

"درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفريق عمل المدرسة في مدارس مديرية تربية
قصبة المفرق"

إعداد الباحث

صفوان سعيد العجلوني

إدارة تربوية/ وزارة التربية والتعليم الأردنية/ مساعد إداري في مدرسة الأبرار النموذجية الأساسية

جامعة آل البيت/ المفرق - الأردن

معلومات التواصل

Suf.2007ajl@gmail.com

20120-2019م

ملخص البحث:

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفريق عمل المدرسة في مدارس مديرية تربية قسبة المفروق من وجهة نظر المعلمين فيها ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي ، وتكون مجتمع الدراسة من (162) مدرسة و (3377) معلم ومعلمة وتم اختيار عينة الدراسة وفق الطرق الإحصائية المعروفة بلغت (550) معلم ومعلمة ، وطورت أداة استبانة تم عرضها على المحكمين في الجامعات الأردنية وتم تعديلها وفق توصياتهم لتصبح (44) فقرة ، وتكونت الاستبانة من محورين أولهما محور الإدارة بالتجوال بأربعة مجالات (شخصية القائد ، العلاقات ، التحفيز واكتشاف الحقائق) والمحور الثاني هو عمل المدرسة كفريق عمل بثلاث مجالات هي (بناء الفريق ، إدارة الفريق والعمل بروح الفريق) واعتمدت الدراسة حزم التحليل الإحصائي (SPSS) ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.86) ودرجة عمل المدرسة كفريق عمل بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.95) ، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ تعزى لمتغير الجنس بالنسبة لمجال شخصية القائد والعلاقات والتحفيز ، وفروق دالة إحصائية لمجال العلاقات والتحفيز تعزى للمؤهل العلمي ، وفروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة الأكبر ولكل المجالات ، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل ولكل مجالات محور عمل المدرسة كفريق عمل ، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفريق عمل المدرسة كفريق عمل في مدارس مديرية تربية قسبة المفروق ، وأوصت الدراسة تعزيز عمل الإدارات في المدارس بأسلوب الإدارة بالتجوال وربطه بعمل المدرسة كفريق عمل و نشر فكرة العمل بروح الفريق بحيث تكون تتصف وتتسب المنجزات لفريق المدرسة ، تزويد المدراء والمعلمين بالدورات التدريبية التي تظهر علاقة الإدارة بفريق العمل وتطبيقها في العمل المدرسي وعلى مدار العام الدراسي .

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال ، فريق عمل المدرسة.

المقدمة:

يواجه مدراء المدارس صعوبات كثيرة في التعامل مع موظفيهم في مدرسة القرن الواحد والعشرين حيث ازدادت التطورات التكنولوجية منعكسة في المجتمع وأفراده عامة مع انفتاح التواصل وقنوات الاتصال الداخلية والخارجية ، وتشعبت الأهداف المرجو

تحقيقها من القيادة المدرسية لتواكب متطلبات العصر ، مما استوجب استخدام أساليب إدارية فعالة وجديدة بعيدة عن الأنماط الكلاسيكية السابقة ، والعلم الإداري يفيض بالعديد من النظريات والتوجهات الإدارية والتي يطمح كل مدير بأن تكون من ضمنها النظرية المناسبة (أبو ناصر، 2008)، فالتلامس مع الواقع ومقارنته والعمل بوضوح صار من أساسيات العملية الإدارية الحديثة والتي يمارسها القادة الذين أثبتوا نجاحاتهم ، مفتخرين بحيوية اتصالاتهم الرسمية والغير رسمية مع فريق عمل مؤسساتهم لأن مقدرة الإدارة على تحقيق ما تطمح إليه من أهدافها مرتبط ومتوقف على ما تقوم به مجموعات وفرق مختلفة من الموظفين والأفراد من الأنشطة والأفعال والتصرفات (السلمي، 1995)، أولئك القادة الذين قلصوا عدد الأوراق والمخاطبات البيروقراطية وقصروا مسافات نقلها وعودتها موفرين للوقت والجهد ، ومنجزين لعدد أكبر من الأعمال والمهام العملية واليومية .

مشكلة الدراسة:

من خلال الخبرة العملية للباحث كمعلم في مدارس مديرية تربية قسبة المفرق وإداري لاحظ الباحث اعتماد عدد من المدراء على التقارير الكتابية والتركيز على النتائج لمعظم أعمال المدرسة من غير ملامسة واقع مدارسهم والاقتراب المباشر من الأنشطة المدرسية المختلفة مما انعكس على منجزات المعلمين المرغوبة وكذلك الطلبة ، مما يؤكد الابتعاد عن العمل بروح الفريق حيث العمل الفردي يسود بنسبة أكثر لتمرکز الإدارة في المكاتب .

وقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية أسلوب الإدارة بالتجوال من عدة نواحي مثل دراسة شناق والخوالدة (2019) التي أكدت وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة بالتجوال لمديري المدارس المهنية بإقليم شمال الأردن ودافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس، ودراسة الغامدي (2015) وتوصلت الى أن درجة ممارسة مهارات بناء فرق العمل المدرسية وإدارتها كأسلوب إدارة الفريق لدى مديري المدارس بمنطقة المدينة المنورة كانت بدرجة كبيرة ، إلا أن مدارس مديرية تربية قسبة المفرق تفقر لرؤية واضحة لأهمية ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفريق عمل المدرسة، ومن الممكن أنهم يخشون على سلطتهم ونفوذهم الإداري دون النظر إلى إمكانية إحداث التغيير المطلوب لمدارسهم، ونظراً لأهمية موضوع ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقته بفريق عمل المدرسة وقلة وجود دراسات بحثت في هذا الموضوع تحديداً ؛ وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي التالي :

ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفريق عمل المدرسة في مدارس مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر معلمي

تلك المدارس ؟

أسئلة الدراسة:

1. ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر معلمي تلك المدارس ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة معلمي المدارس في مديرية تربية قسبة المفرق حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية ؟
3. ما مستوى عمل المعلمين في مدارسهم كفريق عمل من وجهة نظرهم ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى عمل المدرسة كفريق عمل تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية ؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس مديرية تربية قسبة المفرق وبين عمل المدرسة كفريق عمل لدى معلمي تلك المدارس ؟

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة تحقيق ما يلي :

1. التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس مديرية تربية قسبة المفرق .
2. الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لمديري مدارس مديرية تربية قسبة المفرق تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية .
3. التعرف إلى مدى عمل معلمي مدارس مديرية تربية قسبة المفرق كفريق عمل .

4. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لمديري مدارس تربية قسبة المفرق وعلاقتها بفريق

عمل المدرسة .

أهمية الدراسة:

1. تواكب هذه الدراسة التوجهات الحديثة التي تؤكد على أهمية ضرورة توظيف الإدارة بالتجوال في الإدارة التربوية الحديثة .

2. من المؤمل أن تكون هذه الدراسة مثلاً وحافزاً لدراسات أخرى في ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات .

3. وما يميز هذه الدراسة قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفريق عمل المدرسة مما يشكل رافداً

من روافد البحث العلمي التربوي .

4. تأخذ هذه الدراسة أهمية بالغة تنبع من حاجة المؤسسة التربوية لفكرة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفريق عمل المدرسة مما له

دور في تحسين الأداء المدرسي ورفع مستواه .

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

ممارسة الإدارة بالتجوال : إحدى الطرق القيادية التي تركز على وقت الإدارة ومشاركاتها خارج المكتب وتسمى تكنولوجيا

الوضوح وهي من أساسيات الإبداع والتميز وتقوم على الاتصالات المفتوحة والثقة المتبادلة وهي الأساس في بناء الأنشطة والعمليات

وتتطلب الاندماج الشخصي في العمل ومهارات الاستماع والاحترام المتبادل وثقافة تنظيمية تحرص على مشاركة الجميع في مسيرة

النجاح ودون ممارسات ضاغطة بشكل ودي وممتع (Serrat,2009).

وتعرف إجرائياً بأنها : درجة قضاء مدراء مدارس مديرية تربية قسبة المفرق لوقتهم في التجوال خارج مكاتب اداراتهم في

مدارسهم بشكل مخطط ومنظم وهادف لأجل تحسين البيئة التعليمية والتعلم في مدارسهم وحل أهم المشكلات واتخاذ أفضل القرارات .

فريق العمل: " جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الإداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها ،الأعضاء يهتمون كثيراً بطرق نوعية بنجاح الآخرين يتبادلون الثقة والاهتمام والتطلع نحو مستقبل أفضل " (رفاعي، بسيوني، 2004 : 316،318).

ويعرف فريق العمل إجرائياً بأنه درجة قيام مدرء المدارس وكل المعلمين والإداريين بالعمل المنشود والمطلوب تحقيقه بشكل

فريق عمل واحد متجانس الأهداف ومتكامل المهارات

حدود الدراسة ومحدداتها :

الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على عينة تتكون من المعلمين والمعلمات في مدارس مديرية تربية وتعليم قسبة المفرق .

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على مدارس مديرية تربية قسبة المفرق - محافظة المفرق - المملكة الأردنية الهاشمية .

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2019/2018 .

الحدود الموضوعية : يتحدد موضوع الدراسة في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفريق عمل المدرسة في مدارس

مديرية تربية قسبة المفرق وفق الأبعاد التي تحددها الدراسة مثل إدارة الوقت للقيادة، القرب من واقع العمل، الاتصال، التحفيز، والعلاقات، بناء الفريق، معوقات عمل الفريق، إنجازات الفريق .

الادب النظري

ظهرت فكرة الإدارة بالتجوال في كتاب توماس بيتر وروبرت وترمان وأسمياها بالسيولة الإدارية بمختصرات (MBWA)، وقصد

الكاتبان إظهار أن الامتياز في الشركات الكبرى الأمريكية اعتمد أسلوب الإدارة بالتجوال مثل شركة HB و شركة United Airlines

والتي أسمتها بالإدارة المرئية ، ومبدأ الإدارة بالتجوال هو مبدأ غير جديد والجديد هو كيفية استخدامه وتطبيقه ، فقامت الإدارات فيها

بالخروج من المكاتب الى مواقع العمل ، وكثفت عمليات الاتصال مركزة على الاتصالات الغير رسمية وبعيدا عن أروقة البيروقراطية

كل الموظفون يحملون بطاقات تحمل اسمهم الأول فقط دون تمييزات رسمية واستخدام لا محدود لسياسة الباب المفتوح أو الحرية الخامسة

، وتؤكد فكرة وجود الهيكل المادي للمنشأة الذي يدعم فكرة التجوال والذي يبسر باستمرار قنوات الاتصال المفتوحة وجه - لوجه مباشرة،

وتأتي الركيزة الثانية للتجوال وهي التحفيز وخصوصا عندما تكون على شكل فرق العمل حيث يؤكدان أن تكوين مجموعات العمل الصغيرة مع المهمات الخاصة بها هي من اهم الأمور المرئية في هذا الأسلوب الإداري (حسن ، 1999).

إن القائد التربوي والمدير في مدرسته يجب أن يولف بين القيادة والإدارة فالإدارة بالتجوال Management By Wandering Around (MBWA) يضاف لها Leadership (L) ليصبح المفهوم الجديد (L&MBWA) أي القيادة بالتجوال وتقوم دائما على وجود القائد خارج مكتبه ينشر ثقافة تنظيمية تسودها الثقة والمتعة يسعى لجعل من حوله قادة في منهجية الجماعة وعمل الفريق العملي المتعاون بوجود قواعد العمل الإداري ووظائف الإدارة كقيادة مشتركة بين القائد والمعلمين والطلبة ومن مظاهر ذلك استقبال الطلبة وأولياء الأمور والتعامل معهم وإشراك المعلمين والكادر الوظيفي في محادثات تتعلق بالتطوير والتغيير ويشجع على الابتكار والإبداع في مجتمع الثقافة والتعلم مركزاً على الحوارات والمحادثات والاتصالات الغير رسمية وفق ترتيبات فريدة في إدارة الوقت للقائد والفريق ككل، ويقوم القائد في مدرسته بعمليات وإجراءات فريدة في التحفيز ويستثير ويشجع ويولد القادة بشكل فعال ومستمر، ملغياً نهج من الأعلى للأسفل حيث يرسخ الوعي المطلوب لاستدامة التغييرات الإيجابية بالممارسات المنشودة لأفضل العمليات والأنشطة بقاعدة من الاتصالات المفتوحة، وهو يدعم اختيارات الموظفين والمعلمين لرفع مستوى وأساليب مهاراتهم بروح التشارك والتعاون مع القيادة ، أي أن القائد التربوي في مدرسته يستخدم نهج (L&MBWA) كأداة حاسمة نحو تحقيق قيمها المطلوبة والراسخة وهي التطوير المستمر لوضع القيادة الموزعة (MacNeil,Boyd,2006).

تركز الإدارة بالتجوال على أمور عديدة منها : ما هي النظرة الاولية للغرف الصفية، كيفية بناء البيئة المدرسية المنضبطة ، ادارة حكيمة للوقت ،تكوين مجتمع تعلم إيجابي وآمن ، بحيث يشتمل تجوال المدير على فكرة تقديم الدعم والمساعدة والعون في أسلوب مرح بعيداً عن الإدارات المغلقة الأبواب (Keruskin,2005).

ومن أدوات الإدارة بالتجوال : التفاعل وجه لوجه ، تبادل التغذية الراجعة مباشرة ، فتح قنوات اتصال غير رسمية متعددة ، الاندماج الشخصي ، اتقان مهارات الإصغاء ، التحفيز الفردي والجماعي ، الإخذ برأي الأفراد في اتخاذ القرارات ، ممارسة دور المدرب والمرشد التلقائي وليس المفتش ، إظهار نجاحات الموظفين ، تقديم المساعدة الفورية وحل المشكلات .

ومن فوائد الإدارة بالتجوال : قطع خطوط الاتصال العمودية ، بناء الثقة والعلاقات الأقوى ، تشجع الموظفين على تحقيق

أهداف فردية وجماعية ، تقلل من رسمية العمل وتجعله ممتعاً أكثر (Serrat,2009).

يسعى القائد بالتجوال دائماً أن يكون قريباً من الجميع مركزاً على فريق عمل يعمل فيه الفرد الواحد بروح الفريق وعلى مستوى المدرسة ، لذلك تتوجه الإدارة إلى تكوين وبناء الفريق الذي يدار بنفسه (Leadership By Committee) وتعطيه السلطة في مواجهة الأمور الطارئة أثناء سير العمل ومن مميزات هذه الفرق أنها تقترب من الاستقلالية في جوهر عملها ، فهي لا يكون فيها قائداً موحد بشكل رسمي بل من الممكن أن يتم اختيار قائد مؤقت أو يدور الدور القيادي فيما بين أعضائه ضمن المرتكزات الرئيسية لسير العمل مثل اتخاذ القرارات والمهام ونوع الفريق حيث النظر الى تحقيق الأهداف المرجوة من عمل الفريق ككل (DyeR & William) . (G,2007)

هنا تركز الإدارة على الفرق الرسمية والغير رسمية في المدرسة، فمصالح الزملاء المشتركة وصدقاتهم ودعمهم لمواقفهم تدرج في الفرق والجماعات الغير رسمية والتي تدفع العمل إلى الأفضل بالتكاتف مع الفرق الرسمية والتي تكون في التقسيمات الإدارية الرئيسية، ويكون حجم هذه الفرق وأساليب عملها مختلفاً حسب التقسيم والبنية الإدارية، مع وجود فرق بين اللجان المدرسية الصغيرة وفرق العمل أو الفريق الرئيسي لعمل المدرسة، فاللجنة قد تجتمع خارج أوقات العمل بهدف إنجاز أهداف محددة، بينما فريق المشروع فهو عندما يقوم المدير بتجميع أفراد من أقسام أو فرق مختلفة، وهناك فرق أخرى مثل الفرق عبر الأنشطة والوظائف المحددة لكل فريق وهي في محصلتها تعتبر عمل المدرسة ككل بنظام الفريق (العامري،الغالبى، 2009، 514-512).

ومن خلال الخطوات التالية تتمكن القيادة المدرسية من بناء فريق عمل المدرسة التي تؤمن بإشاعة روح التعاون وإشباع الحاجات وبناء الثقة ودفع الإنتاجية بشكل دائم، ومن الخطوات الرئيسية في بناء الفريق : تجميع المعلومات ، مناقشة وتحديد الاحتياجات ، تخطيط وتحديد الأهداف ، تنمية المهارات (الالتزام ، المهنية ، الأدوار والمسؤوليات ، انجاز القرارات ، حسن إدارة النزاع) ، تحديد القيادة الإدارية كموجه لسلوك العمل.(فليه،عبد المجيد، 2005 : 103).

الدراسات العربية :

أجرت عبده (2010) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة وطبقت الدراسة على مجتمعها كاملا والبالغ (370) مفردة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، ومن نتائج الدراسة أن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين أداء الموظفين، وحل المشكلات، وساهم تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال، كما تساهم فرق العمل في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات، ومن أهم التوصيات وضع الأهداف بالتشارك مع الموظفين في القسم المذكور من قبل إدارة الجامعة، وعلى الإدارة نشر الوعي البناء في تقبل النقد مما له أثر في توفير الهدر في موارد ومخرجات المنظمة، ومن الضروري تشجيع الإبداع والابتكار من قبل الموظفين العضوات في فرق العمل مما يدعم الاستقلالية في تنفيذ الأعمال.

قام القدومي والخوالدة (2013) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، مستخدمة المنهج الوصفي وعينة بطريقة قصدية تكونت من (335) من معلمي المدارس المهنية في فلسطين للعام (2010-2011)، وطور الباحثان أداتان واحدة لقياس الإدارة بالتجوال والثانية لقياس درجة الأداء الوظيفي، واستخدم الباحثان حزمة التحليل الإحصائي SPSS، وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين ودرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، وأوصت الدراسة بتوفير برامج لتدريب وتطوير مهارات المدراء في مجالات الإدارة بالتجوال وربطها بآلية تفعيل الأداء الوظيفي بما يحقق الأهداف المرجوة في المدارس المهنية .

وهدف دراسة خنور، نسرين، السايح، رعاء (2013) التعرف لمدى تأثير القيادة في بناء فريق العمل في المؤسسة الوطنية للبناء جنوب ورقلة، مستخدمة حزم التحليل الإحصائي وأداة الاستبانة واختارت عينة بموافقة الإدارة، وتوصلت إلى وجود دور كبير للقيادة في بناء فرق العمل ووجود مهارات قيادية ومهارات بناء الفريق بشكل متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية وأوصت الدراسة تعزيز مهارات القيادة في بناء الفرق.

وهدفت دراسة المواضي (2014) الكشف عن وجود أثر بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا مفسرًا تباين مقداره (56,9%) في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، واستخدمت أداة الاستبانة ومجتمع دراسة تكون من (103) معلمة رياض أطفال، وأوصت الدراسة بتزويد معلمات رياض الأطفال بدورات تدريبية وتنقيفية تعزز ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مما يؤدي لتحسين العملية التعليمية .

كما هدفت دراسة الغامدي (2015) التعرف إلى استخدام مديري المدارس لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية وأثرها على تفعيل دور الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، وتكونت العينة المختارة من (118) مديراً، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي واستبانة مكونة من جزأين، الأول لمهارات المدراء في قيادة فريق العمل المدرسي والثانية للمعوقات التي تحول دون ممارسة المديرين لتلك المهارات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مهارات بناء فرق العمل المدرسية وإدارتها كأسلوب إدارة الفريق لدى مديري المدارس بمنطقة المدينة المنورة كانت بدرجة كبيرة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لطبيعة الاشتراك في فرق العمل والمهارات وبعض المعوقات التي تواجههم عند مستوى دلالة إحصائي ($0.05 \leq \alpha$)، وأوصت الدراسة اعتماد أسلوب إدارة الفريق في مدارس التعليم العام بمنطقة المدينة المنورة وتعزيز ذلك.

وهدفت دراسة اشتوي (2015) التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وعينة تكونت من (140) من العاملين الإداريين والأكاديميين وطبق الباحث استبانة من (58) فقرة ، وتوصل الباحث إلى أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال كان متوسطاً، وكل أبعاد محور الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة ، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخدمة الطويلة ولم تجد فروق لباقي المتغيرات الديموغرافية الأخرى ، وأوصت الدراسة بأن تتجول الإدارة بين العاملين لتحفيز المميزين وتمنحهم علاوات تشجيعية .

دراسة طيب والعتيبي (2016) التي هدفت التعرف إلى التوصيات والمقترحات لتطوير مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة المذنب، واستخدمت أداة الاستبانة وحزمة التحليل الإحصائي SPSS لاستخراج النتائج، واختارت عينة مؤلفة من (107) من المبحوثين، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات في درجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر مشرفيهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ووجود اختلافات كذلك بين كل بعد من أبعاد قيادة فريق العمل،

وأوصت بوضع معايير لاختيار رؤساء الأقسام وتوفير دورات تدريبية وبرامج لتمكين رؤساء الأقسام من مهارات قيادة فريق العمل بالدورات والبرامج التدريبية التي تشجع على تبني أسلوب إدارة الفريق .

وأجرى حمد (2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس الصحابة الشرعية بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم، وجمعت الدراسة بياناتها من خلال أداة استبانة من جزأين طبقتها على عينة من (130) معلماً ومعلمة مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس والرضى الوظيفي وجداً بدرجة تقدير كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس الصحابة الشرعية بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمهم، وأوصت الدراسة بضرورة ربط الإدارة بالتجوال بالرضا الوظيفي بما يحقق الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية لمدارس الصحابة الشرعية.

وهدف دراسة طيفور (2018) التعرف إلى تحديد درجة ممارسة مدرء المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة عجلون في الأردن، وبينت الدراسة أن درجة ممارسة مدرء المدارس للإدارة بالتجوال كبيرة، مستخدمة حزمة التحليل الإحصائي لبيانات جمعتها بأداة الاستبانة، وتبين وجود فروق ذات دالة إحصائية في درجة ممارسة المدرء للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الجنس ومستوى المدرسة، وعدم وجود فروق داله إحصائياً في درجة ممارسة المدرء للإدارة بالتجوال تعزى لاختلاف الخبرة والمؤهل العلمي، ولم تجد فروق دالة إحصائياً في درجة دافعية الانجاز للمعلمين تعزى لمتغيرات النوع والخبرة والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة، مع وجود أثر دال إحصائياً للإدارة بالتجوال على دافعية الانجاز لدى المعلمين.

وقام مخامرة (2018) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم، واختار الباحث عينة مكونة من (120) معلماً من أصل مجتمع الدراسة وتعداده (293) معلماً، واستخدم الباحث أداة استبانة للإدارة بالتجوال وأخرى للثقة التنظيمية وحزم التحليل الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة ومستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، وأوصت الدراسة بنشر الوعي حول أسلوب الإدارة بالتجوال وعقد الورش والدورات التدريبية وربطها بالثقة التنظيمية لأهميتها .

كما أجرى شناق والخواندة (2019) دراسة هدفت التعرف الى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن، وعلاقتها بدافعية الانجاز، طبقتها على عينة من (271) معلما ومعلمة مستخدمةً تطوير أداة للقياس تم التأكد من صدقها وثباتها ، واستخدم معالجة البيانات احصائيا باستخدام برمجية (SPSS)، وتوصلت الى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى دافعية الانجاز على جميع مجالات الدراسة، وأوصت أن تقوم وزارة التربية بتدريب المدراء على ممارسة الإدارة بالتجوال ونشر الوعي بها .

الدراسات الأجنبية :

4-وتقوم دراسة (Cheng,Ko,2009) بوصف كيف ينجح فريق عمل المدرسة باتباع مراحل تطوير الفريق الخمسة ضمن البرنامج التطويري المعد لتطوير المدارس في مدارس جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية مستخدمةً صفوف الاختبار في دوراتها المدرسية، واختارت معلمان اثنان من المستوى السادس واثنين من مدرائهم، واستخدمت البيانات الكمية بأدوات جمع المعلومات المقابلة والملاحظة المباشرة، وبلغت مدة البرنامج سنتين في مدارس الفجر جنوب شرق الولايات المتحدة والتي تُعد (400) طالب معظمهم من العائلات الأقل دخلاً و(24) معلماً، حيث اعتاد المعلمون مساءً الالتقاء كمجموعة تعمل معاً لتخطيط التدريس وتداول الأفكار بينهم على مستوى المدرسة، واختارت الدراسة ستة صفوف كل صف به (19) طالب، ووجدت الدراسة أن وجود الثقة بين المعلمين وقابليتهم للتطور في عمل الفريق يكون أكبر عندما يكون الإقبال على البرنامج اختياري وليس إجباري، ووجود صعوبة أكبر في تطور وتعلم الفريق إذا وجد مقاومة للتغيير ورفض له، وأوصت بتقديم الدعم اللازم لتطوير عمل المعلمين كفريق عمل حتى يتسنى لهم اعطاء قيمة أعلى للعملية التعليمية المستمرة في مدارسهم.

دراسة (Pitsoe,2014) تتعامل مع المدارس التي تطبق ثقافة المدارس التي تدار بفريق العمل (SMTs)، هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير فرق العمل المدرسية في المدارس المختارة والتي بلغت عشر مدارس - من ضمن مجتمعات التطوير المجتمعي - على نوعية التعليم والتعلم في مقاطعة كامنج الأوغندية، واستخدمت المقابلات والاستبانة لجمع البيانات من العينة البالغة (40) معلماً من المدارس الثانوية المختارة، وبحثت الدراسة متغيرات مثل ثقافة العمل كفريق واهم المهارات والمتطلبات اللازمة لفريق العمل والتحديات

التي تواجه فريق العمل في تلك المدارس، وتوصلت الدراسة لوجود أثر إيجابي بين فرق العمل المدرسية ونوعية التعليم والتعلم في تلك المدارس وأوصت بمجموعة من النصائح يمكن توظيفها في إدارة المدارس بفرق العمل المدرسية .

وهدف دراسة (AL-Qeed,2015) التعرف إلى الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة بما يخدم ثلاثة أهداف هي التعرف على طبيعة الإدارة بالتجوال، استكشاف علاقة الإدارة بالتجوال بالإداء الوظيفي وخصائص المنظمة المتعلمة، ودور الإدارة بالتجوال في تحفيز الموظفين والتفاعل البناء في المؤسسات المتعلمة، وركزت الدراسة على أبعاد الإدارة بالتجوال متمثلة باكتشاف الحقائق، الإتصال، الإثارة والتنشيط، الابتكار والابداع والتغذية الراجعة بالترافق مع المتغير التابع المنظمة المتعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة ومن جزأين، الأول للأبعاد الديموغرافية والثاني لإجابة أفراد العينة ضمن منهجية خماسية ليكرت، وتكونت العينة من كل موظفي الجامعة العالمية الإسلامية ولكل الأقسام بما يمثل (476) رئيساً ومديراً لقسم أو موظفاً ادارياً وتم استخدام منهجية (SPSS) حزمة التحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة وجود الإدارة بالتجوال في الجامعة الإسلامية بأبعادها كانت عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية بالنسبة لأبعاد المنظمة المتعلمة، وأوصت بدعم والتشجيع على استخدام الإدارة بالتجوال بهدف بناء المنظمة المتعلمة وزيادة التحفيز والاتصال لزيادة قوة العاملين والاستفادة من تجارب الآخرين وتحديد المشكلة ثم اعتماد الإدارة بالتجوال.

هدفت دراسة (Maja,2016) التحقق من مدى فهم أعضاء فريق إدارة المدرسة لواجباتهم ضمن المقاييس الإدارية الشخصية (Personal Administration Measures (PAM)، استخدمت الدراسة منهج بحث نوعي مستهدفةً ثلاث مدارس مختارة من مدينة لبيوكومو في جنوب إفريقيا كمشاركين في هذه الدراسة بالتزامن مع اختيار عضوين من فريق إدارتهم المدرسية، وكل مشارك تمت مقابلته (أداة المقابلة)، وارتكزت فكرة الدراسة على فكرة القيادة الموزعة مع الواجبات الخاصة بأعضاء فريق المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن المدراء لا يزالون يعانون من مشكلة في مفهوم العمل بروح الفريق، وعدم معرفة أعضاء الفريق بمعظم واجباتهم كفريق عمل مما يسبب الصراع والتمييز بين أعضاء الفريق وبالتالي النتائج السلبية على القيادة والإدارة المدرسية .

هدفت دراسة (Obeidat,2017) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية بني كنانة /الأردن الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم وتعرف أثر المتغيرات المستقلة مثل الجنس والخبرة، وتكونت العينة من (89) مدير ومدير مدرسة، واستخدمت

الباحثة المنهج الوصفي المسحي، بالإضافة لأداة الاستبانة التي تكونت من (27) فقرة حيث تم التأكد من صدق الاداة والثبات، وتم استخدام حزم التحليل الإحصائي SPSS للتوصل إلى النتائج، وجاء المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال بدرجة عالية (3,77)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس ومع أفضلية للإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لمن خبرتهم أعلى من عشر سنوات، وأوصت الدراسة بنشر مفهوم الإدارة بالتجوال وزيادة الوعي بهذا الأسلوب الحديث والفعال من خلال الدورات والبرامج التدريبية للتشجيع على ممارسة الإدارة بالتجوال .

هدفت دراسة (Durrah,Eltigani,Bilal,2018) التعرف إلى أهمية ممارسة الإدارة بالتجوال في البنوك العمانية في القطاع البنكي وتحديد أثر أبعاد الإدارة بالتجوال متمثلة في اكتشاف الحقائق، الاتصالات، التحفيز، الابداع، والتغذية الراجعة على جودة ونوعية الخدمة، وجمعت البيانات من عينة مستهدفة تكونت من (390) إدارياً يعملون في أربع بنوك مختارة في عُمان واستخدمت الدراسة لتحليل البيانات برنامج AMOS ، ووجدت الدراسة علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية لأبعاد اكتشاف الحقائق والتغذية الراجعة على جودة الخدمة على خلاف الأبعاد الثلاثة الأخرى، وأوصت الدراسة بالتركيز على أهمية الإدارة بالتجوال وأثرها على جودت الخدمة في البنوك لأنها مهمة في القطاع العام والخاص، وعلى أن تكون العينة في الأبحاث القادمة عشوائية، وعلى أن تمتد الأبحاث إلى قطاعات أخرى

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة الأجنبية والعربية تبين أنها تتشابه مع هذه الدراسة بتناولها موضوع الإدارة بالتجوال وأهميته، وبحثت تلك الدراسات العلاقة بين الإدارة بالتجوال وعدد من الموضوعات مثل الرضى الوظيفي والأداء واتخاذ القرارات وغيرها، وقد انفردت هذه الدراسة بمحاولة تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة المفرق وعلاقتها بفريق عمل المدرسة، وهناك اتفاق جزئي بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من ناحية الموضوع والهدف مثل دراسة شناق والحوالدة (2019) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بدافعية الإنجاز، ودراسة (Durrah,Eltigani,Bilal,2018) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على جودت ونوعية الخدمة، ودراسة عبده (2010) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز .

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (2015) من ناحية الفئة المستجيبة للدراسة وكانت على مدرء المدارس من وجهة نظرهم وهذه الدراسة من وجهة نظر المعلمين حيث تتشابه في ذلك مع دراسة حمد (2018) ودراسة طيفور (2018) ودراسة مخامرة (2018)، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة باستخدامها المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها.

وما تميزت به هذه الدراسة محاولتها بحث العلاقة بين موضوع الإدارة بالتجوال وفريق عمل المدرسة، وتميزت عن غيرها أيضاً في بيئة تطبيق الدراسة في مديرية تربية قسبة المفرق في الأردن، واستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تكوين الأدب النظري وتطوير أداة الدراسة وتحديد مجالاتها وأهم الأساليب الإحصائية المناسبة وفي مناقشة النتائج وتفسيرها ومقارنتها.

الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، كما يشمل هذا الفصل على أداة الدراسة وطريقة إعدادها وتطويرها واستخراج الصدق والثبات لها، والمتغيرات لهذه الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة باستجابة الأفراد المشمولين بالعينة حول أسئلة الدراسة.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي نظراً لملاءمته طبيعة وأهداف الدراسة .

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس في مديرية تربية قسبة المفرق حيث بلغ عدد المدارس في منتصف الفصل الثاني من العام الدراسي 2018/2019 (162) مدرسة وعدد المعلمين والمعلمات (3377) وفق احصاءات قسم التخطيط وقسم شؤون الموظفين في مديرية تربية قسبة المفرق / الأردن.

عينة الدراسة:

حسب الطرق الإحصائية المعتمدة في احتساب حجم العينة، تم اختيار عدد أفراد العينة بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم (550) معلم ومعلمة من أصل مجتمع الدراسة الكلي الممثل لعدد المعلمين الكلي في مديرية تربية قسبة المفرق والبالغ عددهم (3377) معلم ومعلمة، والجدول (1) يوضح خصائص أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة).

الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	260	47.3%
	إناث	290	52.7%
المجموع		550	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	338	61.5%
	بعد البكالوريوس	212	38.5%
المجموع		550	100%
سنوات الخبرة	من 1-5 سنوات	178	32.4%
	من 6-10 سنوات	204	37.1%
	11 سنة فأكثر	168	30.5%
المجموع		550	100%

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة على شكل استبانة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة وأدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة ومنها دراسات كل من القدومي والخالدة (2013)، دراسة المواضي (2014)، دراسة الغامدي (2015) ودراسة شناق والخالدة (2019) ودراسة (Durrah, Eltigani, Bilal, 2018) ودراسة (Maja, 2016)، وتكونت الأداة من ثلاثة أجزاء تناول الجزء الأول المعلومات الديموغرافية عن المستجيبين من حيث (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، الأجزاء الثاني والثالث تمثلت في بعدين هما بعد الإدارة بالتجوال وبعد فريق عمل المدرسة وتم التعبير عن البعد الأول باثنين وأربعين فقرة توزعت على مجالات (شخصية القائد، إدارة الوقت، العلاقات، التحفيز، اكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع) والثاني بست وعشرين فقرة توزعت على مجالات (بناء وتشكيل الفريق، طبيعة العلاقة بين قائد الفريق وأعضائه والعمل بروح الفريق)، وفي ضوء ذلك تم تصميم الدراسة بصورتها الأولية.

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق اداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري حيث عرضت بصورتها الأولية على (12) محكماً من المختصين في الإدارة التربوية والأصول في كلية العلوم التربوية والأصول في الجامعات الأردنية للحكم على مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة، ومدى صلاحية الفقرة للقياس ودرجة مناسبة الصياغة اللغوية، وقد تم الأخذ بالآراء والملاحظات والاقتراحات للسادة المحكمين، وتم حذف عدد من الفقرات عددها ست فقرات وتعديل بعض الفقرات بناء على إجماع المحكمين، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (44) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحث معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alph) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، لاستخراج الثبات لمجالات الدراسة وفقراتها لأبعاد الإدارة بالتجوال وفريق عمل المدرسة والجدول (2) يوضح ذلك:

الجدول (2)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
شخصية القائد	6	.91
العلاقات	6	.89
التحفيز	6	.68
اكتشاف الحقائق	6	.74
بناء الفريق	7	.68
علاقة قائد الفريق بأعضاء الفريق	7	.87
العمل بروح الفريق	6	.77
الاتساق الكلي	44	.81

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- 1- للإجابة عن السؤال الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- للإجابة عن السؤال الثاني والرابع تم استخدام تحليل التباين الأحادي واختبار "ت" لبيان دلالة الفروق.
- 3- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسن.

4- للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرونباخ الفا.

واعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد العينة لتكون المؤشر على درجة التقدير المعتمد حيث قسّم الباحث درجات

التقدير إلى ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط ومنخفض) وفق معادلة معيار التصحيح التالية:

$$\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل} / \text{عدد المستويات} = 5 - 1 / 3 = 1.33$$

$$\text{المدى الأول: } 1 + 1.33 = 2.33$$

$$\text{المدى الثاني: } 2.34 + 1.33 = 3.67$$

$$\text{المدى الثالث: } 3.68 + 1.33 = 5$$

ليصبح التقدير كالتالي:

$$-1 \quad -1 \quad (2.33) \text{ مؤشراً منخفضاً.}$$

$$-2 \quad - (2.34) - (3.67) \text{ مؤشراً متوسطاً.}$$

$$-3 \quad - (3.68) - (5) \text{ مؤشراً مرتفعاً.}$$

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة:

1- متغير الجنس وله فئتان : (أ) ذكر (ب) أنثى.

2- متغير المؤهل العلمي وله فئتان : (أ) بكالوريوس (ب) أعلى من بكالوريوس.

3- عدد سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات:

(أ) أقل من (5) سنوات (ب) من (6) إلى (10) سنوات (ج) (11) سنة فأكثر.

ثانياً : المتغير المستقل : الإدارة بالتجوال.

ثالثاً: المتغير التابع: فريق عمل المدرسة.

نتائج الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة سيتم عرض ما توصلت إليه من نتائج عرض أداة الدراسة على أفراد العينة المختارة وفق تسلسل أسئلة الدراسة :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر معلمي تلك المدارس ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لكل مجال من مجالات محور الإدارة بالتجوال والجدول (3) يبين ذلك:

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر معلمي تلك المدارس مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	4	اكتشاف الحقائق	4.33	.13	مرتفع
2	3	العلاقات	4.23	.36	مرتفع
3	2	التحفيز	3.81	.15	مرتفع
4	1	شخصية القائد	3.07	.40	متوسط
الدرجة الكلية			3.86	.15	مرتفع

يبين الجدول (3) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر معلمي تلك المدارس جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (.26)، وجاء مجال اكتشاف الحقائق بأعلى رتبة بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (.13)، ومجال العلاقات في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (.36)، مجال التحفيز في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (.15)، بينما جاء مجال شخصية القائد في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (.40).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد عينة

الدراسة في مديرية تربية قسبة المفرق حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية ؟

ولإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبار (Isd) لاجراء المقارنات المتعددة ولصالح من تكون الفروق وإجراء اختبار "ت" لمعرفة الفروق المحتملة للتعرف على الدلالات الإحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) لمجالات الإدارة بالتجوال في مديرية تربية قسبة المفرق والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإدارة بالتجوال، واختبار "ت" تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
شخصية القائد	ذكر	260	3.01	.500	-3.57	*.00
	أنثى	290	3.12	.25		
العلاقات	ذكر	260	4.24	.42	.49	.62
	أنثى	290	4.23	.30		
التحفيز	ذكر	260	3.78	.20	-3.98	*.00
	أنثى	290	3.83	.06		
اكتشاف الحقائق	ذكر	260	4.33	.07	.92	.35
	أنثى	290	4.32	.16		
الكلي	ذكر	260	3.84	.18	-2.85	*.00
	أنثى	290	3.88	.19		

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تبين النتائج في الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات المعلمين لممارسة الإدارة بالتجوال في مديرية تربية قسبة المفرق تعزى لمتغير الجنس ، بالنسبة لمجال شخصية القائد ، وبلغت قيمة " ت " (-3.57) ودالة احصائية (.00) ، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمجال التحفيز ، وبلغت قيمة "ت" (-3.98) ودالة إحصائية (.00) ، ووجود فروق دالة إحصائية للكلي بلغت (.00) وقيمة "ت" (-2.85).

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإدارة بالتجوال، واختبار "ت" تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
شخصية القائد	بكالوريوس	338	3.06	.41	-332	.74
	بعد بكالوريوس	212	3.08	.37		
العلاقات	بكالوريوس	338	4.20	.433	-2.95	*.00
	بعد بكالوريوس	212	4.29	.20		
التحفيز	بكالوريوس	338	3.83	.05	4.34	*.00
	بعد بكالوريوس	212	3.77	.22		
اكتشاف الحقائق	بكالوريوس	338	4.33	.15	-.47	.63
	بعد بكالوريوس	212	4.33	.07		
الكلي	بكالوريوس	338	3.85	.15	-1.04	.29
	بعد بكالوريوس	212	3.87	.13		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تبين النتائج في الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات المعلمين لممارسة الإدارة بالتجوال في مديرية تربية قصبة المفرق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة

لمجال العلاقات لمستوى بكالوريوس وما بعد البكالوريوس، وبلغت قيمة " ت " (-2.95) ودالة إحصائية (0.00)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمجال التحفيز لحملة البكالوريوس ولما بعد البكالوريوس وكانت قيمة " ت " (4.34) ودلالة إحصائية تساوي (0.00).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث : ما مستوى عمل المعلمين في مدارسهم كفريق عمل من وجهة نظرهم ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لكل مجال من مجالات محور عمل المعلمين كفريق عمل تنازلياً والجدول (6) يبين ذلك:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمجالات عمل المعلمين كفريق عمل مرتبة تنازلياً:

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	2	إدارة الفريق	4.06	.22	مرتفعة
2	3	العمل بروح الفريق	3.96	.14	مرتفعة
3	1	بناء الفريق	3.84	.16	مرتفعة
الدرجة الكلية					مرتفعة

يبين الجدول (6) أن عمل المعلمين كفريق عمل من وجهة نظر معلمي تلك المدارس جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (.17) وفق الدرجة الكلية لكل المجالات ، وجاء مجال إدارة الفريق بأعلى رتبة بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (.22) ، ومجال العمل بروح الفريق في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (.14) ، مجال بناء الفريق في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (.16).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى عمل

المدرسة كفريق عمل تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ؟

ولإجابة السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي وإجراء اختبار "ت" لمعرفة الفروق المحتملة للتعرف على الدلالات الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات محور عمل المعلمين كفريق عمل والجدول (7) يوضح ذلك

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات عمل المعلمين كفريق، واختبار "ت" تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
بناء الفريق	ذكر	260	3.85	.16	1.17	.23
	أنثى	290	3.83	.17		
إدارة الفريق	ذكر	260	4.05	.26	-1.70	.08
	أنثى	290	4.08	.19		
العمل بروح الفريق	ذكر	260	3.96	.16	.69	.48
	أنثى	290	3.95	.12		
الكلية	ذكر	260	3.95	.14	-2.22	.82
	أنثى	290	3.94	.12		

تبين النتائج في الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمجالات محور العمل كفريق في مدارسهم تبعاً لمتغير الجنس.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات عمل المعلمين كفريق، واختبار "ت" تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
بناء الفريق	بكالوريوس	338	3.83	.18	-1.16	.24
	بعد البكالوريوس	212	3.85	.12		
إدارة الفريق	بكالوريوس	338	4.06	.22	-.30	.82
	بعد البكالوريوس	212	4.07	.23		
العمل بروح الفريق	بكالوريوس	338	3.95	.17	-1.82	.06
	بعد البكالوريوس	212	3.97	.07		
الكلي	بكالوريوس	338	3.94	.15	-1.23	.21
	بعد البكالوريوس	212	3.96	.11		

تبين النتائج في الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمجالات محور العمل كفريق في مدارسهم تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس : هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الإدارة

بالتجوال لدى مديري مدارس مديرية تربية قسبة المفرق وبين عمل المدرسة كفريق عمل لدى معلمي تلك المدارس ؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس مديريّة تربية قسبة المفرق وعمل المعلمين كفريق عمل في مدارسهم ، والجدول (9) يوضح ذلك:

الجدول (9)

معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة الإدارة بالتجوال وعمل المعلمين كفريق عمل في مدارسهم

المجال	الارتباط الدلالة	بناء الفريق	إدارة الفريق	العمل الفريق	بروح الكلبي
شخصية القائد	معامل الارتباط	-.03	-.03	.04	-.01
	مستوى الدلالة	.49	.39	.31	.68
العلاقات	معامل الارتباط	.14	.90	.14	.16
	مستوى الدلالة	*.00	*.02	*.00	.00
التحفيز	معامل الارتباط	.02	-.01	-.05	-.018
	مستوى الدلالة	.59	.74	.19	.67
اكتشاف الحقائق	معامل الارتباط	-.01	-.01	-.133	-.05
	مستوى الدلالة	.73	.87	*.00	.18
الكلبي	معامل الارتباط	.07	.02	.07	.07
	مستوى الدلالة	.09	.50	.10	.10

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول (9) عدم وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة بالتجوال في مدارس مديرية تربية قسبة المفرق وبين عمل المعلمين كفريق عمل في تلك المدارس حيث كان معامل الارتباط منخفضاً (07) وعدم وجود دالة احصائية حيث بلغت (0.10).

مناقشة نتائج الدراسة :

يتضمن هذا الجزء عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفق تسلسل أسئلتها ، وأهم التوصيات المنبثقة عن هذه النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر معلمي تلك المدارس ؟

تُبين الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس مديرية تربية قسبة المفرق جاءت بتقديرات مرتفعة ضمن تصورات معلمي تلك المدارس ومن الممكن أن يعزى ذلك لملاحظة المعلمين ممارسة المدراء لطريقة التجوال بدل التمرس في مكاتب الإدارة وانتظار النتائج والاعتماد على التقارير ، حيث يقوم المدراء بالمتابعة الدائمة واكتشاف الحقائق وتقديم الدعم والتحفيز حسب الموقف ، مما أدى إلى درجة ممارسة مرتفعة بتصورات المعلمين للإدارة بالتجوال في مدارسهم، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة حمد (2018) ودراسة طيفور (2018) حيث أظهرتا أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لمدراء المدارس فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وتختلف مع دراسة مخامرة (2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت متوسطة .

وفي ما يتعلق بمجالات الإدارة بالتجوال الأربعة فقد تم مناقشة كل مجال على حدة كما يلي:

المجال الأول: شخصية القائد :

أظهرت الدراسة أن مجال شخصية القائد جاء في الرتبة الرابعة وحصوله على درجة متوسطة في التقدير دون المجالات الثلاثة الأخرى ، وقد يُعزى ذلك إلى تنوع الإنسان بشخصيته والصفات المختلفة خصوصاً بتقديرات المعلمين في مدارسهم لمدرائهم من نواحي الصفات الشخصية والصفات التربوية والصفات الإدارية والفنية ، مما عكس درجة استجابات المعلمين لمدرائهم بدرجات متوسطة لاختلاف النظرة الشخصية ومدى تقبلها أو رفضها لشخص المدير المدرسي بشكل عام .

المجال الثاني: التحفيز :

جاء مجال التحفيز بالرتبة الثالثة مع حصوله على درجة مرتفعة التقدير كما أظهرت الدراسة ، ومن الممكن أن يعزى ذلك إلى درجة وعي المدرء بأهمية التحفيز بالنسبة للمعلمين واستمراريته ، وشمول تقارير الأداء لعدد من أنشطة المعلمين ، وتوجيه عبارات الثناء عند التجوال بين المعلمين وعم إظهار العقوبات العلنية أو التقديرات اللفظية الغير مرضية ، مما انعكس على تقديرات مرتفعة لمجال التحفيز بلغت متوسطاتها الحسابية (3.81) .

المجال الثالث : العلاقات :

تظهر الدراسة أن مجال العلاقات جاء في الرتبة الثانية ودرجة تقدير مرتفعة ، ومن الممكن أن يعزى ذلك إلى لقاء المدرء المعلمين بأي وقت ووجود الاجتماعات المتكررة مع المعلمين مما يتيح التفاعل الدائم بين المعلمين والإدارة ، وقد يعزى أيضا إلى أن كثير من المدرء يشاركون المعلمين في مناسباتهم الخاصة والوظيفية مثل المسابقات والحصول على الجوائز المدرسية والمجتمعية، مما انعكس على استجابات المعلمين وحصول مجال العلاقات على درجة مرتفعة بلغت (4.23).

المجال الرابع : اكتشاف الحقائق :تظهر الدراسة أن مجال اكتشاف الحقائق جاء في المرتبة الأولى وبأعلى تقدير للمجالات الأربعة الخاصة بمحور الإدارة بالتجوال ، ومن الممكن أن تعزى هذه النتيجة إلى شعور المعلمين بقرب المدير من مشاكلهم اليومية المباشرة بتجوال المدير في أماكن عملهم ، وتوفير الإدارة للحلول المباشرة لأهم مشاكلهم في وقت حدوثها ومن الممكن أن يُفسر ذلك بمصداقية المعلومات المتوفرة من ميدان العمل وسرعة اتخاذ الإجراءات الضرورية المتوافقة مع ذلك ، مما انعكس في استجابات المعلمين في أداة الدراسة وحصول المجال على أعلى درجة في المتوسطات الحسابية (4.33).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة في مديرية تربية قسبة المفرق حول ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية؟

متغير الجنس: تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية قسبة المفرق للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس للدرجة الكلية وبشكل قوي إذ بلغت (.00) وقيمة

"ت" (2.85-) وتكون الفروق لصالح الذكور ، وقد تفسر نتائج الدلالة الكلية لملاحظة المعلمين تحول المدراء بين الأقسام المدرسية والأدراج والطوابق لمعظم البيئة المدرسية للذكور في المفروق مما يحتم خروج المدراء من مكاتبيهم دائما لمتابعة الأنشطة المدرسية المختلفة على اختلاف منطقي مع مديرات مدارس الإناث اللواتي تكون حركتهن أقل خصوصاً مع ظروف الحمل وإجازات الأمومة الطويلة ولمجال شخصية القائد حيث كانت الدالة (0.00) وقيمة "ت" (-3.57) ولصالح الذكور ومجال التحفيز حيث بلغت الدالة (0.00) وقيمة "ت" (-3.98) ولصالح الذكور ، ومن الممكن أن تعزى النتائج إلى تصورات المعلمين في تلك المدارس عن تمتع مدرائهم بالذكاء وتحديثهم بلباقة مع المعلمين وأنهم يتعاملون بأبوية مع التلاميذ ويمتازون بأخلاقيات مهنة التعليم ، كما وقد تعزى النتائج لإدراكات المعلمين عن مدرائهم بتقديمهم عبارات الثناء والشكر والتقدير لأعمالهم وتشجيعهم الدائم وإشعار المعلمين بأهمية آرائهم للإدارة كما تقدر الإدارة أعمال المعلمين وتتابعها بشكل دائم ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة درا والتيجاني (Durrah, Eltigani, Bilal, 2018) التي وجدت دالة إحصائية قوية لمتغير الكلي للتجوال، وتختلف مع دراسة عبيدات (2017) حيث لم تجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) لمحور الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس.

متغير المؤهل العلمي: تظهر الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية قسبة المفروق للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال العلاقات حيث بلغت الدالة (0.00) وقيمة "ت" (-2.95) ولصالح فئة ما بعد البكالوريوس ، ووجود الفروق الدالة إحصائياً لمجال التحفيز وبلغت الدالة (0.00) وقيمة "ت" (3.83) لصالح فئة البكالوريوس، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التربويين بشكل عام وفي الفترات الحديثة تركز على الإدارة بالنتائج بشكل كبير خصوصاً أن فئة الدراسات العليا في التربية والتعليم أصبحت كبيرة وقد تمرست في مناقشة الأبحاث والدراسات ولغة التقارير، كما من الممكن أن مستوى البكالوريوس يقدر التحفيز بشكل أكبر من فئة الدراسات العليا لشعورهم بفرق المؤهل وأثره في رتبتهم وراتبهم الوظيفي وهذا ما يفسر الفروق الإحصائية لمجال العلاقات إذ كانت لصالح الدراسات العليا حيث يمرون بمناسبات التخرج والدورات المتميزة أكثر وعادة تشاركهم الإدارات المدرسية مناسباتهم وتكريمهم ذلك أن الانتقال من رتبة إلى رتبة في وزارة التربية يتطلب كشرط وجود مؤهل بعد البكالوريوس مما شكل تقارب أكثر وعلاقات أكثر بين المعلمين والإدارة المدرسية حسب تصورات المعلمين واستجاباتهم ، وتختلف هذه الدراسة مع. دراسة طيفور (2018) حيث لم تجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

متغير سنوات الخدمة : أظهرت الدراسة حسب نتائج اختبار (LSD) وجود فروق ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية للتجوال عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد العينة لممارسة الإدارة بالتجوال وبلغت قيمة الدالة (0.00) لصالح سنوات الخدمة الأكثر، وقد تعزى هذه النتيجة لاكتساب المعلمين لمهارات التعليم والتدريس بشكل أكثر والمهارات القيادية في معظم المجالات التربوية لمرورهم بالدورات التربوية وورشات العمل على مدار خدمتهم الذي يعكس تفهماً أكثر لمدراهم وتقديرهم لحركة المدرء في مدارسهم لممارسة الإدارة بالتجوال ، وتختلف هذه الدراسة مع. دراسة طيفور (2018) حيث لم تجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة وسنوات الخدمة ، وتتفق مع دراسة شتيوي (2015) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخدمة الأطول.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث : ما مستوى عمل المعلمين في مدارسهم كفريق عمل من وجهة نظرهم ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى عمل المعلمين كفريق عمل في مدارس مديرية تربية المفرق من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.95) ، وقد تعزى هذه النتيجة لارتفاع متوسطات مجالات محور عمل المعلمين كفريق عمل في مدارسهم ، وقد تعزى لنظرة المعلمين الواقعية في استجاباتهم لفقرات المجالات المتنوعة ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Pitsoe,2014) التي وجدت أثر إيجابي لعمل الفرق المدرسية في المدارس المختارة ، وتختلف مع دراسة (Maja,2016) التي توصلت لوجود مشكلات بين مدرء المدارس ومعلميها في العمل كفريق عمل ، وفي ما يتعلق بمجالات فريق عمل المدرسة الثلاثة فقد تم مناقشة كل مجال على حدة كما يلي:

مجال بناء الفريق: حيث جاء متوسط المجال بأقل درجة مرتفعة لباقي المجالات في الترتيب الثالث بمتوسط (3.84) ،وقد تعزى هذه النتيجة حيث يحاول المدرء معاملة كل أفراد المدرسة بنسب متساوية لتسود روح الفريق بعدالة تامة مما يشكل فرق عمل مع وجود طاقات وابداعات قد تتعرض للتهميش أو عدم أخذ الفرصة المناسبة لقيادة الفرق ولكن هناك محاولات دائمة في بناء الفرق المدرسية كما أظهرت المتوسطات الحسابية المرتفعة لمجال بناء الفريق، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة خنور و السايح (2013) التي أكدت على دور القيادات واساليب القيادة في بناء فرق العمل وبالعلاقة ارتباطية قوية.

مجال إدارة الفريق : وجاء مجال إدارة الفريق بدرجة مرتفعة تعلو مجالات المحور الثلاثة وبمتوسط (4.06) ، وقد تعزى هذه النتيجة لتطور القادة التربويين وممارستهم القيادة بشكل يؤدي إلى إدارة المدرسة كفريق عمل وفق تصورات المبحوثين واستجاباتهم ، وتتفق

هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2015) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مهارات بناء فرق العمل المدرسية وإدارتها كأسلوب إدارة الفريق لدى مديري المدارس في مجتمع الدراسة كانت بدرجة مرتفعة .

مجال العمل بروح الفريق: جاء في الترتيب الثاني وبمستوى درجة مرتفعة بلغت (3.96) وقد تعزى هذه النتيجة لتصورات واستجابات المعلمين في مدارس مديرية تربية قسبة المفرق التي تؤكد على أن الإنجاز للفريق هو إنجاز للكل وليس للواحد وتغليبهم المصلحة العامة للمدرسة على الخاصة حيث تتخذ قرارات الفريق بشكل جماعي ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الغامدي(2015) وتختلف مع دراسة خنور و السايح (2013) حيث كانت درجة بناء الفرق بدرجة متوسطة .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى

عمل المدرسة كفريق عمل تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية ؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل في مديرية تربية المفرق ، ووجود فروق دالة إحصائية لصالح سنوات الخبرة الأكبر ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة طيب والعتيبي (2016).

وقد تعزى هذه النتيجة نسبةً للجنس والمؤهل إلى تقارب الأنشطة التربوية وتوزيعاتها لكلا الجنسين وعدم توزيع المهام الوظيفية وإسنادها بالاعتماد على مستوى المؤهلات في نظام عمل المدارس، بينما وجدت الفروق لصالح سنوات الخبرة الأكبر حسب ما يمكن تفسيره لاعتقاد المعلمين الواجبات المتشابهة وتكرار عملها دون الحاجة لتكرار تدريبهم عليها .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس : هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة

الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس مديرية تربية قسبة المفرق وبين عمل المدرسة كفريق عمل لدى معلمي تلك المدارس ؟

أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية لممارسة الإدارة بالتجوال مع عمل المدرسة كفريق عمل وفق تصورات المعلمين في مديرية تربية المفرق وقد تعزى هذه النتيجة لمحاولة مدراء المدارس تحقيق منجزات مدارسهم ونسبها لإداراتهم بشكل انفرادي دون التركيز على تكوين فرق عمل تكون فريق عمل مدرسي واحد بحيث يشعر الجميع أن المنجزات هي شاملة للجميع غير مرتبطة بقطبية معينة .

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة الغامدي (2015) التي وجدت علاقة قوية بين الإدارة وفريق العمل وتتفق مع دراسة (Maja,2016) التي أكدت وجود مشاكل لدى الإدارة المدرسية في التعامل مع الفرق المدرسية والعمل ضمن فريق عمل واحد.

التوصيات :

- 1- تعزيز عمل الإدارات في المدارس بأسلوب الإدارة بالتجوال وربطه بعمل المدرسة كفريق عمل
- 2- توفير ورش عمل تدريبية لمدرء المدارس تُوضح أهمية الإدارة بالتجوال وتفعيلها .
- 3- تركيز الإدارة المدرسية على تشكيل الفرق بشكل أكبر.
- 4- نشر فكرة العمل بروح الفريق بحيث تكون تتصف وتنسب المنجزات لفريق المدرسة .
- 5- تزويد المدرء والمعلمين بالدورات التدريبية التي تظهر علاقة الإدارة بفرق العمل وتطبيقها في العمل المدرسي وعلى مدار العام الدراسي .

المراجع العربية:

- أبو ناصر، فتحي محمد (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان الأردن
- اشتوي، د.محمد عبد (2015). " واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية: م(1).ع(4)-2015.
- حسن، السيد المتولي. (1999). البحث عن التميز. ط1، مكتبة جرير، الرياض، السعودية .
- حمد، ساهر سهيل اسماعيل (2018). "درجة ممارسة مديري مدارس الصحابة الشرعية بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم" رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.
- خنور، نسرين، السايح، رجاء (2013). " أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير BATISUD " رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير . جامعة قاصدي مرياح- ورقلة.
- رفاعي، محمد رفاعي، بسيوني، علي اسماعيل (2004). " إدارة السلوك في المنظمات " دار المريخ للنشر. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السملي، علي (1995). إدارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب ، القاهرة- مصر.
- شناق، رزان مروان ، أ.د. الخوالدة، تيسير (2019). " درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس " الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية : ع(21)- جانفي 2019.
- طيب، د.عزيزة عبد الله، محيا، أ. نورة، العتيبي، سما السليس (2016). "مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب - دراسة ميدانية" مجلة العلوم التربوية: م(1).ع(2)-2016.
- طيفور، هيفاء (2018). "درجة ممارسة مدرء المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين من وجه نظر المعلمين في محافظة عجلون في الأردن" مجلة العلوم النفسية والتربوية: م(7).ع(1) - 2018.

- العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي، طاهر محسن منصور (2008). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
- عبدة، أم الخير أحمد (2010). " فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية .
- الغامدي، د.علي بن محمد زهيد (2015). "ممارسة مديري التعليم العام لمهارة قيادة فرق العمل المدرسية " مجلة العلوم التربوية والنفسية: م(16).ع(4)-2015.
- فليه، فاروق عبده، عبد المجيد، محمد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان-الأردن .
- قدومي، د.عبد المعطي منال، الخوالدة، د. تيسير محمد (2013). "الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس".مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية : م(2)،ع(6)-نيسان 2014.
- مخامرة، د. كمال (2018). " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم ". مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية : العدد (41) . جامعة بابل
- المواضي، د.رضا (2014). "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية " مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية : م(2)،ع(7)-نيسان 2014.

المراجع باللغة الإنجليزية :

Al Qeed, Dr Marzouq A.(2015)."The Effect Of Practices Of Management By Wandering On Learning Organization" Journal Of Management Research.V(7),N(4)-2015

Cheng,LUPien& Ko,Ho-Kyoung.(2019)" Teacher – Team Development In A School-Based Professional Development Program". The Mathematics Educator.V(19).No.1-2019.

Kuruskin.Todd E.(2005)."The Percveptions Of High School Principals On Student Achievemnt By Conducting Walkthroughs". Submitted In Partial Fulfillment Of The Requiements For The Degree Of Doctor Of Education,Univrsty Of Pittsburgh-2005.

Maja,Tebogo.S.A (2016)."School Management Team Members, Understanding Of Their Duties According To The Personnel Administration Measures". Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Degree Magistar Educationist (Education Leadership).Faculty Of Education, University Of Pretoria

. Macneill,N.& Boyd,R.(2006) "Re-Examining Management By Walking Around".Curriculum Leadership Journal. V(4).N(22)-Australia.

https://www.academia.edu/31915998/2006_C_and_L_Management_by_Wandering_Around_.pdf?auto=download.

Obeidat,Dr. Lamia Mohammad Najji(2017)."The Degree Of Practicing The Management By Wandering Around (MBWA) By School Principals At Bani Kenana Directorate Of Education From Their Perspectives ". Journal Of Education And Practice. V(8).N(34)-2017.

Pitsoe,Victor J & Lsingoma,Peter (2014)."How Do School Management Teams Experience Teamwork: A Case Study In The Schools In The Kamwenge District,UGANDA". Medettranean Journal Of Social Sciences.V(5),N(3)-P 138.Rome – Italy.

Serrat, Olivier (2014)."Managing By Walking Around". Cornell University ILR School Chicago.

Durrah. Omar And Eltgni.M. And Mohammed,Z.(2018)." Practicing Management By Walking Around And Its ' Impact On The Service Quality". Research Gate ([Http://Www.Researchgate.Net](http://Www.Researchgate.Net)).

W. Gibb Dyer, Jr. (Jeffrey H. Dyer (William G. Dyer2007)). " Team Building: Proven Strategies For Improving Team Performance" Fifth Edition. Jossey-Bass, A Wiley Imprint. Http:// Www.Jo Ssey Bass.Com.

“The Degree Of Management By Wandering Around Practice And Its Relationship With The School Team In The Schools Of The Directorate Of Education Of AL Mafraq”

BY: Sufwan Saeed AL Ajlouni

The Ministry Of Education, Educational Directorate Of Almafraaq

Assistant Director Of Al-Abrar Model School - Al-Bayt University- Almafraaq – Jourdan

Abstract: The study aims to identify the degree of management by wandering around practice and its relationship with the school team in the schools of the Directorate of Education of AL Mafraq from the point of view of teachers in it, the study followed the descriptive survey and correlative survey, and the study population of (162) schools and (3377) teachers and the sample of the study was chosen according to the methods The well-known statistic reached (550) teachers and developed a questionnaire tool that was presented to the arbitrators in the Jordanian universities and was amended according to their recommendations to become (44) paragraphs. The questionnaire consisted of two axes, the first of which is the management axis by roaming four fields (personality of the leader, relations, motivation and discovering facts) and the axis. Th The study adopted the statistical analysis packages (SPSS). The study found that the degree of practice of roaming management was high with an arithmetic average (3.86) and the degree of work of the school as a team work with a high degree. With an arithmetic mean (3.95), I found that there are statistically significant differences at the level (5 0.05 α) attributed to the gender variable in the field of personality leader, relations and motivation, and statistically significant differences in the field of relations and motivation attributable to the educational qualification, and statistically significant differences attributed to the variable of service years in favor of the largest service And for all fields, The study found that there is no correlation between the degree of management by wandering around and its relationship with the school team as a team in the schools of the Directorate of Education of AL.Mafraq, and the study recommended strengthening the work of departments in schools Providing the management by wandering around of the school team as a team and spreading the idea of working in a team spirit so that they are characterized and attributed the achievements of the school team, provide managers and teachers with training courses that show the relationship of management teams and applied in school work and throughout the school years.

Key words: management by wandering, team school work.