

# درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم \*

أ. محمد أحمد الشerman \*\*

أ. د. علي محمد جبران \*\*\*

of management by wandering around, especially in the fields of communication, motivation, evaluation, development, and feedback.

**Keywords:** Management by Walking, morale, school principals.

## ملخص:

## مقدمة

يعيش العالم اليوم عصر التقدم في كل المجالات، وهذا التقدم مستمرًا ومتطورًا وسريعًا، ما يتطلب من المؤسسات والمنظمات اللحاق بهذا التطور لكي تعمل في بيئة إدارية صحية قادرة على العمل والتعامل بمرونة وفهم واستيعاب التطورات التي تحدث باستمرار. وإن الإدارة اليوم تواجه تحديات كبيرة، فهي تقوم على مواكبة التجديد والتطور وتحقيق الجودة والفاعلية والإبداع. وباختلاف أساليب العملية الإدارية وتنوعها وتطورها عبر التاريخ، يبقى الهدف هو الحصول على أفضل مردود ممكن من الإمكانيات المتوفرة، إذ إن الدوافع التي تحفز العاملين لتحسين جودة الخدمات، ورفع الطاقة الإنتاجية لهم هي دوما الدوافع المادية والمعنوية وهذا يتطلب توفر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة والتقنيات الحديثة.

وتهتم المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها بالإدارة منهجاً وأسلوباً، بعد أن أدركت أن الخلق الإداري الناجح من شأنه أن يسهم في تقدم وتطور المنظمات والمؤسسات سواء كانت مؤسسات تربوية أو اقتصادية أو اجتماعية من خلال استغلال الوقت وتوظيف الموارد البشرية والمادية توظيفاً أمثل، ومن خلال مساهمته في تخريج وتدريب وتأهيل أجيال من البشر قادرين على الإبداع في الميادين الإدارية والتربوية والاقتصادية (العلاق، 2008).

ومن الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت جدارتها وكفاءتها في بعض المؤسسات هي: الإدارة بالتجوال، إذ تمثل الإدارة بالتجوال منظومة إدارية تقوم على الحضور الذكي للقائد الإداري في موقع تنفيذ الفعل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدام مهارته وموهبته الشخصية وملكاته في تصميم وتنفيذ اللقاءات التحويلية، وأدوات المقابلات الشخصية والفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري، واستخدام مهارة الحوار مع المنفذين لاكتشاف القصور ومعالجته (الخصيري، 1999). وطبقت الإدارة بالتجوال في البداية في الشركات، وبعد ذلك جرى توظيفها في السياق التربوي، وتعني الإدارة بالتجوال أن يترك مدير المدرسة كرسي المكتب، ويفوض الأعمال المكتبية التي تأخذ منه وقتاً طويلاً، وينطلق في جميع أرجاء المدرسة لا للتجسس وإنما ليتحسس احتياجات المعلمين ويشاركهم في حل المشكلات التي تواجههم (العبيدي، 2013).

ومما هو مسلمٌ به حقيقة: أن الروح المعنوية لها أهمية كبيرة في التأثير في سلوك العاملين مهما اختلفت مواقعهم في الهيكل التنظيمي، وأن الإدارة قادرة على تنمية الروح المعنوية للرؤساء والمرؤسين معاً سواء بتوفير فرص التقدم واستمرارية العمل أو تحقيق رضا الرؤساء عن أعمالهم (زويلف، 1982: 40). وتتميز الروح المعنوية لدى الأفراد بأنها قد ترتفع وقد تنخفض وبذلك تكون مقياساً لمدى فاعلية أداء العاملين، وهذا ما أكده البديري (2001) في أن الروح المعنوية لا يمكن إدارتها إلا من خلال آثارها

هدف هذه الدراسة تعرّف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة جرى بناء استبانة اشتملت على جزأين: الإدارة بالتجوال، ومستوى الروح المعنوية. وتكونت عينة الدراسة من (1064) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد للعام الدراسي 2016/2017م. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة إربد من وجهة نظرهم كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة إربد كانت مرتفعة. وأوصى الباحثان بضرورة إيجاد منهجية واضحة وملزمة لجميع المديرين من أجل ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارسهم، وبخاصة في مجالات الاتصال والتواصل، التحفيز، التقييم والتطوير، والتغذية الراجعة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، الروح المعنوية، مديري المدارس.

## The Level of Practicing Management by Wandering Around among the Principals of the Schools in the Governorate of Irbid and its Relation to Raising the Morale of the Teachers from their Point of View

## Abstract

The aim of the study aimed at identifying the level of practicing management by wandering around among the principals of the schools in the governorate of Irbid and its relation to raising the morale of the teachers from their point of view. In order to achieve the purpose of the study, a questionnaire was designed that included two parts: management by wandering around, and the level of the morale. The study sample consisted of (1064) teachers at public and private schools in Irbid governorate during the academic year 2016/2017. The study found that the practice of management by wandering around by school principals in Irbid from the teachers' point of view was moderate. The level of morale of the teachers in Irbid was also moderate. The results showed that was a high correlation between the practice of management by wandering around by the school principals and the level of the morale of the teachers in Irbid governorate. The researcher recommends the need to find a clear and binding approach to encourage principals on practicing the techniques

المشكلات، وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة“ وعرفها ميكني (McKinney, 2004, 46) بأنها ”سياسة تتيح للموظفين حرية الاتصال مع المديرين والمشرفين عليهم، مما يزيد الرضا عند الموظفين، وارتفاع الروح المعنوية لديهم، وزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم“ وعرفها سيرات (Serrat, 2009) بأنها الإدارة التي تركز على قيام العلاقات الإنسانية والتقييم المفتوح والإدراك بين المدير والمرووسين.

ويخلص الباحثان من خلال التعريفات السابقة إلى أن الإدارة بالتجوال تتضمن وظائف عدة هي: (الاتصال والتواصل، والتحفيز، والمتابعة والإشراف، التقويم والتطوير، التغذية الراجعة) ، كما تعد الإدارة بالتجوال عملية اجتماعية لا تنشأ من فراغ بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم، وتعتمد الإدارة بالتجوال على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة، كما تسعى لتحقيق الأهداف بدرجة كبيرة وبفاعلية وكفاءة عالية.

وتعد الإدارة بالتجوال استراتيجية للتواصل بين المدير والموظفين، وتعتمد على الاتصالات غير الرسمية من خلال اعتماد نهج الإدارة اللامركزية والثقة في الموظفين، مما يعزز العمل الجماعي، حيث يحافظ المدير من خلال التجول على استمرارية التواصل المكاني والزمني مع موظفيه، وبالتالي تطوير مواقف إيجابية للموظفين تجاه العمل (Shra'ah, Rumman, Hamour & Sha, 2013). ولما كانت فلسفة الإدارة بالتجوال تقوم على التخطيط الهادف والمدرّس للجولة، وحضور القائد الإداري الفاعل والقوي، والتواصل الشخصي والمباشر مع العاملين وجمع البيانات وعدم تصيد الأخطاء (كمال والأغا، 2015) ، فإنها تحتاج إلى استخدام كفاء وفعل لآليات الإدارة وعملياتها وإجراءاتها، حيث أشارت الحوامدة والعبيدي (2012) إلى أن إجراءات وممارسات الإدارة بالتجوال تشمل:

■ اكتشاف الحقائق: وتهدف الحصول على معلومات شاملة عما يحصل على أرض الواقع في المنظمة، إذ يقوم المدير بتحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة خلال التجول والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين.

■ تحسين الاتصال: ويهدف إلى تعرف أكثر لوجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين لتحسين فاعلية الاتصال، إذ يقوم المدير بالعمل على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة والمغلقة والندوات، والمحاضرات، وورش العمل.

■ التحفيز: ويهدف إلى الارتقاء بمستويات أداء العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف، وذلك من خلال تحفيز العاملين لتقديم خدماتهم وحفزهم على العطاء.

■ التطوير والإبداع: ويهدف إلى تطوير العاملين من خلال التجول، وذلك بتقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة واكتشاف المبدعين وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة لتطوير أداء العاملين.

■ التغذية الراجعة: وتهدف إلى تحديد مواطن القوة والضعف

التي يمكن ملاحظتها في سلوك الأفراد وفي استجاباتهم النفسية، فالذي يمكن ملاحظته هو سلوك الشخص المرتفع أو المنخفض معنوياً، وأن آثارها لا تظهر عادة إلا في عمل جماعي فتدفع الفرد إلى مزيد من العطاء والإنتاج، وتكون سبباً في ضعف عمله إذا كانت منخفضة.

وأشارت بعض الدراسات مثل دراسة عبد الجليل (2004) والعبيدي (2013) إلى وجود أثر إيجابي لممارسة الإدارة بالتجوال لدى القادة الإداريين في المؤسسات التعليمية، وأيضاً أشارت دراسة الشلافة (1993) إلى وجود أثر إيجابي في رفع مستوى الروح المعنوية للمعلمين وذلك يعود إلى درجة معرفة القائد للنمط القيادي الذي يتبعه. وبناءً على ما تقدم، فإن هذه الدراسة بحثت في قضية الإدارة بالتجوال وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين العاملين في مدارس محافظة إربد.

وتهم الإدارة بالتجوال بالبحث عن نقاط الضعف والكشف عن أسباب تكوينها، ووضع أفضل الحلول لمعالجتها، كما تستكشف البيانات الحقيقية والوقوف على حقائق الأحداث والعوامل المؤثرة فيها، لذا فإن الإدارة بالتجوال تعالج القصور في التخطيط الذي يشمل كل أقسام المؤسسة لتحقيق قوة الدفع، والتحفيز على الابتكار والإبداع وتطوير الإنتاجية والوصول إلى مستويات متقدمة من الجودة، والتنظيم؛ فالإدارة بالتجوال يصعب أن تنجح في تحقيق أهدافها بدون تنظيم جيد يحيط بجميع الثوابت والمتغيرات ويقوم على تحديد جيد للاختصاصات والمسؤوليات الوظيفية (الخصيري، 2000) ، كما تهتم إدارة التجوال بالتوجيه والرقابة، حيث تسهم الرقابة بتفادي الأخطاء قبل وقوعها، واكتشاف العقبات التي تعيق التقدم في العمل، وتقضي الأسباب ووضع التصورات المناسبة للعلاج، وهذا بدوره يتطلب أن تكون الإدارة على وعي تام بأهداف العمل، ومن خلال الرقابة يتم متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المطلوب إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والتغلب عليها للوصول إلى أكبر كفاءة ممكنة (عريفج، 2001: البدري، 2001) ، وأشارت دراسة (Kerushin, 2005) إلى أن تجوال المديرين كان له تأثيراً إيجابياً في تحصيل الطلبة وساعد في تحسين ممارسات المعلمين من خلال المتابعة والمراقبة.

إن الفكر الإداري العربي لم يتطرق إلى تعريف مفهوم الإدارة بالتجوال إلا ما ورد عن الخصيري والعجمي، فقد عرفها الخصيري (1999: 25) ”بأنها منظومة فلسفية إدارية ذات طابع ارتقائي خاص يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على خروج القائد من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا والتواجد والحضور الذكي، والتعايش الذكي بين القائد والمدرسين وتناغم بين جميع الأطراف من أجل تحقيق الأهداف. فقد أشارت دراسة (Macneill & Boyd, 2006) إلى أن استراتيجية القيادة والإدارة بالتجوال دوراً مهماً في ممارسات أساليب القيادة المتنوعة، وإيجاد مناخ صحي فعال يقوم على مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات التربوية، وتعزيز الابتكار والفلسفات الإيجابية التي تساعد في إثراء المنهاج وتطوير عملية التعلم والتعليم. وأما العجمي (2008: 358) فقد عرفها بأنها ”خروج المديرين من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية، لتعرف أداء العاملين الفعلي والمشكلات التي تواجههم، ومساعدتهم في حل هذه

وتتضح أهمية الروح المعنوية في تأثيرها المباشر على سلوك العاملين في المؤسسة، كما أنها تشكل قوة نفسية في أداء العاملين وتساعد إلى حدوث التوازن النفسي والانفعالي للعاملين وتعتبر مؤشراً على مدى فاعلية أداء الأفراد، ومدى اندماج الفرد مع الجماعة ومؤشراً وعلى زيادة الإنتاج وخلق جو من الإبداع والابتكار ومدى نجاح القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة (الجرسي، 2010: 16؛ فهمي، 1981: 157؛ السامرائي، 2003: 152؛ ربيع، 2008: 190).

وهناك مجموعة من الخصائص والصفات العامة التي تميز الروح المعنوية عن غيرها من الظواهر والاتجاهات النفسية؛ فالروح المعنوية من الصفات النفسية الملازمة للجماعة أو الفرد تعمل معاً لتحقيق الأهداف، وهي ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة ولا يمكن قياسها مباشرة وإنما يمكن تحديدها عن طريق آثارها ونتائجها، كما أن الروح المعنوية كاتجاهات نفسية تسيطر على أفراد الجماعة العاملين معاً وتظهر آثارها في سلوك واستجابات أفراد هذه الجماعة، ويمكن الحكم على أن الروح المعنوية السائدة بين أفراد الجماعة مرتفعة أو منخفضة من خلال معايير للروح المعنوية، ومن مظاهر ارتفاع الروح المعنوية للموظفين، تماسك جماعة الموظفين مع بعضهم البعض وترابطهم الوثيق وعملهم كفريق واحد متماسك، وإقبال الموظفين على أعمالهم ورضاهم عنها وتكيفهم معها واحترامهم لها، ورغبتهم القوية في إنجاز مهامها بدافع الشعور بالواجب لا خوف من العقاب أو اللوم (الشيبياني، 1986). أما مظاهر انخفاض الروح المعنوية للموظفين فتتمثل في عدم ظهور الموظفين في المؤسسة التي يعملون بها وحدة واحدة متماسكة وعدم وجود روابط قوية بينهم، وضعف انتمائهم إلى المؤسسة وضعف روح التعاون بين الموظفين وعلبه الصراع والغيرة والتنافس بينهم، وتدني مستوى الأداء وارتفاع نسبة الغياب والتأخيرات من قبل الموظفين، وكثرة الغياب والهروب والتسرب الوظيفي وطالبي العيادات والمغادرات والعصيان وكثرة طلبات النقل بدون مبرر، وكثرة التذمر من العمل وكثرة دوران العمل، وانخفاض الطموح وضعف الهمة، وفقدان الثقة بالنفس والثقة بالقيادة وقلة الإنتاجية وعدم الأمن والاستقرار (الشيبياني، 1986؛ الزهراني، 1993: 45؛ الحربي، 2005).

واطلع الباحثان على عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالإدارة بالتجوال وأبعادها، ودراسات أخرى ذات علاقة بالروح المعنوية، وفيما يأتي عرض لتلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث. أجرى الشلالة (1993) دراسة تهدف إلى معرفة العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط وأثر هذه العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (95) مديراً ومديرة (630) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية التابعة لمديرتي التربية والتعليم لعمان الأولى والثانية، واستخدم الباحثان استبانة لتحديد الإدراك لنمط قيادة المدير، واستبانة لتحديد مستوى الروح المعنوية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى جميع المعلمين وكانت نسبتها مرتفعة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين تُعزى إلى اختلاف إدراك المديرين والمعلمين لنمط المدير القيادي، وأن الروح المعنوية للمعلمين الذين أدركوا نمط قيادة مديرهم

لدى العاملين ومساعدتهم في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، وبالتالي تحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة المتعلقة بالعمل.

وتقوم الإدارة بالتجوال على مجموعة مبادئ ومن أهمها إدارة العمل داخل المؤسسة بالتجوال في أرجائه وملاحظة أداء العاملين في موقع العمل الفعلي، والتفاعل غير الرسمي مع العاملين من خلال التحدث مع العاملين والاستماع إلى كل واحد منهم وعقد مقابلات وعمل مرجعيات دورية في مجال العمل مع العاملين وتقويم العاملين وتقديم التغذية الراجعة البناءة لهم ومشاركة العاملين في المناقشات لحل المشكلات التي تواجههم في العمل (العجمي، 2000: 358).

ولكل عمل هدف يسعى إلى تحقيقه ولكل نشاط إداري غاية يجب الوصول إليها وهدف الإدارة هي وسيلة أو طريقة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (العلاق، 2008: 19). وأشار لوروزين (1997، Lorenzen) بأن للإدارة بالتجوال هدفين هما: تحفيز العاملين في المؤسسة نحو العمل بفاعلية، وذلك عندما يرون مديريهم بينهم ويهتم بهم ويتابعهم بنفسه، وإعطاء المدير صورة واضحة وواقعية عن الأداء ومشكلات العمل أفضل بكثير من نقل ذلك من خلال تقارير تقدم له أمام مكتبه.

ولقد رأى كل من جراف وورلينش (2002، Graf & Werlinich) أن أهداف الإدارة بالتجوال في التعليم تكمن في حث القيادات الإدارية والمعلمين لمعرفة المزيد عن عمليتي التعليم والتعلم، والتحقق من صحة الممارسات التعليمية، وضمان الاستخدام الأمثل لها، وتحسين عملية صنع القرارات التعليمية، من خلال مشاركة جميع الأطراف، وتوفير فرص النمو المهني لجميع العاملين، بالإضافة إلى إعطاء فرصة للتواصل المباشر ومناقشة القيم والمعتقدات وتطوير فهم المديرين حول أثر تنفيذ الأهداف على العاملين.

بالنسبة للروح المعنوية والتي تعد عاملاً مُحفِزاً وقوياً للإنجاز ولجميع الموظفين، ويعرفها مرسى (1977: 208) بأنها "ما يسيطر على مجموع الأفراد في التنظيمات الرسمية وغيرها من تراتب فيما بينهما وانسجامها وتكاملها في الأغراض العامة والأهداف التي يسعى لتحقيقها والهيئات التي يعملون فيها". ويعرفها أحمد (2002) "بأنها الجو العام الذي يسيطر على الفرد أو مجموعة من الأفراد ويوجه سلوكهم". ويعرفها السامرائي (2003: 191) بأنها "ظاهرة نفسية اجتماعية يشعر بها العاملين تتسم بروح التعاون والصداقة والمحبة والثقة والتحمس للعمل وتشعرهم بالرضا والولاء للمؤسسة".

ومن خلال التعريفات السابقة يلاحظ أن الروح المعنوية متباينة في المعنى، ولكنها محددة في الهدف التي تسعى إلى تحقيقه، فالإدارة الجيدة يجب أن تؤكد حقيقة أن الأفراد في أي مؤسسة هم أكثر أهمية وأكثر خطورة في العملية الإدارية؛ فمعرفة كيف يتعامل الأفراد ويتفاعلون مع بعضهم البعض، وكيف يتم التأثير في سلوكهم وقيادتهم، وكيف تتاح لهم الفرصة للأداء الجيد، وكيف يُغرس فيهم روح الفريق الواحد، كلها تمثل وظائف حيوية للإدارة الجيدة. ويعرف الباحثان الروح المعنوية بأنها حالة من الشعور الداخلي الإيجابي أو السلبي الذي يوجه سلوك الأفراد والجماعة ضمن إطار محدد في المؤسسة التي يعملون بها.



الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (357) معلما ومعلمة، وجرى بناء أداتين لتعرف الكفايات الإدارية للمديرين والكشف عن مستوى الروح المعنوية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظرهم كان متوسط.

وأجرى أبو سمرة والطيطي وقاسم (2010) دراسة تهدف إلى معرفة واقع الممارسات الإدارية من قبل مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية، وجرى استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (441) فردا من مديري منطقة القدس ومعلميها. وأظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين كان بدرجة مرتفعة.

وقام باين (Payne, 2010) بدراسة بهدف استطلاع الآراء حول أثر التجوال في تحسين الممارسات التعليمية، وذلك من خلال اختيار مديرية المنطقة الغربية في فرجينيا للمدرسة المتوسطة الغربية لتطبيق منهج التجوال التعليمي داخل المدرسة لمدة أربع سنوات متتالية، واستخدم الباحثان أسلوب المقابلة الشخصية للموظفين الإداريين واستخدم استبانة تم توزيعها على المعلمين إلكترونيا لتقيس القلق أثناء تنفيذ التجوال، وتكونت عينة الدراسة من (83) معلما و (4) من الموظفين الإداريين داخل المدرسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن التجوال له تأثير إيجابي في بيئة تعليمية تركز على جميع العناصر، وأن التجوال يلعب دورا مهما في ممارسة مديري المدارس الابتدائية لدورهم بوصفهم قادة تعليميين من خلال تنفيذ الوظائف القيادية التعليمية، وساعد التجوال المديرين في الكشف عن المعلمين الأكفاء الذين يمكن تفويضهم للقيام ببعض الصلاحيات.

وأجرى الشهري (2011) دراسة هدفت إلى تعرف واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدة في ضوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، وتحديد تأثير متغيرات كل من: (سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، نوع المبنى) في واقع الأداء الإداري لمديري مدارس الابتدائية بجدة، في ضوء الإدارة بالتجوال، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (107) مديرين من المدارس الابتدائية بجدة. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالتجوال درجة عالية.

وقام القدومي (2011) بدراسة هدفت إلى تعرف مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. وتكونت عينة الدراسة من (335) معلما ومعلمة من معلمي المدارس المهنية الحكومية والخاصة في فلسطين وقد وُزعت استبانة عليهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين كان متوسطا، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كافة مجالات مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس وعدم وجود فروق في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي تلك المدارس.

وهدف دراسة جوارنة وآخرين (2011) إلى الكشف عن

على أنه متجه نحو الاهتمام بالفرد هي أعلى من الروح المعنوية للمعلمين والمعلمات الذين أدركوا نمط قيادة مديرهم على أنه متجه نحو الاهتمام بالنظام الرسمي.

وأجرى مارتن (Martin, 2000) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوك القائد لمديري المدارس الابتدائية والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية من مدارس مقاطعة هامبتون في ولاية فرجينيا. وتكونت عينة الدراسة من (278) معلما في (19) مدرسة ابتدائية، واستخدم الباحث أداة لقياس السلوك القيادي، وأداة قياس الروح المعنوية. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية بين الروح المعنوية لمعلمي التعليم الخاص ومعلمي التعليم العام.

وأجرى عبد الجليل (2004) دراسة تهدف إلى تطوير إدارة المدرسة الثانوية في مصر في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، واستخدمت الدراسة استبانة وُزعت على عينة مكونة من (206) من مديريين ووكلاء المدارس الثانوية في أربع محافظات مصرية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال ويبنى على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توفيرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومروؤسيه، كما أن الإدارة بالتجوال تعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المرؤوسين بتعميق إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعية مما يحفزهم ويدفعهم إلى الحماس والجدية في التنفيذ.

وأجرى عساف وعساف (2007) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الروح المعنوية ومصادرها ومجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس (فلسطين)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة (121) معلما ومعلمة، ومن أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الروح المعنوية عند معلمي المرحلة الأساسية الدنيا كان منخفض.

وأجرى العتيبي (2008) دراسة هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية. وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم من معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية بمحافظة الطائف. وخلصت الدراسة إلى أن تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف كانت بدرجة مرتفعة، وكما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية وبينهما وبين الروح المعنوية.

وهدف دراسة سكرتا (Skretta, 2008) إلى استطلاع آراء مديري المدارس الثانوية بولاية نبراسكا لأثر التجوال في عملية تقييم المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (91) مدير ومديرة، وجرى استخدام الملاحظات الصفية غير الرسمية شكلا من أشكال تقييم كل معلم وحده، كأداة للدراسة، وكان من نتائج الدراسة أن التجوال يمارس بدرجة عالية بين مديري المدارس الثانوية بولاية نبراسكا من أجل تقييم المعلمين، وأن التجوال يساعد على إقامة علاقات إيجابية مع المعلمين ويعزز الرضا الوظيفي لديهم.

وأجرى عودة (2010) دراسة هدفت إلى معرفة درجة توافر

الممارسات الإدارية بين مستوى الروح المعنوية (أبوسمرة والطيطي وقاسم، 2010) ، أمّا مصاروة (2015) فتحقق من العلاقة بين توافر أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس والروح المعنوية للمعلمين. وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت العلاقة الارتباطية بين أسلوب الإدارة بالتجوال والروح المعنوية للمعلمين، وهذا لم تتناوله دراسة عربية على حد علم الباحث.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتمد كثير من مديري المدارس على وسائل اتصال غير رسمية اعتماداً جزئياً، إذ أن معظمهم يقضي وقته في مكتبه بعيداً عن المعلمين، ولا يتفاعل معهم إلا من خلال وسائل الاتصال الرسمية، فهذا يجعلهم لا يستخدمون مهاراتهم وقدراتهم ومواهبهم الشخصية في التفاعل مع المعلمين والتأثير الإيجابي عليهم. وهذا ما أشارت إليه الدراسات مثل دراسة عبد الجليل (2004) ، ودراسة صباح (2012) ، ودراسة الشهري (2011) . وفما يتعلق بالروح المعنوية فان هناك تديناً في الروح المعنوية للكثير من المعلمين وقد يعود ذلك إلى أسلوب الإدارة المستخدم الذي يتسم بالبيروقراطية وعدم الاتصال والتواصل الصحيح بين المعلمين والمديرين وهذا ما أكدته نتائج دراسة الشلالفة (1993) ، ودراسة جوارنة وخصاونة وخصاونة وأدعيس (2011) . لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها ربطت بين الروح المعنوية والإدارة بالتجوال، واتفقت مع الدراسات السابقة في أن الروح المعنوية تتأثر ببعض مجالات الإدارة بالتجوال، ولكن الدراسة الحالية تناولت جميع المجالات، وتحديدًا سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين؟
- ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في محافظة إربد من وجهة نظرهم؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

### أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد للإدارة في التجوال.
- تعرّف مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس في محافظة إربد.
- تعرّف العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري

درجة الروح المعنوية لدى مُعلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء للعام الدراسي 2008/2009، وتكوّنت عينة الدراسة من (154) مُعلماً ومُعلمة من مُعلمي التربية الاجتماعية والإسلامية والمهنية والرياضية، وتم تطبيق استبانة الروح المعنوية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الروح المعنوية لدى المُعلمين كانت بدرجة مُنخفضة.

وهدفت دراسة صباح (2012) الى تعرف درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في المدارس من وجهة نظر المديرين، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت الدراسة من (213) مديراً ومديرة، من مدارس وكالة الغوث الدولية، بمحافظة غزه. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية، تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديرو المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وقام خمش (2014) بدراسة تهدف إلى تعرف واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات، ولتحقيق هدف الدراسة، جرى تطوير أداة لقياس مستوى ممارسة الإدارة المديرين للإدارة بالتجوال، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (300) مدير ومديرة، وجميع معلمي ومعلمات تلك المدارس والبالغ عددهم (500) . وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المديرين والمديرات للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، أمّا ممارسة المديرين والمديرات للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت بدرجة متوسطة.

وأجرى مصاروة (2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة توافر أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، وقام الباحث بإعداد استبانة أساليب إدارة الأزمات، واستبانة الروح المعنوية. وتكونت عينة الدراسة من (382) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في محافظة إربد. وأظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة.

تناولت بعض الدراسات السابقة تطوير إدارة المدرسة في ضوء الإدارة بالتجوال (عبد الجليل، 2004؛ الشهري، 2011) ، ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين (القدومي، 2011؛ صباح، 2012) ، وواقع ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس (خمش، 2014) . كما تناولت دراسات أخرى مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين (عساف وعساف، 2007) ، أثر إدراك المدير لنمطه القيادي على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين (الشلالفة، 1993) ، والعلاقة بين سلوك القائد والروح المعنوية للمعلمين (Martin, 2000) . والعلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس والروح المعنوية للمعلمين (العتيبي، 2008) ، والعلاقة بين واقع

الأفراد بعضهم نحو بعض وبشعورهم نحو رؤسائهم ومرؤوسيهم ونحو المجتمع الذي يعملون له». ويعرف الباحثان الروح المعنوية إجرائياً بالدرجة التي يُسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدها الباحث لقياس مستوى الروح المعنوية لدى معلمين محافظة إربد أثناء قيامهم في العمل، والذي يُعبر عن مدى سعادته ورضاه عن العمل، ومدى تحقق الانسجام التام مع أهداف الجماعة وأهداف المؤسسة التربوية.

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة

جرى استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمة هذا المنهج لطبيعة أهداف الدراسة الحالية، في التعرف إلى العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد ورفع الروح المعنوية للمعلمين.

### مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مُعلمي المدارس الحكومية والخاصة جميعهم في محافظة إربد متمثلة بجميع مديريات التربية والتعليم فيها (مديرية لواء قصبه إربد، مديرية لواء بني كنانة، مديرية الأغوار الشمالي، مديرية لواء المزار الشمالي، مديرية لواء الطيبة والوسطية، مديرية لواء الرمثا، مديرية لواء الكورة، مديرية لواء بني عبيد). ولقد بلغ عدد المعلمين حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية لعام 2015/2016 في جميع المديريات (2022) معلماً ومعلمة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية حسب المديرية، وشملت العينة جميع مديريات التربية في محافظة إربد من مجتمع الدراسة، وكان عدد المعلمين (1064) معلماً ومعلمة بنسبة 5% موزعين على جميع المديريات في محافظة إربد.

### أداة الدراسة

تمّ بناء أداة للدراسة بحيث اشتملت على جزأين، وهما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، والروح المعنوية:

### استبانة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال:

وُضعت أداة الدراسة بالاستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة البحثية (القدومي، 2011؛ صباح، 2012) ، إذ جرى التوصل إلى استبانة مكون من (31) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: الاتصال والتواصل ومجال التحفيز ومجال المتابعة والإشراف ومجال التقويم والتطوير ومجال التغذية الراجعة.

■ صدق أداة ممارسة الإدارة بالتجوال: للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تمّ عرضه في صورته الأولية على (15) محكماً ومحكمة من أعضاء هيئة التدريس من ذو الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة التربوية وأصول التربية، وذلك بهدف إبداء ملاحظاتهم حول مدى مناسبة الفقرات وملاءمتها من الناحية اللغوية ومن الناحية المنطقية، ومدى مناسبة الفقرات للمجالات التي أدرجت ضمنها وأي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة،

المدارس في محافظة إربد ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

## أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في كونها من الدراسات القليلة التي تربط بين الإدارة بالتجوال وبين الروح المعنوية (وفق علم الباحثين) حيث يمكن أن تقدّم نتائجها معلومات يستفيد منها طلبة الدراسات العليا والباحثون في مجال الإدارة التربوية، ويمكن أن تسهم في تزويد المسؤولين والقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بمعلومات حول الإدارة بالتجوال التي يطبقها مديرو المدارس في محافظة إربد، والوقوف على مستوى الروح المعنوية للمعلمين من أجل التعزيز الإيجابي ومعالجة ما هو سلبي بالتدريب والتأهيل.

وتعدّ الحاجة ماسة لدراسة الإدارة بالتجوال، وذلك من خلال تطبيق مديري المدارس الإدارة بالتجوال، فاستخدام هذا النوع من الإدارة شديد الأهمية في توجيه النشاط والعمل، ومتابعته، والتحقق من أنه يسير وفقاً لما هو مطلوب ومخطط له. إن تتغير نظرة كل من المدير ونظرة المعلمين في المدرسة فيصبح الجميع شركاء، وهذا يؤدي إلى دفع العملية التعليمية للأفضل، والمعلمين للطاء، وقد يرفع الروح المعنوية لديهم.

## حدود الدراسة

تنحصر هذه الدراسة في معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. حيث حددت الدراسة خمسة أبعاد للإدارة بالتجوال هي: (الاتصال والتواصل، التحفيز، المتابعة والإشراف، التقويم والتطوير، التغذية الراجعة)، أما الروح المعنوية فتم قياسها بدون مجالات. وتم تطبيق هذه الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (مديرية تربية قصبه إربد، مديرية تربية لواء بني عبيد، مديرية تربية المزار الشمالي، مديرية لواء بني كنانة، مديرية لواء الطيبة، مديرية لواء الرمثا، مديرية لواء الكورة، مديرية لواء الأغوار الشمالي)، وتم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2016م/2017م.

## تعريفات الدراسة الاصطلاحية والإجرائية

■ الإدارة بالتجوال: أسلوب إداري يقوم على اختصار المسافات الجغرافية والزمنية والغاء الحواجز بين القائد والمرؤوسين بالحضور الفعّال في مواقع العمل، والمعايضة الحقيقية المترامنة، وتحقيق المشاركة والشورى مع العاملين في المؤسسة والعمل بروح الفريق الواحد (الخصيري، 1999: 31). ويعرف الباحثان الإدارة بالتجوال إجرائياً بالدرجة التي يُسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدها الباحثان لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس محافظة إربد وتتمثل في المجالات التالية: (الاتصال والتواصل، التحفيز، المتابعة والإشراف، التقويم والتطوير، التغذية الراجعة).

■ الروح المعنوية: يُعرفها رضوان (2000: 147) بأنها ذلك الاستعداد الطبيعي والمكتسب الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم، فهو يتعلق بشعور

وقد أورد المحكمين بعض التعديلات في صياغة الفقرات، والإشارة الى بعض التعديلات الإملائية، وزيادة كلمة أو حذف كلمة من بعض الفقرات ولكن دون تغيير في عددها، وأجمع المحكمون على انتماء الفقرات للمجالات التي أدرجت تحتها.

وبغرض استخراج مؤشرات الصدق لجميع فقرات استبانة الإدارة بالتجوال طُبِّقَت على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة وخارج العينة الأصلية وحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية، والجدول (1) يوضح ذلك.

#### الجدول (1) :

معاملات الارتباط بين جميع الفقرات والمجال نفسه لممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد والأداة ككل

رقم الفقرة	الارتباط مع المجال نفسه	الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال نفسه	رقم الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال نفسه	رقم الفقرة
مجال الاتصال والتواصل			مجال التحفيز			مجال المتابعة والإشراف			
1	*0.426	*0.386	1	**0.841	**0.654	1	**0.516	*0.399	
2	**0.551	*0.355	2	**0.721	**0.696	2	**0.520	*0.412	
3	**0.534	**0.527	3	**0.632	*0.565	3	**0.693	**0.559	
4	**0.577	**0.556	4	**0.611	**0.551	4	**0.569	**0.527	
5	**0.621	**0.612	5	**0.741	**0.663	5	**0.622	**0.466	
6	**0.671	**0.613	6	**0.577	**0.556				
مجال التقويم والتطوير			مجال التغذية الراجعة						
1	**0.571	*0.411	1	**0.558	**0.514				
2	**0.676	*0.426	2	**0.616	**0.521				
3	**0.708	**0.585	3	**0.565	*0.423				
4	**0.662	**0.491	4	**0.488	*0.419				
5	**0.564	**0.512	5	**0.593	**0.499				
6	**0.631	**0.491	6	**0.622	**0.544				
7	**0.481	**0.559							
8	**0.715	**0.584							

\*معاملات ارتباط مقبولة ودالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) (القيمة الجدولية 0.34) .

\*\*معاملات ارتباط مقبولة ودالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) (القيمة الجدولية 0.44) .

#### الجدول (2) :

نتائج معامل ارتباط (بيرسون) لاستخراج ثبات إعادة (Test.R.test) ، والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

المتغير	عدد الفقرات	الارتباط	الارتباط المصحح	كرونباخ ألفا
الاتصال والتواصل	6	0.83	0.91	0.85
التحفيز	6	0.90	0.95	0.86
المتابعة والإشراف	5	0.87	0.93	0.81
التقويم والتطوير	8	0.84	0.91	0.82
التغذية الراجعة	6	0.85	0.92	0.83
ممارسة الإدارة بالتجوال ككل	31	0.85	0.92	0.84

يظهر من الجدول (1) أن معاملات الارتباط بين الفقرات

وجميع مجالات درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد تزيد عن (0.40) ، ومع الدرجة الكلية أكثر من (0.35) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) . وهذا يدل على وجود معامل ارتباط مقبولة لأغراض تطبيق الدراسة وتؤكد صدق فقرات الاستبانة لتحقيق أهدافها.

■ ثبات استبانة ممارسة الإدارة بالتجوال: لاستخراج ثبات استبانة الروح المعنوية تم تطبيقها مرتين بفارق زمني أسبوعين على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة، وحساب معامل ارتباط (بيرسون) بين التطبيقين لاستخراج ثبات إعادة (Test.R.test) وتم تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان براون، كما تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) ، جدول (2) يوضح ذلك.



#### الجدول (4) :

قيم ثبات استبانة الروح المعنوية بطريقة جتمان وثبات الإعادة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الارتباط المصحح	Guttman Split - half
مستوى الروح المعنوية للمعلمين ككل	25	0.89	0.94	0.88

يظهر من الجدول (4) أن معاملات الثبات بطريقة جتمان بلغت (0.88) وبطريقة ثبات الإعادة بلغت (0.89) والارتباط المصحح بلغ (0.94) وجميعها معاملات ثبات مقبولة لأغراض تطبيق أداة الدراسة.

#### تصحيح أداة الدراسة

تكونت (الاستبانة) بصورتها النهائية من جزأين: الأول لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ككل، وتكون من (31) فقرة، والثاني لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين وتكون من (25) فقرة، فكان عدد فقرات الاستبانة الكلي (56) فقرة، واستخدم الباحثان مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وقد جرى التدرج في الفقرات على النحو التالي: (موافق بدرجة كبيرة جداً) أعطي الدرجة رقم (5)، و (موافق بدرجة كبيرة) أعطي الدرجة رقم (4)، و (متوسطة) أعطي الدرجة رقم (3)، و (موافق بدرجة ضعيفة) أعطيت الدرجة (2) و (موافق بدرجة ضعيفة جداً) أعطي الدرجة رقم (1)، وذلك بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم، كما اعتمد على التصنيف الآتي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي:

- متوسط حسابي (أقل من 2.33) درجة تقدير منخفضة.
- متوسط حسابي (2.34 - 3.66) درجة تقدير متوسطة.
- متوسط حسابي (3.67 - 5) درجة تقدير مرتفعة.

#### إجراءات الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الخطوات والإجراءات التالية:

- تطوير أدوات الدراسة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالمشكلة البحثية.
- التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة في صورتها الأولية.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحثين من عمادة كلية التربية موجه إلى وزارة التربية والتعليم الأردنية، ومديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، ومديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة التابعة لها، بهدف السماح بتطبيق الدراسة على أفراد العينة المستهدفة.
- التحقق من دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة في صورتها النهائية.
- جمع البيانات وإدخالها إلى ذاكرة الحاسوب، إذ استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لاستخراج النتائج.

يظهر من الجدول (2) أن معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات أداة ممارسة الإدارة بالتجوال تراوحت بين (0.81 - 0.85)، وبلغت للأداة ككل (0.84)، كما تراوحت معاملات الثبات بطريقة ثبات الإعادة بعد تطبيق معادلة التصحيح لسبيرمان براون بين (0.91 - 0.95)، وبلغت للأداة ككل (0.92). وجميعها معاملات ثبات مقبولة لأغراض تطبيق هذه الدراسة.

#### ثانياً. استبانة الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم:

معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة وخارج العينة الأصلية وحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية، والجدول (3) يوضح ذلك.

#### الجدول (3) :

معاملات ارتباط فقرات استبانة الروح المعنوية مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	الارتباط مع الأداة ككل	رقم الفقرة	الارتباط مع الأداة ككل
1	*0.518	14	**0.520
2	*0.536	15	**0.622
3	**0.597	16	**0.531
4	**0.696	17	**0.505
5	**0.683	18	**0.506
6	**0.540	19	**0.600
7	**0.629	20	**0.474
8	**0.589	21	**0.616
9	**0.472	22	**0.589
10	*0.558	23	**0.477
11	*0.517	24	*0.509
12	**0.441	25	**0.578
13	**0.375		

يظهر من الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين فقرات استبانة الروح المعنوية والدرجة الكلية تراوحت بين (0.375 - 0.867) كان أبرزها الفقرة رقم (21) وأدناها الفقرة رقم (13)، وجميعها أكثر من (0.30) وهذا يدل على وجود معامل ارتباط مقبولة لأغراض تطبيق الدراسة.

■ ثبات استبانة الروح المعنوية: لاستخراج ثبات أداة الروح المعنوية جرى تطبيقها مرتين بفارق زمني أسبوعين على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة، وحساب معامل ارتباط (بيرسون) بين التطبيقين لاستخراج ثبات الإعادة (Test.R.test) بعد تصحيحه حسب معادلة سبيرمان براون، وتم تطبيق معادلة جتمان (Guttman) لاستخراج الاتساق الداخلي، جدول (4) يوضح ذلك.

المتابعة والإشراف، تلاها التغذية الراجعة، ثم الاتصال والتواصل، فالتحفيز، وأخيراً التقويم والتطوير. ويبرر الباحثان ذلك بأن متابعة عمل العاملين والإشراف عليهم يعطي فرصة للمدراء بأن يكونوا على تماس مباشر مع المعلمين في المدارس وداخل الغرف الصفية أثناء عملية التجوال، ومعرفة ظروفهم وتحديد المشاكل وأولويات تنفيذ الخطط، فيما تعد التغذية الراجعة أحد أهم الأساليب لتعرف نقاط القوة والضعف لدى المعلمين من أجل العمل على تحديد نوع التدريب المناسب لتحسين أدائهم وهذا ما يمكن ملاحظته من المديرين حول أداء المعلمين في أثناء عملية التجوال، ويسهم الاتصال والتواصل من خلال تجوال المديرين في المدارس إلى كسب ثقة المعلمين وتعريف جهات نظرهم، واستفساراتهم؛ من خلال اللقاءات المفتوحة بينهم وبين مديرهم على أرض الواقع، وتسهم عملية التجوال في تحفيز المعلمين من خلال الاطلاع على أدائهم على أرض الواقع وتقديم عبارات التشجيع والثناء لهم، وتعميق شعور الانتماء لديهم تجاه مدارسهم من خلال شعورهم بأنهم شركاء في عملية البناء ووضع الأهداف وتنفيذها، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز لديهم. فيما تأتي عملية التقويم والتطوير من أجل إضافة كل ما هو جديد ومبتكر من المديرين المتجولين وإبداء ملاحظاتهم للمعلمين على أرض الواقع، كما يجري اكتشاف المعلمين المميزين والمبدعين للاستفادة من قدراتهم في وضع الحلول الإبداعية. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد الجليل (2004)، ودراسة صباح (2012)، ودراسة الشهري (2011) ودراسة (Macneill & Boyd, 2006)، ودراسة (Kerushin, 2006).

السؤال الثاني: ما مستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة إربد من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن السؤال جرى حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة إربد من وجهة نظرهم، وفيما يأتي عرض النتائج:

الجدول (6) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات "الروح المعنوية" والدرجة الكلية مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=1064)

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف النسبي	الدرجة
22	أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية	4.06	0.97	مرتفعة
19	أشعر بأن علاقتي مع زملائي تسودها المحبة والتفاهم	4.02	1.06	مرتفعة
23	أشعر بالانتماء إلى المدرسة التي أعمل بها	4.02	1.01	مرتفعة
21	أشعر بأن نقاشي مع زملائي في مجال العمل يكون أحياناً	3.92	0.96	مرتفعة
10	أشعر بالحماس عندما أقوم بعملتي	3.85	1.15	مرتفعة
20	أشعر بأن قنوات الاتصال بيني وبين مديري وزملائي ميسرة	3.84	1.03	مرتفعة

- استخلاص النتائج وتفسيرها والتعليق عليها وتقديم التوصيات في ضوءها.

### المعالجة الإحصائية

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات ومجالات الدراسة، كما جرى حساب معاملات الارتباط (Correlation coefficient) بين مجالات استبانة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة إربد.

### عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء نتائج الدراسة التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد والتحقق من علاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين. وفيما يلي عرضاً للنتائج وفق أسئلتها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات وفقرات استبانة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وفيما يلي عرض النتائج.

الجدول (5) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإدارة بالتجوال مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=1064)

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف النسبي	الدرجة
3	المتابعة والإشراف	3.68	0.90	مرتفعة
5	التغذية الراجعة	3.62	0.96	متوسطة
1	الاتصال والتواصل	3.62	0.97	متوسطة
2	التحفيز	3.55	0.98	متوسطة
4	التقويم والتطوير	3.53	0.93	متوسطة
	الإدارة بالتجوال ككل	3.59	0.88	متوسطة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإدارة بالتجوال ككل تراوحت بين (3.53 - 3.68) وجميعها بوزن نسبي جيد بلغ أكثر من (0.70)، وكان أبرزها للمجال رقم (3) الذي ينص على "المتابعة والإشراف" وبدرجة مرتفعة، ثم جاء المجال رقم (5) الذي ينص على "التغذية الراجعة" بمتوسط حسابي (3.62) وبدرجة متوسطة، وأدناها للمجال رقم (4) الذي ينص على "التقويم والتطوير" وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجالات ككل (3.59) وبدرجة متوسطة. ويبرر الباحثان ذلك إلى أن معظم مدراء المدارس يعتمدون وسائل الاتصال الرسمية كالكتب الرسمية ولوحات الإعلانات للتواصل مع المعلمين أكثر من اعتمادهم على الزيارات الصفية. وجاء ترتيب مجالات الإدارة بالتجوال على النحو التالي:

منخفضة ومتوسطة ومرتفعة، وتراوح الأوزان النسبية للفقرات بين (45.60 و 81.20) وهذا يدل على وجود ضعف نسبي في بعض الفقرات التي تعبر عن الروح المعنوية نتيجة عدم تقدير جهود المعلمين، وضعف الممارسات الإدارية الخاصة بالتحفيز المعنوي، مثل تلقي كتب الشكر والتقدير، والتحفيز المادي من حيث المكافآت المادية ومدى مناسبة الراتب للظروف المعيشية، وكان أبرز فقرة استبانة الروح المعنوية رقم (22) التي تنص على: «أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية» وبدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (81.20)، ثم جاءت الفقرة رقم (19) التي تنص على «أشعر أن علاقتي مع زملائي تسودها المحبة والتفاهم» بمتوسط حسابي (4.02) وبدرجة مرتفعة، وأدناها للفقرة رقم (15) التي تنص على «أرى أن هناك تناسباً بين الراتب وحجم العمل الذي أقوم به» وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى «الروح المعنوية» ككل (3.49) وبدرجة متوسطة. ويبرر الباحثان ذلك أن الروح المعنوية للمعلمين تتأثر بمجموعة من العوامل كأسلوب الإشراف الذي له فاعلية في رفع الروح المعنوية للمعلمين إذا كان بعيداً عن التخويف والتهديد الذي يعمل على توسيع الفجوة بين المدير والمعلم، وتوفير الأمن والاستقرار، حيث يُعدّ الأمن من الحاجات النفسية الأساسية للمعلم وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباطه، ومن ثم انخفاض معنوياته. وحتى يشعر المعلم بأن علاقاته مع زملائه تسودها المحبة والتفاهم وبوزن نسبي (80.40)، إضافة إلى عامل الثقة في كفاءة المدرسة؛ إذ إنَّ حُسن سُمعة المدرسة التي يعمل فيها المعلم وكفاءتها المرتفعة، إضافة إلى جودة الإدارة بها تُعدّ من الأمور التي يعتزّ بها المعلم وتكون موضع فخر له، ويزيد من الروح المعنوية للمعلم، لأنه يستمد نجاحه من نجاحها، ويتفانى في خدمة مدرسته مدفوعاً ذاتياً في ذلك. كما يؤثر عامل التوافق بين المعلم وزملائه في العمل؛ إذ إنَّ شعور المعلم بأنه مقبول من جماعة المعلمين الذين يعمل معهم، ومدى نجاحه في تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية بينه وبينهم، فإن مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل أمانة متصلاً ومستحياً، فيقبل على العمل بروح عالية وهمة كبيرة، والإدارة يُمكنها أن تلعب دوراً كبيراً في خلق هذا الجو وذلك بالعمل الدائم على نشر الروح الاجتماعية.

وقد بينت هذه الدراسة أن أعلى مستويات الروح المعنوية لدى عينة الدراسة تتمحور حول: «أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية»، و«أشعر بأن علاقتي مع زملائي تسودها المحبة والتفاهم»، و«أشعر بالانتماء إلى المدرسة التي أعمل بها»، ويرى الباحثان أن أكثر العوامل التي ساهمت في رفع روح المعنوية للمعلمين هي العلاقة الجيدة بين المعلمين فيما بينهم كزملاء يتشاركون الواجبات والهموم والطموحات والصعوبات؛ مما خلق نوعاً من الألفة والشعور بالآخر، والانتماء إلى المدرسة التي تحتضن حاضرتهم ومستقبلهم. فيما كان أدنى هذه المستويات تتركز حول «أرى أن هناك تناسباً بين الراتب وحجم العمل الذي أقوم به»، و«أرى أن راتبي يحقق مستوى معيشي مناسب»، و«ألقى كتب (شكر وتقدير) عند إتقاني عملي» حيث حصلت على أدنى وزن نسبي وبلغ أقل من (0.60)، وهي أمور تتصل بالتحفيز والتشجيع الذي ينقص المعلمين على أرض الواقع ومن الواجب الاهتمام به. ويبرر الباحثان أن العامل المادي المتمثل في تدني الرواتب والحوافز التي يحصل عليها المعلمين وما يرافقه من اقتطاع جزء

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الدرجة
5	أرى أن المدير يشجع أي مبادرة تؤدي إلى تحسين العمل المدرسي	3.84	1.06	76.80	مرتفعة
1	أرى أن المدير يشرح لي (تعليمات وأنظمة العمل)	3.80	1.01	76.00	مرتفعة
4	أرى أن المدير يحرص على اطلاع المعلمين على البرامج والخطط التطويرية)	3.71	1.12	74.20	مرتفعة
9	أشعر بأن عملي معلماً يكسبني (محبة واحترام) الآخرين	3.70	1.23	74.00	مرتفعة
3	أرى أن المدير يعاملني زميلاً وليس مرؤوساً	3.65	1.20	73.00	متوسطة
24	أشعر بأن مبنى المدرسة يمثل مكاناً مناسباً لطبيعة عملي	3.60	1.27	72.00	متوسطة
6	أرى أن المدير يمدني بالمعلومات اللازمة للتغلب على مشكلات العمل	3.57	1.10	71.40	متوسطة
8	أعزم على الاستمرار في عملي الحالي	3.56	1.28	71.20	متوسطة
2	أشعر أن المدير عادل في تعامله مع المعلمين	3.55	1.17	71.00	متوسطة
11	أفضل مهنة التدريس على أي مهنة أخرى	3.51	1.34	70.20	متوسطة
25	أشعر أنالتهوية مريحة في المدرسة وملامحه للوضع الصحي	3.49	1.27	69.80	متوسطة
7	أشعر أن المدير يدعمني للمشاركة في صنع القرارات المدرسية	3.44	1.17	68.80	متوسطة
13	أعتقد أنني أحقق ذاتي من خلال عملي بالتدريس	3.42	1.34	68.40	متوسطة
18	يسمح لي عملي في المدرسة بتطوير نفسي مهنياً	3.19	1.29	63.80	متوسطة
12	أشعر أن وظيفتي كمعلم تتيح لي فرصاً واسعة لتأمين المستقبل	3.09	1.39	61.80	متوسطة
16	أشعر بالاستقرار النفسي في عملي في المدرسة	2.99	1.38	59.80	متوسطة
17	ألقى كتب (شكر وتقدير) عند إتقاني عملي	2.89	1.39	57.80	متوسطة
14	أرى أن راتبي يحقق مستوى معيشي مناسب	2.35	1.30	47.00	متوسطة
15	أرى أن هناك تناسباً بين الراتب وحجم العمل الذي أقوم به	2.28	1.31	45.60	منخفضة
	الأداة ككل	3.49	0.82	69.80	متوسطة

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لأداة مستوى الروح المعنوية تراوحت بين (2.28 - 4.06) وجميعها بدرجات

المجال	مستوى الروح المعنوية	تصنيف معاملات الارتباط
التغذية الراجعة	معامل الارتباط 0.686**	مرتفع
	الدلالة الإحصائية 0.000	
الإدارة بالتجوال ككل	معامل الارتباط 0.749**	مرتفع
	الدلالة الإحصائية 0.00	

\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) تساوي (0.19) .

\*\*قيمة (ز) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) تساوي (0.25) .

يظهر من الجدول (7) أن معاملات الارتباط بين مجالات الإدارة بالتجوال ومستوى الروح المعنوية تراوحت بين (0.654\_0.727) وجميعها موجبة وتدل على ارتباط طردي بين مجالات الإدارة بالتجوال والروح المعنوية للمعلمين، وكان أبرزها لمجال التقويم والتطوير ثم جاء مجال المتابعة والإشراف بمعامل ارتباط (0.6980) وأخيراً جاء مجال الاتصال والتواصل، وجميع معاملات الارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وحسب تصنيف كوهن (Cohen, 2002) لقوة معاملات الارتباط تعتبر قوية ومرتفعة، حيث تزيد جميعها عن (0.50). ويبرر الباحثان ذلك، في أن ممارسة الإدارة بالتجوال من خلال أبعاد الإدارة بالتجوال الخمسة (التقويم والتطوير، والمتابعة والإشراف، والتحفيز، والتغذية الراجعة، والاتصال والتواصل) كلها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين والى شعور المعلمين بأنهم مهمين في تأدية رسالتهم التعليمية، وأنهم تحت أنظار رؤسائهم سواءً من خلال تلقي التوجيهات، أم متابعة إنجازاتهم وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، أو التواصل معهم في صفوفهم وبين أبنائهم التلاميذ؛ كل ذلك يسبب لدى المعلم شعوراً بأن عليه أن يقدم الأفضل دائماً ليحظى بمكانة مميزة بين زملائه، وطلابه، مما يساهم في رفع معنوياته، وعلى العكس من ذلك فإن ممارسة التجوال بطريقة سلبية بمعنى أن تكون مجرد إصدار أوامر أو عملية رقابية من أجل تتبع السلبيات وعدم تعظيم للإيجابيات وزيادة الضغوطات على المعلمين، كل ذلك يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لديهم. وتتفق هذه النتيجة ودراسة (Martin, 2000) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي للمدير (الالتزام نحو نجاح الطلبة) ومجال (الألفة بين المعلمين والمدير). ودراسة العتيبي (2008) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية وبينهما وبين الروح المعنوية.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة فقد جرى التوصل إلى مجموعة من التوصيات التالية:

1. ضرورة إيجاد منهجية واضحة وملزمة لجميع المديرين من أجل ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارسهم، ورفع مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال إلى درجة عالية وبخاصة في مجالات الاتصال والتواصل، التحفيز، التقييم والتطوير، والتغذية الراجعة.
2. عقد دورات تدريبية لمدرّاء المدارس لتعريفهم بأهمية ممارسة

منه للضمان الاجتماعي وتدني مستوى المعيشة" مقارنة بالارتفاع المتزايد في مستويات الحياة ومتطلباتها وارتفاع الأسعار، شكل نوعاً من الإحباط أو خفض من روحهم المعنوية نتيجة شعورهم بالظلم المادي أو عدم التقدير المعنوي مقارنة بما يبذلونه من عمل، باعتبار أنه واجبهم وعليهم القيام به على أفضل المستويات، أضف إلى ذلك تزايد ظاهرة الاعتداء على المعلمين في المدارس سواء من الطلاب أو أولياء الأمور.

واتفقت نتيجة هذه مع دراسة عودة (2010) التي توصلت إلى أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظرهم كان متوسطاً. ولم تتفق هذه الدراسة نوعاً ما مع دراسة الشلالة (1993) التي توصلت إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى جميع المعلمين كان مرتفعاً، ودراسة عساف وعساف (2007) التي توصلت إلى أن مستوى الروح المعنوية عند معلمي المرحلة الأساسية الدنيا كان منخفضاً، ودراسة العتيبي (2008) التي توصلت إلى أن تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف كانت بدرجة مرتفعة. ودراسة أبو سمرة والطيطي وقاسم (2010) التي توصلت إلى أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين كان بدرجة مرتفعة. ودراسة جوارنة وآخرون (2011) التي توصلت إلى أن درجة الروح المعنوية لدى المعلمين كانت بدرجة منخفضة. ودراسة مصاروة (2015) التي توصلت إلى أن درجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين وقد جاءت مرتفعة.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين ممارسة الإدارة

بالتجوال لدى مديري المدارس مستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة إربد؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation coefficient) بين مجالات درجة ممارسة الإدارة بالتجوال (الاتصال والتواصل، التحفيز، المتابعة والإشراف، التقويم والتطوير، التغذية الراجعة) لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة إربد والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7) :

معاملات الارتباط بين مجالات الإدارة بالتجوال (الاتصال والتواصل، التحفيز، المتابعة والإشراف، التقويم والتطوير التغذية الراجعة) لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين

المجال	مستوى الروح المعنوية	تصنيف معاملات الارتباط
الاتصال والتواصل	معامل الارتباط 0.654**	مرتفع
	الدلالة الإحصائية 0.000	
التحفيز	معامل الارتباط 0.689**	مرتفع
	الدلالة الإحصائية 0.000	
المتابعة والإشراف	معامل الارتباط 0.698**	مرتفع
	الدلالة الإحصائية 0.000	
التقويم والتطوير	معامل الارتباط 0.727**	مرتفع
	الدلالة الإحصائية 0.000	



12. رضوان، شفيق. (2000). السلوكية والإدارة. بيروت: المؤسسة للدراسات والنشر والتوزيع.
  13. الزهراني، علي صالح. (1993). السلوك القيادي لرؤساء الأقسام القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.
  14. زويلف، مهدي حسن. (1982). علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
  15. السامرائي، نبيهة صالح. (2003). العلوم السلوكية في التنظيمات الإدارية (ط2). عمان: دار زهران.
  16. الشالفة، شاكر. (1993). العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط وأثر هذه العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية لمديرتي التربية والتعليم لعمان الكبرى الأولى والثانية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
  17. الشهري، محمد. (2011). الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
  18. الشيباني، عمر محمد التومي. (1986). علم النفس الصناعي. ليبيا: الدار العربية للكتاب.
  19. صباح، إيمان. (2012). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
  20. عبد الجليل، احمد. (2004). تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جنوب الوادي، مصر.
  21. العبيدي، امل. (2010). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك.
  22. العتيبي، نواف بن سفرة بن مفلح. (2008). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
  23. العجمي، محمد حسنين. (2008). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف (ط1). عمان: دار المسيرة.
  24. عريفج، سامي. (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.
  25. عساف، عبدو عساف، هدى. (2007). الروح المعنوية ومستواها ومصادرها ومجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس (فلسطين). مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 21 (3)، 891 - 918.
  26. العلاق، بشير. (2008). مبادئ الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
  27. عودة، هديل محمد. (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين (رسالة
- الإدارة بالتجوال، في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين والطرق الصحيحة والسليمة لتلك الممارسة وأهم الأمور الواجب مراعاتها أثناء عملية التجوال، بما يساهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين وليس العكس.
3. العمل على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين وخاصة المعلمين الذكور، من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التي تساهم في حصولهم على مستوى معيشي يناسب متطلبات الحياة المتزايد.
4. إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الإدارة بالتجوال ومن مختلف الأوجه.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية

1. أبوسمرة، محمود والطيطي، محمد وقاسم، جميلة. (2010). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (18)، 116 - 143.
2. أحمد، أحمد. (2002). العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية. الإسكندرية: دار الوفاء.
3. البدري، طارق عبد الحميد. (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات العلمية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
4. الجرسى، بدر محمد. (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
5. جوارنة، محمد وخصاونة، أمان وخصاونة، سامر وادعيس، أحمد. (2011). درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات. دراسات العلوم التربوية، 38 (2)، 2237 - 2250.
6. الحربي، محمد بن عبدالله. (2005). الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
7. الحوامدة، نضال والعبيدي، أمل. (2012). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة. 6 (11)، 62 - 100.
8. الخضيرى، محسن. (2000). الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
9. الخضيرى، محسن. (2000). الإدارة بالتجوال. مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.
10. خمش، سوزان موسى. (2014). أنموذج مقترح للإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.
11. ربيع، هادي مشعان. (2008). علم النفس الصناعي. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
28. فهيمي، منصور. (1981) . إدارة القوى البشرية (ط5) . القاهرة: دار النهضة العربية.
29. القدومي، منال. (2011) . الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس المهنية وعلاقتها بالإداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
30. كمال، صهيب والآغا، عساف. (2015) . الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
31. مرسي، محمد منير. (1997) . الإدارة التعليمية (ط2) . القاهرة: دار علم الكتاب.
32. مصاروة، اسامة. (2015) . درجة توافر أساليب إدارة الأزمات لدى مديري مدارس الحكومية في محافظة إربد وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة اليرموك، الأردن.

### المراجع الأجنبية

1. Graf, O & Werlinich, J. (2002) . *Observation frustrations... is there another way? The walkthrough observation tool.* Pittsburgh, PA: The Principals Academy. University of Pittsburgh.
2. Keruskin, T. E (2005) *The Perceptions of High School Principals on Student Achievement by Conducting Walkthroughs. Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh. (Unpublished) .*
3. Lorenzen, M. (1997) . *Management by Wandering Around: Reference Roving and Quality Reference Serviced. The Reference Librarian, 28 (59) , 51 - 57.*
4. MacNeill, N and Boyd, R (2006) *Re - examining Management by Walking Around. Curriculum & Leadership Journal, Volume 4 Issue 22. An electronic journal for leaders in education.*
5. Martin, D. W. (2000) . *A Study of the Relationship between Elementary Principal Leadership Behavior and Teacher Morale (Doctoral Dissertation) , the Collage of William and Mar Dissertation Abstract International.*
6. McKinney, T. S. (2004) . *The satisfaction of nurses in correlation with the time nurse managers spend with them (Doctoral dissertation, Texas Tech University, USA) .*
7. Payne, E (2010) : *Implementing Walkthroughs: One School's Journey (Doctoral Dissertations) , Polytechnic Institute and State University.*
8. Serrat, O. (2009) . *Managing by walking around. In Knowledge Solutions (pp. 321 - 324) . Springer Singapore.*
9. Shra'ah, A. E. A. , Rumman, M. A. , Hamour, H. M. A. , & Sha, I. M. A. (2013) . *Practicing Management" By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals. Journal of Management Research, 5 (1) , 64 - 79.*
10. Skretta, J. A (2008) . *Walkthroughs: A descriptive study of Nebraska high school principals' use of the observation process (Doctoral dissertation) , University of Nebraska - Lincoln, USA.*