيْثُ يَنْضِحُ أَنَّ تَوَزيْعَ

استجابات العيّنة يأخذ شكل منحنى مُتّوياً التواءً سالباً، كما توزعت الاستجابات بانتظام عن يمين ويسار المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.93 تقريباً، فهي قيمة تقع في منتصف القيم، كما يوضح الشكل أن خط المنحنى يلامس المحور السيني من جهة اليمين، كما أن القيم جاءت محصورة بين 1.00، و5.00، عليه فإن الباحث سوف يعتمد إلى استخدام الاختبارات البارامترية في الإحصاء الاستدلالي للإجابة على أسئلة المقياس.

#### الإحصاء الاستدلالي:

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:

"ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان؟"

ولإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان حسب محاور مقياس ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال. ولتوضيح نتائج الإجابة عن السؤال، اعتمد الباحث معيار الحكم التالي.

#### جدول 5.4 معيار الحكم على نتائج السؤال الأول

المدى	درجة التقدير
من 1 إلى 1.79	منخفضة جداً
من 1.80 إلى 2.59	منخفضة
من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	عالية
من 4.20 إلى 5	عالية جداً

والجدول 6.4 يوضح نتائج الإجابة عن السؤال. جدول 6.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على محاور مقياس ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	المحور الأول: اكتشاف الحقائق	4.20	0.71	عالية جداً

عالية	0.67	4.15	المحور الثاني: تحسين الأتصال	2	2
عالية	0.77	4.13	المحور الخامس: التغذية الراجعة	5	3
عالية	0.78	4.09	المحور الثالث: التحفيز	3	4
عالية	0.85	3.96	المحور الرابع: التطوير والإبداع	4	5
عالية	0.67	4.11	المقياس ككل		

يبيّن الجدول 6.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان حسب محاور مقياس ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال، حيث جاء المتوسط الحسابي للمقياس ككل 4.11، والانحراف المعياري 0.67، ودرجة الممارسة عالية، وقد جاء في المرتبة الأولى المحور الأول: اكتشاف الحقائق، بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.20 وانحراف معياري 0.71، تلاه في المرتبة الثانية المحور الثاني: تحسين الأتصال، بمتوسط حسابي بلغ 4.15 وانحراف معياري 0.67، تلاه في المرتبة الثالثة المحور الخامس: التغذية الراجعة، بمتوسط حسابي بلغ 4.13 وانحراف معياري 0.77، فيما جاء في المرتبة الأخيرة المحور الرابع: التطوير والإبداع، بمتوسط حسابي بلغ 3.96 وانحراف معياري 0.85.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت اعتقاداً من عينة الدراسة بأن المدراء يدركون تطبيق الإدارة بالتجوال في العمل الإداري، كون أن مفهوم الإدارة بالتجوال لم يتم تناوله بشكل كبير، وجاء عاليًا لأهمية المحاور التي يتضمنها مفهوم الإدارة بالتجوال، والتي هي من صلب الممارسات الإدارية الإشرافية، وجاءت درجة ممارسة اكتشاف الحقائق عالية جدًا ويعزو الباحث هذه النتيجة من قبل مديري المدارس لأسباب منه: أن تعليمات المديرية العامة للتربية والتعليم لمديري المدارس بضرورة تنفيذ زيارات إشرافية مستمرة، والتأكد من صحة البيانات وقيمتها من خلال قاعدة البيانات بالبوابة التعليمية، كذلك حرص مديرو المدارس على معرفة المشكلات الحقيقية وتفصيلها التي تعيق تحقيق أهداف المدرسة ومعالجتها بالطرق المناسبة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العبيدي، 2010) ودراسة (صباح، 2012) ودراسة (قدومي والحوالدة، 2013) ودراسة (المواضية، 2014). من حيث أوجه الاتفاق في موضوع الدراسة وأغراضها وأهدافها، ومن حيث المنهج المستخدم، وأداة الدراسة، ويرى الباحث من خلال الآراء للعينة المشاركة في جمع البيانات والمعلومات وطبقاً لنتائج محاور أبعاد الدراسة، أن مفهوم الإدارة بالتجوال من أكثر الأساليب الملائمة لإدارة المدرسة أكثر من باقي المؤسسات، ويعزو ذلك إلى أن المدارس تتعامل مع العنصر البشري معلمين وطلاب بشكل مباشر، مما يدفع المدير للتعرف إلى الميول والاتجاهات ومساعدتهم في حل المشكلات التي تعترضهم، كذلك قيام المدير بجولات

تفقيديّة والمُرورُ على الفصولِ ومرافقِ المدرّسة، وأن تجوالَ وخروجَ المديرِ من مكتبه وابتعاده عن مللِ المكتبِ ورؤيتيئة الورقيّ والمراسلات، له تأثيرٌ إيجابيٌّ في توفيرِ بيئةٍ تعليميّةٍ تُركّزُ على جميعِ عناصرِ العمليّةِ التعليميّةِ بأكملها.

وربّما جاءتِ النتيجةُ ما بينَ عاليّةٍ جدًّا وعاليّةٍ، اعتقادا من الفئةِ المُشارِكَةِ من المُعلِّمينَ في الدّراسةِ بأنّ مُدبريهم يُدركونَ أهميّةَ التّجوالِ في العملِ المُدرّسيّ، والجولاتِ التّفقيديّةِ للغرفِ والفصولِ والمكاتبِ في المدرّسة، حيثُ يطلّعونَ على واقعِ المدرّسةِ وتقدّيرِ الحاجاتِ الضّروريّةِ للمدرّسة، ويقدمونَ ملاحظاتهمُ حولَ الأداء، ويشجّعونَ على الإبداعِ والتّطويرِ والمُشارِكَةِ في الأنشطةِ والمُسابقاتِ والبرامجِ المدرّسيّةِ، أيضاً يعزّو الباحثُ من واقعِ خبرتهِ أنّ ممارسةَ الإدارةِ بالتّجوالِ من قبلِ مُدبري المدارسِ يرجعُ إلى اللّجانِ الوزاريةِ واللّجانِ المحليّةِ لمُديرياتِ التّربيةِ والتّعليمِ والمسائلَةِ الدّوريّةِ والتقاريرِ المُستمرّةِ من قبلِ تلكِ اللّجانِ، وحرصِ مُدبرِ المدرّسةِ على إبرازِ مدرّستهِ وسُمّعتهاِ بأفضلِ صورةٍ والارتقاءِ بها في المحافِلِ، وأهمُّ من هذا كلّهُ انتماءِ المُدبرِ لمدرّستهِ وشعورهُ بالمسؤوليّةِ.

وقد يعزّو الباحثُ ذلكَ إلى ارتباطِ نتائجِ الدّراسةِ بنظريّاتِ الإدارةِ الحديثةِ، ومنها نظريّةُ الإدارةِ كعمليّةٍ اجتماعيّةٍ ونظريّةُ العلاقاتِ الإنسانيّةِ ونظريّةُ الدّورِ لأنها تُساعدُ المُدرّاءَ على الاستمرارِ في النّمُو بتزويدهمُ بأفضلِ الطّرقِ لتنظيمِ خبراتهمُ وبالتأكيدِ على ترابطِ الطّواهرِ وتبقيهمُ يظّينَ للنتائجِ غيرِ المُتوقّعةِ لأعمالهمُ، كما أنّها تُرشدُهمُ للأعمالِ النّاجحةِ، كما تُنبّههمُ إلى الطّروفِ المُتغيّرةِ التي قد تُسندعي تغيّيراً في أنماطهمُ السّلوكيّةِ.

وفيما يلي عرضُ لنتائجِ السّؤالِ الأوّلِ وفقِ محاورِ الأداةِ

### المحورُ الأوّل: اكتشافِ الحقائقِ

جدولُ 7.4 المتوسّطاتُ الحسائيّةُ والانحرافاتُ المعياريّةُ لفقراتِ المحورِ الأوّل:  
اكتشافِ الحقائقِ، مرتبةً تنازلياً حسبَ المتوسّطاتِ الحسائيّةِ

الرّتبةُ	الرّفمُ	الفقراتُ	المتوسّطُ الحسائيّ	الانحرافُ المعياريّ	درجّةُ المُمارِسةِ
1	1	ينفّذُ مُدبرُ المدرّسةِ زياراتَ ميدانيّةٍ مُستمرّةٍ على كافّةِ مرافِقِ المدرّسةِ.	4.52	0.75	عاليّةٌ جدًّا
2	3	يتابعُ المُدبرُ إنجازَ أداءِ المُعلّمينَ في الفصولِ بصورةٍ دوريّةٍ.	4.33	0.86	عاليّةٌ جدًّا
3	2	يَعتمدُ المُدبرُ في تحديديّ المُشكلاتِ على رؤيةِ الواقعِ بنفسه.	4.23	0.86	عاليّةٌ جدًّا
4	6	يتأكّدُ مُدبرُ المدرّسةِ من استيفاءِ المَعْلوماتِ والبياناتِ المُتعلّقةِ بالعملِ المُدرّسيّ من خلالِ الجولاتِ التّفقيديّةِ.	4.23	0.90	عاليّةٌ جدًّا
5	7	يسعى مُدبرُ المدرّسةِ لتّطويرِ أساليبِ التّفقييمِ والمُتابِعةِ من خلالِ الزّياراتِ التّجواليةِ.	4.19	0.91	عاليّةٌ
6	5	يحرصُ المُدبرُ على الكشَفِ عنِ احتياجَاتِ المُعلّمينَ بطريقتِهِ مُباشرةٍ.	3.97	1.05	عاليّةٌ

الرُّتْبَةُ	الرَّفَقْمُ	الفَقَرَاتُ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
7	4	يُقْضِي الْمُدِيرُ وَقْتَهُ فِي اكْتِشَافِ سَبَابِ الْمَشْكِلاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ.	3.95	1.01	عَالِيَةٌ
		الْمُسْتَوَى الْعَامُّ	4.20	0.71	عَالِيَةٌ جَدًّا

يُبَيِّنُ الْجَدُولُ 7.4 الْمَتَوَسِّطَ الْحِسَابِيَّ الْعَامَّ وَالْانْحِرَافَ الْمِعْيَارِيَّ الْعَامَّ لِفَقَرَاتِ الْمَحْوَرِ الْأَوَّلِ: اكْتِشَافُ الْحَقَائِقِ، إِذْ بَلَغَ الْمَتَوَسِّطُ الْعَامُّ لِلْمَحْوَرِ 4.20 بِانْحِرَافٍ مِعْيَارِيٍّ عَامًّا 0.71، وَبِدَرَجَةٍ مُمَارَسَةٍ عَالِيَةٍ جَدًّا. حَيْثُ جَاءَتِ الْفَقْرَةُ 5 وَالَّتِي تَنْصُ عَلَى أَنَّ "يُنْفَقُ مُدِيرُ الْمَدْرَسَةِ زِيَارَاتٍ مِيدَانِيَّةً مُسْتَمِرَّةً عَلَى كَافَّةِ مَرَاقِقِ الْمَدْرَسَةِ" فِي الْمَرْتَبَةِ الْأُولَى بِأَعْلَى مُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ بَلَغَ 4.52، تَلْتَهَا فِي الْمَرْتَبَةِ الثَّانِيَةِ الْفَقْرَةُ 3 وَنَصَهَا "يُنَابِعُ الْمُدِيرُ إِجْزَاءَ أَدَاءِ الْمُعَلِّمِينَ فِي الْفُصُولِ بِصُورَةٍ دَوْرِيَّةٍ" بِمُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ بَلَغَ 4.33، تَلْتَهَا فِي الْمَرْتَبَةِ الثَّلَاثَةِ الْفَقْرَةُ 2 وَنَصَهَا "يَعْتَمِدُ الْمُدِيرُ فِي تَحْدِيدِ الْمَشْكِلاتِ عَلَى رُؤْيَاةِ الْوَاقِعِ بِنَفْسِهِ" بِمُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ بَلَغَ 4.23، بَيْنَمَا جَاءَتِ الْفَقْرَةُ 4 وَنَصَهَا "يُقْضِي الْمُدِيرُ وَقْتَهُ فِي اكْتِشَافِ سَبَابِ الْمَشْكِلاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ" فِي الْمَرْتَبَةِ الْأَخِيرَةِ بِمُتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ بَلَغَ 3.95.

بِشَكْلِ عَامٍّ يُمَكِّنُ الْقَوْلَ بِأَنَّ الْمَتَوَسِّطَ الْحِسَابِيَّ لِجَمِيعِ فَقَرَاتِ بَعْدِ اكْتِشَافِ الْحَقَائِقِ يُسَاوِي 4.20 وَبِانْحِرَافٍ مِعْيَارِيٍّ يُسَاوِي 0.71 وَبِدَرَجَةٍ مُمَارَسَةٍ عَالِيَةٍ جَدًّا، وَهَذَا يَعْني أَنَّ هُنَاكَ مُوَافَقَةً عَالِيَةً جَدًّا مِنْ عَيْنَةِ الدَّرَاسَةِ عَلَى هَذَا الْمَحْوَرِ، وَقَدْ يَكُونُ تَرْكِيزُ الْمُدِيرِ فِي مُمَارَسَةِ التَّجْوَالِ لِصَالِحِ الْعَمَلِ بِشَكْلِ مُحَدَّدٍ، وَتُقْيِدُ مَوْشَرَاتِ الْفَقَرَاتِ فِي بَعْدِ اكْتِشَافِ الْحَقَائِقِ اهْتِمَامُ الْمُدِيرِ بِذَلِكَ، كَمَا أَوْضَحَتِ اسْتِجَابَاتِ عَيْنَةِ الدَّرَاسَةِ الْعَالِيَةِ عَلَى مَدَى تَفْقِيذِ الْمُدِيرِ زِيَارَاتٍ مُسْتَمِرَّةً عَلَى كَافَّةِ مَرَاقِقِ الْمَدْرَسَةِ، وَاسْتِخْدَامِ التَّجْوَالِ لِتَحْدِيدِ الْمَشْكِلاتِ بِدِقَّةٍ.

كَمَا يُمَكِّنُ تَفْسِيرُ ذَلِكَ نَظْرًا لَاهْتِمَامِ مُدِيرِي الْمَدَارِسِ لِتَعْزِيزِ أَدَاءِ الْمُعَلِّمِينَ، وَمُعَالَجَةِ جَوَانِبِ الضَّعْفِ فِي الْأَدَاءِ وَمُسَاعَدَةِ الْمُعَلِّمِينَ عَلَى حَلِّ الْمَشْكِلاتِ، وَشُعُورِ الْمُعَلِّمِينَ بِمُتَابَعَةِ وَتَجْوَالِ الْمُدِيرِ لَهُمْ فِي الصُّفُوفِ يَأْتِي مِنْ أَجْلِ تَحْسِينِ عَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِ وَرَفْعِ مُسْتَوَى تَحْصِيلِ الطَّلَابِ، وَلَيْسَ مِنْ أَجْلِ تَصْيِدِ الْعُيُوبِ وَالْأَخْطَاءِ، وَالْمُعَلِّمِينَ لَهُمْ مَيُولٌ وَاتِّجَاهَاتٌ مُخْتَلِفَةٌ عَنْ بَعْضِهِمُ الْبَعْضِ، وَأَنَّ مُدِيرَ الْمَدْرَسَةِ يَتَطَلَّبُ مِنْهُ امْتِلَاكُ مَهَارَاتٍ وَقُدْرَاتٍ تُمَكِّنُهُ مِنَ الْقِيَامِ بِكُلِّ هَذَا الْعَمَلِ كَمَا هُوَ مَطْلُوبٌ مِنْهُ مِنَ النَّاحِيَةِ الْإِدَارِيَّةِ الْمُنَوَّطَةِ بِعَمَلِهِ، وَتَتَفَوَّقُ هَذِهِ النَّتَائِجُ مَعَ دِرَاسَةِ (أَحْمَدُ، 2018) وَمَعَ دِرَاسَةِ (صَالِحَةُ، 2015) وَدِرَاسَةِ (الْمَصْرِي، 2015)، مِنْ حَيْثُ الْأَدَاةُ الْمُسْتَحْدَمَةُ، وَالْمَنْهَجُ، وَتَفْسِيرُ بَعْضِ فَقَرَاتِهَا وَارْتِبَاطُهَا مَعَ الدَّرَاسَةِ الْحَالِيَّةِ، وَتَتَفَوَّقُ هَذِهِ الدَّرَاسَةُ مَعَ نَظْرِيَّةِ الْإِدَارَةِ كَعَمَلِيَّةٍ اجْتِمَاعِيَّةٍ كَوْنًا أَنَّ الْإِدَارَةَ بِالتَّجْوَالِ تَسْقُومُ عَلَى وَضْعِ الْإِنْسَانِ بِالْمَقَامِ الْأَوَّلِ وَدَعْمِ التَّكَامُلِ الْوِظِيْفِيِّ، وَالْمَشَارَكَةِ الْكَامِلَةِ، وَالْمُرُونَةِ فِي الْإِدَارَةِ مِنْ

أجل خلق بيئة عمل مناسبة وهذه النظرية ترى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتألف من عنصرين يؤثر كل منهما في الآخر.

### المحور الثاني: تحسين الاتصال

جدول 8.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني: تحسين الاتصال، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	12	يشارك المدير المعلمين في المناسبات المختلفة.	4.45	0.84	عالية جداً
2	8	يحرص المدير أثناء تجواله على كسب ثقة جميع المعلمين.	4.36	0.89	عالية جداً
3	14	يمتاز اتصال المدير بالمعلمين بسهولة التعبير والتخاطب عن موضوع الحديث.	4.27	0.95	عالية جداً
4	9	يتفاعل المدير خلال تجواله بإيجابية مع كافة المواضيع التي يطرحها المعلمون.	4.21	0.87	عالية جداً
5	10	يعقد المدير اجتماعات مع المعلمين لمناقشة الأوضاع الحالية للمدرسة.	4.21	0.93	عالية جداً
6	13	يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح كأسلوب من أساليب الاتصال.	4.19	0.98	عالية
7	11	يقتعد المدير مهارة المعرفة بقنوات الاتصال المناسبة مع الآخرين.	3.36	1.35	عالية
		المستوى العام	4.15	0.67	عالية

يبين الجدول 8.4 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المحور الثاني: تحسين الاتصال، إذ بلغ المتوسط العام للمحور 4.15 وانحراف معياري عام 0.67، وبدرجة ممارسة عالية حيث جاءت الفقرة 12 والتي تنص على أن "يشارك المدير المعلمين في المناسبات المختلفة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.45، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة 8 ونصها "يحرص المدير أثناء تجواله على كسب ثقة جميع المعلمين" بمتوسط حسابي بلغ 4.36، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة 14 ونصها أن "يمتاز اتصال المدير بالمعلمين بسهولة التعبير والتخاطب عن موضوع الحديث" بمتوسط حسابي بلغ 4.27، بينما جاءت الفقرة 11 ونصها "يقتعد المدير مهارة المعرفة بقنوات الاتصال المناسبة مع الآخرين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.36. ويتضح من الجدول أن الفقرات في محور تحسين الاتصال قد حصلت على درجة ممارسة تتراوح بين "عالية جداً وعالية" ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك المديرين بأهمية الاتصال المباشر مع المعلمين، ومشاركتهم في مناسباتهم المختلفة، مما انعكس على الأداء الوظيفي وتوفير مناخ مناسب داعم للعملية التعليمية، كما أن تحسين علاقة المدير بالمعلمين ونقل التعليمات والتوجيهات ووجهات النظر من المدراء للمعلمين من أجل القيام بعملهم الأساسي من خلال اتصال مباشر وجهاً لوجه، ودعم الروابط الإنسانية لتحقيق الرضا والانسجام والتخلص من الضغوط، وتتفق النتيجة مع دراسة (منال وصالح، 2014) وتشابه هذه



الدَّرَاسَة مَع (صَالِحَة، 2015) مِنْ حَيْثُ أَنَّهُا أَشَارَتْ أَنَّ دَرَجَة تَحْسِينِ الْإِتِّصَالِ كَبُعْدِ مِنْ أَبْعَادِ الْإِدَارَة بِالتَّجْوَالِ مِنْ الْمُدْرَاءِ جَاءَتْ بِدَرَجَة عَالِيَة جَدًّا، وَكَذَلِكَ تَنَسَّبَهُ عَيْنَة الدَّرَاسَة.

وَكَذَلِكَ يَعْزُو الْبَاحِثُ أَنَّ تَجْوَالَ الْمُدِيرِ يُحَسِّنُ سَيْرَ الْعَمَلِ الْإِدَارِيِّ مِنْ خِلَالِ التَّفَاعُلِ بَيْنَ الْهَيْبَةِ التَّدْرِيسِيَّةِ وَالْإِدَارِيَّةِ، وَتَوْجِيهِ جُهُودِهِمْ تَجَاهَ الْهَدَفِ الْمَنْشُودِ، كَمَا يُمَكِّنُهُ مِنَ الْإِتِّصَالِ الْفَاعِلِ وَالتَّأْتِيرِ عَلَى الْمُعَلِّمِينَ، وَأَنَّ الْمُدِيرَ يُقَوْمُ بِعَمَلِهِ مِنْ حَيْثُ التَّوْجِيهِ وَالْإِشْرَافِ، وَيَتَّفَقُ هَذَا الْعَزْوُ مَعَ مَا أَشَارَتْ إِلَيْهِ دِرَاسَةُ عَبْدِ الْجَلِيلِ (2004) وَدِرَاسَةُ مَآكِنِيلُوبُودِ (Macneil&Boyd, 2006) وَالتِّي وَضَعَتْ اسْتِرَاطِيَّةَ الْبِقَادَة وَالْإِدَارَة بِالتَّجْوَالِ، وَتَتَحَرَّكُ مِنْ فِلْسَفَة النَّصْحِ وَالتَّوْجِيهِ لِتَرْتَقِي إِلَى أَنْ تَنْتَضَمَنَّ الْمَعْرِفَة وَالفُورَة بِفَاعِلِيَّةِ، وَتُقَدِّمُ قَادَة مُنْظَمِينَ يَعْرِفُونَ كُلَّ شَيْءٍ عَن مَدَارِسِهِمْ، بِتَوَاجُدِهِمْ الْفِعْلِيِّ فِي مَوَاقِعِ الْعَمَلِ وَالخُرُوجِ مِنَ الْمَكَاتِبِ، وَالتَّوَاصُلِ الْمُبَاشِرِ مَعَ الْمُعَلِّمِينَ. وَهَذِهِ النُّتَاجُ تَتَّفَقُ مَعَ نَظَرِيَّاتِ الْإِدَارَة الْحَدِيثِيَّةِ، وَمِنْهَا نَظَرِيَّةُ الْإِدَارَة كَعَمَلِيَّةِ اجْتِمَاعِيَّةِ وَبِمُكِّنُ تَوْضِيحِ نَمُودَجِينَ لِلنَّظَرِيَّةِ، نَمُودَجُ جِيْتِرْلَزِ وَنَمُودَجُ جُورِيَا وَأَنَّ الدَّورَ هُوَ حَاقِلُهُ الْوَصْلِ بَيْنَ الْمُوظَّفِ وَالْمُدِيرِ وَالتَّحْقِيقِ الْأَهْدَافِ فِي الْمَوْسَسَةِ، وَكَذَلِكَ الْفُورَة الشَّخْصِيَّةِ وَعَمَلِيَّةِ التَّأْتِيرِ فِيمَا بَيْنَ الْمُدِيرِ وَالْمُوظَّفِ تُسَاعِدُ عَلَى تَحْسِينِ الْإِتِّصَالِ فِيمَا بَيْنَهُمْ، وَلَهَا عِلَاقَة قَوِيَّةٌ بِنَظَرِيَّةِ الْعِلَاقَاتِ الْإِنْسَانِيَّةِ تَحْسِينِ عِلَاقَةِ الْمُدِيرِ بِالْمُعَلِّمِينَ، وَبِشَارِكِ الْمُدِيرِ الْمُعَلِّمِينَ فِي الْمُنَاسِبَاتِ الْمُخْتَلِفَةِ.

### المحور الثالث: التحفيز

جدول 9.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفرقات المحور الثالث: التحفيز، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	17	يُعبّر المدير عن تقديره للمعلمين عند أدائهم الجيد.	4.38	0.87	عالية جداً
2	18	يُسجّع المدير المعلمين على تقديم المبادرات والأفكار التي تدعم العمل التدريسي.	4.27	0.90	عالية جداً
3	15	يؤثر تجوال المدير على دافعية المعلمين لمزيد من العطاء.	4.21	0.99	عالية جداً
4	16	يُعزّر المدير شعور المعلمين بأنهم شركاء في وضع خطة المدرسة.	4.12	0.97	عالية
5	19	يستخدم المدير أسلوب التحفيز المناسب لكل معلم وفق ظروف الموقف.	3.96	1.07	عالية
6	20	يقوم المدير بالتجوال بين الصفوف لتحفيز المعلمين على الأداء الأفضل.	3.91	1.14	عالية
7	21	يسمّع المدير أثناء تجواله لمتطلبات المعلمين واحتياجاتهم.	3.82	1.13	عالية

يبين الجدول 9.4 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المحور الثالث: التحفيز، إذ بلغ المتوسط العام للمحور 4.09 بانحراف معياري عام 0.78، وبدرجة ممارسة عالية حيث جاءت الفقرة 17 والتي تنص على "يُعبرُ المديرُ عن تقديره للمعلمين عند أدائهم الجيد" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.38، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة 18 ونصها "يُسجَعُ المديرُ المعلمينَ على تقديم المُبادراتِ والأفكارِ التي تُدعمُ العملَ المدرسي" بمتوسط حسابي بلغ 4.27، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة 15 ونصها "يؤثرُ تجوالُ المديرِ على دافعيةِ المعلمين لمزيد من العطاء" بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، بينما جاءت الفقرة 21 ونصها "يستمعُ المديرُ أثناء تجواله لمطالب المعلمين واحتياجاتهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.82.

من النتائج الموضحة في الجدول 9.4 ظهرت فقرات هذا المجال أن دور ممارسة الإدارة بالتجوال في التحفيز طبقاً لاستجابات عينة المشاركة من المعلمين يُطلق المشاركة الإيجابية ويُعمق الإحساسَ بالشراكة في وضع أهداف المدرسة، وأنهم أعضاء مهمون في فريق العمل، واعطائهم حماساً مُندفعاً يدفعهم إلى بذل المزيد من أجل التعاون.

ويؤدّي تجوالُ المديرِ إلى توافرِ مناخِ عملٍ بعيدٍ عن التوترِ والقلقِ ويؤثرُ بالروح المعنوية لدى المعلمين، ممّا يجعله قادراً على أن يضع يده على نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين، ومعالجتها عن طريق فهم سلوك المعلم، ويعزو الباحث إلى إدراك مديري المدارس أن تحفيز المعلمين يزيد من حماسهم للعمل، وشعورهم بالرضا، ممّا يدفعهم لبذل جهدٍ للحصول على تحفيزٍ جديدٍ، فكلّما وجد المعلمون اهتماماً وتقديراً نتج عنه بالمقابل بذلٌ وعطاءٌ.

فالباحث يرى ضرورة تركيز المدراء خلال تجوالهم على التفاعل الإيجابي مع مستويات الأداء المتميز للمعلمين، كما يعزو الباحث إشادة مدير المدرسة بأداء المعلمين المتميزين أمام الطلاب أثناء جولته على الصفوف يزيد من ثقة الطلبة بالمعلم من جهة، وبيئة المعلم بمدير المدرسة من جهة أخرى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخضير (2000) التي أشارت إلى أهمية الممارسات القيادية لمدير المدرسة في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي للمعلمين خاصة ما يتعلق بالتحفيز حيث كشفت دراسة (أحمد، 2018) ودراسة (المصري، 2015) ودراسة (صالح، 2015) أن ممارسة التحفيز كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال من المدير جاءت بدرجة ما بين عالية جداً وعالية، كما أن هذه النتيجة تتشابه مع نتائج نظرية العلاقات الإنسانية من حيث اعتبارها العوامل الاجتماعية الإنسانية لها تأثير أكبر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم،

وَأَنَّ الْعَوَامِلَ الْإِنْسَانِيَّةَ تُؤَكِّدُ بِشَكْلِ أَكْبَرَ عَلَى الرِّضَا الوَظِيفِيِّ، وَأَنَّ سُلُوكَ الْفَرْدِ يَتَأَثَّرُ بِمَا يُمْنَحُ لَهُ بَيْنَ حَوَاجِرٍ مَعْنَوِيَّةٍ وَمَادِيَّةٍ.  
**المَحْوَرُ الرَّابِعُ: التَّطْوِيرُ وَالْإِبْدَاعُ**  
جَدْوَلُ 10.4 المَتَوَسَّطَاتِ الحِسَابِيَّةِ وَالْأَنْحِرَافَاتِ المِعْيَارِيَّةِ لِفَقْرَاتِ المَحْوَرِ الرَّابِعِ: التَّطْوِيرُ وَالْإِبْدَاعُ، مُرْتَبَةً تَنَازُلِيًّا حَسَبَ المَتَوَسَّطَاتِ الحِسَابِيَّةِ

الرُّتْبَةُ	الدَّفْعُ	الفَقْرَاتُ	المتوسط	الانحراف	درجة
1	22	يُشَجِّعُ المَدِيرُ خِلَالَ تَجْوَالِهِ الأَفْكَارَ التَّطْوِيرِيَّةَ وَالْإِبْتِكَارِيَّةَ وَالْإِبْدَاعِيَّةَ فِي العَمَلِ المَدْرَسِيِّ.	4.13	0.97	عالية
2	28	يَحْتُ المَدِيرُ المُعَلِّمِينَ عَلَى تَبْنِي الحُلُولِ الإِبْدَاعِيَّةِ لِحَلِّ المُشْكِلاتِ.	4.01	1.01	عالية
3	23	يَحْرِصُ المَدِيرُ عَلَى تَقْدِيمِ أَفْكَارٍ وَأَسَالِيبِ عَمَلٍ جَدِيدَةٍ لِتَطْوِيرِ أَدَائِهِمْ.	3.99	0.95	عالية
4	24	يَسْعَى المَدِيرُ إِلَى اكْتِشَافِ الفُرْصِ الإِبْدَاعِيَّةِ بَيْنَ المُعَلِّمِينَ فِي المَدْرَسَةِ.	3.97	1.02	عالية
5	27	يَكْشِفُ المَدِيرُ أَفْكَارًا جَدِيدَةً مِنْ أَجْلِ التَّطْوِيرِ المُسْتَمِرِّ لِلعَمَلِ المَدْرَسِيِّ.	3.97	1.01	عالية
6	26	يُدْعِمُ المَدِيرُ المُعَلِّمِينَ نُوْجَ الطَّاقَاتِ وَالْإِمْكَانَاتِ المُنَاسِبَةِ فِي مَجَالِ الإِدَارَةِ.	3.91	1.05	عالية
7	25	يَكْشِفُ المَدِيرُ نُوعَ التَّدْرِيبِ المَطْلُوبِ لِلعَمَلِيِّينَ.	3.70	1.13	عالية
		المُسْتَوَى العَامُّ	3.96	0.85	عالية

يُبَيِّنُ الجَدْوَلُ 10.4 المَتَوَسَّطَ الحِسَابِيَّ العَامَّ وَالْأَنْحِرَافَ المِعْيَارِيَّ العَامَّ لِفَقْرَاتِ المَحْوَرِ الرَّابِعِ: التَّطْوِيرُ وَالْإِبْدَاعُ، إِذْ بَلَغَ المَتَوَسَّطُ العَامُّ لِلْمَحْوَرِ 3.96 بِانْحِرَافٍ مِعْيَارِيٍّ عَامٍّ 0.85، وَبِدَرَجَةِ مُمَارَسَةٍ عَالِيَةٍ حَيْثُ جَاءَتْ الفَقْرَةُ 22 وَالتِّي تَنْصُ عَلَى "يُشَجِّعُ المَدِيرُ خِلَالَ تَجْوَالِهِ الأَفْكَارَ التَّطْوِيرِيَّةَ وَالْإِبْتِكَارِيَّةَ وَالْإِبْدَاعِيَّةَ فِي العَمَلِ المَدْرَسِيِّ" فِي المَرْتَبَةِ الأُولَى بِأَعْلَى مُتَوَسَّطٍ حِسَابِيٍّ بَلَغَ 4.13، تَلَتْهَا فِي المَرْتَبَةِ الثَّانِيَةِ الفَقْرَةُ 28 وَنَصَّهَا "يَحْتُ المَدِيرُ المُعَلِّمِينَ عَلَى تَبْنِي الحُلُولِ الإِبْدَاعِيَّةِ لِحَلِّ المُشْكِلاتِ" بِمَتَوَسَّطٍ حِسَابِيٍّ بَلَغَ 4.01، تَلَتْهَا فِي المَرْتَبَةِ الثَّالِثَةِ الفَقْرَةُ 23 وَنَصَّهَا "يَحْرِصُ المَدِيرُ عَلَى تَقْدِيمِ أَفْكَارٍ وَأَسَالِيبِ عَمَلٍ جَدِيدَةٍ لِتَطْوِيرِ أَدَائِهِمْ" بِمَتَوَسَّطٍ حِسَابِيٍّ بَلَغَ 3.99، بَيْنَمَا جَاءَتْ الفَقْرَةُ 25 وَنَصَّهَا "يَكْشِفُ المَدِيرُ نُوعًا لِلتَّدْرِيبِ المَطْلُوبِ لِلعَمَلِيِّينَ" فِي المَرْتَبَةِ الأَخِيرَةِ بِمَتَوَسَّطٍ حِسَابِيٍّ بَلَغَ 3.70.

يُلاحَظُ مِنْ نَتَائِجِ الجَدْوَلِ 10.4 أَنَّ دَوْرَ مُمَارَسَةِ الإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ فِي التَّطْوِيرِ وَالْإِبْدَاعِ طَبَقًا لِأَرَءِ المُشَارِكِينَ فِي الدِّرَاسَةِ تَمَثَّلَتْ فِي تَشْجِيعِ المَدِيرِ خِلَالَ تَجْوَالِهِ الأَفْكَارَ التَّطْوِيرِيَّةَ وَالْإِبْتِكَارِيَّةَ وَالْإِبْدَاعِيَّةَ فِي العَمَلِ المَدْرَسِيِّ، حَيْثُ اخْتَلَّت المَرْتَبَةُ الأُولَى بِدَرَجَةِ مُمَارَسَةٍ عَالِيَةٍ جَدًّا، وَتَلَتْهَا الفَقْرَةُ 28 وَنَصَّهَا "يَحْتُ المَدِيرُ المُعَلِّمِينَ عَلَى تَبْنِي الحُلُولِ الإِبْدَاعِيَّةِ لِحَلِّ المُشْكِلاتِ"، وَاخْتَلَّت الفَقْرَةُ 25 وَالتِّي تَنْصُ

على "يكشف المدير نوع التدريب المطلوب للمعلمين" المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة عالية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التطوير والإبداع هما سمة المدير الناجح، وهما من العناصر الأساسية للإدارة بالتجوال كونها اتجاهاً جديداً ومعاصراً في الإدارة، ويقعان ضمن استراتيجيّة الإدارة المدرسيّة الفعّالة، كما يعرّج الباحث حول فقرات هذا المجال ويعزو هذه النتائج التي تحققت طبعاً لأراء المعلمين المشاركين على النحو الآتي:

أن اهتمام المدير بالتطوير والإبداع من أهم المبادئ في تطوير المدرسة، ولأن الإبداع يتطلب مهارات وفدرات لا بد من التعزيز للتميز من نواحي عديدة، كذلك تعميق الأساليب بالشاركة في استحداث أفكار ومستجدات جديدة تخدم المدرسة، وتنتج أعمالاً مبدعة، وتوضح الفقرة رقم 24 وهي تشير إلى سعي المدير لاكتشاف الفرص الإبداعية بين المعلمين في المدرسة، وهي في المرتبة الرابعة بدرجة ممارسة عالية، بأن نعزو ذلك أن بعض المعلمين لا يحبون الروتين اليومي، ويفضلون الجديد في العمل والتغيير وتحدثهم يشاركون في إظهار إبداعاتهم بالمدرسة.

ويعزو الباحث الفقرة التي احتلت المرتبة الأخيرة من فقرات هذا البعد لوجود بعض الجهات المسؤولة عن عملية تحديد احتياجات المعلمين وتدريبهم مثل المشرف التربوي، بحيث يقدم برامج الإنماء المهني وفقاً لخطط يتم تطبيقها بشكل مركزي على جميع المدارس، وتشابهت فقرات هذا المجال في بعض الدراسات مثل: دراسة صالح (2015) ودراسة صالحة (2015) واختلفت في بعض الفقرات من خلال الصياغة ولكن تؤدي نفس المعنى مثل: دراسة أحمد (2018) ودراسة قديمي والحوالة (2013) وتتفق مع دراسة عبد الجليل (2004) والتي أشارت إلى أن التطوير والإبداع من أهم المبادئ التي تقوم عليها تطوير إدارة المدرسة في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال.

#### المحور الخامس: التغذية الراجعة.

جدول 11.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الخامس: التغذية الراجعة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	درجة
1	33	يتابع المدير تنفيذ المعلمين للقوانين والأنظمة الخاصة بالعمل المدرسي.	4.21	0.90	عالية جداً
2	34	يقوم المدير بالتجوال للأطمئنان على مسار العمل اليومي للمدرسة وفقاً لخطّة وأهداف المدرسة.	4.17	0.98	عالية
3	29	يعزز المدير الاقتراحات الهادفة التي يطرحها المعلمون.	4.16	0.96	عالية
4	31	يقدم المدير للمعلمين ملاحظات عن أدائهم الصفي.	4.15	0.96	عالية
5	30	يحدد المدير نقاط القوة وألويات التطوير في أداء المعلمين.	4.09	0.91	عالية

6	35	4.06	1.11	عالية	يَسْتَعِدُّ المَدِيرُ أَسْلُوبَ المُكَاشَفَةِ/ الصَّرَاحَةِ أَثْنَاءَ التَّجْوَالِ لِلْحُصُولِ عَلَى مَعْلُومَاتٍ دَقِيقَةٍ حَوْلَ مُسْتَوَى أَدَاءِ المُعَلِّمِينَ وَقُدْرَاتِهِمْ.
7	32	4.04	0.98	عالية	يَتَّبَعُ المَدِيرُ نَتَائِجَ القَرَارَاتِ الَّتِي تَمَّ اتِّخَاذُهَا وَانْعِكَاسُهَا عَلَى سَيْرِ العَمَلِ.
		4.13	0.77	عالية	المُسْتَوَى العَامِّ

يُبَيِّنُ الجَدُولُ 11.4 المَتَوَسِّطَ الحِسَابِيَّ العَامَّ والآنحِرَافَ المِيعَارِيَّ العَامَّ لِفَقْرَاتِ المِحْوَرِ الخَامِسِ: التَّغْذِيَةُ الرَّاجِعَةُ، إِذ بَلَغَ المَتَوَسِّطُ العَامُّ لِلمِحْوَرِ 4.13 بآنحِرَافٍ مِيعَارِيٍّ عَامٍّ 0.77، وَبِدَرَجَةِ مُمَارَسَةٍ عَالِيَةٍ حَيْثُ جَاءَتِ الفَقْرَةُ 33 وَالَّتِي تُنصُّ عَلَى "يَتَّبَعُ المَدِيرُ تَنْفِيذَ المُعَلِّمِينَ للقَوَانِينِ وَالأنظِمَةَ الخَاصَّةَ بِالعَمَلِ المَدْرَسِيِّ" فِي المَرْتَبَةِ الأُولَى بِأَعْلَى مَتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ بَلَغَ 4.21، تَلَتْهَا فِي المَرْتَبَةِ الثَّانِيَةِ الفَقْرَةُ 34 وَنَصَّهَا "يَقُومُ المَدِيرُ بِالتَّجْوَالِ لِلإطْمِنَانِ عَلَى مَسَارِ العَمَلِ اليَوْمِيِّ لِلمَدْرَسَةِ وَفَقًا لِحُطَّةٍ وَأَهْدَافِ المَدْرَسَةِ" بِمَتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ بَلَغَ 4.17، تَلَتْهَا فِي المَرْتَبَةِ الثَّالِثَةِ الفَقْرَةُ 29 وَنَصَّهَا "يُعَزِّزُ المَدِيرُ الإقتِرَاحَاتِ الهَادِفَةَ الَّتِي يَطْرَحُهَا المُعَلِّمُونَ" بِمَتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ بَلَغَ 4.16، بَيْنَمَا جَاءَتِ الفَقْرَةُ 32 وَنَصَّهَا "يَتَّبَعُ المَدِيرُ نَتَائِجَ القَرَارَاتِ الَّتِي تَمَّ اتِّخَاذُهَا وَانْعِكَاسُهَا عَلَى سَيْرِ العَمَلِ" فِي المَرْتَبَةِ الأَخِيرَةِ بِمَتَوَسِّطٍ حِسَابِيٍّ بَلَغَ 4.04.

يَبْضُحُ مِنْ نَتَائِجِ الجَدُولِ 11.4 أَنَّ الفَقْرَاتِ الوَارِدَةَ فِي مَجَالِ التَّغْذِيَةِ الرَّاجِعَةِ قَدْ حَصَلَتْ جَمِيعُهَا عَلَى دَرَجَةِ مُمَارَسَةٍ تَتَرَاوَحُ بَيْنَ عَالِيَةٍ جَدًّا فِي الفَقْرَةِ رَقْمَ 33 كَوْنُهَا فِي المَرْتَبَةِ الأُولَى، وَبَاقِي الفَقْرَاتِ حَصَلَتْ عَلَى دَرَجَةِ مُمَارَسَةٍ عَالِيَةٍ، وَيَعْرُو البَاحِثُ تِلْكَ النَتَائِجَ بِهَذِهِ الدَّرَجَةِ العَالِيَةِ فِي الفَقْرَاتِ أَنَّ دَوْرَ مُمَارَسَةِ الإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ فِي التَّغْذِيَةِ الرَّاجِعَةِ طَبَقًا لِأرَاءِ المُشَارِكِينَ، يَتِمَّتْ فِي مُتَابَعَةِ المَدِيرِ لِتَنْفِيذِ المُعَلِّمِينَ للقَوَانِينِ وَالأنظِمَةَ الخَاصَّةَ بِالعَمَلِ المَدْرَسِيِّ، وَالإطْمِنَانِ عَلَى سَيْرِ العَمَلِ وَفِيقَ الأَهْدَافِ المَرْسُومَةِ، وَيُعَزِّزُ المَدِيرُ الإقتِرَاحَاتِ الهَادِفَةَ الَّتِي يَطْرَحُهَا المُعَلِّمُونَ.

يَعْرُو البَاحِثُ ذَلِكَ إِلَى إِدْرَاكِ مَدِيرِ المَدْرَسَةِ بِأَهْمِيَّةِ تَقْدِيمِ التَّغْذِيَةِ الرَّاجِعَةِ للمُعَلِّمِينَ مِنْ أَجْلِ تَحْسِينِ الأَدَاءِ وَتَطْوِيرِهِ مِنْ جِلَالِ تَرْوِيدِ المَدِيرِ المُعَلِّمِينَ بِبَيِّنَاتٍ وَمَعْلُومَاتٍ عَنِ العَمَلِ، تَرْوِيدُهُمُ بِالنَّشْرَاتِ وَالتَّعَامِيمِ التَّرْبَوِيَّةِ، تَوْضِيحُ مَدِيرِ المَدْرَسَةِ لِلوَاثِقِ وَقَوَانِينِ العَمَلِ الَّتِي يَجِبُ عَلَى المُعَلِّمِ الألتِزَامُ بِهَا، وَيُقَدِّمُ مَدِيرُ المَدْرَسَةِ مِنْ جِلَالِ زيارَتِهِ الإشرَافِيَّةِ أَوْ مُلَاحَظَاتِهِ عَنِ المُعَلِّمِ حَوْلَ الأَدَاءِ وَنِقَاطِ القُوَّةِ الَّتِي يَمْتَنَزُ بِهَا وَنِقَاطِ الضَّعْفِ، وَقَدْ اتَّفَقَتْ نَتِيجَةُ هَذِهِ الفَقْرَاتِ فِي التَّغْذِيَةِ الرَّاجِعَةِ مَعَ دِرَاسَةِ العَبِيدِي (2010) وَدِرَاسَةِ صَالِحَةَ (2015) وَدِرَاسَةَ أَحْمَدَ (2018) حَيْثُ تَوَصَّلُوا إِلَى أَنَّ التَّغْذِيَةَ الرَّاجِعَةَ كِبَعْدَ مِنْ أبعَادِ الإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ تُمَارَسُ بِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ. النَتَائِجُ المَتَعَلِّقَةُ بِالسُّؤَالِ الثَّانِي، وَنَصُّهُ:

"ما مُستوى الأداء الوظيفي للمُعَلِّمين في مَدارسِ الصُّفوفِ 5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ فِي سَلْطَنَةِ عُمَانَ؟"

وَاللِجَابَةِ عَن هَذَا السُّؤَالِ، تَمَّ اسْتِخْرَاجُ المُتَوَسَّطَاتِ الحِسابِيَّةِ وَالانْحِرَافَاتِ المُعْيَارِيَّةِ لِنَقْدِيَّاتِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ حَوْلَ مُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ فِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ 5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ فِي سَلْطَنَةِ عُمَانَ حَسَبَ فُقَرَاتِ مِقيَاسِ الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ. وَلِتَوْضِيحِ نَتَائِجِ الإِجَابَةِ عَلى السُّؤَالِ، اعْتَمَدَ البَاحِثُ مِعيَارَ الحُكْمِ التَّالِي.

جَدْوَلُ 12.4 مِعيَارِ الحُكْمِ عَلى نَتَائِجِ السُّؤَالِ الثَّانِي

المدى	مُسْتَوَى الأَدَاءِ
مُنْخَفِضٌ جِداً	مِن 1 إلى 1.79
مُنْخَفِضٌ	مِن 1.80 إلى 2.59
مُتَوَسِّطٌ	مِن 2.60 إلى 3.39
عَالِي	مِن 3.40 إلى 4.19
عَالِيَةٌ جِداً	مِن 4.20 إلى 5

وَالجَدْوَلُ 13.4 يُوضِحُ ذَلِكَ.

جَدْوَلُ 13.4 المُتَوَسَّطَاتِ الحِسابِيَّةِ وَالانْحِرَافَاتِ المُعْيَارِيَّةِ لِنَقْدِيَّاتِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ حَوْلَ مُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ، مُرْتَبَةً تَنَازُلِيًّا حَسَبَ المُتَوَسَّطَاتِ الحِسابِيَّةِ

الرُّتْبَةُ	الرَّقْمُ	الفُقَرَاتُ	المُتَوَسِّطُ الحِسابِيُّ	الانْحِرَافُ المُعْيَارِيُّ	مُسْتَوَى الأَدَاءِ
1	2	يَسْعَى المُدِيرُ لِإِقَامَةِ عَلاَقَاتٍ جَيِّدَةٍ بِالمُدْرَسَةِ لِيَرْفَعُ مُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ.	4.26	0.83	عَالِي جِداً
2	3	يَبْنِي مُدِيرُ المُدْرَسَةِ التَّوْجِيهَاتِ الَّتِي تُسَاهِمُ فِي تَحْسينِ الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ.	4.19	0.89	عَالِي
3	6	يُرْشِدُنِي مُدِيرُ المُدْرَسَةِ بِتَوْظِيفِ الوَسَائِلِ التَّعْلِيمِيَّةِ بِالشَّكْلِ المُطْلُوبِ عِنْدَ تَنْفِيزِ الدُّرُوسِ	4.10	0.98	عَالِي
4	14	تُرْوِيدِي بِالمَعْلُومَاتِ مِن قِبَلِ المُدِيرِ بِزَيْدِ قُدْرَاتِي عَلى التَّخْطِيطِ الجَيِّدِ لِلعَمَلِ.	4.10	0.94	عَالِي
5	4	يُسَجِّعُنِي المُدِيرُ عَلى الإِبْدَاعِ وَالإِبتِكَارِ فِي العَمَلِ كَلَمَّا تَوَافَرَتْ لِي الفُرْصُ.	4.02	1.05	عَالِي
6	11	تُوفِّرُ المُدِيرُ لِقَنَواتِ اتِّصَالٍ فَعَالَةٍ لِتَواصُلِ المُعَلِّمِ مَعَ أولِياءِ الأُمُورِ بِطُورِ الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ.	3.98	1.00	عَالِي
7	13	يَتَأَثَّرُ أَدَائِي لِمُهَمَّاتِ العَمَلِ فِي المُدْرَسَةِ بِطَريقَةٍ التَّواصُلِ مَعَ الإِدارَةِ المُدرَسيَّةِ.	3.97	1.00	عَالِي
8	9	يَحْتَجِي مُدِيرُ المُدْرَسَةِ عَلى تَنْفِيزِ المُبَادِرَاتِ التَّربُويَّةِ فِي المُدْرَسَةِ	3.95	1.07	عَالِي
9	5	يُوجِّهُنِي مُدِيرُ المُدْرَسَةِ لِامْتِلاكِ القُدْرَةِ عَلى حَلِّ المُشْكِلاتِ الَّتِي تُواجِهُنِي فِي العَمَلِ.	3.93	1.04	عَالِي
10	7	تُرْفَعُ الدُّورَاتُ التَّدرِيبِيَّةُ الَّتِي تُنظِّمُهَا المُدْرَسَةُ مِن مُسْتَوَى أَدَائِي الوَظِيفِيِّ.	3.85	1.13	عَالِي

الرَّثْبَةُ	الرَّقْمُ	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
11	8	منح المدير الحوافز بعدالة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.	3.84	1.20	عالي
12	12	يُمكنني مدير المدرسة من ابتكار أساليب وطرق حديثة من أداء عملي بكفاءة.	3.81	1.11	عالي
13	10	يقدم المدير البرامج المهنية التي تساهم في رفع الأداء الوظيفي.	3.74	1.16	عالي
14	15	يطبق مدير المدرسة نظام حوافز فعالة ترتبط بالأداء المتميز.	3.65	1.27	عالي
15	1	يشركني مدير المدرسة في وضع خطة المدرسة مما يزيد التزامي في عملي.	3.58	1.16	عالي
		المقياس ككل	3.93	0.80	عالي

بيِّن الجدول 13.4 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتفديرات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس الصفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان حسب فقرات مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين، إذ بلغ المتوسط العام للمقياس 3.93 بانحراف معياري عام 0.80، وبدرجة عالية حيث جاءت الفقرة 2 والتي تنص على "يسعى المدير لإقامة علاقات جيدة بالمدرسة ليرفع مستوى الأداء الوظيفي لدي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.26، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة 3 ونصها "يبت مدير المدرسة التوجيهات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي" بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرتان 6 و14 ونصهما على التوالي "يرشديني مدير المدرسة بتوظيف الوسائل التعليمية بالشكل المطلوب عند تنفيذ الدروس ويسجعني المدير على الإبداع والابتكار في العمل كلما توافرت لي الفرص" بمتوسط حسابي مكرر بلغ 4.10، بينما جاءت الفقرة 1 ونصها "يشركني مدير المدرسة فيوضع خطة المدرسة مما يزيد التزامي في عملي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.58.

يلاحظ من الجدول 4.13 الموضح فقراته والمتعلق بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس 5-10 بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، أن مستوى درجة الأداء الوظيفي جاءت حسب الآراء ومقياس استجابات المشاركين من المعلمين بتلك المدارس عالية جداً في الفقرة رقم 2 والتي تنص على "أن مدير المدرسة يسعى لإقامة علاقات جيدة بالمدرسة ليرفع مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين"، وجاءت الفقرات الأخرى كاملة بمستوى أداء عال، وجاء المتوسط الحسابي للفقرات ككل 3.93، وانحراف معياري 0.80 بدرجة عالية، وحسب ما نصت عليه فقرات مجال الأداء الوظيفي على أن هناك موافقة بدرجة عالية. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن

عمل مدير المدرسة كمُشرف مُقيم داخل المدرسة يزيد من تواصله مع المُعلّمين ويجعله أكثر تفديراً لتلبية احتياجاتهم في العمل، وتصحيح مسار أداء المُعلّمين بالشكل الجيد، كذلك نعرزو النتيجة إلى ما يتمتع به المُعلّمون من كفاءة عالية في الأداء المدرسي، كما يُشكل مديرو المدارس دوراً مؤثراً على أداء المُعلّمين الوظيفي في المدرسة، كون المُعلّمين عنصراً من العناصر الأساسية في العملية التعليمية التعليمية وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة قُدومي والخوالدة (2013) ودراسة صالح (2015) ودراسة صالح (2015).  
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصه:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصُفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان تُعرى لمتغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة؟"

لإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصُفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق التي تُعرى للمتغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، على النحو التالي:  
متغير النوع الاجتماعي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T-Test) للعينة المستقلة لمعرفة أثر متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، والجداول التالية يوضح ذلك.  
جدول 14.4 اختبار (T-Test) لأثر متغير النوع الاجتماعي حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصُفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان

المحاور	النوع الاجتماعي	العُدّ (ن) = 280	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: اكتشاف الحقائق	ذكر	149	4.10	0.71	-2.480	0.298
	أنثى	131	4.31	0.69		
المحور الثاني: تحسين الاتصال	ذكر	149	4.12	0.62	-0.959	0.555
	أنثى	131	4.19	0.72		
المحور الثالث: التحفيز	ذكر	149	4.04	0.72	-1.217	0.107
	أنثى	131	4.15	0.84		
المحور الرابع: التطوير والإبداع	ذكر	149	3.91	0.82	-1.064	0.453
	أنثى	131	4.15	0.84		



		0.88	4.01	131	أنثى	
0.403	1.655-	0.72	4.06	149	ذكر	
		0.81	4.21	131	أنثى	المُحَوَّرُ الخَامِسُ: التَّغْيِيَةُ الرَّاجِعَةُ

يُلاحَظُ مِنَ الجَدُولِ 14.4 عَدَمُ وُجُودِ فُرُوقِ دَاتِ دَلَالَةِ إحصائيةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى الدَّلَالَةِ ( $\alpha \leq 0.05$ ) فِي تَقْدِيرَاتِ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ حَوْلَ دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ الإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ لَدَى مُدِيرِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ 5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ فِي سُلْطَنَةِ عُمَانَ حَسَبِ مُتَغَيِّرِ النُّوعِ الإِجْتِمَاعِيِّ (ذَكَر/أُنْثَى) فِي جَمِيعِ مَحَاوِرِ المِقياسِ.

وَقَدْ يُعزَى ذَلِكَ رُبَّمَا إِلَى تَسَاهِيهِ إِذْرَاكِ كِلَا النُّوعَيْنِ مِنَ المُعَلِّمِينَ لِأَهْمِيَّةِ مُمَارَسَةِ مُدِيرِ المَدْرَسَةِ لِلإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ فِي مَدَارِسِهِمْ لِخُصُوصِيَّةِ التَّعْلِيمِ فِيهَا بَيْنَ الجَانِبِ النُّظْرِيِّ لِبَعْضِ المَوَادِّ الدَّرَاسِيَّةِ وَالجَانِبِ التَّطْبِيقِيِّ لِبَعْضِ المَوَادِّ الأُخْرَى، وَتَتَفَوَّقُ هَذِهِ النَتِيجَةُ مَعَ دِرَاسَةِ قَدُومِي وَالحَوَالِدَةِ (2013) وَدِرَاسَةِ العَبِيدِي (2010) حَيْثُ أُشَارَتْ إِلَى عَدَمِ وُجُودِ فُرُوقِ دَاتِ دَلَالَةِ إحصائيةٍ فِي اسْتِجَابَةِ المُشَارِكِينَ نَحْوِ مُمَارَسَةِ الإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ تُعزَى لِمتَغَيِّرِ النُّوعِ الإِجْتِمَاعِيِّ.

**مُتَغَيِّرُ سَنَوَاتِ الخِبْرَةِ:**

تَمَّ اسْتِخْرَاجُ المُنْتَوَسَّطَاتِ الحِسابِيَّةِ وَالأَنْجِرَافَاتِ المِغْيَارِيَّةِ لِتَقْدِيرَاتِ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ حَوْلَ دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ الإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ لَدَى مُدِيرِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ 5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ فِي سُلْطَنَةِ عُمَانَ حَسَبِ مُتَغَيِّرِ سَنَوَاتِ الخِبْرَةِ أَقَلُّ مِنْ 5 سَنَوَاتٍ، مِنْ 5 إِلَى 10 سَنَوَاتٍ، أَكْثَرُ مِنْ 10 سَنَوَاتٍ، وَالجَدُولُ 15.4 يُوَضِّحُ ذَلِكَ.

جَدُولُ 15.4 المُنْتَوَسَّطَاتِ الحِسابِيَّةِ وَالأَنْجِرَافَاتِ المِغْيَارِيَّةِ لِأَثَرِ مُتَغَيِّرِ سَنَوَاتِ الخِبْرَةِ حَوْلَ دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ الإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ لَدَى مُدِيرِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ 5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ

سَنَوَاتِ الخِبْرَةِ	أَقَلُّ مِنْ 5 سَنَوَاتٍ	(10-5) سَنَوَاتٍ	أَكْثَرُ مِنْ 10 سَنَوَاتٍ	الكُلِّي	
العَدَدُ	30	59	191	280	مَحَاوِرُ المِقياسِ
المُنْتَوَسَّطُ الحِسابِي	4.28	4.11	4.22	4.20	اكتِشَافُ الحَقَائِقِ
الأَنْجِرَافُ المِغْيَارِي	0.66	0.82	0.68	0.71	تَحْسِينُ الأَتِّصَالِ
المُنْتَوَسَّطُ الحِسابِي	4.33	3.93	4.19	4.15	التَّخْفِيزُ
الأَنْجِرَافُ المِغْيَارِي	0.45	0.78	0.65	0.67	التَّطْوِيرُ وَالإِبْدَاعُ
المُنْتَوَسَّطُ الحِسابِي	4.23	3.94	4.12	4.09	
الأَنْجِرَافُ المِغْيَارِي	0.71	0.89	0.75	0.78	
المُنْتَوَسَّطُ الحِسابِي	3.96	3.79	4.01	3.96	

0.85	0.82	0.96	0.80	الأنحراف المعياري
4.13	4.16	3.95	4.26	المتوسط الحسابي
0.77	0.71	0.94	0.72	الأنحراف المعياري

يبين الجدول 15.4 تبياناً متقارباً في المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصُفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان حسب متغير سنوات الخبرة. وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول 16.4 يوضح ذلك.

جدول 16.4 تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير سنوات الخبرة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصُفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة

مخاور المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: اكتشاف الحقائق	بين المجموعات	0.732	2	0.366	0.728	0.484
	داخل المجموعات الكلي	139.185	277	0.502		
	الكلي	139.917	279			
المحور الثاني: تحسين الاتصال	بين المجموعات	4.039	2	2.019	4.623	0.011
	داخل المجموعات الكلي	121.004	277	0.437		
	الكلي	125.043	279			
المحور الثالث: التحضير	بين المجموعات	2.177	2	1.088	1.797	0.168
	داخل المجموعات الكلي	167.757	277	0.606		
	الكلي	169.934	279			
المحور الرابع: التطوير والإبداع	بين المجموعات	2.069	2	1.034	1.445	0.238
	داخل المجموعات الكلي	198.257	277	0.716		
	الكلي	200.326	279			
المحور الخامس: التغذية الراجعة	بين المجموعات	2.521	2	1.26	2.155	0.118
	داخل المجموعات الكلي	162.026	277	0.585		
	الكلي	164.547	279			

يلاحظ من الجدول 16.4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصُفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان تُعزى إلى سنوات الخبرة في جميع مخاور المقياس عدا المحور الثاني: تحسين الاتصال.

ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية في المحور الثاني: تحسين الاتصال، تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe) كما هو مبين في الجدول 17.4.

جدول 17.4 المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe) لأثر متغير سنوات الخبرة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة

المحور	سنوات الخبرة	فرق المتوسطات	الدالة الإحصائية	اتجاه الفروق
المحور الثاني: تحسين الاتصال	أقل من 5 سنوات	0.39871*	0.028	أقل من 5 سنوات
	أقل من 5 سنوات	0.1441	0.541	أكثر من 10 سنوات
	أكثر من 10 سنوات	0.25460*	0.037	أكثر من 10 سنوات

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يبين من الجدول 17.4 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عينة الدراسة ذوي سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات، وعينة الدراسة ذوي سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة ذوي سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات في المحور.

تشير النتائج في الجدول 17.4 الموضح بياناته والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان تُعزى إلى سنوات الخبرة في جميع محاور المقياس عدا المحور الثاني: تحسين الاتصال. وعند استخدام المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe) لأثر متغير سنوات الخبرة حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الصفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عينة الدراسة ذوي سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات، وعينة الدراسة ذوي سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات. وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة ذوي سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات في المحور.

وقد يُعزى ذلك إلى امتلاك المعلمين بعض النظر عن سنوات خبرتهم في التدريس، فهما مشتركا حول ممارسة مدراءهم لأبعاد الإدارة بالتجوال، ونفسر هذه النتيجة بأن متغير الخبرة لهم يعد عاملاً يؤثر في تصورات المعلمين حول ممارسة

الإدارة بالتّجوال، وتختلف هذه الدّراسة عن دراسة قُدوميّ والخوالدة (2013) بوجود فُرُوقَاتٍ فِي مُتَغَيِّرِ الْخِبْرَةِ لِصَالِحِ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ دُوِي سَنَوَاتِ الْخِبْرَةِ أَقْلُ مِنْ 5 سَنَوَاتٍ وَأَكْثَرُ مِنْ 10 سَنَوَاتٍ، وَتَخْتَلِفُ أَيْضاً عَنْ نَتِيْجَةِ دِرَاسَةِ الْعَبِيْدِي (2010) بِوُجُوْدِ فُرُوقَاتٍ ذَاتِ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ فِي تَصَوُّرَاتِ الْبَاحِثِيْنَ نَحْوِ مُمَارَسَةِ الْإِدَارَةِ بِالْتَّجْوَالِ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرِ الْخِبْرَةِ لِصَالِحِ الْفِئَةِ 16 سَنَةً فَأَكْثَرَ.

**النّتائج المُتعلّقة بالسؤال الرابع، ونصّه:**

"هل تُوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى الدَّلَالَةِ ( $\alpha \leq 0.05$ ) لِاسْتِجَابَةِ أَفْرَادِ الْعَيِّنَةِ لِمُسْتَوَى الْأَدَاءِ الْوِظِيْفِيِّ لِلْمُعَلِّمِيْنَ فِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ 5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ الْبَاطِنَةِ فِي سُلْطَنَةِ عُمَانَ تُعْزَى لِلْمُتَغَيِّرَاتِ النَّوعِ الْاجْتِمَاعِيِّ، وَسَنَوَاتِ الْخِبْرَةِ؟"

لِلْإِجَابَةِ عَنْ هَذَا السُّؤَالِ تَمَّ تَحْلِيلُ الْبَيَانَاتِ لِاسْتِخْرَاجِ الْمُتَوَسَّطَاتِ الْحِسَابِيَّةِ وَالْانْحِرَافَاتِ الْمُعْيَارِيَّةِ لِاسْتِجَابَةِ أَفْرَادِ الْعَيِّنَةِ لِمُسْتَوَى الْأَدَاءِ الْوِظِيْفِيِّ لِلْمُعَلِّمِيْنَ فِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ 5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ الْبَاطِنَةِ فِي سُلْطَنَةِ عُمَانَ، وَمُقَارَنَةِ هَذِهِ الْمُتَوَسَّطَاتِ بِاسْتِخْدَامِ اخْتِبَارِ (T-Test)، وَتَحْلِيلِ النَّبَاتِيْنَ الْأَحَادِي (ANOVA) لِلتَّحَقُّقِ مِنْ دَلَالَةِ الْفُرُوقِ الَّتِي تُعْزَى لِلْمُتَغَيِّرَاتِ النَّوعِ الْاجْتِمَاعِيِّ، وَسَنَوَاتِ الْخِبْرَةِ، عَلَى النَّحْوِ التَّالِي:

**مُتَغَيِّرُ النَّوعِ الْاجْتِمَاعِيِّ:**

تَمَّ اسْتِخْرَاجُ الْمُتَوَسَّطَاتِ الْحِسَابِيَّةِ وَالْانْحِرَافَاتِ الْمُعْيَارِيَّةِ، وَاخْتِبَارِ (T-Test) لِلْعَيِّنَةِ الْمُسْتَقْلَةِ لِمَعْرِفَةِ أَثَرِ مُتَغَيِّرِ النَّوعِ الْاجْتِمَاعِيِّ (ذَكَرَ، أَنْتَى)، وَالْجَدْوَلُ التَّالِي يُوضِّحُ ذَلِكَ.

جَدْوَلُ 18.4 اخْتِبَارِ (T-Test) لِأَثَرِ مُتَغَيِّرِ النَّوعِ الْاجْتِمَاعِيِّ حَوْلَ مُسْتَوَى الْأَدَاءِ الْوِظِيْفِيِّ لِلْمُعَلِّمِيْنَ فِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ (5-10) بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ الْبَاطِنَةِ فِي سُلْطَنَةِ عُمَانَ

المقياس	النوع الاجتماعي	العَدَدُ (ن)=280	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
مستوى الأداء ذَكَر الوظيفي للمُعَلِّمِيْنَ أَنْتَى	ذَكَر	149	3.83	0.79	-2.273	0.610
	أَنْتَى	131	4.04	0.79		

يُلاحَظُ مِنَ الْجَدْوَلِ 18.4 عَدَمُ وُجُوْدِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةِ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى الدَّلَالَةِ ( $\alpha \leq 0.05$ ) فِي تَقْدِيرَاتِ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ حَوْلَ مُسْتَوَى الْأَدَاءِ الْوِظِيْفِيِّ لِلْمُعَلِّمِيْنَ فِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ 5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ الْبَاطِنَةِ فِي سُلْطَنَةِ عُمَانَ حَسَبَ مُتَغَيِّرِ النَّوعِ الْاجْتِمَاعِيِّ (ذَكَرَ/ أَنْتَى). وَمِنْ خِلَالِ نَتِيْجَةِ اخْتِبَارِ (T-Test) لِأَثَرِ مُتَغَيِّرِ النَّوعِ الْاجْتِمَاعِيِّ حَوْلَ مُسْتَوَى الْأَدَاءِ الْوِظِيْفِيِّ لِلْمُعَلِّمِيْنَ فِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ

5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ فِي سُلْطَنَةِ عُمَانَ عَدَمَ وُجُودِ فُرُوقِ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ حَوْلَ مُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ حَسَبَ مُتَغَيِّرِ النُّوعِ الاجْتِمَاعِيِّ سِوَى ذُكُورٍ أَمْ إِنَاثٍ.

وَيَعْرُو البَاحِثُ ذَلِكَ، أَنَّهُمْ جَمِيعُهُمْ يَفُومُونَ بِنَفْسِ المَهَامِّ فِي المَدَارِسِ وَنَفْسِ الأَخْتِصَاصَاتِ، وَتَدْرِيسِ نَفْسِ المَوَادِّ وَبِنَفْسِ الخَطَّةِ الدَّرَاسِيَّةِ، وَأَنَّ مُدِيرَ المَدْرَسَةِ يُقِيمُ عَلاَقَاتٍ جَيِّدَةً لِيَرَفَعَ مُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لَدَى المُعَلِّمِينَ، وَيَبْنِي التَّوْجِیْهَاتِ الَّتِي تُسَاهِمُ فِي تَحْسِينِ الأَدَاءِ، وَكَذَلِكَ يُرَشِّدُهُمْ بِتَوْظِيفِ الوَسَائِلِ التَّعْلِيمِيَّةِ المَطْلُوبِ تَنْفِذُهَا فِي الدَّرْسِ، وَيُرَوِّدُهُمْ بِالمَعْلُومَاتِ لِلتَّخْطِيطِ الجَيِّدِ، وَيُسَجِّعُ عَلَى الإِبْدَاعِ وَالإِبتِكَارِ وَاعْتِنَامِ الفَرَصِ، كَمَا أَنَّهُ يُوقِرُ قَنَوَاتِ اتِّصَالِ فَعَالَةٍ لِلتَّوَاصُلِ مَعَ أَوْلِيَاءِ الأُمُورِ، وَأَنَّ مُدِيرَ المَدْرَسَةِ يَسْعَى لِتَحْفِيزِ المُعَلِّمِينَ عَلَى حَسَبِ إِنْجَازَاتِهِمْ وَأَدَائِهِمْ فِي المَدْرَسَةِ. وَاتَّفَقَتْ مَعَ دِرَاسَةِ مُوَاضِيَةِ (2014) وَدِرَاسَةِ الجَرَادِيْنَ (2004) وَدِرَاسَةِ صَبَاحِ (2012) حَيْثُ أَشَارَتْ لِعَدَمِ وُجُودِ فُرُوقِ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرِ النُّوعِ، وَاخْتَلَفَتْ مَعَ دِرَاسَةِ أَبُو سَنَبِ (2014) لِوُجُودِ فُرُوقِ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ مُتَوَسَّطَاتِ تَقْدِيرَاتِ المُعَلِّمِينَ لِدرَجَةِ فاعِلِيَّةِ الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ تُعْزَى لِمُتَغَيِّرِ النُّوعِ لِصَالِحِ الإِنَاثِ.

#### مُتَغَيِّرُ سَنَوَاتِ الخِبْرَةِ:

تَمَّ اسْتِخْرَاجُ المُتَوَسَّطَاتِ الحِسابِيَّةِ وَالأَنْحِرَافَاتِ المِغْيَارِيَّةِ لِتَقْدِيرَاتِ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ حَوْلَ مُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ فِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ 5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ فِي سُلْطَنَةِ عُمَانَ حَسَبَ مُتَغَيِّرِ سَنَوَاتِ الخِبْرَةِ أَقَلَّ مِنْ 5 سَنَوَاتٍ، مِنْ 5 إِلَى 10 سَنَوَاتٍ، أَكْثَرَ مِنْ 10 سَنَوَاتٍ. وَالجَدُولُ 19.4 يُوضِّحُ ذَلِكَ.

جَدُولُ 19.4 المُتَوَسَّطَاتِ الحِسابِيَّةِ وَالأَنْحِرَافَاتِ المِغْيَارِيَّةِ لِأَثَرِ مُتَغَيِّرِ سَنَوَاتِ الخِبْرَةِ حَوْلَ مُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ فِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ 5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ

سَنَوَاتِ الخِبْرَةِ	العَدَدُ	المُتَوَسَّطُ الحِسابِي	الأَنْحِرَافُ المِغْيَارِي
أَقَلَّ مِنْ 5 سَنَوَاتٍ	30	4.02	0.63
(5-10) سَنَوَاتٍ	59	3.84	0.87
أَكْثَرَ مِنْ 10 سَنَوَاتٍ	191	3.94	0.80
الكُلِّي	280	3.93	0.80

يُبَيِّنُ الجَدُولُ 19.4 تَبَيَّنًا مُتَقَارِبًا فِي المُتَوَسَّطَاتِ الحِسابِيَّةِ وَالأَنْحِرَافَاتِ المِغْيَارِيَّةِ لِتَقْدِيرَاتِ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ حَوْلَ مُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ فِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ 5-10 بِمُحَافَظَةِ شَمَالِ البَاطِنَةِ فِي سُلْطَنَةِ عُمَانَ حَسَبَ مُتَغَيِّرِ سَنَوَاتِ الخِبْرَةِ.

وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجداول 20.4 يوضح ذلك. جدول 20.4 تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغيّر سنوات الخبرة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس الصُفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة

المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين	بين المجموعات	0.771	2	0.386	0.606	0.546
	داخل المجموعات	176.271	277	0.636		
	الكلي	177.042	279			

يلاحظ من الجدول 20.4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس الصُفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة تُعزى إلى سنوات الخبرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن متغيّر سنوات الخبرة والخدمة في سلك التدريس عامل غير مؤثر في درجة مستوى أداء المعلمين، ويتفق هذه النتيجة مع دراسة عنوم (2017) في عدم وجود فروق تُعزى لمتغيّر الخدمة في المدارس. كما يعزو الباحث النتيجة أيضاً إلى الأعمال والمهام الأساسية لجميع المعلمين ثابتة سوى معلم جديد أو قديم، وكذلك حدائته اتجاه الإدارة بالتجوال لدى جميع المعلمين، ونعزوه أيضاً أن جميع المشاغل واللقاءات التربوية تتم بصورة تشاركية دون تمييز بين سنوات الخبرة والخدمة، وقد اتفقت النتيجة مع دراسة صباح (2015) التي بينت أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية تُعزى لسنوات الخدمة لدرجة ممارسة مُدراء المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، ونصه:

"هل توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس الصُفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة للإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارسهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس الصُفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان للإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارسهم، ولتوضيح نتائج السؤال، اعتمد الباحث الجدول التالي لتفسير معامل الارتباط.

جدول 21.4 تفسير نتائج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)

قيمة معامل الارتباط	قوة العلاقة	اتجاه العلاقة
1- أقل من 0.000	ارتباط منخفض	سلبية (-)

0.001	أقل من 0.30	ارتباط ضعيف جداً	موجبة (+)
0.30	أقل من 0.50	ارتباط ضعيف	موجبة (+)
0.500	أقل من 0.70	ارتباط متوسط	موجبة (+)
0.700	أقل من 0.90	ارتباط قوي	موجبة (+)
0.900	1	ارتباط قوي جداً	موجبة (+)

والجدول 22.4 يوضح نتائج الإجابة على السؤال.  
جدول 22.4 معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس الصُفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة للإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين

نوع وقوة العلاقة	مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين	علاقة الارتباط	مخاور ممارسة المدرء للإدارة بالتجوال
موجبة ومتوسطة	0.657**	معامل بيرسون (r)	المخور الأول: اكتشاف الحقائق
	0.000	الدلالة الإحصائية	
	0.000	الدلالة الإحصائية	
موجبة وقوية	0.771**	معامل بيرسون (r)	المخور الثالث: التخفيف
	0.000	الدلالة الإحصائية	
موجبة وقوية	0.772**	معامل بيرسون (r)	المخور الرابع: التطوير والإبداع
	0.000	الدلالة الإحصائية	
موجبة وقوية	0.759**	معامل بيرسون (r)	المخور الخامس: التغذية الراجعة
	0.000	الدلالة الإحصائية	
	0.821**	معامل بيرسون (r)	مقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال
	0.000	الدلالة الإحصائية	

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يبين الجدول 22.4 وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين درجة ممارسة مديري مدارس الصُفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان للإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارسهم، وتجدد الإشارة إلى أن قيم معامل الارتباط بينها موجبة، وذات علاقة قوية وطردية، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة مديري مدارس الصُفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان للإدارة بالتجوال زاد مستوى الأداء الوظيفي

للمُعَلِّمِينَ فِي مَدَارِسِهِمْ، إِذْ بَلَغَتْ الدَّلَالَةُ الإِحْصَائِيَّةُ بَيْنَ المَقْيَاسَيْنِ بِشَكْلِ عَامٍّ (0.000)، وَبَلَغَ مُعَامِلُ الارتِبَاطِ بِبِيرْسُون  $r=0.821^{**}$ . كَمَا تُشِيرُ نَتَائِجُ مُعَامِلَاتِ الارتِبَاطِ بِبِيرْسُون  $r$  بَيْنَ مَحَاوِرِ الإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ وَمُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ إِلَى الأَتِي:

وَجُودُ عَلاقَةِ ارْتِبَاطِيَّةٍ مُوجِبَةٍ وَمُتَوَسِّطَةٍ وَدَالَّةٍ إِحْصَائِيًّا بَيْنَ المِخْوَرِ الأوَّلِ: اِكْتِشَافُ الحَقَائِقِ وَمُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ، كَمَا تُشِيرُ النَتَائِجُ إِلَى أَنَّ هَذَا المِخْوَرَ هُوَ أَقَلُّ مَحَاوِرِ الإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ ارْتِبَاطًا بِمُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ. وَكَذَلِكَ وَجُودُ عَلاقَةِ ارْتِبَاطِيَّةٍ مُوجِبَةٍ وَمُتَوَسِّطَةٍ وَدَالَّةٍ إِحْصَائِيًّا بَيْنَ المِخْوَرِ الثَّانِي: تَحْسِينُ الاِتِّصَالِ وَمُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ. وَبِوُجُودِ عَلاقَةِ ارْتِبَاطِيَّةٍ مُوجِبَةٍ وَقَوِيَّةٍ وَدَالَّةٍ إِحْصَائِيًّا بَيْنَ المِخْوَرِ الثَّالِثِ: التَّحْفِيزُ وَمُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ.

وأيضاً وَجُودُ عَلاقَةِ ارْتِبَاطِيَّةٍ مُوجِبَةٍ وَقَوِيَّةٍ وَدَالَّةٍ إِحْصَائِيًّا بَيْنَ المِخْوَرِ الرَّابِعِ: التَّطْوِيرُ وَالاِبْتِدَاعُ وَمُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ، كَمَا تُشِيرُ النَتَائِجُ إِلَى أَنَّ هَذَا المِخْوَرَ هُوَ أَكْثَرُ مَحَاوِرِ الإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ ارْتِبَاطًا بِمُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ. كَمَا تُوجَدُ عَلاقَةُ ارْتِبَاطِيَّةٍ مُوجِبَةٍ وَقَوِيَّةٍ وَدَالَّةٍ إِحْصَائِيًّا بَيْنَ المِخْوَرِ الخَامِسِ: التَّغْذِيَّةُ الرَّاجِعَةُ وَمُسْتَوَى الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ.

### التَّوَصِيَّاتُ:

1. حثُّ المَدِيرِينَ فِي مَدَارِسِ الصُّفُوفِ (5-10)، وَفِي مَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الأَسَاسِيِّ، عَلَى مَمارِسَةِ الإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ وَمُمَيِّزَاتِهَا لِمَا فِي ذَلِكَ مِنْ تَوْفِيرِ الوَقْتِ الكَافِي لِاِكْتِشَافِ الحَقَائِقِ، وَتَحْدِيدِ المَشْكَلاتِ، وَتَحْسِينِ الاِتِّصَالِ، وَتَحْفِيزِ المَعْلَمِينَ، وَتَحْقِيقِ التَّطْوِيرِ وَالاِبْتِدَاعِ لِاخْتِيَارِ الأَنْسَبِ مِنَ القَرَارَاتِ لِمعالِجَةِ القَضَايَا الَّتِي تَمُرُّ بِهَا تِلْكَ المَدَارِسُ.
2. تَنْظِيمُ بَرَامِجِ تَدْرِيبيَّةٍ، وَوَرَشِ عَمَلٍ، وَنَدَوَاتٍ تَثْقِيفِيَّةٍ لِمُدِيرِي المَدَارِسِ حَوْلَ مَاهِيَةِ الإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ، وَعَلاقَتِهَا بِالأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ.
3. ضَرُورَةُ رِبْطِ مَنهَجيَةِ الإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ فِي آليَةِ تَفْعِيلِ الأَدَاءِ الوَظِيفِيِّ الَّتِي تَحَقِّقُ الأَهْدَافَ المَرادُ تَحْقِيقُهَا فِي مَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الأَسَاسِيِّ.
4. القِيَامُ بِزِيَارَاتٍ تَبَادُلِيَّةٍ بَيْنَ مُدْرَإِ مَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الأَسَاسِيِّ، لِلاِسْتِفاَدَةِ مِنْ دَوِي الخَبَرَاتِ، وَتَبَادُلِ الخَبَرَاتِ الإِدَارِيَّةِ فِي مَجَالِ تَطْبِيقِ أُسْلُوبِ الإِدَارَةِ بِالتَّجْوَالِ فِي مَدَارِسِهِمْ.
5. ضَرُورَةُ تَوْجِيهِ المَعْلَمِينَ وَالمُدْرَإِ، بِاسْتِخْدَامِ الأَسَالِيبِ الحَدِيثَةِ، وَالبَرَامِجِ المُنطَوِّرةِ، وَتَفْهِيمِ تَعْلِيمِ مُنطَوِّرٍ فِي مَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الأَسَاسِيِّ بِشَكْلِ عَامٍّ.



قائمة المصادر والمراجع :

- ابن منظور، جمال الدين. (2003). *لسان العرب*. (ج11). دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- أبو شنب، إيمان. (2014). *درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء*. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.
- أبو النصر، مدحت، محمد. (2012). *الأداء الإداري المتميز*. ط(1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبوشندي، سعد. (2015). *إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية*. دار النشر والتوزيع. الأردن، عمان.
- أحمد، عزام، عبدالنبي. (2018). *الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان*. كلية التربية، جامعة السلطان قابوس. (مجلة العلوم التربوية)، (مج26). (2ع). (ج2).
- اشتياوي، محمد، عبد. (2015). *واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية- فلسطين.
- البلوي، محمد. (2008). *التمكين الإداري وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية*. (رسالة ماجستير). جامعة مؤتة. السعودية.
- البناء، هالة. (2013). *إدارة مدرسية معاصرة*. (ط1). دار الصفا للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- الجبالي، عبدالمجيد. (2005). *أسلوب مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال كأحد المحاور في إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة*. (رسالة ماجستير). جامعة حلوان، مصر.
- الجرادين، نجاح. (2004). *الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان). العربية: عمان.
- الحربي، حياة. (2006). *إدارات التطوير ودورها في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية*. (مجلة دراسات في التعليم الجامعي). (13ع).
- الحمادي، عيسى، صالح. (2008). *الأداء الوظيفي للمعلمين وعلاقته بالتمث القيادي لمديري مدارس التعليم العام بمنطقة جنوب الباطنة في سلطنة عمان*. (دراسة ماجستير). جامعة الدول العربية، الأردن.

- الحوامدة، نضال صالح، والعبيدي، أمل محمد. (2012). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقه على الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
- الخصيري، محسن. (2000). الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية. (ط1). ايتراك للنشر والتوزيع، مصر.
- الخميسي، محمد. (2010). الجولات الداخلية للسلطان قابوس بن سعيد أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية 1971-2000. دراسة تاريخية حضارية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- الخوaja، عبدالفتاح. (2004). تطوير الإدارة المدرسية. دار الثقافة، عمان.
- الراجحية، شريفة، عبدالله. (2014). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان. (رسالة ماجستير). جامعة نزوى، كلية التربية.
- الراسبي، ناصر، هلال. (2004). مقترحات لاختيار مديري المدارس الثانوية بسلطنة عُمان. (رسالة ماجستير). جامعة الدول العربية، القاهرة.
- الرحبي، عادل، عبدالله. (2008). المشكلات التي تواجه المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في المنطقة الداخلية بسلطنة عُمان وتؤثر في مستوى أدائهم الوظيفي. (رسالة ماجستير). جامعة القديس يوسف، بيروت.
- الرواحي، سمية، راشد. (2010). برنامج مقترح لتطوير الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان في ضوء احتياجاتهم المهنية. (رسالة ماجستير). جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- السعود، راتب، سلامة. (2010). الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق. شركة طارق وشركاه للنشر والتوزيع، عمان.
- الشهري، محمد. (2011). تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال. (رسالة ماجستير). جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- العامري، صالح، والغالي، طاهر. (2008). الإدارة والأعمال. (ط2). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العامري، علي، محمد. (2011). تطوير الأداء الوظيفي لدى القيادات الوسطى بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان على ضوء المداخل الإدارية المعاصرة. (رسالة دكتوراه). جامعة الدول العربية، القاهرة.
- العاور، ريما خليل. (2015). السلطان الإنسان، 1، سلطنة عُمان.
- العجمي، محمد، حسنين. (2002). الإدارة المدرسية. دار الفكر العربي، القاهرة.

العجمي، محمد، حسنين. (2008). القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان، دار المسيرة، الأردن.  
العجمي، محمد، حسنين. (2009). الإدارة المدرسية. (ط1). دار الفكر العربي، مصر.

العجمي، محمد، حسين. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة والإدارة والتنمية البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.  
العرمان، عبد الرحمن، سعد. (2008). الإدارة بالتجوال. مجلة الأمن والحياة، ع 309.

العليين، هدية، محمد سليمان، الزهراني، صالح بن علي. (2016). واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر.  
العميرة، محمد، حسن. (2003). مبادئ الإدارة المدرسية. (ط3). دار المسيرة. عمان.

العدي، أمل. (2010). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.  
الفضلي، خلف، محمد. (2015). أثر الاحتراق الوظيفي على كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الخاصة في دولة الكويت. مجلة القراءة والمعرفة، مصر.

للخاوي، محمد، فتحي. (2008). دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه وسبل تطويره. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.

المحاسنة، ابراهيم، محمد. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.  
المديرية العامة للتربية والتعليم. (2018). دليل الإحصاء السنوي. دائرة تخطيط الاحتياجات التعليمية: قسم الإحصاء والمؤشرات.

المصري، ابراهيم، عمر. (2015). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). الجامعة الإسلامية. كلية التجارة، غزة.

المواضية، رضا. (2014). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية. (دراسة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة.

- الهنداوي، ياسر، فتحي. (2015). نظريات الإدارة الحديثة. (محاضرات لطلاب بكالوريوس الإدارة التربوية). جامعة السلطان قابوس. كلية التربية.
- الوادي، محمد. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- بسيسو، نادرة، غازي. (2008). تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة. (رسالة دكتوراه). جامعة عين شمس. كلية البنات، القاهرة.
- جودي، حيدر، حمزة. (2011). تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير الإدارة الإلكترونية. دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة. (مجلة الإدارة والاقتصاد). (ع90).
- حمود، خضير. (2007). إدارة الموارد البشرية. (ط1). دار المسيرة للطباعة.
- دياب، إسماعيل، محمد. (2001). الإدارة المدرسية. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- سلامة، ياسر. (2003). الإدارة المدرسية الحديثة. دار عالم الثقافة، عمان.
- شاويش، مصطفى. (2005). إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد. (ط3). دار الشروق للنشر والتوزيع. الأردن. عمان.
- صالح، ميسون، يوسف. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- صالحه، مؤمن، عبدالعزيز. (2015). درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- صباح، إيمان. (2012). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيله. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- صوالحة، فتحي، محمد. (2012). بناء أداة تقويم إدارية لأداء معلم المرحلة الثانوية في الأردن. (رسالة دكتوراه). الجامعة الأردنية، الأردن.
- ضوء، عمران، محمد. (2013). صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون. (مجلة كلية علوم التربية). (ع5). جامعة محمد الخامس.
- طافش، محمود. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. دار الفرقان، عمان.
- عابدين، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. (ط1). دار الشروق للتوزيع والنشر. عمان.
- عبدالجليل، سيد. (2004). تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال. (رسالة ماجستير). جامعة جنوب الوادي، أسوان.

- عتوم، يماني أحمد. (2017). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام. رسالة التربية وعلم النفس، السعودية.
- عساف، محمود. (2005). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.
- عطوي، عزت. (2001). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، عمان، الدار العلمية الدولية.
- عكاشة، أسعد، أحمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. (رسالة 1 ماجستير). الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.
- علي، إنشاد، محمد. (1991). موقف المشائنية الإسلامية من النص الديني. القاهرة.
- غنيم، محمد. (2005). الإدارة بالتجوال. إيتراك للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر.
- فراونة، محمد، شريف. (2016). تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور. (رسالة ماجستير). جامعة الأقصى.
- قدومي، منال عبد المعطي، صالح، الخوادة، تيسير محمد. (2014). الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. فلسطين2: (6).
- مجلس التعليم. (2014). مسيرة التعليم في سلطنة عمان. مسقط.
- محمد، عبداللطيف، مصلح، يحيى، عبد الغيث. (2013). ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز. مجلة الدراسات الاجتماعية. اليمن. (38).
- ملحم، يحيى. (2006). التمكين مفهوم إداري معاصر. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة.
- وزارة التربية والتعليم. (2009). دليل عمل الإدارة المدرسية. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- وزارة التربية والتعليم. (2010). تطوير التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان إطار مقارن مع نماذج واتجاهات اقليمية وعالمية. (مجلة رسالة التربية). سلطنة عُمان (27ع).
- وزارة التربية والتعليم. (2014). ب. دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

- Korkaew, J &Suthinee, R (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. *Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12.
- Luriaa, G., Moragb, I (2012). Safety management by walking around (SMBWA):A safety intervention program based on both peer and manager participation. *Accident Analysis and Prevention*.
- Macneill, N.&Boyd,R,2006:Rex-examining management by walking around, An electronic journal for leaders in education, vol.4, Issue.22,  
<http://www.curriculum.edu.au/leader/re-examining> management by walking around,14867.html?issueID=10369(18-10-2018).