



واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال..... أ/عمر بن جابر سمران الرفاعي

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة
بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين^(*)

عمر بن جابر سمران الرفاعي
معلم - إدارة التعليم بمحافظة ينبع
omrr.250@gmail.com

تاريخ قبوله للنشر 20/10/2021

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 10/10/2021

(*) موقع المجلة:

المجلد (8)، العدد (19)، نوفمبر 2021م

379

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين

عمر بن جابر سمران الرفاعي
معلم - إدارة التعليم بمحافظة ينبع

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الاستبانة المعدة لجمع البيانات الأولية على عينة عشوائية بسيطة قوامها (275) معلماً. وأظهرت النتائج ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.41). وجاء مجال التطوير والإبداع في مقدمة مجالات الممارسة، بمتوسط حسابي (3.44)، يليه مجال تحسين الاتصال، بمتوسط حسابي (3.41)، وأخيراً مجال التغذية الراجعة، بمتوسط حسابي (3.38). كما أظهرت أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين تحقق بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.66). وجاء مجال علاقة المدير مع المعلمين في مقدمة المجالات المتحققة، بمتوسط حسابي (3.71)، يليه مجال طبيعة العمل، بمتوسط حسابي (3.68)، وأخيراً مجال الجوانب المادية، بمتوسط حسابي (3.58).

كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وحجم المدرسة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع وفق المؤهل العلمي. بينما وجدت فروق تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرات أكثر من 10 سنوات. كما وجدت فروق تعزى لاختلاف حجم المدرسة لصالح المعلمين بالمدارس كبيرة الحجم. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية دالة إحصائياً بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، الرضا الوظيفي، مديري المدارس الثانوية، ينبع.



Public secondary schools in Yanbu governorate with roaming and its relationship to job satisfaction from the point of view of teachers

Omar bin Jaber Samran Al-Rifai

Teacher - Department of Education in Yanbu Governorate

Abstract

The study aimed to reveal the reality of the practice of secondary school principals in Yenbu Governorate to manage by wandering and it's relationship to job satisfaction among teachers. The study relied on the descriptive correlative approach, and a questionnaire prepared for the purpose was applied to a simple random sample of (275) teachers.

The results showed the practice of the administration by roaming among the principals of public secondary schools in Yenbu Governorate to a large extent, with a mean of (3.41). The field of development and creativity came to the fore in the practice areas, with a mean of (3.44), followed by the field of communication improvement, with an average of (3.41), and finally the field of feedback, with an average of (3.38). It also showed that the job satisfaction of teachers was achieved to a large extent, with a mean of (3.66). The domain of the manager's relationship with teachers came at the forefront of the achieved domains, with an arithmetic average (3.71), followed by the nature of work domain, with an arithmetic mean (3.68), and finally the physical aspects domain, with an arithmetic average (3.58).

The results also revealed that there were no statistically significant differences at the significance level (0.05) in the reality of the practice of roaming administration among government secondary school principals in Yenbu governorate due to the difference in educational qualifications, number of years of experience and school size. And there were no statistically significant differences at the significance level (0.05) in the degree of job satisfaction among teachers in government secondary schools in Yenbu Governorate according to the educational qualification. While there were differences attributed to the difference in the number of years experience in favor of teachers with more than 10 years of experience. There were also differences due to the difference in school size in favour of teachers in large schools. The results also showed the existence of a positive and direct statistically significant correlation between the practice of roaming administration among government secondary school principals in Yambu Governorate and the degree of job satisfaction among teachers.

Keywords: management by wandering, job satisfaction, secondary school principals, Yanbu.

مقدمة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم. يمر العالم بتطورات هائلة في جميع المستويات، وتغييرات سريعة دفعت العديد من المؤسسات - على مستوى العالم - إلى إعادة النظر في أعمالها وممارساتها والخدمات التي تقدمها تكيفا مع تلك التغييرات.

ويتطلب التكيف إلى بذل المزيد من الجهد للتعامل الذكي مع التحديات التي نشأت عن التغييرات والعولمة، والبحث عن أساليب إدارية جديدة، كما تفرض على المؤسسات العمل لضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق الأعمال وإنجاز المهام بالكفاءة والفاعلية.

ولم تكن المؤسسات التعليمية بعيدا عن التأثير بالتغييرات الهائلة، فقد عملت العديد من المؤسسات التعليمية على مواكبة هذا التغير لتحقيق أهدافها ورفع كفاءة مواردها البشرية وتعزيز علاقاتها مع البيئة المحيطة، وفي هذا الإطار وضعت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية عدد من البرامج والمبادرات في ضوء رؤية المملكة (2030) لرفع الكفاءة المهنية للمعلمين والمديرين وتطوير أدائهم لتتلاءم مع أهداف وزارة التعليم المحددة، والمنبثقة بدورها من رؤية المملكة العربية السعودية (2030)؛ حيث نصت هذه المبادرة على وجوب وضع إطار شامل لتطوير مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية (برنامج التحول الوطني، 2019، 104).

ويأتي ذلك بعد أن تغير دور مدير المدرسة في الوقت الراهن من الممارسات التقليدية إلى الممارسة الإبداعية في أداء المهام المدرسية والإدارية، تتسم بالإدارة الإبداعية والتفكير البارع، ويكون للمدير حس قيادي فاعل يترجم في قدرته على التواصل المباشر مع المعلمين والطلبة، ومن غير السهل أن يقوم المدير بأداء هذا الدور وهو في مكتبه؛ إذ لا بد من الخروج من المكتب ومتابعة سير العمل والتعايش مع العاملين (البلوي، 2018)، وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيههم من أجل تحقيق ما يسعون ويطمحون إليه (كليبي، 2018، 2).

وتعدّ الإدارة بالتجوال من الأساليب الإدارية الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً لدى المهتمين وحققَت فاعلية في التأثير على أداء المهام في المدارس، حيث تقوم على المتابعة الميدانية والاتصال المباشر مع المعلمين وفريق عمل المدير، والحرص على البقاء التواصل مع المعلمين ومناقشة ما قد يواجههم أثناء أداء مهامهم، ومناقشة الأعمال وملاحظة الإنجازات بصورة رسمية أو غير رسمية (المواضي، 2014، 16).

والى جانب الإدارة بالتجوال، يعدّ موضوع تحقيق الرضا الوظيفي أحد الجوانب المهمة التي حظيت باهتمام كبير لدى الباحثين والمؤسسات التعليمية، وقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع في السنوات الأخيرة كما أوضح ذلك (محمد، 2010)، حيث أنعكس الرضا الوظيفي بقدرة المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين والعاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، من حوافز واحترام وتقدير وتنمين لجهودهم المبذولة، مما ينعكس إيجاباً على قدراتهم الإنتاجية وتنمية روح الولاء تجاه المدرسة (العون، والدليمي، 2018).



وتكمن أهمية موضوع تحقيق الرضا الوظيفي (منيف، 2018، 58) في ارتفاع شعور العاملين بالرضا والقدرة على التكيف مع بيئة العمل، والرغبة في الإبداع والابتكار، وزيادة مستوى الطموح، كما أن تحقيق الرضا الوظيفي يسهم في ارتفاع إنتاجية العامل وكفاءته وفاعليته، ورغبته في الإنجاز وتحسين الأداء، كما يسهم في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضطرابات والشكاوى. وبناء على ما تقدم، فإن الباحث يسعى - في هذه الدراسة - إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين

مشكلة الدراسة وأسئلته:

عملت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على عدة برامج مختلفة لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس بما يتناسب مع الاتجاهات الحديثة، وما يتوافق مع أهداف وزارة التعليم المنبثقة من رؤية المملكة العربية السعودية (2030).

كما عملت على تأهيل مديري المدارس مهنيًا من خلال ما تقدمه من برامج في مراكز التدريب التربوي، وإلحاق بعضهم ببرامج الدبلوم المتخصصة في بعض كليات التربية بالجامعات السعودية، وعلى الرغم من الجهود المبذولة، إلا أن القصور طبيعة بشرية، فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود قصور في تأهيل مديري المدارس. حيث توصلت نتائج دراسة الحميدي (2014)، ودراسة الشهري (2011) إلى أن ممارسة مديري المدارس للأعمال الكتابية كانت أعلى منها في ممارسة المجالات الأخرى، كما أكدت دراسة اليحيوي (2012) على أن قضاء القائد وقتاً طويلاً في الأعمال المكتبية يعد من العقبات التي تمنع القائد من الإشراف والمتابعة المستمرة للمعلمين، وأشارت دراسة كلا من حدادي (2015)، والزهراني (2016) إلى أن انشغال قائد المدرسة بالأعمال المكتبية أدى إلى قلة جولاته وبالتالي بُعده عن المعلمين، واقتصراره على النمط السائد في الإدارة المدرسية؛ الأمر الذي يقود إلى فقدان الثقة بين القائد والمعلمين، والعكس؛ مما ينعكس سلباً على العملية التعليمية (البناء، 2010، 249).

كما أوصت دراسات كل من الشهري (2011)، والميلبي (٢٠١٤)، والمطيري (2015) بإجراء دراسات في الإدارة بالتجوال في المراحل المختلفة؛ وذلك للكشف عن مدى ممارستها، لإفادة متخذي القرار في إدارة التعليم بما يسهم في رفع مستوى الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

وفي جانب آخر، فقد أوصت دراسة (الرفاعي، 2021) إجراء دراسة لمعرفة واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، كما توصلت دراسة (الحامدي، والقاسمية، 2020) إلى وجود علاقة طردية بين ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة نشر ثقافة الإدارة بالتجوال كأحد الأساليب الحديثة، كما أكدت على ذلك دراسة الشدادي (2016) ودراسة الدرعان (2016)، وذلك لحث المديرين على الأقرب من الميدان بصورة مستمرة، لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

وفي ضوء ما سبق، فقد جاءت فكرة هذه الدراسة للوقوف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وذلك تمشياً مع رؤية المملكة (2030)، وتنبؤ مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال في مجالات (التطوير والإبداع، تحسين الاتصال، التغذية الراجعة) من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدى أفراد العينة حول ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وحجم المدرسة)؟
- 3- ما مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة ينبع من وجهة نظرهم؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدى أفراد العينة حول مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة ينبع تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وحجم المدرسة)؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال (التطوير والإبداع، تحسين الاتصال، التغذية الراجعة) وبين مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة ينبع من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة: هدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين.
- 2- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدى أفراد العينة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وحجم المدرسة).
- 3- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة ينبع من وجهة نظرهم.
- 4- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدى أفراد العينة حول مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة ينبع تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وحجم المدرسة)؟
- 5- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال (التطوير والإبداع، تحسين الاتصال، التغذية الراجعة) ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة ينبع من وجهة نظرهم؟

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية هذا الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية.

1- كون البحث يتناول أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت جدارتها وفعاليتها في عملية التغيير والإصلاح الإداري - الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي - وحسب اطلاع الباحث على الدراسات المماثلة، فإن البحث الحالي ربما يشكل إضافة للمكتبة العربية.

2- يسهم في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين.

3- تتبع أهمية البحث من خلال محاولته التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1- قد تسهم نتائج البحث في عملية الإصلاح التربوي الذي تسعى وزارة التعليم إلى إحداثه في نظام التعليم، وفق رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، المعنية في جزء منها بتطوير الممارسات الإدارية للقيادات المدرسية.

2- يسهم البحث بما يتوصل إليه من نتائج في تزويد القيادات التعليمية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة ينبع بمعلومات عن الواقع الفعلي لممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي، من أجل وضع الخطط والبرامج التدريبية لإكساب مديري المدارس مهارات الإدارة بالتجوال.

3- ويمكن لنتائج البحث وتوصياته أن تسهم في تزويد مديري المدارس بواقع ممارستهم للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي، والعمل على تحسين مهاراتهم، وتطوير أساليبهم.

4- كما يمكن إفادة الباحثين والمهتمين بالإدارة المدرسية للقيام بأبحاث ودراسات تتناول الإدارة بالتجوال بجوانبها المختلفة.

حدود البحث: تتمثل حدود هذا البحث فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تحديد واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في (تحسين الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة).

الحدود البشرية: اقتصر البحث على استطلاع آراء معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة ينبع البالغ عددهم (674) معلماً، والعينة (275) معلماً، وذلك وفق إحصائية الإدارة العامة للتعليم بمحافظة ينبع للعام الدراسي (1442/1443هـ).

الحدود المكانية: اقتصر البحث على مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة ينبع.

الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة البحث خلال الفصل الدراسي الأول 1443هـ.

مصطلحات البحث:

الإدارة بالتجوال: هي "منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص تستمد خصوصيتها من فئاعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية" (الخصيري، 2000، 25).

كما عرفها الرفاعي (2021، 9) بأنها: أسلوب إداري يقوم على تجول مديري المدارس داخل مدارسهم، ويمارسون من خلاله عدد من الإجراءات الإدارية المتمثلة في: تحسين الاتصال، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة.

الرضا الوظيفي:

تعريف الرضا لغة: عرفه ابن منظور بأنه ضد السخط، أي الكراهية للشيء، فالرضا محبة الشيء والإقبال عليه (ابن منظور، 1414، 323).

كما عرف المطيري (2020، 8) بأن الرضا الوظيفي للمعلمين: هو إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والقناعة والسعادة، وهذا الشعور ناتج عن إشباع حاجاته ورغباته نحو بيئة عمله، ورضا الفرد تجاه ما يقوم به من عمل، وتقبله لبيئة عمله، ولما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام، وشعوره بالثقة والانتماء لعمله.

الإطار النظري

أولاً: الإدارة بالتجوال.

يعتبر أسلوب الإدارة بالتجوال من الأساليب الحديثة في الإدارة، وعلى الرغم من ذلك، فإن ممارساتها قديمة في الإسلام، حيث وجدت تطبيقات إدارية تعبر عن هذا المفهوم، لذلك سعى الباحث في هذا البحث إلى تسليط الضوء على نشأة الإدارة بالتجوال في العصر الحديث، ونشأتها في الإسلام أيضاً، ومفاهيمها وأهدافها وأهميتها، إضافة إلى مزاياها ومبادئها وخصائصها وأساليبها، فضلاً عن متطلبات تطبيقها في المدارس والمعوقات التي تحول دون تطبيقها.

نشأة الإدارة بالتجوال:

نشأ علم الإدارة بالتجوال في العصر الحديث كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية، حيث مارس القادة العظام هذا الأسلوب عبر العصور المختلفة، حيث كانوا يوجدون في صفوف القتال الأولى ويتفقدون الجيوش ثم انتقل بالتدرج إلى المدارس بعد أن أثبتت فاعليته في تحقيق الأهداف المطلوبة في أسرع وقت وبأقل تكلفة وبأعلى كفاءة وجودة ممكنة (الخصيري، 2000، 14).

وفي عصر صدر الإسلام، يشهد واقع الحضارة الإسلامية العربية بأنها كانت سبابة إلى تطبيقه فكراً وعملاً، فالإدارة بالتجوال حقيقتها منهج إسلامي انطلاقاً من قول الرسول عليه السلام: فعن أبي مریم الأزدي، قال: دخلتُ على معاوية فقال: ما أنعمنا بك أبا فلان وهي كلمة تقولها العرب - فقلتُ: حديثاً سمعته أخبرك به، سمعتُ رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يقول: "مَنْ وَلَّاهُ الله - عز وجل -



شيئاً مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ فَاحْتَجَبَ دُونَ حَاجَتِهِمْ وَخَلَّتِهِمْ وَفَقَرَهُمْ، اخْتَجَبَ اللَّهُ عَنْهُ دُونَ حَاجَتِهِ وَخَلَّتِهِ وَفَقَرَهُ" (أبو داود، 2002، ص205)⁽¹⁾.

وفي حديث عن ابن عمر - رضي الله عنهما -، قال: سمعت رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يقول: "كلكم راعٍ، وكلكم مسؤول عن رعيته: والأمير راعٍ، والرجل راعٍ على أهل بيته، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده، فكلكم راعٍ، وكلكم مسؤول عن رعيته". «وفي لفظ: «كلكم راعٍ، وكلكم مسؤول عن رعيته: الإمام راعٍ ومسؤول عن رعيته، والرجل راعٍ في أهله ومسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيتها، والخادم راعٍ في مال سيده ومسؤول عن رعيته، فكلكم راعٍ ومسؤول عن رعيته (البخاري، 1987، رقم 2419).

وظهرت ممارسة الإدارة بالتجول في حياة النبي عليه الصلاة والسلام اليومية، فلم يكتف بالجلوس في المسجد، والاستماع إلى الشكاوى، بل كان يدير شؤون الناس في الدولة ومجتمع المدينة بنفسه، ويتفقد أوضاعهم، ويدير غزواته بالتجوال وسط صفوف المقاتلين، ويتجول في الأسواق وأحوال الناس، وذلك في كل مهامه اليومية، قال تعالى: ﴿وَقَالُوا مَالِ هَذَا الرَّسُولِ يَأْكُلُ الطَّعَامَ وَيَمْشِي فِي الْأَسْوَاقِ لَوْلَا أُنْزِلَ إِلَيْهِ مَلَكٌ فَيَكُونُ مَعَهُ نَذِيرًا﴾ (الفرقان: آية 7).

كما كان لجولات النبي صلى الله عليه وسلم أثر في اكتشاف وتعديل السلوكيات السلبية وتجنبها وحدث ذلك حينما اكتشف حالة الغش أثناء تجوله في السوق فعن أبي هريرة - رضي الله عنه - أن رسول الله صلى الله عليه وسلم مرَّ على صُبْرَةٍ طَعَامٍ فَأَدْخَلَ يَدَهُ فِيهَا، فَتَالَتْ أَصَابِعُهُ بَلَاءً فَقَالَ "مَا هَذَا يَا صَاحِبَ الطَّعَامِ؟ قَالَ أَصَابَتْهُ السَّمَاءُ يَا رَسُولَ اللَّهِ، قَالَ: أَفَلَا جَعَلْتَهُ فَوْقَ الطَّعَامِ كَيْ يَرَاهُ النَّاسُ، مَنْ غَشَّ فَلَيْسَ مِنِّي" (الإمام مسلم، ب.ت، رقم 102).

ومن هنا يتضح أهمية تجوال القائد وسط المعلمين لكي يكتشف بنفسه أوجه القصور في الأعمال والمشكلات التي تواجههم فيعمل على تحسينها للأفضل.

وقد كان الخليفة عمر رضي عنه ينطلق كل ليلة يتحسس أحوال الناس ويتفقدهم ويتجول بينهم، فعن الحسن، قال: قَالَ عُمَرُ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: "لَنْ عَشْتُ، إِنْ شَاءَ اللَّهُ، لِأَسِيرٍ فِي الرِّعْيَةِ حَوْلًا، فَإِنِّي أَعْلَمُ أَنَّ لِلنَّاسِ حَوَائِجَ تَقْطَعُ دُونِي، إِمَّا هُمْ فَلَا يَصِلُونَ إِلَيَّ، وَإِمَّا عُمَّالُهُمْ فَلَا يَرْفَعُونَهَا إِلَيَّ، فَأَسِيرُ إِلَى الشَّامِ فَأَقِيمُ بِهَا شَهْرَيْنِ ثُمَّ أَسِيرُ إِلَى الْجَزِيرَةِ فَأَقِيمُ بِهَا شَهْرَيْنِ، ثُمَّ أَسِيرُ إِلَى مِصْرَ فَأَقِيمُ بِهَا شَهْرَيْنِ، ثُمَّ أَسِيرُ إِلَى الْبَحْرَيْنِ فَأَقِيمُ بِهَا شَهْرَيْنِ، ثُمَّ أَسِيرُ إِلَى الْكُوفَةِ فَأَقِيمُ بِهَا شَهْرَيْنِ، ثُمَّ أَسِيرُ إِلَى الْبَصْرَةِ فَأَقِيمُ بِهَا شَهْرَيْنِ، وَاللَّهِ لَنِعْمَ الْحَوْلُ هَذَا" (الإمام الطبري، 1287هـ).

مفهوم الإدارة بالتجوال:

التجوال لغة: ورد في لسان العرب لابن منظور أن التجول بمعنى التطواف ومنه الجولان في الحرب، والجائل: الزائل عن مكانه، ويقال جولت البلاد تجوياً: أي جلت فيها كثيراً، وجول في

⁽¹⁾ - أخرجه أبو داود في سننه، كتاب الخراج والإمارة، والفيء، حديث رقم 2948، حديث صحيح صححه الألباني في سلسلة الأحاديث الصحيحة (2002م، ج2، ص205).

البلاد أي طُوف (ابن منظور 2003، 157).

الإدارة بالتجوال اصطلاحاً: الإدارة بالتجوال أسلوب إداري يهدف إلى قيام القائد بجولات تفقدية على الواقع فيعايشه ويشارك المعلمين طرق عملهم.

وقد ذكر العجمي (2010، 358) في تعريفه للإدارة بالتجوال بأنها: "خروج القيادات إلى مواقع العمل الفعلية للتعرف على سير أداء المعلمين الفعلي والتحدث معهم وحل مشكلاتهم وتحفيزهم ومحاولة فتح قنوات الاتصال داخل المدرسة"

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن الإدارة بالتجوال هي طريقة من طرق القيادة الإدارية الحديثة، يمارسها القائد انطلاقاً من التجوال بهدف تحديد مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لعلاجها للوصول إلى أفضل أداء.

أهداف الإدارة بالتجوال:

تتعدد أهداف الإدارة بالتجوال حيث لا تقتصر فقط على الحصول على البيانات والمعلومات من مصادرها، أو على الوقوف على ما يحدث فعلاً داخل المدرسة كما أضاف ميرس **Mears** (2009، ص51) هدفين آخرين للإدارة بالتجوال وهما:

- 1- أن وقوف المدير شخصياً على العمل، وإطلاعه الدقيق يعطيه صورة واضحة عن الأداء، ومشكلات العمل أفضل بكثير من نقل ذلك له من خلال التقارير.
- 2- إعطاء فرصة للتواصل المباشر، ومناقشة القيم والمعتقدات وتطور فهم المدراء حول أثر تنفيذ الأهداف على المعلمين.

وأضاف كلا من جراف، وورلينش **Graf & Warninch** (2002) ما يلي:

- 1- حث القيادات الإدارية والمعلمين لمعرفة المزيد من عمليتي التعليم والتعلم.
- 2- التحقق من صحة الممارسات التعليمية، وضمان الاستخدام الأمثل لها.
- 3- تحسين عملية القرارات التعليمية خلال مشاركة جميع الأطراف في صنعها.
- 4- توفير فرص النمو المهني.

أهمية الإدارة بالتجوال:

والإدارة بالتجوال من الأهمية بمكان لكل من المدير المدرسي والمعلمين، ويمكن توضيحها كالتالي:

أ - أهمية الإدارة بالتجوال للمدير:

- وتتمثل تلك الأهمية فيما ذكره العرمان (2010، 20)، وخليفات (2014، 34) فيما يلي:
- 1- المعايشة الواقعية لحو العمل من خلال الاتصال المباشر مع المعلمين لمعرفة احتياجاتهم والاستماع لوجهات نظرهم المتباعدة، والتعرف على المعوقات ومحاولة إيجاد حلول لها.
 - 2- كسر الحواجز بين المدير والمعلمين التي تعيق الاتصال، من خلال التواصل والاجتماع الدائم فيما بينهم، وتبادل الحديث معهم؛ مما يوحى للعاملين باهتمام المدير والتزامه، فيدفعهم للاستجابة لتوجيهاته.
 - 3- إتاحة الفرصة أمام المدير لتقديم شكره شخصياً للعاملين بالمدرسة على جهودهم وإنجازاتهم المتقنة.



4- تمكن المدير من متابعة سير الخطة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وتوليد أفكار جديدة لما يمكن تحقيقه.

ب- أهمية الإدارة بالتجوال للعاملين بالمدرسة:

ذكر (خليفات، 2014) تلك الأهمية فيما يلي:

- 1) إتاحة الفرصة لمقابلة المسؤولين في مواقع صنع القرار، وكسر الحاجز النفسي بينهم، وطرح وجهات نظرهم دون عائق، والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم مباشرة.
- 2) إتاحة الفرصة للاستماع إلى ما يجري في المدرسة من قبل المدير نفسه.
- 3) إتاحة الفرصة لمشاهدة المدراء وهم يمارسون القيم التنظيمية يتمثلونها في سلوكياتهم اليومية.
- 4) تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بشكل متكرر يولد لدى المعلمين توقّعاً دائماً ومتجدداً لزيارة قائدهم لهم في مواقع العمل ليس بهدف التفتيش عليهم، أو البحث على نقاط ضعفهم، الأمر الذي يقودهم لبناء الثقة، ومن ثم يتحدثون معه بانفتاح حول كل ما يجري في مكان عملهم.

مزايا الإدارة بالتجوال:

إن مدير المدرسة أثناء جولته في المدرسة ومعايشته للواقع ومشاهدته لسير العمل فيها يستطيع أن يلم بالمشاكل والصعوبات التي تحول دون تحقيق الأهداف، حيث تمكنه الإدارة بالتجوال من تحقيق مزايا كثيرة، وقد ذكر بعض الباحثين تلك المزايا والتي يمكن اجمالها فيما يلي:

- 1- التفويض الفعال للسلطة.
- هو توزيع الصلاحيات على الآخرين، ولذلك يعتبر من أهم مقومات القيادة التربوية، فهو عملية اتخاذ قرار، وذلك بأن يخول مدير المدرسة صلاحيات أداء بعض مهامه لأحد المعلمين بالمدرسة، بمعنى إعطاء المفوض له حرية التفكير والتنفيذ لوضع الخطط وتنفيذها بعيداً عن أي ضغوط أو قيود تحد من إبداعه (آل ناجي، ٢٠١٣: 209).
- 2- تحسين قياس الإنجاز والتنفيذ:

ويعتبر قياس التنفيذ الفعلي مرحلة أساسية وضرورية للعملية الرقابية، وتتضح أهمية تلك المرحلة من أجل المقارنة بين التنفيذ الفعلي والمعايير الموضوعية مسبقاً، ومن هنا فإن الإدارة بالتجوال تؤدي إلى فاعلية التقييم، وفاعلية القرارات المتخذة بشأن الإصلاحات اللازمة لرفع معدلات التنفيذ ومستوى جودته (آل منشط، 2018، 55).

3- إعادة توزيع العمل على الطبيعة:

إن الجولات التي يقوم بها المدير تظهر هذه الحقائق، وتساعد على إعادة توزيع العمل بالشكل الذي يحقق التشغيل الكامل بكافة أعمال المدرسة، بما يؤدي إلى رفع الإنتاجية، فالمدير الجوال بما لديه من مهارات وخبرات قيادية، يكون أقدر على الرؤية الرأسية والأفقية (الخضيرى، 2000، 85-86).

5- تقييم أفضل للأفراد:

يتمكن مدير المدرسة من خلال تجوله من التعرف على حقيقة قدرات وإمكانات وظروف كل فرد من أفراد المدرسة، الأمر الذي يمكنه من تقييم أدائهم تقييماً سليماً، وبذلك يستطيع أن يطور نظم ملائمة لتحفيزهم والإشراف عليهم، وبالتالي ترتبط نظم التحفيز بمستحقها من خلال ما يلمسه الرئيس فعلاً، حيث يمكنه بذلك إرساء قواعد عادلة بين المرؤوسين (غني، 2004، 105).
إن تقييم المدير المتجول للمعلمين يكون أكثر دقة وموضوعية، لأن من خلال تجواله المتكرر على مدار العام الدراسي تتكون لديه معلومات وتصورات كاملة عن مستوى أدائهم.

6- تحفيز المعلمين على الإنجاز:

يؤدي تجوال المدير وسط موظفيه ومعايشتهم إلى توفير الدعم المعنوي لهم، وإعطائهم مشاعر بأن القائد يشاركهم ظروف عملهم، ولا يتعالى عليهم، وتعدّ من الحوافز المعنوية التي تؤدي إلى الإنجاز، وتحسين أدائهم وإزكاء المبادرات الفردية والجماعية بهدف إحداث مزيد من التطوير والإبداع والتحسين (عبدالجليل، 2011، 72).

7- ربط المكافأة بالإنجاز الفعلي:

تعمل الإدارة بالتجوال على ربط المكافأة بمستحقها من خلال ما يلاحظه المدير فعلاً خلال جولاته التفقدية، خاصة وأنه يعاين على الطبيعة الإنجاز الذي تم فعلاً، ويعرف بنفسه من الذي قام به، مما يظهر العدالة ومكافأة المجتهدين ويقلل من سطوة التنظيمات غير الرسمية على اتخاذ القرار، ومن ثم يأتي القرار موضوعياً بربط المكافأة بالإنجاز الفعلي (الخضيري، 2000).

أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال:

للإدارة بالتجوال أبعاد متعددة قد يتفاوت تأثيرها من تنظيم لآخر، ومن مؤسسة لأخرى، وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول أبعاد الإدارة بالتجوال أو أهمية كل مجال إلا أن بعض الدراسات تناولت الأبعاد بشكلها التفصيلي، كدراسة البلوي (2018)، ودراسة القرني (2018)، ودراسة الجنازرة (2020)، ويمكن حصر تلك الأبعاد فيما يلي: (تحسين الاتصال، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) كما يمكن استعراض هذه الأبعاد على النحو التالي:

1- تحسين الاتصال: هو قدرة القائد على كسب ثقة المعلمين، من خلال عقد الاجتماعات المغلقة، والمفتوحة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل، من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة، وقدرة الرد على استفسارات المعلمين بغية تحسين الاتصال (العبيدي، 2013: 67).

ومما سبق يتضح أن الاتصال الفعال يحتاج إلى توظيف مهارة المدير واهتمامه بالإنصات إلى المعلمين، والتعرف على خصائصهم، وبناء الثقة بينه وبينهم، وتقديم التغذية الراجعة التي تساعد.

2- التطوير والإبداع: الإبداع في الإدارة هو التوصل إلى طرق جديدة للحصول على نتائج لصالح المستفيدين تسعى لتحقيقها من خلال الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة (صالحه، 2015: 37). ومما سبق يخلص الباحث إلى أن الإدارة المبدعة هي التي تهجر التقليد، وتنمي القدرات الفكرية والمهنية لدى المعلمين وتكشف المبدعين؛ فهي تنظر



إلى المستقبل وتلهم المعلمين بالحلول الإبداعية، وتضيف الجديد المبتكر حتى تستطيع مواجهة تحديات العصر ومتطلباته.

3-التغذية الراجعة:

تعد التغذية الراجعة من الأمور المهمة والضرورية في عمل واستمرارية عمل الأنظمة التعليمية، وتعرف بأنها: شبكة اتصال تقدم الحدث أو التغيير كاستجابة لمدخل جديد من المعلومات حيث يتفاعل هذا الحدث مع المعلومات الجديدة، ويؤدي إلى نتائج يتم بواسطتها تعديل السلوك التالي (الهالي، 2006:100).

ومما سبق يتضح أن هذه الأبعاد، وإن كانت متعددة إلا أنها متكاملة ومتداخلة، وتمثل الإطار الذي يتم من خلاله ممارسة مدير المدرسة للإدارة بالتجوال، وقد يستثمر المدير أكثر من بعد حسب الموقف، ويطبقه على المعلمين أثناء تجواله، ويتم من خلالها الحصول على البيانات، والمعلومات اللازمة التي تقيد في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

ثانيا: الرضا الوظيفي:

يعتبر أن الرضا الوظيفي متغير مستقل يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء والتغيب ودوران العمل، ومنهم من اعتبره متغيرة تابعة يتأثر بالأجور والرواتب والمكافآت والمنح ونظام اتخاذ القرارات. الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، ويتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها، ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها.

أهمية الرضا الوظيفي:

ويرى الحريري (2016) أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة حيث يعتبر مقياسا لمدى فاعلية الأداء، كما أنه من أهم مؤشرات الصحة والعافية، فالمؤسسة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا الوظيفي سيكون حظوظها قليل من النجاح مقارنة بالمؤسسة التي يشعر موظفوها بالرضا الوظيفي، كما أن الموظفين الراضين عن عملهم هم أكثر استعدادا للاستمرار بالوظيفة وتحقيق أهداف المؤسسة وأكثر نشاطا وحماسا في العمل.

ويضيف البارودي (2015) بأن الرضا الوظيفي من أهم أسباب نجاح الفرد في عمله حيث يعتبر الدافع الأساسي وراء حب العمل والولاء الجيد، كما أنه يدفع الفرد إلى تحقيق الابتكار والتطوير، مشيراً إلى أن عدم تحقيق الرضا الوظيفي يرتبط بظاهرتين سلبيتين، الأولى: يتعلق بالأمراض النفسية للفرد، والثانية: يتعلق بأمراض القلب المختلفة التي يتعرض لها الفرد بسبب عدم الارتياح والضييق النفسي، وهو ما أشار إليه الحريري (2016) سابقا من كون الرضا الوظيفي مؤشر مهم للصحة العافية.



كما يمكن القول أن من أهمية الرضا الوظيفي تحقيق درجة عالية من الولاء للمؤسسة واعتبار جهود الأفراد متكاملة والعمل ضمن فريق العمل بروح الإخلاص والشعور بالأمان الوظيفي والحفاظ على مصالح المؤسسة وممتلكاته.

خصائص الرضا الوظيفي:

ذكر عدد من الباحثين خصائص الرضا الوظيفي، حيث حدد لكل (2018، 60) هذه الخصائص فيما يلي:

1-تعدد مفاهيم طرق قياس الرضا الوظيفي، وقد يعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين تناولوا موضوع الرضا الوظيفي وتباين توجهاتهم.

2-النظر إلى الرضا الوظيفي على أساس أنه موضوع فردي، وذلك لأن ما يحقق رضا وظيفيا لشخص ما قد يشكل عدم رضا وظيفي لشخص آخر، وينعكس ذلك على طرق ومقاييس الرضا الوظيفي.

3-الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني وذلك نظرا لتداخل جوانب السلوك الإنساني وتباين أنماطه من موقف لآخر، ومن دراسة لأخرى.

4-الرضا الوظيفي حالة من القناعة الشخصية والقبول، وتنشأ ذلك عن تفاعل الفرد مع نفسه وبيئته المحيطة وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات.

ويرى عمر (2015، 15) أن من خصائص الرضا الوظيفي

1-ارتباطه بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي، حيث يعدّ محصلة للعديد من التجارب والخبرات الشخصية المحبوبة وغير محبوبة.

2-رضا الفرد عن عنصر معيّن ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما يؤدي إلى الرضا ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الناس وتوقعاتهم.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يشير الحريري (2016) إلى أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى:

1-عوامل داخلية أو خاصة بالفرد: ومن أبرز مظاهرها حاجات الفرد، واتفاق العمل مع قيم الفرد، والشعور باحترام الذات، وخصائصه الشخصية وظروف العمل.

2-عوامل خاصة بمحتوى الوظيفية ومهامها.

3-عوامل خاصة بالأداء: كالارتباط الأداء بالرواتب والمكافآت والحوافز المعادية وشعور الفرد.

4-عوامل خاصة بالإنجاز: كالإنتاجية ودورات العمل، والتسيب الوظيفي.

5-عوامل تنظيمية: ويتعلق بنوع القيادة وأساليب اتخاذ القرارات والإشراف والرقابة والعلاقات مع الزملاء وغيرها.

كما أورد حسنين (2020) هذه العوامل في النقاط التالية:

1-العوامل المادية: وهي الرواتب والعلاوات والمكافآت والحوافز المادية.

2-العوامل الاجتماعية: العلاقات الشخصية وبيئة العمل الاجتماعية.

3-العوامل الوظيفية: ويرتبط بالمركز الوظيفي ونمط القيادة والإشراف وفرص الترقى الوظيفي.

4-العوامل الشخصية: مثل السن والظروف الشخصية والحالة الاجتماعية.

ويضيف الأمين (2016) ساعات العمل كأبرز العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وكذلك الرضا عن تكنولوجيا والإمكانات المستخدمة في العمل، ودرجة المسؤولية، ومدى إمكانية الفرد في استخدام مهاراته وقدراته في تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى طرق التقييم وضغوط بيئة العمل.

قياس الرضا الوظيفي:

يستخدم نوعين من المقاييس لقياس الرضا الوظيفي المدو (2019) وهما:

1-المقاييس الموضوعية: وهي تقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية كالغياب ومعدل الإنتاج وحجم الشكاوى والصراعات ودرجة مقاومة التغيير، ويتميز بكونه يعطي دلالات وإشارات مسبقة عن المشكلات الخاصة بالرضا الوظيفي.

2-المقاييس الذاتية: ويتم غالبا من خلال ما يتم إعداده من قبل الباحثين المتخصصين.

كما أضاف عويضة (2008، 26) معدلات القياس والرد على الأسئلة: وهي أيضا من الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وفيها يقوم الموظف بالإجابة على أسئلة محددة تسمح بتسجيل ردة فعله عن العمل.

ومما سبق، يمكن القول أن هناك عدة طرق لقياس رضا الموظفين، وتساهم في التعرف على مدى تحقيق الرضا الوظيفي والعمل على تعزيزها واستكشاف العوامل السلبية المؤثرة على الرضا الوظيفي والعمل على تخفيف آثارها أو القضاء عليها، ومن هذه الطرق طريقة المستخدمة، المقاييس الموضوعية والذاتية، والمقابلات الرسمية وغير الرسمية، وملاحظات سلوك العاملين وردود أفعالهم، وطريقة الاستبانة، وكذلك تحليل الظواهر، وطريقة وضع المواقف المحرجة، ومعدلات القياس والرد على الأسئلة، وتختلف استخدام كل طريقة من موقف لآخر ومن يتحدد من خلال أهداف عملية القياس.

ثالثا: الدراسات السابقة:

أطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة التي لها ارتباط بموضوع البحث الحالي، حيث قام الباحث بترتيب هذه الدراسات ترتيبا زمنياً من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالإدارة بالتجوال

دراسة القحطاني (2018): واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، والكشف عن معوقاتا وتقديم مقترحات لتفعيلها من وجهة نظر المعلمات ووكيلات المدارس، واستخدم الباحث المنهج المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها (285)



معلمة و(55) وكيلة مدرسة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس كانت عالية، كما كشفت عن موافقة العينة على وجود معوقات الإدارة بالتجوال بدرجة متوسطة، من أهمها كثرة انشغال قائدات المدارس بالأعمال المكتبية وكثرة زيارات المشرفات التربويات، كما أظهرت موافقة العينة على المقترحات لتفعيل الإدارة بالتجوال من أهمها فتح قنوات اتصال فعالة بين القائمة والمعلمة، وعقد دورات تدريبية في مجال الإدارة بالتجوال.

دراسة البلوي (2018): درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة تبوك للإدارة بالتجوال، هدفت إلى الوقوف على واقع امتلاك قائدات المدارس الثانوية لصفات القائد المتجول من وجهة نظر كل من القائدات والمعلمات، والوقوف على درجة ممارسة القائدات للإدارة بالتجوال، مع تقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، وقد استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيقها ميدانياً على عينة الدراسة المكونة من (44) قائدة و(404) معلمة بطريقة عشوائية، وتوصلت إلى عدد من النتائج، منها: أن درجة توافر صفات القائد المتجول لدى قائدات المدارس كانت مرتفعة جداً من وجهة نظر القائدات ومتوسطة من وجهة نظر المعلمات، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية مرتفعة جداً من وجهة نظر القائدات، ومتوسطة من وجهة نظر المعلمات.

دراسة كليبي (2018): الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة جازان في ضوء الإدارة بالتجوال، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة جازان في ضوء الإدارة بالتجوال، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (851) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية بمنطقة جازان تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت إلى عدد من النتائج منها: أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة جازان جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت وجود معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال، من أهمها كثرة الأعمال الإدارية لدى قادة المدارس، واقتصار الهدف من الجولات على تقييم المعلمين. كما تبين عدم وجود فروق في ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، والخبرة.

دراسة القرني (2018): درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات من وجهة نظر المعلمات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات التعليم العام بمحافظة بلقرن، وطُبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (292) معلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتجوال.



دراسة الهويشل (2019): واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير في مدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات، حيث استخدمت الباحثة الاستبانة أداة، وتم تطبيقها على جميع مديرات المدارس التابعة لوحدة تطوير المدارس في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض، وعددهن (40 مدرسة)، وتوصلت الباحثة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في هذه المدارس كانت بدرجة عالية، كما كشفت وجود عدد من معوقات الإدارة بالتجوال من أهمها كثرة الأعباء الوظيفية لقادة المدارس، وقلة الحوافز والمكافآت لمنسوبات المدرسة، وعدم توفر البيئة المدرسية المشجعة للمنسوبات.

دراسة الجنازرة (2020): البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيقها على (362) من المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين من المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت متوسطة، وأن مجال التغذية الراجعة جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، بينما بقية المجالات جاءت متوسطة وهي تحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، إضافة إلى وجود علاقة بين درجة توفر البراعة التنظيمية ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

دراسة راتب، وعائشة (2013): التراخي التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التراخي التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وطُبقت استبانة على (285) مديراً ومديرة، و(2936) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية العامة في الأردن، وأظهرت النتائج أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين، كما كشفت الدراسة عن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين حيث كان بدرجة متوسطة من وجهة نظر المديرين، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية سلبية بين مستوى التراخي التنظيمي للمديرين ومستوى الرضا للمعلمين.

دراسة تاية (2015) واقع الممارسة الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي في إسرائيل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين ومقترحات تطويرية، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسة الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في

المجتمع العربي في إسرائيل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، ووزع استبانة على عينة بلغ قوامها (535) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج أن واقع الممارسة الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي في إسرائيل كان تقديره كبيرا في جميع المجالات، كما أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي كانت كبيرة، وكشف الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة الاتجاه بين الممارسات الإدارية للمديرين وبين الرضا الوظيفي للمعلمين.

دراسة الغيث (2015): مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر مديرات المدارس ومعلماتها، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت ببناء استبانتين، الأولى خاصة بالثقافة التنظيمية، ووزعت على مديرات المدارس الثانوية البالغ عددهن (228) مديرة، والثانية خاصة بالرضا الوظيفي وزعت على مديرات المرحلة الثانوية وقد بلغت عددهن (380) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية كان منخفضا، كما أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمات كانت متوسطة، وكشفت عن وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الثقافة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية والرضا الوظيفي للمعلمات.

دراسة الحويطي (2018): الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن فروق ذات الدلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطبق الدراسة على عينة عشوائية من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك، وبلغ عددهم (375)، وأظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة تبوك جاء بدرجة عالية، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية جاء بدرجة عالية، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي مع أبعاد الثقة التنظيمية ذات اتجاه ارتباطي إيجابي.

دراسة دبوس، سويدان (2020) درجة رضا معلمي المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية نحو عملية تقييم أدائهم الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة رضا معلمي المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية نحو عملية تقييم أدائهم الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانة على عينة عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية، وأظهرت النتائج أن درجة رضا معلمي ومعلمات المدارس الحكومية نحو عملية تقييم أدائهم الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة، في حين أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص.

دراسة المطيري (2020): استراتيجيات قادة المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة لمواجهة ضغوط العمل لدى المعلمين وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى امتلاك قادة المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة لاستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل لدى المعلمين وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطبق استبانة على عينة عشوائية قوامها (394) معلماً، وأظهرت النتائج بأن امتلاك مديري المدارس الابتدائية لاستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل لدى المعلمين كان بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة جاءت بدرجة عالية، وكشف عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مدى امتلاك مديري المدارس لاستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل لدى المعلمين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة، فقد اتفقت أغلبها مع الدراسة الحالية من حيث موضوع الإدارة بالتجوال كدراسة (القرني، 2018) ودراسة (الهويشل، 2019) ودراسة (الجنازرة، 2020)، ومن حيث موضوع الرضا الوظيفي كدراسة (المطيري، 2020) ودراسة (دبوس، وسويدان، 2020) ودراسة (الحويطي، 2018) وغيرها من الدراسات السابقة، واختلفت مع بعضها من حيث المتغير المستقل، كدراسة (المطيري 2020)، ودراسة (الحويطي، 2018)، ودراسة (الغيث، 2015)، وأما من حيث أهداف الدراسة اتفقت مع كدراسة (البلوي، 2018)، وهناك دراسات هدفت إلى معرفة واقع ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال كدراسات (القرني، 2018؛ وكليبي، 2018؛ والهويشل، 2019؛ والجنازرة، 2020)، واتفقت مع دراسة (المطيري، 2020) بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، ودراسة (دبوس، وسويدان، 2020).

وأما من حيث منهج الدراسة: استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (دبوس، وسويدان، 2020) وهي مختلفة بذلك، مع المنهج المتبع في هذه الدراسة، كما استخدمت كل من دراسة (البلوي، 2018)، ودراسة الهويشل (2019)، المنهج الوصفي المسحي ودراسة الجنازرة (2020) ودراسة (الوذياني، 2017) ودراسة (المطيري، 2020) ودراسة (الحويطي، 2018) المنهج الارتباطي لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، وأما من حيث أداة الدراسة، فقد اشتركت جميع الدراسات السابقة في أداة البحث المستخدمة في الدراسة، ومن حيث المجتمع والعينة، فقد تنوعت مجتمعات الدراسات السابقة وعيناتها، فبعضها كان مجتمعاتها وعيناتها مديري المدارس فقط مثل دراسة الهويشل (2019)، وبعضها كانت مديري المدارس والمعلمين معاً كدراسة (البلوي، 2018)، دراسة (الغيث، 2015) ودراسة (راتب، وعائشة 2013)، وبعضها كان المجتمع معلمي المدارس فقط كدراسة (الحربي، 2017)، ودراسة (كليبي 2018)، ودراسة (الحويطي 2018) وبعضها تمثلت في المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين كدراسة الجنازرة (2020). وأخرى كانت عينتها معلمين ووكلاء مدارس كدراسة (القحطاني، 2018)، في حين تكوّن مجتمع البحث الحالي

من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة ينبع.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول الباحث في هذا الجزء منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يوضح منهج الدراسة وأهدافها، ومجتمع الدراسة وعينتها، وبناء الأداة، والتأكد من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الأداة على العينة، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج.

أولاً: منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وهو المنهج الذي "يدرس العلاقة بين المتغيرات، ويصف درجة العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً وذلك باستخدام مقاييس كمية". وقد اختار الباحث هذا المنهج لأنه يتناسب مع أهداف الدراسة، حيث يهدف إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، الأمر الذي يتطلب استطلاع آراء أفراد العينة، ثم جمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج والتعميمات.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة ينبع، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1443/1444هـ، وقد بلغ عددهم (674) معلماً (إدارة التعليم بمحافظة ينبع، 1443هـ).

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة قوامها (275) معلماً بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة ينبع، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك بنسبة (40.8%) من مجتمع الدراسة. والجدول (1) يبين توزيع عينة المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وحجم المدرسة من حيث عدد فصولها.

جدول (1) توزيع عينة المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة ينبع وفق المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في التعليم وحجم المدرسة من حيث عدد فصولها

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	256	93.1
	ماجستير فما فوق	19	6.9
	المجموع	275	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	66	24.0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	138	50.2
	10 سنوات فأكثر	71	25.8
	المجموع	275	100
حجم المدرسة من حيث عدد فصولها	كبيرة	150	54.5
	متوسطة	120	43.6
	صغيرة	5	1.8
	المجموع	275	100



يتضح من الجدول السابق أن المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس يمثلون الفئة الأعلى بين المستجيبين حسب المؤهل العلمي، بنسبة مئوية (93.1%)، يليهم المعلمون الحاصلون على مؤهلات عليا، بنسبة (6.9%). ويمثل المعلمون الذين تتراوح خبراتهم من 5 إلى 10 سنوات الفئة الأعلى حسب عدد سنوات الخبرة، بنسبة (50.2%). بينما جاء المعلمون الذين تقل خبراتهم عن 5 سنوات كأقل الفئات، بنسبة (24%). كما أن المعلمين في المدارس كبيرة الحجم يمثلون الفئة الأعلى حسب حجم المدرسة، بنسبة (54.5%). بينما جاء المعلمون في المدارس صغيرة الحجم كأقل الفئات، بنسبة (1.8%).

رابعاً: أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث، صمم الباحث استبانة وذلك وفق الخطوات التالية:

1- تحديد الهدف من الاستبانة: تهدف الاستبانة إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وقياس مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

2- مصادر بناء الاستبانة:

- الرجوع إلى الكتابات النظرية المتعلقة بموضوع الإدارة بالتجوال، والاطلاع على الدراسات السابقة للموضوع، مثل دراسة القحطاني (2018)، والبلوي (2018)، وكلبي (2018)، والقرني (2018)، والهويش (2019) والجنازرة (2020).

- الرجوع إلى الكتابات النظرية المتعلقة بموضوع الرضا الوظيفي، والاطلاع على الدراسات السابقة للموضوع، مثل دراسة راتب وعائشة (2013)، وتاية (2015)، والغيث (2015)، والحويطي (2018).

3- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية:

قام الباحث بإعداد الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تكونت من محورين يقيس الأول منهما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع، وتضمن (17) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات فرعية (التطوير والإبداع، تحسين الاتصال، التغذية الراجعة) وقياس المحور الثاني مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتضمن (26) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات فرعية (طبيعة العمل، الجوانب المادية، علاقة المدير مع المعلمين).

4- صدق الاستبانة:

أ-الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين، وقد تم الإبقاء على الفقرات التي حظيت بنسبة اتفاق 75% فأكثر من المحكمين، كما قام بالتعديلات التي طلبها المحكمون، والاطمئنان في ضوء ذلك على صدق محتوى الاستبانة.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (40) معلماً، وحساب معامل الارتباط بيرسون **Pearson Correlation** بين فقرات الاستبانة مع كل مجال

فرعي وردت فيه. ويوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون **Pearson Correlation** بين الفقرات المعبرة عن الإدارة بالتجوال مع كل مجال فرعي وردت فيه بهذا المحور .

جدول(2) معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات المعبرة عن الإدارة بالتجوال مع كل مجال فرعي وردت فيه

التطوير والإبداع		تحسين الاتصال		التغذية الراجعة	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	.618**	7	.747**	13	.759**
2	.750**	8	.789**	14	.801**
3	.699**	9	.764**	15	.684**
4	.657**	10	.760**	16	.764**
5	.773**	11	.782**	17	.731**
6	.713**	12	.750**	-	-

**دالة عند مستوى 0.01

يشير الجدول السابق إلى أنّ قيم الارتباط في مجال التطوير والإبداع تراوحت بين (-0.618- 0.773)، وتراوحت في مجال التحسين والاتصال بين (0.747-0.789)، وتراوحت قيم الارتباط بالنسبة لمجال التغذية الراجعة بين (0.684-0.801)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وتشير النتائج السابقة إلى تمتع محور الإدارة بالتجوال بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

ويوضح الجدول (3) معامل الارتباط بيرسون بين المجالات الفرعية للإدارة بالتجوال ودرجته الكلية. جدول(3) معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من المجالات الفرعية للإدارة بالتجوال مع الدرجة الكلية للمحور

المجال	معامل الارتباط بالمحور
التطوير والإبداع	0.714**
تحسين الاتصال	0.736**
التغذية الراجعة	0.836**

**دالة عند مستوى 0.01

تشير نتائج الجدول السابق إلى أنّ قيم الارتباط بين المجالات الفرعية للإدارة بالتجوال ودرجته الكلية تراوحت بين (0.714 - 0.836)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وتشير النتائج السابقة إلى تمتع محور الإدارة بالتجوال بدرجة عالية من صدق البناء.

ويوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون **Pearson Correlation** بين الفقرات المعبرة عن الرضا الوظيفي مع كل مجال فرعي وردت فيه بهذا المحور .



واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال..... أ/عمر بن جابر سمران الرفاعي

جدول (4) معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات المعبرة عن الرضا الوظيفي مع كل مجال فرعي وردت فيه.

طبيعة العمل		الجوانب المادية		علاقة المدير مع المعلمين	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	.515**	8	.548**	16	.529**
2	.583**	9	.565**	17	.621**
3	.568**	10	.500**	18	.530**
4	.597**	11	.539**	19	.616**
5	.513**	12	.535**	20	.637**
6	.623**	13	.481**	21	.682**
7	.595**	14	.507**	22	.592**
-	-	15	.596**	23	.667**
-	-	-	-	24	.667**
-	-	-	-	25	.618**
-	-	-	-	26	.539**

**دالة عند مستوى 0.01

يشير الجدول السابق إلى أنّ قيم الارتباط في مجال طبيعة العمل تراوحت بين (0.513-0.623)، وتراوحت في مجال الجوانب المادية بين (0.481-0.596)، وتراوحت قيم الارتباط بالنسبة لمجال علاقة المدير مع المعلمين بين (0.529-0.682)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وتشير النتائج السابقة إلى تمتع محور الرضا الوظيفي بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

ويوضح الجدول (5) معامل الارتباط بيرسون بين المجالات الفرعية للرضا الوظيفي ودرجته الكلية.

جدول (5) معامل الارتباط بيرسون بين المجالات الفرعية للرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور

المجال	معامل الارتباط بالمحور
طبيعة العمل	0.843**
الجوانب المادية	0.817**
علاقة المدير مع المعلمين	0.789**

**دالة عند مستوى 0.01

تشير نتائج الجدول السابق إلى أنّ قيم الارتباط بين المجالات الفرعية للرضا الوظيفي ودرجته الكلية تراوحت بين (0.789-0.843)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وتشير النتائج السابقة إلى تمتع محور الرضا الوظيفي بدرجة عالية من صدق البناء.

5- ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة بواسطة معامل الثبات ألفا كرونباخ في ضوء استجابات مقياس ليكرت. ويبين الجدول (6) معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من المجالات الفرعية لمحور الإدارة بالتجوال وللمحور ككل.

جدول (6) الثبات لمحور الإدارة بالتجوال ومجالاته الفرعية

المجالات	معامل الثبات
التطوير والإبداع	0.793
تحسين الاتصال	0.859
التغذية الراجعة	0.805
محور الإدارة بالتجوال ككل	0.930



يتضح من الجدول السابق أنّ محور الإدارة بالتجوال يتمتع بقدر مرتفع من الثبات، حيث بلغت قيمة الثبات للمحور ككل (0.930)، وتراوح في كل مجال من مجالاته الفرعية بين (0.793-0.859)، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج المستفادة منها، وتعميمها على مجتمع الدراسة.

ويبين الجدول (7) معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من المجالات الفرعية لمحور الرضا الوظيفي وللمحور ككل.

جدول (7) الثبات لمحور الإدارة بالتجوال ومجالاته الفرعية

المجالات	معامل الثبات
طبيعة العمل	0.752
الجوانب المادية	0.742
علاقة المدير مع المعلمين	0.819
الرضا الوظيفي لدى المعلمين	0.875

يتضح من الجدول السابق أنّ محور الرضا الوظيفي يتمتع بقدر مرتفع من الثبات، حيث بلغت قيمة الثبات للمحور ككل (0.875)، وتراوح في كل مجال من مجالاته الفرعية بين (0.742-0.819)، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج المستفادة منها، وتعميمها على مجتمع الدراسة. الاستبانة في صورتها النهائية:

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من محورين رئيسيين:

المحور الأول: الإدارة بالتجوال، وتضمن ثلاثة مجالات فرعية كما يلي:

- المجال الأول: التطوير والإبداع، وتضمّن (6) فقرات، وهي المرقمة من (1-6).
- المجال الثاني: تحسين الاتصال، وتضمّن (6) فقرات، وهي المرقمة من (7-12).
- المجال الثالث: التغذية الراجعة، وتضمّن (5) فقرات، وهي المرقمة من (13-17).

المحور الثاني: الرضا الوظيفي، وتضمن ثلاثة مجالات فرعية كما يلي:

- المجال الأول: طبيعة العمل، وتضمّن (7) فقرات، وهي المرقمة من (1-7).
- المجال الثاني: الجوانب المادية، وتضمّن (8) فقرات، وهي المرقمة من (8-15).
- المجال الثالث: علاقة المدير مع المعلمين، وتضمّن (11) فقرة، وهي المرقمة من (16-26).

6- تصحيح الاستبانة ومعيار الحكم:

صيغت الإجابات على فقرات الاستبانة وفق سلم متدرج خماسي، على النحو التالي بالنسبة للمحور الأول واقع الإدارة بالتجوال: (كبيرة جداً) تأخذ خمس درجات، (كبيرة) تأخذ أربع درجات، (متوسطة) تأخذ ثلاث درجات، (منخفضة) تأخذ درجتين، (منخفضة جداً) تأخذ درجة واحدة. وصيغت للمحور الثاني كما يلي: (موافق بشدة) تأخذ خمس درجات، (موافق) تأخذ أربع درجات، (محايد) تأخذ ثلاث درجات، (غير موافق) تأخذ درجتين، (غير موافق بشدة) تأخذ درجة واحدة. كما تمّ استخدام المعيار التالي للحكم على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وذلك بتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، وحساب المدى (5-)

1=4)، ومن ثمّ تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $(4 \div 0.80 = 5)$ ، وبعد ذلك تمّ إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحدّ الأعلى لهذه الخلية. ويمكن تحديد المتوسطات الموزونة المرجحة لغايات الدراسة على النحو التالي (عبد الفتاح، 2008، ص592):

جدول (8) المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة وفق المقياس المتدرج الخماسي

المتوسط المرجح	اتجاه الإجابة	درجة (الممارسة/الرضا)
من 4.21 إلى 5	كبيرة جداً/موافق بشدة	كبيرة جداً
من 3.41 إلى 4.20	كبيرة/موافق	كبيرة
من 2.61 إلى 3.40	متوسطة/محايد	متوسطة
من 1.81 إلى 2.60	ضعيفة/غير موافق	ضعيفة
من 1 إلى 1.80	ضعيفة جداً/غير موافق بشدة	ضعيفة جداً

خامساً - أساليب المعالجة الإحصائية:

تمّ استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتحليل البيانات وفقاً لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتأكد من صدق الأداة.
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات الأداة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- اختبار Independent Samples Test (t) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.
- اختبار ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لاختلاف الخبرة وحجم المدرسة.

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية التي أسفر عنها تحليل البيانات، ومناقشتها وتفسيرها، والوصول للاستنتاجات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

نص السؤال الأول للدراسة على ما يلي: ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع؟



واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال..... أ/عمر بن جابر سمران الرفاعي

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الممارسة، والترتيب، لكل محور من المحاور الفرعية لمحور الإدارة بالتجوال، وللمحاور ككل، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9) واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
التطوير والإبداع	3.44	0.64	كبيرة	1
تحسين الاتصال	3.41	0.75	كبيرة	2
التغذية الراجعة	3.38	0.74	متوسطة	3
واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين	3.41	0.66	كبيرة	-

يتضح من الجدول السابق ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري قدره (0.66)، وهو يقع في مجال استجابة (كبيرة). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية بين (3.38)، و(3.44). وجاء مجال التطوير والإبداع في مقدمة المجالات الممارسة، بمتوسط حسابي (3.44)، يليه مجال تحسين الاتصال، بمتوسط حسابي (3.41)، وأخيراً مجال التغذية الراجعة، بمتوسط حسابي (3.38). ويعزو الباحث هذه النتائج إلى وعي مديري المدارس بأهمية التجوال بالمدارس، وكون الإدارة بالتجوال تسهم في تحسين المهارات القيادية من خلال التجول وتعزيز العلاقة مع المعلمين ومساعدتهم على إنجاز أعمالهم على أكمل وجه وانعكاس ذلك بصورة إيجابية على أداءهم المهني وفي تحسين جودة التعليم بالمدرسة كما أكد ذلك لونارد وترزث (Leonard & Trust, 2013, p213). كما يرجع إلى استفادتهم من الدورات التدريبية في مجال الإدارة بالتجوال. وقد يرجع مجيء مجال التطوير والإبداع في مقدمة المجالات المتحققة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية الإدارة بالتجوال وكونها أسلوباً يمكن من خلاله تعزيز مهارات المعلمين وخبراتهم وتزويدهم بالتوجيهات والتحفيز اللازم الذي يسهم في تطوير قدراتهم وتعزيز نموهم المهني، والرفع من مستوى الإبداع والتميز في نفوسهم بما ينعكس بصورة إيجابية على جودة التعليم بالمدرسة. كما قد يعزى مجيء مجال التغذية الراجعة كأقل المجالات المتحققة إلى محدودية إلمام مديري المدارس بمعايير ومهارات تقديم التغذية الراجعة من خلال الإدارة بالتجوال، نتيجة محدودية الممارسات التربوية للتغذية الراجعة بشكل مدروس، وقلة الدورات التدريبية المقدمة لهم والمرتبطة بهذا المجال. وقد اتفقت النتائج مع دراسة القحطاني (2018) والبلوي (2018) والهويشل (2019) التي أظهرت ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال بدرجة عالية. بينما اختلفت مع نتائج دراسة كليبي (2018) والقرني (2018) والجنازرة (2020) التي أظهرت ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس بدرجة متوسطة. ويعرض الباحث فيما يلي ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع بحسب كل مجال من مجالاته الفرعية.

المحور الأول: التطوير والإبداع

يوضح الجدول (10) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الممارسة، والترتيب، لاستجابات العينة على الفقرات المنتمية لمجال التطوير والإبداع، وللمجال ككل.

جدول (10) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع في مجال التطوير والإبداع مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
1	كبيرة	0.80	3.92	يكتشف قدرات مهارات المعلمين المبدعين في المدرسة	1
2	كبيرة	0.84	3.55	يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس.	2
3	كبيرة	0.93	3.53	يحفز المعلمين على تقديم أفكار إبداعية جديدة للعمل	4
4	متوسطة	0.93	3.39	يقدم حلولاً إبداعية للمشكلات الوظيفية التي تواجه المعلمين	5
5	متوسطة	0.96	3.26	يهيئ فرص التدريب للمعلمين لتطوير قدراتهم	6
6	متوسطة	1.01	2.99	يشجع المعلمين على استكمال دراساتهم العليا	3
-	كبيرة	0.64	3.44	التطوير والإبداع	

تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين على فقرات مجال التطوير والإبداع بين (2.99)، و (3.92). وحازت الفقرة رقم (1) "يكتشف قدرات مهارات المعلمين المبدعين في المدرسة" على المرتبة الأولى بين الجوانب الممارسة في مجال التطوير والإبداع، بمتوسط حسابي (3.92)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس أهمية المبدعين في الارتقاء بجودة التعليم بالمدرسة، وامتلاكهم للمؤهلات الكافية التي تمكنهم من اكتشاف القدرات الإبداعية لدى المعلمين وتوجيههم أثناء زيارتهم وتجوّلهم داخل الفصول الدراسية نحو ممارسة الإبداع في العملية التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الفحطاني، 2018م) التي أشارت إلى أن مديري المدارس لديهم اهتمام بتشجيع المعلمين المبدعين والإشادة بهم، وتحفيزهم على إبداء الأفكار الأصلية والبناءة وتقديم المبادرات لتطوير العمل المدرسي وتحسينه. يليها الفقرة رقم (2) "يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.55) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وزارة التعليم أصبحت تلزم مديري المدارس بتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي والتي تنادي باستخدام التكنولوجيا الحديثة وأساليب التعلم النشطة لمواكبة المتغيرات في الميدان التعليمي، بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي يتلقاها قادة المدارس والتي تعزز ثقافة التطوير والإبداع لديهم مما ينعكس على سلوكهم مع المعلمين في المدرسة وتشجيعهم على توظيف التكنولوجيا من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم. وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة (كليبي، 2018) التي أظهرت اهتمام قادة المدارس بتشجيع المعلمين على استخدام التقنية الحديثة في التعليم. بينما جاءت الفقرة (3) "يشجع المعلمين على استكمال دراساتهم العليا" في المرتبة الأخيرة كأقل الجوانب الممارسة في مجال التطوير والإبداع، بمتوسط حسابي (2.99). وقد يرجع ذلك إلى محدودية إدراك قادة المدارس لأهمية منح المعلمين فرصة مواصلة دراساتهم العليا وأثرها في تعميق المعرفة المتخصصة لديهم. وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة (كليبي، 2018) التي أظهرت أن أقل الممارسات المتعلقة لدى قادة المدارس أثناء التجوال تتمثل في تشجيعهم المعلمين على مواصلة دراساتهم العليا.

المجال الثاني: تحسين الاتصال

يوضح الجدول (11) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الممارسة، والترتيب، لاستجابات العينة على الفقرات المنتمية لمجال تحسين الاتصال، وللمجال ككل.

جدول (11) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع في مجال تحسين الاتصال مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
1	كبيرة	0.94	3.52	ينصت لآراء المعلمين ويستمع إليهم	7
2	كبيرة	0.99	3.46	يستخدم سياسة الباب المفتوح في التعامل مع المعلمين	8
3	كبيرة	1.00	3.43	يعقد الاجتماعات المفتوحة مع المعلمين	10
4	متوسطة	0.98	3.36	يبتعد عن تصيد الأخطاء في عمل المعلمين	11
5	متوسطة	0.98	3.35	يستخدم التقنية لتحقيق الاتصال الجيد بالمعلمين	12
6	متوسطة	0.97	3.33	يحرص على التواصل الجيد مع أولياء الأمور	9
-	كبيرة	0.75	3.41	تحسين الاتصال	

تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين على فقرات مجال تحسين الاتصال بين (3.33)، و (3.52). وحازت الفقرة رقم (7) "ينصت لآراء المعلمين ويستمع إليهم" على المرتبة الأولى بين الجوانب الممارسة في مجال تحسين الاتصال، بمتوسط حسابي (3.52)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأهمية الإنصات الجيد للمعلمين وأثرها في مساعدتهم على حل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم وفي تعزيز العلاقات الإنسانية بينهم والقائمة على الثقة المتبادلة والاحترام والتقدير، وكون ذلك له أثر بالغ في تعزيز أداء المعلمين ودافعتهم نحو المهنة. يليها الفقرة رقم (8) "يستخدم سياسة الباب المفتوح في التعامل مع المعلمين" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.46) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس أن سياسة الباب المفتوح مع المعلمين تمكنهم عند التواصل معهم وزيارتهم أثناء التجوال من التأكد من انتظام الأداء وسير العمل فيها بالشكل المطلوب، ومعالجة المشكلات والعقبات التي تواجه المعلمين عند أداء المهام الموكلة إليهم أولاً بأول. بينما جاءت الفقرة (9) "يحرص على التواصل الجيد مع أولياء الأمور" في المرتبة الأخيرة كأقل الجوانب الممارسة في مجال تحسين الاتصال، بمتوسط حسابي (3.33). وقد يرجع ذلك إلى محدودية وضع بعض مديري المدارس لاستراتيجية عمل واضحة لتفعيل التنسيق والتعاون والتواصل بين المدرسة والأسرة لمتابعة التحصيل الدراسي للأبناء الطلاب وتعديل سلوكياتهم.

المجال الثالث: التغذية الراجعة

يوضح الجدول (12) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الممارسة، والترتيب، لاستجابات العينة على الفقرات المنتمية لمجال التغذية الراجعة، وللمجال ككل.



واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال أ/ عمر بن جابر سمران الرفاعي

جدول (12) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع في مجال التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
1	كبيرة	1.08	3.46	يطلع المعلمين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي	16
2	متوسطة	0.90	3.38	يقدم التوجيه للمعلمين في الوقت المناسب	14
3	متوسطة	0.98	3.38	يطبق أساليب مختلفة لاستطلاع آراء المعلمين	17
4	متوسطة	1.01	3.35	يتابع انعكاسات القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين	13
5	متوسطة	0.97	3.32	يقدم للمعلمين أثناء تجواله ملاحظاته على أدائهم	15
-	متوسطة	0.74	3.38	التغذية الراجعة	

تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين على فقرات مجال التغذية الراجعة بين (3.32) و(3.46). وحازت الفقرة رقم(16) "يطلع المعلمين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي" على المرتبة الأولى بين الجوانب الممارسة في مجال التغذية الراجعة، بمتوسط حسابي (3.46) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأهمية اطلاع المعلمين على نتائج تقييم الأداء أثناء التجوال، وأثر ذلك في عملية التقويم التربوي، وتعزيز اهتمام المعلمين بتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم، لتفادي أوجه القصور في أداءهم، وتحسين جوانب القوة لديهم، يليها الفقرة رقم (14) "يقدم التوجيه للمعلمين في الوقت المناسب" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.38). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية عملية التوجيه أثناء التجوال وكونه هدفاً رئيساً لتجوالهم، وكون عملية التوجيه أثناء التجوال بالمدرسة لا يكون لها أثر في أداء المعلمين إلا إذا تم اختيار التوقيت والظروف المناسبة لتقديمها. بينما جاءت الفقرة (15) "يقدم للمعلمين أثناء تجواله ملاحظاته على أدائهم" في المرتبة الأخيرة كأقل الجوانب الممارسة في مجال التغذية الراجعة، بمتوسط حسابي(3.32). وقد يرجع ذلك إلى حرص بعض المديرين على تقديم الملاحظات للمعلمين بعد انتهاء زمن الحصة الدراسية لتجنب نقدهم مباشرة أمام الطلاب، أو إرباك عمل المعلمين أثناء شرحهم للدروس.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

نص السؤال الثاني على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وحجم المدرسة؟

ولإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (ت) **Independent Samples Test** للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف المؤهل العلمي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، والجدول(13) يوضح ذلك.



واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال أ/ عمر بن جابر سمران الرفاعي

جدول (13) نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع وفق المؤهل العلمي

المحور	مستويات المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية	الدلالة
التطوير والإبداع	بكالوريوس	3.45	0.62	.993	273	.321	غير دالة
	ماجستير فما فوق	3.30	0.94				
تحسين الاتصال	بكالوريوس	3.43	0.73	1.846	273	.066	غير دالة
	ماجستير فما فوق	3.11	0.97				
التغذية الراجعة	بكالوريوس	3.40	0.71	1.649	273	.115	غير دالة
	ماجستير فما فوق	3.03	0.97				
ممارسة الإدارة بالتجوال	بكالوريوس	3.43	0.63	1.311	273	.205	غير دالة
	ماجستير فما فوق	3.15	0.91				

تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيم الاحتمال المعنوية المصاحبة في كل مجال أكبر من مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$). وقد يعزى ذلك إلى كون مديري المدارس يعاملون المعلمين أثناء تجوالهم على قدر من المساواة والعدالة دون التمييز بينهم بسبب اختلاف مؤهلاتهم العلمية. كما تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المعلمين حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

جدول (14) نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة ينبع وفق الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
التطوير والإبداع	بين المجموعات	1.196	2	.598	1.457	.235 غير دالة
	داخل المجموعات	111.682	272	.411		
	الإجمالي	112.879	274			
تحسين الاتصال	بين المجموعات	1.889	2	.945	1.702	.184 غير دالة
	داخل المجموعات	151.005	272	.555		
	الإجمالي	152.894	274			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	1.657	2	.828	1.531	.218 غير دالة
	داخل المجموعات	147.141	272	.541		
	الإجمالي	148.798	274			
ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين	بين المجموعات	1.468	2	.734	1.708	.183 غير دالة
	داخل المجموعات	116.898	272	.430		
	الإجمالي	118.367	274			

تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث جاءت قيم الاحتمال المعنوية المصاحبة في كل

مجال أكبر من مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$). وقد يعزى ذلك إلى التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية في العقود الأخيرة وتبنيها للاتجاهات والأنماط الإدارية المعاصرة التي أثبتت فاعليتها ونجاحاتها في تطوير جودة التعليم ومن ذلك الإدارة بالتجوال. كما تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المعلمين حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف حجم المدرسة من حيث عدد فصولها.

جدول (15) نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات المعلمين حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة ينبع وفق حجم المدرسة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
التطوير والإبداع	بين المجموعات	1.010	2	.505	1.228	.294 غير دالة
	داخل المجموعات	111.868	272	.411		
	الإجمالي	112.879	274			
تحسين الاتصال	بين المجموعات	.062	2	.031	.055	.946 غير دالة
	داخل المجموعات	152.832	272	.562		
	الإجمالي	152.894	274			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	.994	2	.497	.915	.402 غير دالة
	داخل المجموعات	147.804	272	.543		
	الإجمالي	148.798	274			
ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين	بين المجموعات	.526	2	.263	.607	.546 غير دالة
	داخل المجموعات	117.841	272	.433		
	الإجمالي	118.367	274			

تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف حجم المدرسة، حيث جاءت قيم الاحتمال المعنوية المصاحبة في كل مجال أكبر من مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$). وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس التي يشرفون عليها سوء كانت كبيرة الحجم أو متوسطة أو صغيرة في حجمها وذلك لإلمامهم بمهارات الإدارة بالتجوال وأساليبه، ولإدراكهم بأهمية هذا النمط الإداري في أداء مهامهم الإدارية والقيادية والتأكد من سير العمل في المدرسة في أفضل الظروف، ومواجهة المشكلات المدرسية والتعامل معها في الوقت المناسب.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

نص السؤال الثالث للدراسة على ما يلي: ما درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع؟ وللإجابة عنه تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الرضا، والترتيب، لكل مجال من المجالات الفرعية لمحور الرضا الوظيفي، وللمحور ككل، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16) درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع

الترتيب	درجة الرضا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	كبيرة	0.50	3.71	علاقة المدير مع المعلمين
2	كبيرة	0.46	3.68	طبيعة العمل
3	كبيرة	0.46	3.58	الجوانب المادية
-	كبيرة	0.41	3.66	الرضا الوظيفي لدى المعلمين

يتضح من الجدول السابق أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تحقق بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري قدره (0.41)، وهو يقع في مجال استجابة (موافق). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية بين (3.58) و(3.71). وجاء مجال علاقة المدير بالمعلمين في مقدمة المجالات المتحققة، بمتوسط حسابي (3.71)، يليه مجال طبيعة العمل، بمتوسط حسابي (3.68)، وأخيراً مجال الجوانب المادية، بمتوسط حسابي (3.58). ويعزو الباحث هذه النتائج إلى حرص مديري المدارس على تهيئة المناخ المدرسي المشجع على العمل، واهتمامهم بالعلاقات الإنسانية الجيدة داخل المدرسة، والاهتمام بتلبية احتياجات المعلمين ومساعدتهم على حل مشكلاتهم وتحقيق نموهم المهني وتطوير أدائهم، مما كان له أثره الإيجابي في رفع الروح المعنوية للمعلمين وتعزيز دافعيتهم واتجاهاتهم ورضاهم نحو المهنة. ويفسر الباحث مجيء مجال علاقة المدير مع المعلمين في مقدمة المجالات التي تحقق فيها الرضا الوظيفي لدى المعلمين إلى اهتمام مديري المدارس بالعلاقات الإنسانية داخل البيئة المدرسية ووعيهم بأهمية وجود مناخ مدرسي صحي قائم على الثقة المتبادلة والاحترام والتقدير بين الإدارة المدرسية وجميع منسوبي المدرسة وأثره في تعزيز اتجاهات المعلمين نحو المهنة ورضاهم عنها، وتحسين أدائهم. كما يفسر الباحث مجيء مجال الجوانب المادية كأقل جوانب الرضا الوظيفي لدى المعلمين إلى كون المعلمين يطمحون دائماً إلى تحسين ظروفهم المعيشية والحصول على حوافز ورواتب أكبر مما هو متاح حالياً نظير ما يقدمونه من جهود كبيرة لخدمة العملية التربوية والتعليمية. واتفقت النتائج مع دراسة تاية (2015) والحويطي (2018) والمطيري (2020) التي أظهرت أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين كانت عالية. بينما اختلفت النتائج مع نتيجة دراسة راتب، وعائشة (2013) والغيث (2015) ودبوس، سويدان (2020) التي أظهرت درجة متوسطة من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

ويعرض الباحث فيما يلي درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع بحسب كل مجال من مجالاته الفرعية.

المجال الأول: طبيعة العمل

يوضح الجدول (17) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الرضا، والترتيب، لاستجابات العينة على الفقرات المنتمية لمجال طبيعة العمل، وللمجال ككل.



واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال..... أ/ عمر بن جابر سمران الرفاعي

جدول (17) درجة الرضا عن طبيعة العمل لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية.

الترتيب	درجة الرضا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
1	كبيرة	0.72	3.95	استثمر وقت الدوام للعمل دون إضاعة الوقت	1
2	كبيرة	0.79	3.72	يتعاون المعلمون في المدرسة على حل مشكلات العمل	7
3	كبيرة	0.76	3.69	أشعر بالمتعة أثناء التدريس	2
4	كبيرة	0.79	3.69	المهام المنوطة بي واضحة وملئمة	4
5	كبيرة	0.84	3.64	تسود روح المحبة بين المعلمين في المدرسة	6
6	كبيرة	0.84	3.54	التجهيزات المدرسية مناسبة لطبيعة العمل	5
7	كبيرة	0.95	3.53	عدد الطلاب في الفصول الدراسية مناسب	3
-	كبيرة	0.46	3.68	طبيعة العمل	

تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين على فقرات مجال طبيعة العمل بين (3.53)، و (3.95). وحازت الفقرة رقم (1) "استثمر وقت الدوام للعمل دون إضاعة الوقت" على المرتبة الأولى بين جوانب الرضا الوظيفي في مجال طبيعة العمل، بمتوسط حسابي (3.95)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين لقيمة الوقت في مهنة التعليم، وحرصهم على إنهاء المقرر الدراسي في وقته المحدد، وكذلك رغبتهم في تحسين وتطوير جودة أدائهم المهني. يليها الفقرة رقم (7) "يتعاون المعلمون في المدرسة على حل مشكلات العمل" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.72). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود علاقات إنسانية جيدة في المدارس ووعي المعلمين بما قد يواجههم من مشكلات مدرسية تعيق سير العمل بالمدرسة، والتي تتطلب تضامير الجهود والتعاون فيما بينهم لحلها. بينما جاءت الفقرة (3) "عدد الطلاب في الفصول الدراسية مناسب" في المرتبة الأخيرة كأقل جوانب الرضا الوظيفي في مجال طبيعة العمل، بمتوسط حسابي (3.53). وقد يعزى ذلك إلى زيادة المقبلين على التعليم نتيجة النمو السكاني يقابله محدودية عدد المدارس والقاعات الدراسية بها، وكذلك التجاء المدارس إلى استئجار مباني دراسية غير مهيأة للتعليم بالنظر إلى قلة قاعاتها الدراسية وصغر حجمها وعدم مناسبتها للأعداد الكبيرة من الطلاب. وقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة كل من المطيري (2020)، والحويطي (2018)، وتاية (2015)، التي أظهرت رضا المعلمين بالمدارس عن طبيعة الوظيفة.

المجال الثاني: الجوانب المادية

يوضح الجدول (18) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الرضا، والترتيب، لاستجابات العينة على الفقرات المنتمية لمجال الجوانب المادية، وللمجال ككل.



واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال..... أ/عمر بن جابر سمران الرفاعي

جدول(18) درجة الرضا عن الجوانب المادية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

الترتيب	درجة الرضا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
1	كبيرة	0.88	3.69	لا أفضل العمل في مهنة أخرى حتى ولو براتب أعلى	10
2	كبيرة	0.84	3.62	راتبي يحقق لي مستوى معيشة جيدة في مجتمعي.	12
3	كبيرة	0.80	3.61	توفر لي مهنتي قدراً كافياً من الأمان.	13
4	كبيرة	0.88	3.60	دخلتي من هذه الوظيفة يتناسب مع ما أقوم به من عمل	9
5	كبيرة	0.85	3.56	أشجع الآخرين على اختيار مهنة التدريس	11
6	كبيرة	0.90	3.55	أتلقى حوافز تشجيعية كافية	14
7	كبيرة	0.86	3.53	تعتبر العلاوة السنوية مناسبة لي	15
8	كبيرة	0.86	3.51	توفر لي مهنتي فرصاً للتقدم والترقية	8
-	كبيرة	0.46	3.58	الجوانب المادية	

تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين على فقرات مجال الجوانب المادية بين(3.51)، و(3.69). وحازت الفقرة رقم(10) "لا أفضل العمل في مهنة أخرى حتى ولو براتب أعلى" على المرتبة الأولى بين جوانب الرضا الوظيفي في مجال الجوانب المادية، بمتوسط حسابي(3.69)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إقبال المعلمين على مهنة التدريس برغبة منهم ووعيهم بأهمية مهنة التعليم مكانتها الشرعية والاجتماعية وكونهم يؤدون رسالة تربوية حيث تناط بعهدتهم أعداد الأجيال القادرة على حمل مشعل قيادة المجتمع نحو الرقي والتقدم. يليها الفقرة رقم(12) "راتبي يحقق لي مستوى معيشة جيدة في مجتمعي" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي(3.65). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التعليم بتحسين الرواتب والحوافز المالية المقدمة للمعلمين وتحسين ظروفهم المعيشية من أجل تعزيز اهتمامهم وتركيز جهودهم على مهنة التعليم وتجنب الانشغال بأعمال أخرى تشغلهم عن عملهم الرئيس في التعليم. بينما جاءت الفقرة(8) "توفر لي مهنتي فرصاً للتقدم والترقية" في المرتبة الأخيرة كأقل جوانب الرضا الوظيفي في مجال الجوانب المادية، بمتوسط حسابي(3.51). وقد يعزى ذلك إلى رغبة المعلمين في الحصول على حوافز مناسبة كالترقية في الوظائف التعليمية وأن ما يقدم لهم في هذا المجال لا يلبي طموحاتهم وآمالهم الوظيفية على النحو المرغوب. وقد اختلفت النتائج مع نتائج دراسة كل من المطيري(2020) وراتب وعائشة (2013)، وتاية(2015)، التي أظهرت رضا المعلمين بالمدارس عن مجال الجوانب المادية بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: علاقة المدير مع المعلمين

يوضح الجدول(19) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الرضا، والترتيب، لاستجابات العينة على الفقرات المنتمية لمجال علاقة المدير بالمعلمين، وللمجال ككل.

جدول (19) درجة الرضا عن علاقة المدير مع المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
1	كبيرة	0.75	3.79	يشرك المعلمين في الفعاليات والأنشطة المدرسية	22
2	كبيرة	0.82	3.78	يبسط الإجراءات الإدارية في المدرسة	25
3	كبيرة	0.77	3.77	يوزع الحصص على المعلمين وفق اختصاصاتهم	16
4	كبيرة	0.83	3.76	يتقن المدير بالمعلمين في المدرسة	23
5	كبيرة	0.82	3.74	يتعامل المدير بعدل وإنصاف مع المعلمين	26
6	كبيرة	0.80	3.73	يعترف بجهود المعلمين في العمل	20
7	كبيرة	0.82	3.72	يساعد المعلمين في ضبط سلوك الطلاب	21
8	كبيرة	0.83	3.71	يتفهم المشكلات التي تواجه المعلمين في المدرسة	24
9	كبيرة	0.79	3.65	يحترم اقتراحات المعلمين عن المواد التدريسية	17
10	كبيرة	0.83	3.62	يعمل على توفير المستلزمات التي قد يتطلبها العمل	19
11	كبيرة	0.81	3.56	يرفع وجهة نظر المعلمين إلى الجهات التعليمية.	18
-	كبيرة	0.50	3.71	علاقة المدير مع المعلمين	

تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين على فقرات مجال علاقة المدير بالمعلمين بين (3.56)، و(3.79). وحازت الفقرة رقم (22) "يشرك المعلمين في الفعاليات والأنشطة المدرسية" على المرتبة الأولى بين جوانب الرضا الوظيفي في مجال علاقة المدير مع المعلمين، بمتوسط حسابي (3.79)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأهمية إشراك المعلمين في الفعاليات والأنشطة المدرسية وأثره في تعزيز شعور المعلمين بكونهم عنصر مهم في تحقيق أهداف المدرسة، وتحسين العلاقة القائمة بين المديرين والمعلمين، وتعزيز سبل التعاون بينهم بما يخدم جودة التعليم وتقديم أفضل الخدمات المدرسية لمنسوبي المدرسة. يليها الفقرة رقم (25) "يبسط الإجراءات الإدارية في المدرسة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.78). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأهمية تبسيط الإجراءات الإدارية للمعلمين لتحسين ظروف العمل لديهم، كما أنهم يدركون أن ببطء الإجراءات وتعقيدها من شأنه أن يعيق سير العمل بالمدرسة ويؤثر في أداء المعلمين. بينما جاءت الفقرة (18) "يرفع وجهة نظر المعلمين إلى الجهات التعليمية" في المرتبة الأخيرة كأقل جوانب الرضا الوظيفي في مجال علاقة المدير بالمعلمين، بمتوسط حسابي (3.56). وقد يرجع ذلك إلى بطء الإجراءات الإدارية بين الإدارة المدرسية والجهات التعليمية العليا، مما يعيق رفع وجهات نظر المعلمين وتعطيل الأخذ بها وتطبيقها. كما قد يرجع ذلك إلى رغبة بعض مديري المدارس بالتفرد برفع القرارات ووجهات النظر إلى الجهات التعليمية العليا حتى لا تتسبب الجهود التطويرية بالمدارس إلى غيرهم من المعلمين. وقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة كل من المطيري (2020) والحويطي (2018) وراتب، وعائشة (2013)، وتاية (2015)، التي أظهرت رضا المعلمين بالمدارس عن مجال العلاقات في بيئة العمل بدرجة كبيرة.

نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

نص السؤال الرابع على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وحجم المدرسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (ت) Independent Samples Test للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، والجدول (20) يوضح ذلك. جدول (20) نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع وفق المؤهل العلمي.

المحور	مستويات المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية	الدلالة
طبيعة العمل	بكالوريوس	3.67	0.45	.511	273	.610	غير دالة
	ماجستير فما فوق	3.73	0.60				
الجوانب المادية	بكالوريوس	3.59	0.45	.699	273	.485	غير دالة
	ماجستير فما فوق	3.51	0.55				
علاقة المدير بالمعلمين	بكالوريوس	3.71	0.48	.373	273	.709	غير دالة
	ماجستير فما فوق	3.67	0.65				
درجة الرضا الوظيفي	بكالوريوس	3.66	0.41	.267	273	.790	غير دالة
	ماجستير فما فوق	3.64	0.51				

تشير بيانات الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيم الاحتمال المعنوية المصاحبة في كل مجال أكبر من مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$). وقد يعزى ذلك إلى كون المعلمين بمختلف مؤهلاتهم العلمية يحصلون على رواتب مناسبة لعملهم، وكونهم يقبلون على مهنة التعليم برغبة ودافعية، وشعورهم بالأمان الوظيفي، وحرص الإدارة المدرسية على تهيئة أفضل الظروف لعملهم وتلبيتها احتياجاتهم المختلفة وتحقيق نموهم المهني. وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة تاية (2015) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لاختلاف المؤهل العلمي. بينما اختلفت مع نتائج دراسة المطيري (2020) التي أظهرت وجود فروق في الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى للمؤهل العلمي لصالح المعلمين الذين لديهم مؤهل جامعي. كما تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف الخبرة.

جدول (21) نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
طبيعة العمل	بين المجموعات	3.321	2	1.661	8.148	0.000 دالة
	داخل المجموعات	55.437	272	.204		
	الإجمالي	58.758	274			
الجوانب المادية	بين المجموعات	.962	2	.481	2.317	0.100 غير دالة
	داخل المجموعات	56.484	272	.208		
	الإجمالي	57.446	274			
علاقة المدير بالمعلمين	بين المجموعات	2.982	2	1.491	6.289	0.002 دالة
	داخل المجموعات	64.493	272	.237		
	الإجمالي	67.475	274			
درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين	بين المجموعات	2.031	2	1.016	6.185	0.002 دالة
	داخل المجموعات	44.664	272	.164		
	الإجمالي	46.696	274			

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف الخبرة تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث جاءت قيم الاحتمال المعنوية المصاحبة في هذا المحور أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$).

وباستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية اتضح أن الفروق كانت في صالح المعلمين ذوي خبرة تعليمية أكثر من 10 سنوات، فهم لديهم درجة من الرضا الوظيفي أعلى مقارنة بغيرهم من المعلمين من ذوي الخبرات التعليمية الأخرى، وقد يرجع ذلك إلى كون الإدارة المدرسية تستفيد بشكل أكبر من المعلمين ذوي الخبرات الطويلة في التعليم من خلال إشراكهم في التخطيط للبرامج والفعاليات المدرسية المختلفة وتنفيذها والإشراف عليها، وتفويض الصلاحيات إليهم، وتمكينهم من مهام قيادية داخل المدرسة، وذلك مقارنة بغيرهم من المعلمين الأقل خبرة. وقد اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة دبوس، سويدان (2020) التي أظهرت وجود فروق في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لاختلاف الخبرة. بينما اختلفت مع نتائج دراسة المطيري (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للخبرة.

كما تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف حجم المدرسة.



واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال..... أ/ عمر بن جابر سمران الرفاعي

جدول (22) نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف حجم المدرسة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
طبيعة العمل	بين المجموعات	1.703	2	.852	4.059	.018 دالة
	داخل المجموعات	57.055	272	.210		
	الإجمالي	58.758	274			
الجوانب المادية	بين المجموعات	.425	2	.213	1.014	.364 غير دالة
	داخل المجموعات	57.021	272	.210		
	الإجمالي	57.446	274			
علاقة المدير بالمعلمين	بين المجموعات	2.046	2	1.023	4.254	.015 دالة
	داخل المجموعات	65.429	272	.241		
	الإجمالي	67.475	274			
درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين	بين المجموعات	1.237	2	.619	3.701	.026 دالة
	داخل المجموعات	45.458	272	.167		
	الإجمالي	46.696	274			

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف الخبرة تعزى لاختلاف حجم المدرسة، حيث جاءت قيم الاحتمال المعنوية المصاحبة في هذا المحور أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$).

وباستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية اتضح أن الفروق كانت في صالح المعلمين الذين يعملون بمدارس كبيرة الحجم، مقارنة بالمعلمين الذين يعملون بمدارس صغيرة الحجم، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدارس كبيرة الحجم غالباً ما تكون بها البيئة المادية والصحية المدرسية أفضل مقارنة بالمدارس صغيرة الحجم، والتي قد تعاني مشكلة اكتظاظ الطلاب بالفصول، ونقل بها المساحات الخضراء والمرافق والتجهيزات المدرسية، ويجعلها بيئة غير جاذبة بشكل عام.

نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:

نص السؤال الخامس على ما يلي: هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين؟ وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، تم حساب معامل الارتباط (بيرسون، Pearson)، كما هو موضح بالجدول (23).

جدول (23) العلاقة الارتباطية بين واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

المجالات	طبيعة العمل	الجوانب المادية	علاقة المدير بالمعلمين	درجة الرضا الوظيفي	حجم الاثر
التطوير والإبداع	.512**	.360**	.561**	.558**	0.419
تحسين الاتصال	.548**	.385**	.655**	.624**	
التغذية الراجعة	.564**	.414**	.624**	.624**	
ممارسة الإدارة بالتجوال	.582**	.415**	.662**	.648**	

** دالة عند مستوى 0.01

أظهرت نتائج الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية دالة إحصائياً بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.648)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وطردية بين مجالات ممارسة الإدارة بالتجوال، وكل مجال من المجالات الفرعية للرضا الوظيفي، وقد بلغ حجم (0.41)، ويدل ذلك على أن ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال قد فُسر (41%) من التباين في الرضا الوظيفي، وأن النسبة المتبقية (59%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، وتشير النتائج السابقة أنه كلما زادت ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع قابلها زيادة في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن مديري المدارس من خلال تطبيقهم للإدارة بالتجوال يكونون أكثر قرباً من المعلمين وتواصلهم معهم واستماعاً إليهم، مما يزيد من تقليل الفجوة بين المديرين والمعلمين ويحسن العلاقات القائمة بينهم، كما أن مديري المدارس من خلال تجوالهم يكونون أكثر اطلاعاً على ما يواجه المعلمين من عقبات ومشكلات، فيساعدونهم على حلها في الوقت المناسب، كما يمكنهم من تقديم التوجيهات وتقديم التغذية الراجعة، وتقويم الأداء، بما يساعد المعلمين في تطوير أدائهم المهني. وهذا من شأنه أن يشعر المعلمين بكونهم عنصر مهم في المدرسة، ويحظون بالاحترام والتقدير المناسبين من قبل المديرين، ويعزز الثقة بينهم وبين الإدارة المدرسية، كما يمكن أن يعزز روحهم المعنوية ودافعيتهم نحو المهنة وشعورهم بالارتياح والأمان الوظيفي لما يجدونه من اهتمام ومعاملة طيبة من قبل مديري المدارس مما يزيد من تعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو المدرسة ونحو مهنة التعليم ويعزز من رضاهم الوظيفي. وهذا ما يتوافق مع نتائج عدد من الدراسات حيث أكدت دراسة المدو (2019) والحريري (2016) وحسنين (2020) أن ظروف العمل، والتقدير وأنماط القيادة في المؤسسة وأساليب اتخاذ القرارات والإشراف والرقابة والعلاقة مع الزملاء والآخرين من أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين. كما أظهرت دراسة تاية (2015) وجود علاقة طردية موجبة الاتجاه بين الممارسات الإدارية للمديرين وبين الرضا الوظيفي للمعلمين. كما تتوافق مع نتائج دراسة المطيري (2020) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مدى امتلاك مديري المدارس لاستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل لدى المعلمين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات: أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1- ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.41).
- 2- جاء مجال التطوير والإبداع في مقدمة المجالات الممارسة، بمتوسط حسابي (3.44)، يليه مجال تحسين الاتصال، بمتوسط حسابي (3.41)، وأخيراً مجال التغذية الراجعة، بمتوسط حسابي (3.38).



- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وحجم المدرسة.
- 4- أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع تحقق بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.66).
- 5- جاء مجال علاقة المدير بالمعلمين في مقدمة المجالات المتحققة، بمتوسط حسابي (3.71)، يليه مجال طبيعة العمل، بمتوسط حسابي (3.68)، وأخيراً مجال الجوانب المادية، بمتوسط حسابي (3.58).
- 6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع وفق المؤهل العلمي. بينما وجدت فروق تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرات أكثر من 10 سنوات. كما وجدت فروق تعزى لاختلاف حجم المدرسة لصالح المعلمين بالمدارس كبيرة الحجم.
- 7- وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية دالة إحصائياً بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ينبع ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

ثانياً: التوصيات:

- 1- زيادة اهتمام مديري المدارس بتحسين ممارسة التغذية الراجعة لتعزيز فاعلية استخدام الإدارة بالتجوال في تحسين جودة التعليم بالمدرسة وتطوير الأداء المهني للمعلمين.
- 2- تعزيز الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس في مجال الإدارة بالتجوال بما ينعكس بصورة إيجابية على الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- 3- تبصير مديري المدارس بأهمية الإدارة بالتجوال وتأثيره الإيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- 4- اهتمام وزارة التعليم بحسين رواتب المعلمين والحوافز المقدمة لهم بما يعزز دافعيتهم نحو مهنة التعلم ويعزز رضاهم الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع:

- ال منشط، محمد بالغيث محمد (2018). الإدارة بالتجوال. دار السكرية للطبع والنشر والتوزيع: مصر.
- ال ناجي، محمد عبدالله (2013). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. رفد للاستشارات الإدارية والتربوية: الرياض.
- ابن منظور (2003). لسان العرب. تحقيق: عامر أحمد حيدر - عبد المنعم خليل إبراهيم بيروت: ط2 دار الكتب العلمية.
- إحصائيات إدارة التعليم بمحافظة ينبع (1442هـ) الرياض: وزارة التعليم.



- الأمين، مرتضى البشير(2016). **الاتصال التنظيمي**. عمان: أمواج للنشر والتوزيع.
- البارودي، منال. (2015). **الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البخاري، محمد بن إسماعيل (1422هـ). **صحيح البخاري**. محمد زهير بن ناصر الناصر، دمشق، دار طوق النجاة.
- برنامج التحول الوطني (2019). **وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030**. برنامج التحول الوطني 2020. المملكة العربية السعودية.
- البليوي، سارة عبد الله (2018). **درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة تبوك للإدارة بالتجوال**. تبوك: رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تبوك.
- البناء، نول فهيم (2010). **الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر**. مجلة البحث العلمي في التربية، صفحة 2م، ع11.
- تاية، عفاف محمد. "واقع الممارسة الإدارية لدى مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع العربي في إسرائيل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين ومقترحات تطويرية." أكاديمية القاسمي **مجلة الجامعة**، يونيو، 2015: 49-98.
- الجنارة، أسماء علي محمود (2020) **البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعد المديرين**. رسالة ماجستير غير منشورة في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية قسم الإدارة والمناهج كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط.
- الحامدي، سالم خميس حارب، والقاسمية، عائدة بنت بطي راشد. (2020). **الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين**. **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، الصفحات 299-344، يوليو، العدد (17).
- حدادي، أحمد هادي (2015). **ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية**. أبها: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد.
- الحري، حمد سرور. (2016). **ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة**. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- حسنين، رجب عبد الحميد(2020). **إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات**. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.



الحميدي، حمد غازي (2014). استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف. مكة المكرمة: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

الحوامة، العبيدي (2013). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، العراق، م2، ع4. الحويطي، أحمد بن عودة بن سليم. (يناير - العدد (51)، 2018). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك. المجلة التربوية، الصفحات 516-548.

الخضيري (2000). الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي مصر. الأردن: إيتراك للنشر والتوزيع.

خليفات، نجاح (2014). مدير المدرسة القائد. الأردن: دار اليازوري العلمية. دبوس، محمد طالب، وسويدان، رجاء روجي. "درجة رضا معلمي المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية نحو عملية تقييم أدائهم الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات." مجلة بحوث، فبراير، 2020: 377-395.

درعان، أسماء عبد الله (2016). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض. الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ذوقان عبيدات (2004). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. ط18، عمان أردن، دار الفكر للنشر والتوزيع.

الزهراني (2016). درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة القرى للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين. الباحة: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة.

سيد، أحمد عبدالجليل (2011). إدارة المدارس الزراعية بالتجوال. مصر: دار اليقين للنشر والتوزيع.

الشداوي، محمد مها (2016). الإدارة بالتجوال في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة. المدينة المنورة: رسالة ماجستير غير منشورة جامعة طيبة.

الشهري، محمد الغيث (2011). تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال. جدة المملكة العربية السعودية: (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز.



صالح، ميسون يوسف (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم. غزة: رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة.

صالحة، مؤمن عبد العزيز (2015). درجة ممارسة مديري وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقها على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. غزة: رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية.

صحيح (أبو داود، 1420هـ، ج4، ص570). وصححه الألباني، 2002م، ج2، ص205، سلسلة الأحاديث الصحيحة.

الطبري؛ أبو جعفر محمد بن جرير بن يزيد (1287هـ) "تاريخ الأمم والملوك" المحقق: أبو صهيب الكرمي، ط2، لبنان، الناشر: دار التراث.

عائشة، أبو حمدة، وراتب، السعود. "التراخي التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، نيسان، 2013: 394-432.

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

العجمي، محمد حسنين (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عمر، عصام عبد اللطيف. (2015). الرضا الوظيفي ومهارة إدارة الضغوط. القاهرة: نيو لينك للنشر والتدريب.

العون، سالم، والدليمي، سامر نيسان أحمد. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم شمال. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، الصفحات 220-252، المجلد (10)، العدد (21).

العرمان، عبد الرحمن سعد (2008). الإدارة بالتجوال. مجلة الأمن والحياة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.

عويضة، إيهاب أحمد (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة. غزة: الجامعة الإسلامية في غزة، كلية التجارة.

الغيث، العنود محمد. (2015). مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر مديرات المدارس ومعلماتها. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية- المجلد (15)، العدد (3)، الصفحات 2-20.

غنيم، أحمد محمد (2004). أصول الإدارة اتجاه معاصر. المنصورة: المكتبة العصرية.



القحطاني، عفاف مبارك محمد (2018). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة الخرج. الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

القرني، عزيزة ظافر محمد (2018). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات. الباحة: رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الباحة.

قريشي، محمد (2010). إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإدارة بالمدرسة الاقتصادية. دراسة حالة. مجلة رؤى اقتصادية الجزائر. ع10، الصفحات 201-219.

كليبي، موسى أحمد (2018). الممارسة القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة جازان في ضوء الإدارة بالتجوال. جازان: رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جازان.

كنعان، نواف (2011). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

لكحل، منيف (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي - مفاهيم ونظريات. الجزائر: دار المثقف للنشر والتوزيع.

المدو، الآء عبد الكريم (2019). التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات. عمان: دار المنهاج للنشر والتوزيع.

المركز الوطني لتطوير المهني التعليمي (1442هـ) إحصائية عدد قادة مدراس التعليم العام على مستوى المملكة حسب المنطقة والإدارة للعام 1442هـ. الرياض: وزارة التعليم.

المطيري، رائد عبيد بن سفر. (1441 هـ). استراتيجيات قادة المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة

لمواجهة ضغوط العمل لدى المعلمين وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. المدينة

المنورة: رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.

المطيري، جميلة فهد (2015). متطلبات ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، (رسالة ماجستير غير منشورة).

المواضية، رضا (2014). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنية في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، الصفحات 31-35.

المواضية، رضا (2014). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنية في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء.



- الميلبي، فوزية مبارك. (2014). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمكتب جنوب شرق في مدينة جدة. جدة: رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز.
- النيسابوري، أبو الحسن القشيري، مسلم بن الحجاج (2003) "صحيح مسلم" المحقق: محمد فؤاد عبد الباقي الناشر: دار إحياء التراث العربي - بيروت.
- الهاللي، الشربيني الهاللي (2006). التخطيط الإستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية. مصر: المنصورة: المكتبة العصرية.
- الهيوشل، نوف أحمد (2016). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- وزارة التعليم (1442هـ). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام - الإصدار الرابع. الرياض: وزارة التعليم.
- اليحيوي، مسلم صبرية (2012). إدارة الوقت لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 13، ع 1.
- Bell. (2000). Managing by Wandering Aroun. The journal For Quality: Participation.23, (5).
- C. Downey،B Steffy، F English، L Frese، (2014). The three-minute classroom walk-through. California: Thousand Oaks.
- E T Alrawashdeh، (2012). The impac of managment by walking around (MBWA) on achieving organizational excellence among employees in arab potash company. journal of emerging trends in economic and management sciences (JETEMS).
- Leonard&Trust، a. K. (2013. p:213). Supervision Concepts and Practices of Management. Boston:cengage: Learning (p:213).
- Mike Mear، (2009) Leadership Elements A guide to building trust". New york: IUniverse.
- olver Serrat. (2009)، Management by walking around. Knowledge solution.
- Rossi G. (2007). The Classroom Walkthrough: The Perceptions Of Elementary School Principals on its Impact on Student Achievement. Usa: Unpublished doctora ،university of Pittsburgh ،pennsylvania.
- O Graf J Werlinich، (2002). Observation frustrations...is there another way? The walkthrough observation tool. University of Pittsburg.

المواقع الإلكترونية.

- استرجعت بتاريخ 1442/12/25 هـ. <https://edu.moe.gov.sa/Mahd/girls/docs/9.pdf>
- استرجعت بتاريخ 1443/1/24 هـ <https://www.rcjschools.gov.sa/pdf/estrategia.pdf>
- استرجعت بتاريخ 1443/1/24 هـ <https://www.rcjschools.gov.sa/pdf/estrategia.pdf>
- استرجعت بتاريخ 1443/1/25 هـ. <https://portalold.ut.edu.sa/documents.pdf/872791a3-4898-400d-a4e5-50ba41298dc8>