

---

---

## **DEVELOPMENT OF PERFORMANCE MANAGEMENT FOR MANAGERS OF PRIMARY SCHOOLS IN JEDDAH, IN THE LIGHT OF MANAGEMENT BY WANDERING AROUND**

**Mohammad Alshehri**  
[m\\_monsht@hotmail.com](mailto:m_monsht@hotmail.com)

**Abstract.** This study aimed to identify the reality of the administrative performance of elementary school principals in Jeddah, in the light of management wandering from the point of view, disclosure of the impact of each of the variables (years of managerial experience, academic qualifications, a variable type of building) in the reality of performance. Where the researcher designed a questionnaire consisted of (48) items distributed in two main areas of (the reality of managerial performance, then the requirements of development of performance management), and follow the researcher descriptive analytical method, applied the questionnaire to a stratified random sample consisted of 107 managers, of the study population and the original's 246 directors, have resulted in findings of the study:

- show that the overall average of the dimensions of the reality of the performance of elementary school principals from the point of view of the study sample in Jeddah, in the light of the Department amounted to mean (4.08) achieved a high degree.
- show that the overall average of the dimensions of the performance requirements of the development of elementary school principals from the point of view of the study sample was in Jeddah (4.38) degree of consent seriously.
- show that there are significant differences between the average estimates of the sample study of the reality of performance management in accordance with the number of years of management experience.
- show that there was no statistically significant differences between the average estimates of the sample study of the reality of performance management in accordance with the number of years of management experience in the following professional growth of teachers.

- show that there are significant differences between the mean estimates of the sample study of the reality of performance management in accordance with the qualification course.

- show a substantial difference in the responses of the sample to the reality of their performance management and variable according to the type of building for the benefit of government buildings.

In the light of these findings the researcher suggests a set of recommendations:

- organization of training programs designed to improve the performance level of elementary school principals the modern types of supervision.

- Determination of the powers that can be delegated to the Director of the school accurately.

- Expansion in the establishment of public schools according to quality specifications, and dispensing with the rented premises.

## تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال

محمد بن بالغيث بن محمد الشهري

[m\\_monsht@hotmail.com](mailto:m_monsht@hotmail.com)

### ملخص الدراسة

#### تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدة في ضوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، والكشف عن أثر كل من المتغيرات (سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل الدراسي، متغير نوع المبنى) في واقع الأداء.

حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (48) فقرة موزعة في مجالين مكونة من (واقع الأداء الإداري، و متطلبات التطوير للأداء الإداري)، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، طبقت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 107 مديراً، من مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم 246 مديراً، وقد أسفرت نتائج الدراسة:

- تبين أن المتوسط الكلي لأبعاد واقع الأداء لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال بلغ (4.08) بدرجة تحقق عالية.

- تبين أن المتوسط الكلي لأبعاد متطلبات تطوير الأداء لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمدينة جدة بلغ (4.38) بدرجة موافقة بشدة.
  - تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع أدائهم الإداري وفقاً لعدد سنوات الخبرة الإدارية.
  - تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع أدائهم الإداري وفقاً لعدد سنوات الخبرة الإدارية في بعد النمو المهني للمعلمين.
  - تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع أدائهم الإداري وفقاً للمؤهل الدراسي.
  - تبين وجود فرق جوهري في استجابات عينة الدراسة لواقع أدائهم الإداري وفقاً لمتغير نوع المبنى لصالح للمباني الحكومية.
- وفي ضوء تلك النتائج يقترح الباحث مجموعة من التوصيات:**
- تنظيم برامج تدريبية تهدف لتحسين مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية مجال أنواع الإشراف الحديثة.
  - التوسع في إنشاء مدارس حكومية طبقاً لمواصفات الجودة، والاستغناء عن المباني المستأجرة.

#### مقدمة :

تعد الإدارة التربوية أحد أهم مجالات الإدارة التي تحتل مكانة كبيرة في المجتمع؛ لاهتمامها بالإنسان بالدرجة الأولى ومسايرتها تطورات العصر وتلبيتها احتياجات المجتمع في ضوء هذه التطورات الحديثة (عبدالله، 2007، 157).

فالإدارة التربوية موجهة للعملية التعليمية بتنظيمها وتوجيهها والإشراف على تنفيذها وتقييمها، لأن هدفها الرئيسي هو بلوغ الأهداف العامة للتربية والتعليم في الدولة، ضمن إطار فلسفتها التربوية، فكلما كانت الإدارة التربوية ناجحة كان التعليم ناجحاً، ويتحدد مقياس نجاح الإدارة التربوية على نوعية المتعلمين الذين ينتجهم النظام التربوي، وكذلك على مدى تحقيقه لإمكانيتهم وتعديله لسلوكهم (الخطيب، 1999، 26).

والإدارة المدرسية كجزء من الإدارة التربوية لها أثر كبير على سير العمل اليومي للعملية التعليمية، وعلى تحقيق أهدافها. وقد ذكر عبوي (2007: 32) أن مدير المدرسة الذي يجعل مدرسته ناجحة ومميزة هو قائداً تربوياً فعالاً، لأن

ممارساته تتعدى مجرد تسيير شؤون المدرسة وفق التعليمات المحددة من الجهات العليا، فهو يملك رؤية واضحة لما يجب أن تكون عليه المدرسة، ويخلق الدافعية لدى المعلمين، ويتواصل بفاعلية معهم، ويعمل على تحسين ظروف التعليم في غرفة الصف، ويعمل على تطوير المدرسة في كل المجالات، ويحظى بثقة المعلمين وتقديرهم.

وفي الوقت الذي زادت فيه عدد ساعات جلوس المدير في المكتب، برزت اتجاهات فكرية إدارية حديثة، تدعو الى الاهتمام بالإدارة ونظم المتابعة عن بعد، حيث أن سهولة الاتصالات وكفاءتها أدت إلى زيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتوبة، مما أحدث نوعاً من الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمؤسسة الواحدة، وباعد بين المدير والعاملين (الخضيري، 2000: 5-6).

كما تسهم الإدارة بالتجوال في زيادة المعرفة لدى مدير المدرسة، من حيث إطلاعها بالأحداث التي تدور حوله، فهو على اتصال مباشر مع المعلمين والطلبة فيتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات نظرهم المتعددة مما يدعم العملية التعليمية ويحقق أهدافها (Mounts, 2009: 12).

### مشكلة الدراسة:

تواجه الإدارة المدرسية تحديات مختلفة ومتنوعة في عصر تكنولوجيا المعلومات والتفجر المعرفي والتغيرات المتسارعة التي طرأت على الميدان التربوي، كزيادة عدد الطلاب والقوى البشرية العاملة في المدرسة (المومني، 2007: 73).

ومن خلال خبرة الباحث الشخصية لاحظ كثرة انشغال مدير المدرسة بالأعمال الكتابية والمكتوبة، وتركيزه في الزيارات الصفية للتقييم للمعلمين فقط، لذلك جاءت الدراسة الحالية بهدف تطوير أداء المدير لمساعدته في تنفيذ المهام الفنية والإدارية والاجتماعية وتشخيص واقع الاداء الاداري والكشف عن نقاط القوة والضعف للأداء الفعلي ومن ثم تطويره، وعلى وجه التحديد ستحاول الدراسة الاجابة عن السؤال الرئيس التالي :

**- كيف يمكن تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال؟**

ويتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية وهي كالتالي :

- 1- ما واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم ؟
- 2- ما متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال وجهة نظرهم ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات مستوى واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال تعزى الى (متغير سنوات الخبرة الإدارية, ومتغير العمر, ومتغير نوع المبنى الدراسي).

### أهداف الدراسة :

#### ستهدف الدراسة الحالية الى :

- 1- الكشف عن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة, والتعرف على نواحي القوة و القصور فيها.
- 2- التعرف على متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الادارة بالتجوال من وجهة نظرهم.
- 3- الكشف عن أثر كل من المتغيرات (سنوات الخبرة الإدارية, المؤهل الدراسي, متغير نوع المبنى) في واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال في المدارس الابتدائية من خلال وجهة نظرهم.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعا على قدر كبير من الأهمية النظرية والتطبيقية حيث أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال هي دراسات أجنبية، ولهذا تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية بسبب ندرة (وربما غياب) البحوث والدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع بحسب علم الباحث. ونظراً لأهمية هذا النوع من الإدارة فإن مدير المدرسة أحوج ما يكون إلى كل وسيلة تعينه على زيادة فاعليته، وتطوير علاقته مع المعلمين. لذا يؤمل أن تستفيد الجهات التالية من نتائج هذه الدراسة:

1. وزارة التعليم: من خلال تزويدها بتغذية راجعة عن متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالتجوال ودورها في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية وتبصيرهم بالمشكلات وأهمية التطوير بحد ذاته .
2. مديرو المدارس الحكومية: من خلال تزويدهم بتغذية راجعة عن متطلبات تطوير الأداء الإداري في ضوء الإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في المدارس الابتدائية وتبصيرهم بأهمية وإمكانية ممارسة الإدارة بالتجوال.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: نشأة الإدارة بالتجوال

نشأ أسلوب الإدارة بالتجوال كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية, حيث مارسه القادة العظام عبر العصور المختلفة الذين كانوا دائماً يتفقدون الجيوش, ويتواجدون في صفوف القتال الأولى, ثم انتقل بالتدريج إلى المؤسسات الأخرى بعد أن اثبتت فاعليته في تحقيق الأهداف في أسرع وقت وبأقل تكلفة وبأعلى كفاءة ممكنة (الخضيرى, 2000: 14).

وللإدارة بالتجوال جذورها في السيرة النبوية الشريفة, حيث كان النبي محمد صلى الله عليه وسلم يدير شئون الحياة في مجتمعه بالتجوال في أرجائه وفي الطرقات والأسواق, ويدير غزواته بالتجوال وسط صفوف المقاتلين يشاركونهم ويوجههم, وكان ذلك في كل غزواته, وكان لهذا الأسلوب في إدارة الجيوش الإسلامية أثره الكبير في تحقيقها للانتصارات الكبيرة بإذن الله رغم قلة العدة والعدد. كما إن لجولاته الميدانية صلى الله عليه وسلم أثرها في كشف السلوكيات السلبية وتوجيه الأفراد لتجنب ذلك ومن الأمثلة على ذلك: عن أبي هريرة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم مر على صبرة طعام. فأدخل يده فيها فنالت أصابعه بللاً فقال "ما هذا يا صاحب الطعام؟ قال: أصابته السماء يا رسول الله! قال: أفلا جعلته فوق الطعام كي يراه الناس؟ من غش فليس مني.

وقد تحدث عنها بيترز ووترمان (Peters and Waterman) في كتابهما البحث عن التميز (In Search of Excellence) والدروس المستفادة من الشركات في أميركا, مثل شركة بيبسي كولا, فريتولي, جنرال إلكتريك, وشركة دلتا إيرلاينز و العديد من الشركات التي ذكر بيترز ووترمان استخدامها الاستراتيجيات الناجحة, وحث المديرين على الخروج من المكتب والتجول بين الموظفين واستخدام إستراتيجية "الإدارة بالتجوال" أو (MBWA) أي الإدارة بالتجوال Management by Wandering Around (Peters and Waterman, 1982: 112).

والإدارة بالتجوال هي احد التقنيات أو الأساليب الإدارية الهامة المستمدة من التطبيقات العملية لمجال إدارة الأعمال والتي تفيد بقوة في تطوير إدارة التربية (Peters and Austin, 1985: 1-5).

وقد نقل مفهوم الإدارة بالتجوال إلى التعليم على يد توني الفاردو و الين فنك (Alvarado And Elaine Fink Tony, 1980), حيث يعتبران أول من

طبق الإدارة بالتجوال في التعليم عام (1980) حيث كان جزء من النظام في المدرسة التي هي تحت قيادتهما في مدينة نيويورك, ومن ثم طبقت على مدارس المقاطعة بكاملها, حيث رأوا أن الإدارة بالتجوال تولي الاهتمام بالاتصال واعتبارها من العناصر الرئيسية للقيادة, وأنه في ممارسة القيادة بالتجوال فرصة للتطوير المهني, لأنها تؤدي إلى معرفة احتياجاتهم, ومشاركة المعلمين في تقييم الممارسات الصفية (Elmore and Burney,1997:17).

بعد ذلك جاء عدد من نماذج التجوال على الساحة, وطرق عديدة تشجع القادة على تعلم التجوال وهي مستوحاه من الممارسات القيادية التي طبقها توني الفاردو و الين فنك Tony Alvarado And Elaine Fink, حيث نشر (Fraser and Donald and Judith:5) كتابها عام 1990 بعنوان تجول مدير المدرسة (5: Hetzel and Claudia,2010).

### مفهوم الإدارة بالتجوال:

يعرف مصطلح الإدارة بالتجوال باللغة الانجليزية *managing by walking around* ومختصره (MBWA) (Johnson,1995:91). وتشكل الإدارة بالتجوال أحد الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق فاعلية القيادة, حيث ينظر المدير إلى نشاطه الأساسي على أنه نشاط تفاعلي في المقام الأول, ويعمل إلى جوار موظفيه في أي موقع يتم تنفيذ العمل فيه, ويقوم هذا الأسلوب في القيادة على الاعتقاد بان معرفة الزملاء وما يقومون به هو الطريق الوحيد لتحقيق فاعلية القيادة (Hodder and Stoughton,1999:149).

وقد عرف بيتر وأوستن الإدارة بالتجوال (MBWA) *Management by Wandering Around* بأنها أسلوب من أساليب الاتصال غير المباشر, حيث يتعامل فيها المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم (Peters and Austin: 1985).

كما عرفها الخضير (2000: 25) بأنها "منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص, تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل, وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتماداً كاملاً, بل استخدامه مهاراته ومواهبه الشخصية".

كما عرفها (العجمي, 2008:358). " بالتجول داخل العمل والمعيشة الواقعية لما يحدث فعلاً والتعامل مع الموظفين والتحدث معهم وتحفيزهم ومحاولة فتح قنوات الاتصال داخل المنظمة"

ومما سبق يتضح أن الإدارة بالتجوال هي أسلوب إداري ميداني يعتمد على الاتصال الشفهي المباشر بين المدير والمعلمين والعاملين والطلاب يركز على خلق

الثقة و العلاقات الودية الإنسانية بينهم وتوفير المناخ الملائم للعمل المبدع ,  
ويعايش المدير الواقع الميداني من خلال جولاته المستمرة غير المتكلفة, ليطلع على  
العمل عن قرب بهدف التوجيه المحفز لا لتصيد الأخطاء وإنزال العقوبات  
الصارمة, وإنما لمعرفة احتياجات المعلمين والعاملين والطلاب ودعمهم وتدريبهم,  
والعمل على تشجيعهم على الإبداع والابتكار, والعمل معهم لتخطي العقبات  
والمشكلات بروح الفريق الواحد.

### مبادئ الإدارة بالتجوال:

تقوم الإدارة بالتجوال على فكرة أساسية هي المرونة في التعامل مع  
العاملين, ولا ينبغي على المديرين اعتبار الإدارة بالتجوال نوعاً من التجسس على  
العاملين, وتصبح ذات جدوى مع العاملين الذين تكيفوا معها, وتتطلب من المديرين  
أن يكونوا مستعدين ومهيئين للتجول في مواقع العمل, وان يأخذوا بأراء وتعليقات  
العاملين المتعلقة بالعمل, وحث العاملين على المشاركة بأفكارهم ( Doer 1989:17),  
و ذكر العجمي (2008: 358):

- التفاعل غير الرسمي أساس التعامل مع العاملين.

- التحدث مع العاملين والاستماع إلى كل واحد منهم.

وذكر فراس ودوني وكارولين ( Frase and Downey and Carolyn , 1990 )  
:

- إدارة العمل المدرسي بالتجوال.

- ملاحظة أداء المعلمين والعاملين في مواقع العمل الفعلية.

- مشاركة المعلمين في المناقشات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

ومن مبادئ الإدارة بالتجوال التي ذكرها كوتيلنكوف (Kotelnikov,2010):

- إعطاء التغذية الراجعة البناءة للمعلمين فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ العمل.

- عمل مقابلات مع العاملين والمعلمين في أماكن عملهم.

- توزيع الجهد في التجول داخل المؤسسة بين الإداريين .

- عقد مقابلات و مراجعات دورية في مجال العمل مع العاملين والمعلمين.

- منح المدير نظرة ثاقبة عن العاملين, مما يجعله أكثر فعالية لتلبية احتياجاتهم

(Collins,2008).

### أهداف الإدارة بالتجوال

تتعدد أهداف الإدارة بالتجوال, فهي لا تقتصر على جمع المعلومات والبيانات من  
الميدان, أو الوقوف على ما يحدث داخل المؤسسة التربوية فقط, بل تمتد لتحقيق عدد من  
الأهداف الرئيسية التي ذكرها بيتر (Peters,2005):

- 1- الاهتمام والرعاية بالعاملين وذلك عن طريق الإصغاء, حيث أن تجول المدير والاستماع بوضوح و فهم المشاكل الموجودة, وتعزز الثقة بين العاملين مما يشعر جميع العاملين بالاهتمام.
- 2- تعليم وغرس القيم وجها لوجه يكون أكثر فعالية من المخاطبات والمنشورات.
- 3- تقدم المساعدة سريعة في الوقت والمكان المناسب (Peters,2005).
- 4- ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية التي لم تذكر للإدارة لسبب أو لآخر, وتشجيع جميع العاملين في المدرسة على قول الحقيقة كاملة وبشكل واضح وعدم تغييرها, ومن ثم تحقيق التقارب والتواصل مع مختلف العاملين.
- 5- ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير, وتنمية القدرات والإمكانات وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية الخاصة بالطلاب, والعاملين(الخصيري: 2000, 43-67).

## مهارات الإدارة بالتجوال

### 1- إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث:

يسهم المدير في تحفيز أداء المعلمين من خلال أساليب المعاملة الكريمة وتنمية اعتزاز الموظف بنفسه وأدائه, مع العدل في التعامل ومساعدتهم على حل المشكلات والتعاطف معهم وإشعارهم بأهميتهم وفاعليتهم, مع تشجيع التميز والاجتهاد والاهتمام بالنواحي الترفيحية, وتهيئة الظروف الملائمة للعمل, مع زيادة اللقاءات معهم وإشعارهم بمدى تقديركم ونجاحهم(العجمي,2009: 124).

وتقوم الإدارة بالتجوال على تحفيز الابتكار والإبداع والتطوير والتحسين, والطريق الرئيسي لذلك هو أن يقوم المدير بتحفيز مرؤوسيه لتحقيق أداء مرتفع, ويوجد العديد من الحوافز التي يمكن استخدامها بعضها كالمكافآت وعبارات التقدير والثناء الصادرة من القيادة إلى المرؤوسين(طه,2002: 61).

### 2- الاستخدام الذكي للأسئلة وإدارة الحوار والنقاش:

نظام الأسئلة الذكية ليس مجرد إطلاق أسئلة عشوائية وإنما هو عملية فكرية, والتعود على الاستخدام الذكي للأسئلة يحتاج إلى مجهود وتدريب, كما أن توجيه الأسئلة الذكية فن تطبيقي يمكن أن يصبح تلقائياً, ويقدم السؤال الذكي ثمرته في الحال عند استعماله, ويتكون نظام الأسئلة الذكية من خمس خطوات لا بد من اكتمالها حتى تسفر عن أفضل النتائج, الخطوات الخمس هي: البداية وفيها يتم تحديد الهدف من السؤال والشخص المطلوب سؤاله, صياغة السؤال المناسب

والقائه, حسن الإنصات إلى الإجابة, تقييم وتدقيق وتحليل الإجابة, المردود الذي يشعر به الآخرون بأن المعلومات صنفت وحفظت للاستفادة منها مستقبلا(جمال الدين,1995: 53-56).

إن المدير المتجول عندما يملك الأسلوب الذكي لطرح الأسئلة والحوار فمن خلالها يستطيع التقرب من الموظفين والطلاب مما ينتج عنها معرفة بالمشكلات التي تواجههم وكذلك في التعرف على قدرات المعلمين وإمكاناتهم مما يسهل عليه اختيار الذين سيفوضهم والمجال الذي سيفوضون فيه دون تردد أو خوف.

### 3- البحث عن المبدعين والمبتكرين:

كثيرا ما تضم المدارس العباقرة والمبدعين وأصحاب المواهب, ومهمة المديرين أن يكتشفوا هؤلاء الأفراد من خلال التجول وتدعيم الاتصالات بذكاء مع المعلمين, وهذا هو المكسب الحقيقي للمدارس أن تكشف عن الأفراد المبدعين والمبتكرين(Nelton,1986:17).

وعند ممارسة المدير التجول الهادف في أرجاء المدرسة وبين الفصول, ومن خلال ملاحظاته وحديثه مع المعلمين والطلاب, فإنه يكون قادرا على معرفة كل معلم ومستوى أدائه, فيشجع المبدع ويفتح له المجال ويوفر له الإمكانيات التي تساعده في إبداعه بقدر المستطاع.

### 4- تحقيق مشاركة المعلمين في مشاكل العمل:

يؤكد اتجاه الإدارة بالتجوال على ضرورة تجول المدير والتعرف على المشكلات التي تواجه المعلمين في العمل, والتعاطف معهم وإظهار الرغبة في مشاركتهم في حل هذه المشكلات بهدف تحسين أدائهم(Max,2003).

وتقوم الإدارة بالتجوال على مشاركة المدير الفعالة للموظفين وفرق العمل ومعرفة اقتراحاتهم والإجابة على أسئلتهم بشكل فوري, ومعرفة ما يدور داخل المؤسسة واكتشاف المشكلات قبل وقوعها والتعرف على احتياجات الموظفين من دورات, فيما لو كانت إدارته من المكتب فقد يمتنع بعض من المعلمين الذهاب إلى مكتبه وإطلاعه على ما يواجههم من مشكلات.

### تطوير الأداء الإداري وفقا لأسلوب الإدارة بالتجوال

#### أساليب الإدارة بالتجوال في التعليم

الإدارة بالتجوال أصبحت ضرورة ملحة في الوقت الحاضر لتطوير العمل في المؤسسات مثل ما كانت عليه وقت نشأتها في الثمانينات, ومع التطور الهائل في التكنولوجيا في العصر الحالي ربما تكون أكثر ضرورة وأهمية للمديرين من ذي قبل, حيث تساعدهم على فهم التغييرات والتحويلات التي تحدث في العمل والتكيف معها(Babcock,2003).

وتختلف عملية التجوال الإداري وفقا للأساليب التي يستخدمها المدبرون في إحداء عملية التجوال, وبالتالي يوجد العديد من الأساليب التي تستخدم في القيام بالتجوال الإداري يمكن توضيح أهمها على النحو التالي كما ورد في أدبيات الموضوع:

### 1- البرامج التدريبية:

البرامج التدريبية بأنه "عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي" (Ivan, 1995:432).

### 2- المحاضرات:

يقوم المدير المتجول بإلقاء محاضره للمعلمين والرد على أسئلتهم واستفساراتهم, يتناول فيها أهدافها المدرسة وخططها المستقبلية, وتقديم ما لديه من أفكار جديدة ومناقشتها مع المعلمين, ويقوم المعلمين بتدوين الملاحظات والنتائج ومتابعة ما استفادوه من أفكار, ومحاولة إدخال الجديد في أداء العمل بتدوين الملاحظات والنتائج ومتابعة ما استفادوه من أفكار (العجمي, 2008: 362).

### 3- المناقشات غير الرسمية:

ينبغي على القائد المتجول إجراء مناقشات غير رسمية مع المعلمين عن أي أنواع الموضوعات التي يمكن أن يساعدهم فيها, وأي الموضوعات التي تتطلب تنسيقا مع المعلمين الآخرين في المدرسة, وتناول التفاصيل الدقيقة التي تتعلق بموضوع معين والتي لا يمكن مناقشتها بالطرق السابقة, والنصائح إلى المعلمين قبل أن يهدم التعثر ما يقومون به من أعمال(فولر, 1999: 57-58). ويعد أسلوب المناقشة بشكل غير رسمي يسمح للمعلمين بحرية التعبير عن آرائهم في العمل وكيفية تطويره.

### 4- الاجتماعات المفتوحة والمغلقة:

الاجتماع هو لقاء فكري بين القائد المتجول والمعلمين في نشاط معين لبحث مشكلة ما والمناقشة وتبادل الآراء, وطرح الجديد عن كيفية تحسين العمل عن طريق التحليل والتفسير والعمل المشترك(العجمي 2008: 361).

### الدراسات السابقة

أجرى كيرشين ( Keruskin ,2005 ) دراسة بعنوان: وجهة نظر

مديري المدارس الثانوية في رفع انجاز الطلاب من خلال الإدارة بالتجوال, هدفت إلى الكشف عن اثر تجول مديري المدارس الثانوية على تحصيل الطلاب, وكذلك التعرف على المؤشرات الرئيسية لنجاح مديري المدارس الثانوية التي تستخدم المراقبة بالتجول, تكونت عينة الدراسة من خمسة مدارس ثانوية تم تدريبهم على خطوات الإدارة بالتجوال في نيوبورت نيوز بولاية فرجينيا, وتكونت عينة الدراسة

من خمسة مديرين ومعلمين المدارس المعنية، ومجموعة كبيرة من الطلاب بلغت 200 طالب، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم أسلوب المقابلة المباشرة، أظهرت نتائج الدراسة إن تجوال المديرين كان له تأثير ايجابي في تحصيل الطلاب من خلال وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأن الإدارة بالتجوال تتيح الفرصة في متابعة الطلاب كما تعطيمهم الفرصة للتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة، كما أدت إلى تحسين ممارسات المعلمين، وخرج بتوصيات منها تكرار هذه الدراسة في المرحلة الابتدائية .

**كما اجرت كاسبوقلو (Kasapoglu,2006) دراسة بعنوان : الاراء الاولية لمعلمين المدارس الابتدائية حول امكانية تطبيق الادارة بالتجوال في المدارس الابتدائية،** هدفت الدراسة الى تحديد الاراء الاولية لمعلمين المدارس الابتدائية حول امكانية تطبيق الادارة بالتجوال في المدرسة الابتدائية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وزعت استبانة على (11243) معلما، في مقاطعة انقره، كان من نتائج الدراسة انه في الواقع تمارس الادارة بالتجوال من قبل الاداريين وتتمثل في جمع المعلومات ومعالجة المعلومات ثم تقديم التغذية الراجعة للمعنيين باعتبارها من اساليب الادارة التشاركية ، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات ابرزها انه يجب على الاداريين ممارسة الادارة بالتجوال لان ممارسة الادارة بالتجوال تسهل معرفة البيانات الاساسية عن المدرسة وما يدور في الحوص .

**أجرى روسي ( Rossi,2007 ) دراسة بعنوان: التجول في الفصول الدراسية : تصورات مديري المدارس الابتدائية وأثره على تحصيل الطلاب،** هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر تجول مديري المدارس الابتدائية على تحصيل الطلاب، كما هدفت الى التعرف على المؤشرات الرئيسية لنجاح مديري المدارس الابتدائية التي تستخدم المراقبة بالتجول، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت اداة الاستبانة وأسلوب المقابلة وجها لوجه، وأسلوب الملاحظة، تكونت العينة من سبعة مديرين، وخمسة معلمين من مدارس مديري المدارس المعنية، في غرب ولاية بنسلفانيا، وتم الأخذ بعين الاعتبار لعدد سنوات خدمة مديري المدارس والمعلمين، وبعض الخصائص الديمغرافية كالعمر، وسنوات الخبرة، وطبيعة المادة التي تدرس، وقام الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة على هؤلاء المديرين والمعلمين لقياس درجة فاعلية الإدارة بالتجوال، وقد أسفرت نتائج الدراسة، أن تجول المديرين أثرت على تحصيل الطلاب من وجهة نظر المديرين، و أن هناك مجال لتطوير آلية الاتصال بين المديرين وفرق العاملين معهم، فهي تمنح المديرين فرصًا ل: معرفة ما الذي يجري في ميدان العمل - عن قُرب، ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه فرق العمل، وإدراك المهارات والكفايات والإنجازات التي يمتاز بها الأفراد العاملون في المدرسة بصورة مباشرة، وإبراز

القيم التي تُعد ذات أهمية للعمل التربوي والقائمين عليه, وأوصت الدراسة بتطبيق دراسة مماثلة في المدارس الابتدائية لمعرفة تأثير الإدارة بالتجوال على النمو المهني للمعلمين .

**وأجرت (Mounts,2009) دراسة بعنوان: العلاقة بين ممارسة المديرين للتجوال وموقف المعلمين الأمريكيين,** هدفت الدراسة لاكتشاف ما إذا كان هناك علاقة بين ممارسة المدير للإدارة بالتجوال وزيادة الأداء والولاء المهني للمعلم, وهل توجد علاقة بين هذه الممارسات والنمو المهني للمعلمين, اجريت الدراسة في مجمع مدارس الولايات المتحدة (تضم جميع المراحل) الموجود في كوريا الجنوبية, استخدمت المنهج الوصفي ووزعت استبانة على افراد العينة والذي بلغ (148) معلما أظهرت نتائج الدراسة : انه لا بد للمديرين من قضاء بعض الوقت في الفصول الدراسية لدعم الثقافة وتحسين المناخ المدرسي, و ان هناك علاقة بين الأداء وأسلوب الإدارة بالتجوال والتطوير و النمو المهني لدى المعلمين, عندما يكون جو العمل سليما, يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون, ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ, ومن ضمن ما أوصت به الدراسة بتكرارها مع المدارس الابتدائية في أي دولة من بلاد العالم.

**اجرى ميكلان (Mcclain , 2009) دراسة بعنوان : مدى استفادة مديري المدارس الابتدائية من التجوال للقيام بدور القيادة التعليمية,**هدفت الدراسة الى كيفية استخدام مديري المدارس الابتدائية التجوال, وتكونت عينة الدراسة القصدية من خمسة مديرين من المدارس الابتدائية وخمسة عشر معلما من نفس المدارس بحيث تم اختيار ثلاثة معلمين من كل مدرسة من شرق اتلانتا في جورجيا, وقد تم تدريبهم بتدريب خاص في تنفيذ التجوال, واستخدم الباحث اسلوب المقابلة شبه المقننة, وكان من نتائج الدراسة أنه أسهم تجوال المديرين في المحافظة على رؤية المدرسة, وتعزيز التنمية المهنية للمعلمين, والتنمية الفردية المهنية للمعلمين, وأكدت الدراسة ضرورة التوضيح للمعلمين انه ليس الغرض من تجول المديرين تقييمهم, واستطاعوا من خلال تجول مديري المدارس تنفيذ ستة عشر من الوظائف القيادية التعليمية التي حددها هلنجر Hallinger, ومن التوصيات التي أشار إليها الباحث إجراء دراسة للنظر في ردود فعل المعلمين من اجراء التجوال.

#### **التعليق على الدراسات السابقة :**

من خلال النظر في الدراسات السابقة نجد انها تناولت جميعها الادارة بالتجوال بشكل مباشر فمنهم من هدف لتطوير الادارة المدرسية في ضوءها مثل

دراسة (Kasapoglu, 2006) متفقة مع الدراسة الحالية في الهدف وأداة الدراسة والمنهج الوصفي في جميع الدراسات , حيث اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Keruskin , 2005) في تطبيقها في المدارس الابتدائية. واختلفت باقي الدراسات في استخدام اداة الدراسة وهي المقابلة.

فدراسة ( Keruskin,2005 ) و( Rossi, 2007 ) هدفت إلى الكشف عن اثر تجول مدير المدرسة على تحصيل الطلاب , واتفقت دراسة ( Rossi, 2007 ) مع الدراسة الحالية في تطبيقها للمرحلة الابتدائية, بينما هدفت دراسة (Mounts,2009) الى كشف العلاقة بين ممارسة مدير المدرسة للإدارة بالتجوال و زيادة النمو المهني للمعلمين وانعكاسه على تعزيز الطلاب, أما دراسة (Mcclain, 2009) فقد هدفت الدراسة إلى كيفية استخدام مديري المدارس الابتدائية للتجوال ومدى الاستفادة من هذه الممارسة, اتفقت مع الدراسة الحالية في تطبيقها للمرحلة الابتدائية.

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لوصف الواقع الحالي ومتطلبات التطوير للأداء لمديري المرحلة الابتدائية في ضوء الإدارة بالتجوال.

### مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة والبالغ عددهم (246) حسبما أشارت إليه إحصاءات إدارة التربية والتعليم بمدينة جدة للعام الدراسي 1431-1432هـ، ويتوزعون على المدارس الابتدائية بمكاتب جدة الستة.

### عينة الدراسة :

تم استخدام العينة العشوائية الطبقية البسيطة حسب الجدول المرفق:

#### جدول رقم ( 1 )

#### توزيع عينة الدراسة وفقاً لمكاتب التربية والتعليم بجدة

النسبة المئوية	العدد	البيان	عدد المديرين	مكتب التربية والتعليم
13.43%	21	الموزع	21	الشمال
0.06%	1	الراجع		
19.10%	31	الموزع	31	الصفا
1.25%	2	الراجع		
11.38%	18	الموزع	18	الوسط
0.06%	1	الراجع		

20.73%	33	الموزع	33	الشرق
3.13%	5	الراجع		
19.10%	31	الموزع	31	الجنوب
2.5%	4	الراجع		
16.26%	26	الموزع	26	النسيم
1.25%	2	الراجع		
100%	160	الموزع	160	المجموع
90.6%	145	الراجع		

### جدول (2)

توزيع أفراد العينة من مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
82.8	120	بكالوريوس
8.3	12	ماجستير
9.0	13	أخرى
100.0	145	المجموع

### جدول (3)

توزيع أفراد العينة من مديري المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة جدة، وفقا لعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
11.0	16	5 سنوات فما دون
28.0	41	6 إلى 10 سنوات
19.0	28	11 إلى 15 سنة
42.0	60	أكثر من 15 سنة
100.0	145	المجموع

### جدول (4)

توزيع أفراد العينة من مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة، حسب نوع المبنى الذي يعملون فيه

النسبة	التكرار	نوع المبنى
68.3	99	حكومي
31.7	46	مستأجر
100.0	145	المجموع

## وصف أداة الدراسة:

تتألف الاستبانة في صورتها النهائية من جزئين:

**الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية من حيث : عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، نوع مبنى المدرسة، والمؤهل العلمي.

**الجزء الثاني:** يشمل ثلاثة محاور هي:

1. المحور الأول ويقاس واقع الإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة، ويشمل (25) عبارة، تقاس مدى ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال من وجه نظرهم، موزعة على (4) أبعاد تمثلت في: " الاتصال الفعال، تفويض الصلاحيات، المشاركة في الفرق والجماعات، والنمو المهني"، بحيث يتبع كل عبارة مقياس تقدير خماسي لقياس درجة الممارسة على العبارة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وصيغت جميع عبارات هذا المحور في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدل الدرجة المرتفعة على وجود درجة عالية من الممارسة لدى مدير المدرسة.

2. المحور الثاني: ويقاس متطلبات الأداء الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة، ويشمل (23) عبارة، تقاس معوقات الأداء الإداري، موزعة أيضاً على (4) أبعاد هي: " متطلبات الاتصال الفعال، متطلبات تفويض الصلاحيات، متطلبات المشاركة في الفرق والجماعات، و متطلبات النمو المهني"، بحيث يتبع كل عبارة مقياس تقدير خماسي لقياس درجة الممارسة على العبارة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

## صدق أداة الدراسة:

يعتبر صدق الأداة من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة التي تعتمد عليها الدراسة، وحتى تكون أداة البحث صادقة يجب أن تقاس فعلاً ما وضعت لقياسه ( عبيدات و عبدالحق و عدس ، 2004: 196 ). وللتأكد من أن أداة الدراسة تقاس ما أعدت لقياس الأداء الإداري من خلال مديري المدارس الابتدائية، فقد قام الباحث بالتأكد من ذلك بطريقتين هما:

### 1. صدق المحكمين " الصدق الظاهري " :

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم ( 10 ) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز، وعدة جامعات أخرى.

## 2. صدق الاتساق الداخلي :

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للعبارات (صدق التكوين) بحساب معامل ارتباط استجابة أفراد العينة للعبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً من خارج عينة الدراسة الأصلية.

### جدول (5)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لأبعاد واقع الأداء الإداري، ومتطلبات الأداء الإداري، وكل بعد من أبعاده

الأبعاد				المحور
البعد 4	البعد 3	البعد 2	البعد 1	
** 0.73	** 0.91	** 0.81	** 0.76	واقع الأداء الإداري
** 0.92	** 0.92	** 0.90	** 0.94	ومتطلبات الأداء الإداري

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من جدول ( 5 ) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من المحاور الثلاثة ودرجة كل بعد من أبعاده على حدا قد تراوحت بين (0.73- 0.94) وكانت جميع الارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يكشف عن توفر قدر عال من صدق البناء للاستبانة.

### ثبات أداة الدراسة:

يعني الثبات الحصول على النتائج نفسها عند تطبيق الاستبانة أكثر من مرة على عينة الدراسة، ويتم التعبير عن الثبات في الغالب في صيغة معامل ارتباط (ألفا كرونباخ). وتم التأكد من الثبات بطريقتين وهما:

### 1. معامل ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وفقاً لمعادلة ألفا

كرونباخ: وذلك لكل محور محور من محاور أداة الدراسة، وكذلك للاستبانة ككل بأبعادها ومحاورها.

### 2. كذلك تم التأكد من الثبات وفقاً لمعادلة سبيرمان وبراون: وذلك لكل

محور من محاور الاستبانة ، و للاستبانة ككل.

**جدول (6)**  
معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ, وطريقة التجزئة  
النصفية لسبيرمان وبراون

المحور	ألفا كرونباخ	سبيرمان وبراون
واقع الأداء الإداري	0.891	0.807
متطلبات الأداء الإداري	0.962	0.935
جميع محاور الاستبانة	0.926	0.871

من خلال نتائج جدول (5) يتضح أن جميع معاملات الثبات لمحاور الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ عالية وجميعها أعلى من النسبة (0.80)، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ (0.926). وجميع معاملات الثبات للمحاور بطريقة التجزئة النصفية لسبيرمان وبراون أعلى من النسبة (0.60)، وبلغ معامل الثبات لمجمل محاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية لسبيرمان وبراون (0.871)، عليه فان الاستبانة تتمتع بقدر عالٍ من الثبات بما يؤكد صلاحيتها للتطبيق.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل بيانات الدراسة وفقاً لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ حيث تم استخدام الأساليب والطرق الإحصائية التالية:

(أ) معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha:

(ب) معامل الارتباط لبيرسون Pearson Coefficient of Correlation:

(ج) التكرارات والنسب المئوية:

(د) الوسط الحسابي Arithmetic Mean:

(هـ) الانحراف المعياري Standard Deviation:

(و) اختبار التباين أحادي الاتجاه F-test

يعتبر تحليل التباين أحادي الاتجاه Oneway Anova، أو الاختبار (ف) F-test من الاختبارات المعلمية المهمة، حيث يستخدم لاختبار معنوية الفروق بين درجات المتغير التابع وفقاً لمستويات المتغير المستقل، عادة يتم إجراء الاختبار تحت مستوى المعنوية 5% أو 1%، وفي حال الوصول إلى فروق معنوية دل ذلك على تأثير مستويات المتغير المستقل على تباين قيم المتغير التابع، مما يكشف عن وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

## ز) اختبار (ت) للعينات المستقلة T-test

يستخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Samples T-Test لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين وهو يعتبر من أهم الاختبارات المعلمية، ويتم عادة إجراء الاختبار تحت مستوى المعنوية 5% أو 1%، والحصول على فرق جوهري يبين معنوية تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وتحديد مستوى المتغير المستقل المسئول عن هذا التأثير.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### نتائج الإجابة عن السؤال الأول:

والذي ينص على: "ما واقع الأداء الإداري لمديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم؟"

وللاجابة عن هذا التساؤل والتعرف على واقع حقيقة الأداء الإداري لمديري المرحلة الابتدائية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد محور الأداء الإداري في ضوء استجابات العينة المبحوثة على عبارات الاستبانة، حيث شملت الأبعاد التالية: "الاتصال الفعال، وتفويض الصلاحية، والمشاركة في الفرق والجماعات، والنمو المهني للمعلمين". ويبين جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد المحور مرتبة تنازلياً.

#### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد محور الأداء الإداري من واقع استجابات مديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة مرتبة تنازلياً

تسلسل العبارات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	معايير الحكم
14 - 19	المشاركة في فرق العمل	4.21	0.196	1	عالي جداً
8 - 13	تفويض الصلاحيات	4.11	0.148	2	عالي
1 - 7	الاتصال الفعال	4.01	0.283	3	عالي
20 - 25	النمو المهني للمعلمين	4.00	0.258	4	عالي
1 - 25	محور واقع الأداء الإداري	4.08	0.094	-	عالي

يتبين من معطيات جدول (7) أن المتوسط الكلي لمحور الأداء الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة بلغ (4.08) بدرجة تحقق عالية، وبانحراف معياري (0.094) وهي قيمة منخفضة

مما يدل على تجانس أفراد عينة الدراسة في تقدير مستوى التطبيق لأبعاد المحور، وقد احتل بُعد المشاركة في فرق العمل والجماعات المرتبة الأولى من حيث مستوى تحققه بالواقع حيث بلغ متوسطه (4.21) بانحراف معياري بلغ (0.196) وبدرجة تحقق عالية جداً، ولعل هذا يرجع إلى إدراك مديري المدارس الابتدائية لأهمية ودور الفرق والجماعات في سير العملية التعليمية والتربوية والتحسين والتطوير وتماشياً مع ثقافة الجودة، واستشعار مديري المدارس بأهمية إشراك المعلمين، وذلك لأنه يُشعر العاملين بالقيمة والانتماء للمدرسة التي يعملون فيها ويدعم العلاقة بين الرئيس والمؤوسين ويدفعهم إلى تحسين الأداء. وقد جاء هذا البعد في المرتبة الأولى.

ثم تبعه في المرتبة الثانية بُعد تفويض الصلاحيات بمتوسط بلغ (4.11) بانحراف معياري بلغ (0.148) وبدرجة تحقق عالية، ولعل السبب في يرجع إلى استشعار مديري المدارس بأهمية تفويض بعض من صلاحياتهم التي يسمح بها النظام للمعلمين من أجل إشعارهم بأهميتهم، ولتخفيف الأعباء الإدارية على مدير المدرسة.

ثم يليه بُعد الاتصال الفعال بمتوسط (4.01) بانحراف معياري (0.283) وبدرجة تحقق عالية، ولعل السبب في ذلك يعود إلى إدراك مديري المدارس لأهمية الاتصالات الإدارية في المدرسة، بما تتيحه هذه الاتصالات من سرعة في أداء العمل وارتفاع للروح المعنوية، ومن ثم يتحسن مستوى أداء المعلمين.

ثم يليه بعد النمو المهني للمعلمين بمتوسط (4.00) بانحراف معياري (0.258) ويُلاحظ أن جميع هذه الأبعاد بدرجة تطبيق عالية ولعل السبب في مدى إدراك مديري المدارس الابتدائية لأهمية تطوير وتنمية المعلمين المهنية وتواجد مدير المدرسة المستمر مع قدرته في تحديد احتياجات المعلمين ومشاركتهم في هذا التحديد.

**اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة كاسبوقلو (Kasapoglu,2006)، في وجود ممارسة للإدارة بالتجوال في المدارس الابتدائية، حيث بينت نتائج الدراسة الحالية لجميع أبعاد واقع الإدارة بالتجوال في المدارس الابتدائية بجدة انها كانت عالية.**

**كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع النتائج التي توصل إليها دراسة كلا من (Mounts,2009) ودراسة (Mcclain , 2009) في أن هناك ممارسات إدارية للمدير تدل على إدارة بالتجوال وزيادة النمو المهني للمعلمين.**

**نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:**

والذي ينص على: " ما متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال وجهة نظرهم؟"

وللاجابة عن هذا التساؤل والتعرف على متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لتطوير الأداء الإداري لمديري المرحلة الابتدائية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد محور المتطلبات في ضوء استجابات الأفراد المبحوثين على عبارات الاستبانة، حيث شملت الأبعاد التالية: " متطلبات الاتصال الفعال، و متطلبات تفويض الصلاحية، و متطلبات المشاركة في الفرق والجماعات، و متطلبات النمو المهني للمعلمين". ويبين جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد المحور مرتبة تنازلياً.

وفيما يلي عرض تفصيلي لأبعاد محور متطلبات تطوير الأداء الإداري من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة، وهي كما يلي:

### متطلبات الأداء الإداري

#### جدول ( 8 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد محور متطلبات الأداء الإداري من واقع تقديرات مديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة مرتبة تنازلياً

تسلسل العبارات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
23 - 18	متطلبات النمو المهني للمعلمين	4.42	0.077	1	موافق بشدة
17 - 12	متطلبات المشاركة في فرق العمل	4.40	0.161	2	موافق بشدة
6 - 1	متطلبات الاتصال الفعال	4.38	0.111	3	موافق بشدة
11 - 7	متطلبات تفويض الصلاحيات	4.33	0.077	4	موافق بشدة
23 - 1	محور متطلبات الأداء الإداري ككل	4.38	0.039	-	موافق بشدة

النتائج على الجدول ( 8 ) توضح أن المتوسط الكلي لأبعاد محور متطلبات الأداء الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من مديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة بلغ (4.38) بدرجة موافق بشدة، وبانحراف معياري (0.039) وهي قيمة منخفضة مما يدل على تجانس واتفاق آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد

المحور، وقد احتل بُعد متطلبات النمو المهني للمعلمين المرتبة الأولى من حيث مستوى الموافقة عليه حيث بلغ متوسطه (4.42) بانحراف معياري بلغ (0.077) وهي قيمة منخفضة مما يعني تجانس استجابات العينة حول هذا البعد، ويفسر احتلال النمو المهني المرتبة الأولى لمدى وعي وإدارك المديرين لاهمية دورهم القيادي والإشرافي. ثم تبعه في المرتبة الثانية بُعد متطلبات المشاركة في فرق العمل بمتوسط بلغ (4.40) بانحراف معياري بلغ (0.161)، ويرى الباحث انه قد يعود إلى تحول المديرين إلى ثقافة الفريق و التمشي مع متطلبات الجودة في التعليم. ثم يليه بُعد متطلبات الاتصال الفعال بمتوسط (4.38) بانحراف معياري (0.111)، ثم يليه بعد متطلبات تفويض الصلاحيات بمتوسط (4.33) بانحراف معياري (0.077) ويلاحظ أن جميع هذه الأبعاد بمستوى تحقق موافق بشدة.

اتفقت نتائج هذا المحور مع نتائج مجموعة من الدراسات السابقة، حيث اتفقت مع دراسة مونت (Mounts,2009) في أن قضاء المدير بعض الوقت في الفصول الدراسية لدعم الثقافة وتحسين المناخ المدرسي، و أن هناك علاقة بين الأداء وأسلوب الإدارة بالتجوال والتطوير والنمو المهني لدى المعلمين، وعندما يكون جو العمل سليماً، يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، كما تتفق نتائج الدراسة مع دراسة ماكلين (Mcclain , 2009) في أن الإدارة بالتجوال تتطلب من المديرين التوضيح للمعلمين انه ليس الغرض من تجول المدرسين تقييمهم.

### نتائج الإجابة عن السؤال الثالث :

والذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير درجات واقع الأداء الإداري لمديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال تعزى إلى (سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل الدراسي، متغير نوع المبنى؟). لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في مدينة جدة تعزى لعدد سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، ونوع المبنى، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه Oneway Anova Test فكانت لكل من متغيري عدد سنوات الخبرة في العمل والمؤهل التعليمي، بينما تم استخدام الاختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Samples T-Test مع متغير نوع المبنى، فكانت النتائج كما يلي:

### (أ) عدد سنوات الخبرة الإدارية:

جدول ( 9 )

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه ANOVA لدلالة الفروق في متوسطات أبعاد واقع الأداء الإداري وللداء ككل لمديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الاتصال الفعال	بين المجموعات	1858.986	3	619.662	29.609	0.000
	داخل المجموعات	2950.849	141	20.928		
	المجموع	4809.834	144			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	581.983	3	193.994	9.807	0.000
	داخل المجموعات	2789.010	141	19.780		
	المجموع	3370.993	144			
المشاركة في فرق العمل	بين المجموعات	338.208	3	112.736	3.879	0.011
	داخل المجموعات	4098.302	141	29.066		
	المجموع	4436.510	144			
النمو المهني للمعلمين	بين المجموعات	23.552	3	7.851	0.352	0.788
	داخل المجموعات	3148.696	141	22.331		
	المجموع	3172.248	144			
المجموع الكلي للأبعاد	بين المجموعات	6944.145	3	2314.715	9.664	0.000
	داخل المجموعات	33770.821	141	239.509		
	المجموع	40714.966	144			

يتضح من النتائج على الجدول ( 9 ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة لواقع أدائهم الإداري وفقاً لعدد سنوات الخبرة، حيث تبين قيم مستوى المعنوية للاختبار (ف) لأبعاد واقع الأداء الإداري (الاتصال الفعال، تفويض الصلاحيات، المشاركة في فرق العمل، والمجموع الكلي للأبعاد) جميعها دالة إحصائياً تحت مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ). بينما قيمة مستوى المعنوية للاختبار (ف) لبعد النمو المهني للمعلمين تزيد عن مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) فهي غير دالة إحصائياً، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن عامل سنوات الخبرة للمبجوثين يلعب دوراً كبيراً في إدراكهم لواقع أدائهم الإداري، ولوعي المديرين بأهمية تطوير المعلمين وان دور الخبرة ليس له أي تأثير في النمو المهني للمعلمين، وكذلك يعود لحسن اختيار المديرين في الترشيحات الإدارية.

جدول ( 10 )

إختبار شافيه وتوكي للمقارانات البعدية لعدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفرق	عدد سنوات الخبرة		البعد
0.001	1.348	* 5.710-	6 إلى 10 سنوات	5 سنوات فما دون	الاتصال الفعال
0.000	1.434	* 9.661-	11 إلى 15 سنة		
0.000	1.287	* 11.008-	أكثر من 15 سنة		
0.001	1.348	* 5.710	5 سنوات فما دون	6 إلى 10 سنوات	
0.008	1.122	* 3.950-	11 إلى 15 سنة		
0.000	927.	* 5.298-	أكثر من 15 سنة		
0.000	1.434	* 9.661	5 سنوات فما دون	11 إلى 15 سنة	
0.008	1.122	* 3.950	6 إلى 10 سنوات		
0.647	1.047	* 1.348-	أكثر من 15 سنة		
0.000	1.287	* 11.008	5 سنوات فما دون	أكثر من 15 سنة	
0.000	927.	* 5.298	6 إلى 10 سنوات		
0.647	1.047	1.348	11 إلى 15 سنة		
0.145	1.311	3.069-	6 إلى 10 سنوات	5 سنوات فما دون	تفويض الصلاحيات
0.019	1.394	* 4.455-	11 إلى 15 سنة		
0.000	1.251	* 6.229-	أكثر من 15 سنة		
0.145	1.311	3.069	5 سنوات فما دون	6 إلى 10 سنوات	
0.656	1.090	1.387-	11 إلى 15 سنة		
0.008	901.	3.161-	أكثر من 15 سنة		
0.019	1.394	* 4.455	5 سنوات فما دون	11 إلى 15 سنة	
0.656	1.090	1.387	6 إلى 10 سنوات		
0.389	1.018	1.774-	أكثر من 15 سنة		
0.000	1.251	* 6.229	5 سنوات فما دون	أكثر من 15 سنة	
0.008	901.	* 3.161	6 إلى 10 سنوات		
0.389	1.018	1.774	11 إلى 15 سنة		
0.106	1.589	3.968-	6 إلى 10 سنوات	5 سنوات فما دون	المشاركة في عمل الجماعة
0.120	1.690	4.116-	11 إلى 15 سنة		
0.011	1.517	* 5.171-	أكثر من 15 سنة		
0.106	1.589	3.968	5 سنوات فما دون	6 إلى 10 سنوات	
1.000	1.322	148.-	11 إلى 15 سنة		
0.750	1.092	1.203-	أكثر من 15 سنة		
0.120	1.690	4.116	5 سنوات فما دون	11 إلى 15 سنة	
1.000	1.322	0.148	6 إلى 10 سنوات		
0.866	1.234	1.055-	أكثر من 15 سنة		
0.011	1.517	* 5.171	5 سنوات فما دون	أكثر من 15 سنة	
0.750	1.092	1.203	6 إلى 10 سنوات		

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفرق	عدد سنوات الخبرة		البعد
0.866	1.234	1.055	11 إلى 15 سنة		
0.040	4.562	* 13.302-	6 إلى 10 سنوات	5 سنوات فما دون	المجموع الكلي للمحور
0.002	4.850	* 19.054-	11 إلى 15 سنة		
0.000	4.354	* 22.258-	أكثر من 15 سنة		
0.040	4.562	* 13.302	5 سنوات فما دون	6 إلى 10 سنوات	
0.515	3.794	5.752-	11 إلى 15 سنة		
0.047	3.136	* 8.957-	أكثر من 15 سنة		
0.002	4.850	* 19.054	5 سنوات فما دون	11 إلى 15 سنة	
0.515	3.794	5.752	6 إلى 10 سنوات		
0.845	3.542	3.205-	أكثر من 15 سنة		
0.000	4.354	* 22.258	5 سنوات فما دون	أكثر من 15 سنة	
0.047	3.136	* 8.957	6 إلى 10 سنوات		
0.845	3.542	3.205	11 إلى 15 سنة		

و عند إجراء اختبار شافيه للمقارنات التتبعية أظهرت النتيجة وجود فروق جوهرية بين متوسطات فئات المديرين حسب عدد سنوات الخبرة الإدارية لبعد الاتصال الفعال، باستثناء الفرق بين متوسطي الأداء للمديرين الذين ينتمون لفئة (11 إلى أقل من 15 سنة) وفئة الذين تزيد خبرتهم في العمل عن (15 سنة) ولصالح المديرين أصحاب الخبرة الأقل من خمس سنوات، ويعزي الباحث السبب في جودة المفاضلة للترشيح في الأعمال الإدارية، . وأظهرت المقارنات التتبعية لبعد تفويض الصلاحيات عن وجود فروق جوهرية بين متوسطات معظم الفئات. وكذلك أوضحت المقارنات التتبعية لبعد المشاركة في فرق العمل الجماعي وجود فرق جوهرية فقط بين فئة (5 سنوات فما دون) وفئة (أكثر من 15 سنة) ولصالح فئة (5 سنوات فما دون) , ويعزي الباحث السبب لانهم حديثين في العمل الإداري وفي حاجة اكتساب خبرة ممن الأفراد المشاركة في الفرق, ولايمانهم بالانجازات التي تحققت الفرق والجماعات مما يحسن مظهرهم أمام المسؤولين . وكذلك هناك فروقات جوهرية بين متوسطات درجات واقع الأداء الإداري ككل لمعظم فئات متغير عدد سنوات الخبرة.

(ب) المؤهل الدراسي:

جدول ( 11 )

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات أبعاد واقع الأداء الإداري لأفراد عينة الدراسة من مديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة وفقاً للمؤهل الدراسي

مستوى الدلالة		قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
الفروق ليست ذات دلالة إحصائية	0.059	2.893	94.147	2	188.295	بين المجموعات	الاتصال الفعال
			32.546	142	4621.540	داخل المجموعات	
				144	4809.834	المجموع	
الفروق دالة إحصائية	0.002	6.668	144.698	2	289.396	بين المجموعات	تفويض الصلاحيات
			21.701	142	3081.597	داخل المجموعات	
				144	3370.993	المجموع	
الفروق دالة إحصائية	0.008	5.003	146.011	2	292.021	بين المجموعات	المشاركة في فرق العمل
			29.187	142	4144.489	داخل المجموعات	
				144	4436.510	المجموع	
الفروق ليست ذات دلالة إحصائية	0.069	2.726	58.649	2	117.298	بين المجموعات	النمو المهني للمعلمين
			21.514	142	3054.951	داخل المجموعات	
				144	3172.248	المجموع	
الفروق دالة إحصائية	0.007	5.182	1384.830	2	2769.659	بين المجموعات	المجموع الكلي للأبعاد
			267.220	142	37945.306	داخل المجموعات	
				144	40714.966	المجموع	

توضح النتائج على الجدول ( 11 ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة لواقع أدائهم الإداري وفقاً للمؤهل الدراسي، حيث تبين قيم مستوى المعنوية للاختبار (ف) لأبعاد واقع الأداء الإداري (تفويض الصلاحيات، المشاركة في فرق العمل، والمجموع الكلي للأبعاد) جميعها دالة إحصائياً تحت مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، بينما قيمة مستوى المعنوية للاختبار (ف) لبعد الاتصال الفعال وبعد النمو المهني للمعلمين تزيد عن مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) فهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في عدم وجود فروق في ممارسة الاتصال الفعال لنوع القيادة الممارسة بشكل عام أنها تتسم بالود

والتفاهم وان المناخ المدرسي محفز. وكذلك لم يؤثر المؤهل الدراسي في النمو المهني للمعلمين لحسن الاختيار في الترشيح الإداري و لمتابعة مكاتب التربية والتعليم التدريب المكثف للمديرين.

### جدول (12)

إختبار شافيه وتوكي للمقارنات البعدية حسب المستوى التعليمي

المستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفرق	المستوى التعليمي		البعد
0.070	1.410	3.283	ماجستير	بكالوريوس	تفويض الصلاحيات
0.039	1.360	* 3.512-	أخرى		
0.070	1.410	3.283-	بكالوريوس	ماجستير	
0.002	1.865	* 6.795-	أخرى		
0.039	1.360	* 3.512	بكالوريوس	أخرى	
0.002	1.865	* 6.795	ماجستير		
0.015	1.636	* 4.808	ماجستير	بكالوريوس	فرق المشاركة في العمل
0.676	1.577	1.397-	أخرى		
0.015	1.636	* 4.808-	بكالوريوس	ماجستير	
0.018	2.163	* 6.205-	أخرى		
0.676	1.577	1.397	بكالوريوس	أخرى	
0.018	2.163	* 6.205	ماجستير		
0.029	4.949	* 13.317	ماجستير	بكالوريوس	المجموع للأبعاد الكلية
0.324	4.773	7.190-	أخرى		
0.029	4.949	* 13.317-	بكالوريوس	ماجستير	
0.009	6.544	* 20.506-	أخرى		
0.324	4.773	7.190	بكالوريوس	أخرى	
0.009	6.544	* 20.506	ماجستير		

وعند إجراء اختبار شافيه للمقارنات التتبعية أظهرت النتيجة وجود فروق جوهرية بين متوسطات فئات المديرين المؤهل التعليمي لبعد تفويض الصلاحيات، باستثناء الفرق بين متوسطي الأداء للمديرين الذين يحملون مؤهل البكالوريوس ومؤهلات أخرى، وبين الذين يحملون مؤهل الماجستير ومؤهلات أخرى لصالح المديرين الذين يحملون مؤهل الماجستير، وقد يعود السبب للمستوى الثقافي للمديرين ذوي التعليم العالي وايمانهم بمبدأ تقسيم العمل وتحفيز المعلمين بالتفويض.

وأظهرت المقارنات التتبعية لبعده المشاركة في فرق العمل الجماعي عن وجود فروق جوهرية بين متوسطات حملة البكالوريوس والماجستير، والماجستير وأخرى، لصالح حملة الماجستير ويدل على وعيهم بأهمية الجودة في التعليم وأن من شروط تحققها دور الفرق للتحسين والتطوير. وأوضحت النتائج أن هناك فروقات جوهرية بين متوسطات درجات واقع الأداء الإداري ككل، بين حملة الماجستير والبكالوريوس، وبين حملة الماجستير وأخرى.

### (ت) نوع المبنى:

#### جدول ( 13 )

نتائج الاختبار (ت) T-Test للعينات المستقلة لدلالة الفرق بين متوسطات أبعاد واقع الأداء الإداري لأفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة وفقاً لنوع المبنى.

الأبعاد	ملكية المبنى	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة		
الاتصال الفعال	حكومي	27.70	5.392	143	6.112	0.000		
	مستأجر	22.07	4.630					
تفويض الصلاحيات	حكومي	24.84	4.030			8.113	0.000	
	مستأجر	19.02	3.992					
المشاركة في فرق	حكومي	25.91	3.041				16.300	0.000
	مستأجر	16.33	3.789					
النمو المهني للمعلمين	حكومي	24.77	2.824		12.062			0.000
	مستأجر	17.63	4.192					
المجموع الكلي للأبعاد	حكومي	103.21	11.066			15.021		0.000
	مستأجر	75.04	9.182					

توضح النتائج على الجدول ( 13 ) أن الفرق بين متوسطي الدرجات لواقع الأداء الإداري وفقاً لنوع المبنى لكل بعد من أبعاد المحور، يعتبر فرق جوهرية تحت مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لصالح واقع الأداء الإداري للمباني التي تعود ملكيتها للحكومة، ويعود ذلك إلى أن المباني الحكومية عادة تكون مصممة وفقاً للأغراض التعليمية، حيث تم مراعاة كل ما تتطلبه العملية التعليمية بما يمكن المدير

من القيام بواجبه الإداري بشكل جيد، وبصفة خاصة التجوال بين الفصول الصفية وغيرها من مرافق المدرسة، في حين تفتقر المباني المستأجرة لهذه المميزات مما يعوق العمل الإداري للمدير وبصفة خاصة التجوال بين الفصول الصفية والمرافق الأخرى داخل المدرسة. مما سبق يتضح أن المدارس المستأجرة تعيق مديري المدارس في تأدية دورهم القيادي الفعال، مما ينعكس ذلك سلباً على أداء المعلمين ومن ثم على مستوى الطلاب.

## ملخص النتائج

ملخص نتائج الدراسة الميدانية ، وينتهي بتقديم التوصيات والبحوث المقترحة.

### 1- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول :

استهدف هذا السؤال التعرفُ الأداء الإداري لمديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم حيث يمكن تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- تبين أن المتوسط الكلي لأبعاد واقع الأداء لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال بلغ (4.08) بدرجة تحقق عالية ، وانحراف معياري (0.094) و احتل بُعد المشاركة في فرق العمل والجماعات المرتبة الأولى من حيث مستوى تحققه بالواقع حيث بلغ متوسطه (4.20) بانحراف معياري بلغ (0.196)، ثم تبعه في المرتبة الثانية بُعد تفويض الصلاحيات بمتوسط بلغ (4.11) بانحراف معياري بلغ (0.148)، ثم يليه بُعد الاتصال الفعال بمتوسط (4.01) بانحراف معياري (0.283)، ثم يليه بعد النمو المهني للمعلمين بمتوسط (4.00) بانحراف معياري (0.258).

- تبين أن مستوى التحقق لبعد المشاركة في فرق العمل والجماعات بين مديري المرحلة الابتدائية المشاركين في عينة الدراسة كان بدرجة تحقق عالية، بمتوسط عام لاستجابات أفراد الدراسة بلغ ( 4.20 ) وانحراف معياري بلغ (0.196) وهي قيمة تكشف عن قدر كبير التجانس بين أفراد

العينة في تقديرهم لمدى تحقق بعد المشاركة في فرق العمل والجمعات, وقد جاءت ثلاث عبارات على التوالي بدرجة ممارسة عالية جداً العبارة رقم ( 15 ) " أشجع على العمل بروح الفريق خلال جولاتي " , و العبارة رقم (17) " أشجع الأفكار المبدعة بين أفراد الجماعة من خلال جولاتي بالمدرسة " , و العبارة رقم ( 18 ) " أساهم في حل المشكلات التي تواجه عمل الفرق والجماعات في المدرسة " , وتراوح متوسطها من (4.28\_4.43) وبانحرافات معيارية امتدت من (0.771\_0.733), بينما جاءت بقية العبارات بمستوى ممارسة عالية, وتراوح متوسطها من (3.90\_4.14) وانحرافات معيارية امتدت من (1.012\_0.765).

- تبين أن مستوى تحقق بُعد تفويض الصلاحيات لدى مديري المرحلة الابتدائية كان بدرجة تحقق عالية ، بمتوسط عام لاستجابات أفراد الدراسة بلغ ( 4.11 ) وبانحراف معياري بلغ (0.148) وهي قيمة أقل من واحد صحيح بكثير تعكس مدى كبير من التجانس بين أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحقق بعد تفويض الصلاحيات, وفيما يتعلق بمدى تحقق كل عبارة من عبارات بعد تفويض الصلاحيات, فقد كانت جميعها بمستوى عالية من حيث تحققها وقد تراوحت متوسطاتها ما بين (3.81\_4.20) وبانحرافات معيارية امتدت من (0.793\_0.884).

- تبين أن مستوى تحقق بُعد الاتصال الفعال لدى مديري المرحلة الابتدائية كان بدرجة تحقق عالية، بمتوسط عام لاستجابات أفراد الدراسة بلغ ( 4.01 ) وبانحراف معياري بلغ (0.283) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يكشف تجانس أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحقق بعد الاتصال الفعال, وفيما يتعلق بمدى تحقق كل عبارة من عبارات بعد الاتصال الفعال فقد كانت ما بين مستوى تحقق بدرجة عالية جداً وبدرجة عالية, حيث احتلت الترتيب الأول العبارة رقم (1) " أحول دون انتشار الإشاعات في

مجال العمل " بمتوسط (4.43) وانحراف (0.978) والعبارة رقم (4) " أحدد حاجات التلاميذ من خلال تجوالي بالمدرسة " بمتوسط (4.22) وانحراف (0.731) على التوالي بينما. جاءت بقية العبارات بصورة عالية وتراوح متوسطها ما بين (3.54-4.08) وانحرافات معيارية امتدت من (1.118-0.698).

- وقد تبين أن مستوى التحقق لبعده النمو المهني للمعلمين لدى أفراد عينة الدراسة من مديري المرحلة الابتدائية كان بدرجة ممارسة عالية، وبمتوسط عام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.258) وهي قيمة تكشف عن قدر كبير التجانس بين أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحقق بعد النمو المهني للمعلمين، وفيما يتعلق بمدى تحقق كل عبارة من عبارات واقع النمو المهني للمعلمين فقد كانت جميعها بدرجة عالية من حيث تحققها وقد تراوحت متوسطاتها من (4.04\_4.20) بانحرافات معيارية امتدت من (0.905\_0.751).

## 2- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

حيث استهدف السؤال الثالث التعرف على متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال من خلال وجهة نظرهم، ويمكن تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- تبين أن المتوسط الكلي لأبعاد متطلبات تطوير الأداء لمديري المرحلة الابتدائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمدينة جدة بلغ (4.38) بدرجة موافقة بشدة، وبانحراف معياري (0.039) واحتل بُعد متطلبات النمو المهني للمعلمين المرتبة الأولى من حيث مستوى الموافقة وبشدة حيث بلغ متوسطه (4.42) بانحراف معياري بلغ (0.077)، ثم تبعه في المرتبة الثانية بُعد متطلبات المشاركة في فرق العمل والجماعات بمتوسط بلغ (4.40) بانحراف معياري بلغ (0.161)، ثم يليه بُعد متطلبات الاتصال

الفعال بمتوسط (4.38) بانحراف معياري (0.111), ثم يليه بعد متطلبات تفويض الصلاحيات بمتوسط (4.33) بانحراف معياري (0.077).

- تبين ان تحقق متطلبات النمو المهني للمعلمين لدى مديري المرحلة الابتدائية كان بدرجة موافق و بشدة ، و بمتوسط عام للاستجابات بلغ (4.42) وبانحراف معياري بلغ (0.077) و حول مدى اتجاه أفراد العينة نحو تحقق كل عبارة من عبارات البُعد، فقد جاءت جميع العبارات بدرجة موافق وبشدة, حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (4.31\_4.50) وانحرافات معيارية بين (0.591\_0.680).

- تبين أن تحقق بُعد متطلبات المشاركة في فرق العمل والجماعات ، لدى مديري المرحلة الابتدائية كان بدرجة موافق وبشدة, و بمتوسط عام لاستجابات أفراد العينة بلغ (4.33) وبانحراف معياري بلغ (0.077), و حول مدى اتجاه أفراد العينة نحو تحقق كل عبارة من عبارات بُعد متطلبات المشاركة في فرق العمل، فقد جاءت جميع العبارات بدرجة موافق وبشدة, حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (4.21\_4.41) وانحرافات معيارية بين (0.584\_0.738).

- تبين ان بُعد متطلبات الاتصال الفعال بين مديري المدارس الابتدائية المشاركين في العينة كان بدرجة موافق بشدة، بمتوسط عام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ ( 4.38 ) وبانحراف معياري بلغ (0.111), وفيما يتعلق بمدى اتجاه أفراد العينة نحو تحقق كل عبارة من عبارات بُعد متطلبات الاتصال الفعال فقد كانت ما بين موافق إلى موافق بشدة، فجاءت العبارات ( 1 , 5 , 6 , 4 , 2 ) بدرجة موافق وبشدة وبمتوسطات تراوحت من (4.32-4.49) وانحرافات معيارية بين (0.584\_0.735) والعبارة رقم (3) جاءت بدرجة موافق و متوسط (4.19) وانحراف معياري (0.842).

- تبين ان مديري المرحلة الابتدائية المشاركين في العينة موافقين بشدة حول بُعد متطلبات تفويض الصلاحيات، بمتوسط عام للاستجابات بلغ ( 4.40) وبانحراف معياري بلغ (0.161), وحول مدى اتجاه أفراد العينة نحو تحقق كل عبارة من عبارات بُعد متطلبات تفويض الصلاحيات حيث كانت جميعها موافق بشدة حيث تراوحت متوسطاتها من (4.22-4.58) وبمقدار انحرافات معيارية بين (0.585-0.753).

### 3- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

استهدف السؤال الثالث التعرف على الفروق في تقدير مديري المرحلة الابتدائية لواقع أدائهم الإداري بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال تعزى إلى (سنوات الخبرة الإدارية, المؤهل الدراسي, متغير نوع المبنى وكانت أبرز النتائج على النحو التالي:

- تبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة لواقع أدائهم الإداري وفقا لعدد سنوات الخبرة الإدارية, في بعد الاتصال الفعال, وكانت هذه الفروق لصالح المديرين ذو الخبرة الإدارية 5 سنوات فما دون.

- تبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة لواقع أدائهم الإداري وفقا لعدد سنوات الخبرة الإدارية في بعد تفويض الصلاحيات, وكانت هذه الفروق لصالح المديرين ذو الخبرة الإدارية 5 سنوات فما دون.

- تبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المرحلة الابتدائية

بمدينة جدة لواقع أدائهم الإداري وفقا لعدد سنوات الخبرة الإدارية في بعد المشاركة في فرق العمل والجماعات, وكانت هذه الفروق لصالح المديرين ذو الخبرة الإدارية 5 سنوات فما دون.

- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة لواقع أدائهم الإداري وفقا لعدد سنوات الخبرة الإدارية في بعد النمو المهني للمعلمين.

- تبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة لواقع أدائهم الإداري وفقا للمؤهل الدراسي, وكانت هذه الفروق لصالح المديرين الذين يحملون مؤهل الماجستير مقابل المديرين أصحاب مؤهل البكالوريوس.

- تبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة لواقع أدائهم الإداري وفقا للمؤهل الدراسي, في بعد تفويض الصلاحيات وكانت هذه الفروق لصالح المديرين الذين يحملون مؤهل الماجستير مقابل المديرين أصحاب مؤهل البكالوريوس.

- تبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة لواقع أدائهم الإداري وفقا للمؤهل الدراسي, في بعد المشاركة في فرق العمل والجماعات, وكانت هذه الفروق لصالح المديرين الذين يحملون مؤهل الماجستير مقابل المديرين أصحاب مؤهل البكالوريوس.

- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة لواقع أدائهم الإداري وفقا للمؤهل الدراسي, في بعد النمو المهني للمعلمين.
- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المرحلة الابتدائية بمدينة جدة لواقع أدائهم الإداري وفقا للمؤهل الدراسي, في بعد الاتصال الفعال.
- تبين عن وجود فرق جوهري تحت مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة وفقا للمتغير نوع المبنى لصالح للمباني الحكومية.

#### المراجع

- جمال الدين, أحمد (1995), فن الإدارة بالسؤال, القاهرة: مكتبة القران للطبع والنشر والتوزيع .
- الخضيرى، محسن أحمد(2000), الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي, مصر: ايتراك للنشر و التوزيع.
- الخطيب، أحمد محمد(1999), الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.
- طه, طارق(2002), المبادئ والتصميمات التنظيمية والادارة, الاسكندرية: منشأة المعارف.
- عبدالله، محمد حمدان(2007), الإدارة الصفية, عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

- 
- عبوي، زيد منير(2007), المعلم المدرسي الناجح (الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق)، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ودار أجنادين للنشر والتوزيع.
  - عبيدات, ذوقان, وآخرون (1424), البحث العلمي مفهومه وادواته واساليبه, الرياض: دار أسامة.
  - العجمي, محمد حسنين (2008), الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية, عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع
  - فولر، جورج(1999), كتاب المدير المتنقل, الرياض: مكتبة جرير.
  - المومني, واصل جميل (2007), الإدارة المدرسية الفعالة, عمان, الأردن: دار الحامد.
  - Babcock, Brian (2003),time for Awalk,the Globe and Mail.Mar. 28, 2003,at web site <http://www.brianbabcock.com/management-by-walking-around.shtml>.
  - Collins , Mike M ,sit(2008) Management by walking about (MBWA) Quarter 2008 ,at web sit [www.braintree.gov.uk/NR/.../0/Managementbywalkingabout.doc](http://www.braintree.gov.uk/NR/.../0/Managementbywalkingabout.doc).
  - Doer , Mimke H .(1989),Getting more out of MBWA , journal of Supervisory Management, vol.34,no.2,fep1989.
  - Donald S. Kachur & Judith A. Stout & Claudia L. Edwards(2010). Classroom Walkthroughs to Improve Teaching and Learning , **New York**: Eye On Education, Inc. All Rights Reserved.
  - Elmore, R & Burney, D (1997), *Investing in Teacher Learning: Staff Development and Instructional Improvement in Community School District #2*, New York: National Commission on Teaching & America's Future & the Consortium for Policy Research in Education.
  - Frase, Larry E.; Downey, Carolyn J(1990) Canciamilla, Laur (1990)Putting Principals in their place: The Classroom Thrust for Educational Leadership;May/Jun99, Vol. 28 Issue 5, p36.
  - Hoddwr & Stoughton (1999) Institute of Management. People Management . London..
  - Ivan Cevich, J.M (1995), Human Resource Management, Irwin Inc., P.423.
  - Johnson, Debbie (1995),Acronyms, Initialisms, and Abbreviations,Albuquerque: New Mexic.
  - Kasapoglu, Rana (2006) The opinions of the first level primary school teachers about the practicability of management by wandering around in primary schools, Master,University of Ankara.
  - Keruskin, Todd . E. (2005). The perceptions of high school principals on student achievement by conducting walkthroughs. Doctoral dissertation, University of Pittsburgh.

- 
- Kotelnikov, Vadim,(2010) Managing by Wandering Around (MBWA) ,March 2010 ,at web sit [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_mbwa.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_mbwa.html).
  - Max ,Wideman R. (2003) wideman comparative Glossary of project Management Terms v3 . January, 2003, at wep site<http://www.tenstepstore.com/downloadfiles/PMGlossPreview.pdf>.
  - McClain, Lasharon S. (2009) ELEMENTARY PRINCIPALS' UTILIZATION OF WALKTHROUGHS IN THE ROLE OF INSTRUCTIONAL , Doctor of Education, Georgia Southern University, Statesboro, Georgia.
  - Mounts,Samia Sayegh (2009).The Relationship Between U.S. Teachers' Attitudes and Frequency and of Principals' Walk –Throughs , Doctor of Education in Educational Leadership ,UNIVERSITY OF PHOENIX .
  - Nelton, Sharon, (1986), Walking Afine line ,Nation's Business, Vol.74,april.
  - Peters, T and Nancy Austin (1985), A Passion for Excellence: The Leadership Difference, New York: Random House.
  - Peters ,Tom (2005) Managing By Wandering About Leadership by MBWA, Copyright 2000 -2005 Ten Step, Inc. and C & K Management Limite, Ten Step Supplemental Paper, ,at web sit [http://www.tenstep.fr/04\\_LicencePremium/90.3\\_EspaceDeLaQualite/A\\_nglais/700TomPetersManagingByWanderingAbout.pdf](http://www.tenstep.fr/04_LicencePremium/90.3_EspaceDeLaQualite/A_nglais/700TomPetersManagingByWanderingAbout.pdf).
  - Peters, Tom. & Austin, Nancy (1985) A Passion for Excellence: The Leadership Difference, Fontana Collins.
  - Peters, T., & Waterman, R. Jr. (1982). In search of excellence, lessons from America's best-run companies. New York, NY: Harper and Row
  - Rossi, Guy A. (2007). The Classroom Walkthrough: The Perceptions of Elementary School Principals on its Impact on Student Achievement, Doctor of Education\_\_, University of Pittsburgh Pennsylvania.