

مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي
لمعلمي تلك المدارس

إعداد

منال عبد المعطي قدومي

إشراف

الدكتور تيسير الخوالدة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في التربية تخصص الإدارة والاصول التربوية

كلية العلوم التربوية والنفسية

جامعة عمان العربية

حزيران، 2011

ب.

التفويض

أنا منال عبد المعطي قدومي أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات
أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: منال عبد المعطي قدومي

التوقيع: منال عبد المعطي قدومي

التاريخ: ٢٠١٣/١١/٢٠





قرار لجنة المناقشة

نوقشت أطروحة الطالبة منال قنومي وعنوانها "مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس " بتاريخ 19/6/2011م.

وأجيزت بتاريخ 7/3/2011 م .

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع والتاريخ	الاسم الثلاثي	الدرجة
	الدكتور: عاطف معايلك	رئيساً
	الدكتور: نسيب الخالدة	عضواً ومشرفاً
	الأستاذ الدكتور: محمد الخالدة	عضواً
	الدكتور: محمد الحيارية	عضواً

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي أعانني على إنجاز هذا العمل بتوفيق منه سبحانه وتعالى، ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر ووافر الاحترام والتقدير، والعرفان بالفضل والجميل إلى أستاذي العزيز الدكتور تيسير الخوالده، الذي بذل جهداً كبيراً لتصل هذه الأطروحة إلى ما عليه الآن، والذي جاد عليّ بعلمه ووقته ونصحه ورعايته لهذا العمل بكل مراحلها، فكان لتوجيهاته وإرشاداته الوقع الكبير في نفسي— والنبراس المنير لطريقي في الإنجاز والأداء.

كما وأقدم جزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة

1. الدكتور: عاطف مقابلة

2. تيسير الخوالده

3. الاستاذ الدكتور محمد الخوالده

4. محمد العمارة

وذلك لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، والتي كان لملاحظاتهم وإرشاداتهم الأثر الكبير في

تجويدها وخروجها بصورة انسب مما هي عليه.

والله الموفق

الإهداء

إلى روح والدتي...
رحمها الله واسكنها فسيح جناته.

وإلى والدي...
حفظه الله وأطال بقاءه.

وإلى رفقاء طفولتي، وأصدقاء شبابي، ومحل أسراري...
أخواتي حياة وهايدي.

وإلى إخواني وأخواتي...
الذين يفرحهم نجاحي.

وإلى كل من أسهم معي في إنجاز هذه الأطروحة ولو بالدعاء....

فهرس المحتويات

أ	مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.....
ب	التفويض.....
ج	قرار لجنة المناقشة.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	الإهداء.....
و	فهرس المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
ل	قائمة الملاحق.....
م	الملخص.....
س	Abstract.....
1	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها.....
2	المقدمة.....
7	مشكلة الدراسة.....
7	عناصر الدراسة.....
8	أهمية الدراسة.....
9	تعريف المصطلحات.....
10	حدود الدراسة ومحدداتها.....
11	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.....
12	أولاً: الأدب النظري.....
40	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....
51	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....
53	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات.....
54	منهج الدراسة.....
54	مجتمع الدراسة.....
56	عينة الدراسة.....
57	أداتا الدراسة.....
58	صدق الأداة الأولى "الإدارة بالتجوال".....
58	ثبات الأداة الأولى "الإدارة بالتجوال".....
61	إجراءات الدراسة.....
62	متغيرات الدراسة.....
63	المعالجة الإحصائية.....

64	الفصل الرابع نتائج الدراسة.....
65	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:
77	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:
80	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:
82	رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:
111	خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:
120	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات.....
121	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:
131	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:
132	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:
134	رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:
140	خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:
144	التوصيات.....
145	المراجع
153	الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
68	توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المدرسة وعدد المعلمين.	1.
69	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المدرسة وعدد المعلمين.	2.
72	معامل الثبات لأداة الإدارة بالتجوال.	3.
79	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.	4.
81	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً.	5.
82	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً.	6.
84	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال إدارة الوقت مرتبة تنازلياً.	7.
85	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال التحفيز مرتبة تنازلياً.	8.
87	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال تحسين الاتصال مرتبة تنازلياً.	9.

88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال الرقابة مرتبة تنازلياً.	.10
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال التطوير والإبداع مرتبة تنازلياً.	.11
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً.	.12
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً.	.13
96	معامل الارتباط بين مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس باستخدام معامل بيرسون.	.14
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير الجنس.	.15
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير العمر.	.16
101	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير العمر.	.17

105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	.18
107	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	.19
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير الخبرة.	.20
112	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير الخبرة.	.21
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	.22
118	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	.23
120	اختبار شيفية للفروق في مستوى مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	.24
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس.	.25

124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً لمتغير العمر.	.26
125	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً لمتغير العمر.	.27
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	.28
127	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	.29
128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية.	.30
129	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية.	.31
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	.32
131	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	.33
132	اختبار شيفية للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	.34

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
176	أداتي الدراسة بصورتها الأولية.	.1
186	قائمة بأسماء محكمي أداتي الدراسة وعناوينهم وتخصصاتهم.	.2
187	أداتي الدراسة بصورتها النهائية.	.3
194	المراسلات الرسمية التي وجهتها الجامعة لتسهيل مهمة الباحثة لإجراء الدراسة.	.4
195	المراسلات الرسمية التي وجهتها وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين لتسهيل مهمة الباحثة لإجراء الدراسة.	.5

مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس

إعداد

منال عبد المعطي قدومي

إشراف

الدكتور تيسير الخوالدة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.

وتكونت عينة الدراسة من (335) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس المهنية الحكومية والخاصة في فلسطين ممن هم على رأس عملهم خلال العام الدراسي (2010-2011) ويشكلون ما نسبته (79%) من مجموع مجتمع الدراسة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداتين: الأولى لقياس مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية، والثانية لقياس الأداء الوظيفي، وجرى التحقق من صدقهما بعرضهما على مجموعة من المحكمين. وجرى التحقق من ثباتهما .

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي، واختبار ت، واختبار شيفية لدرجات أفراد عينة الدراسة على كل مقياس.

وقد جاءت نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- إن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بشكل عام كان متوسطاً.
- إن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية من وجهة نظرهم كان مرتفعاً.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كافة مجالات مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، تبعاً لمتغير موقع المدرسة ولصالح مدينة نابلس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية تبعاً لمتغير موقع المدرسة ولصالح مدينة نابلس.

The Level of Management by Walking Around Practices Level Among Vocational Schools Principals and its Relation with Teachers Job Performance.

Prepared by

ManalQadoumie

Supervised by

Dr.Tiseer Al-Khawaldeh

Abstract

The purpose of this study is to identify the level of management by walking around practices among vocational schools principals and its relation with teachers job performance.

The study consisted of teachers who are on duty during the academic year (2010 / 2011) in government and private vocational schools and supervised by the General Department of Vocational and Technical Education of the Ministry of Education and Higher Education in Palestine. The number of members of the study sample that was chosen purposively is (335), representing (79%) of the total study population.

To achieve the objectives of the study, the researcher improved two tools: the first, a measure of the level of management by walking around. the second, a measure The questionnaire reviewed by arbitrators from specialists in the different administrative and educational areas, and for purposes of verification of stability the researcher used the equation (Cronbach alpha) for the scale of management by walking around and job performance. The reliability coefficients were:(0.91), (0.82,)respectively.

The study found:

- The level of management by walking around practices among vocational schools principals in general was average.
- The level of job performance for teachers of vocational schools from their point of view was high.
- There has been a positive correlation statistically significant , between practicing management by walking around and job performance.
- There is a significant statistical relationship between the all levels of management by walking around among the princin of vocational schools and job performance for teachers of those schools, and that these relationships were all positive.
- The study showed the lack of statistically significant differences in the level of management practice by walking around among the principals of vocational schools from the perspective of teachers in these schools due to the variables of gender, age, educational qualification, and educational experience.
- There are significant differences in the level of management by walking around among the principals of vocational schools from the perspective of teachers in these schools according to the variable of the school location, for the benefit of Nablus city.
- The study indicated the lack of statistically significant differences in the level of job performance for teachers of vocational schools according to gender, age, educational qualification, and educational experience.
- The study indicated statistically significant differences in the level of job performance for teachers of vocational schools, depending on the variable of location for the benefit of Nablus city.

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

تعد الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات المتعددة في المجتمع، سواءً أكانت هذه الإدارة صناعية، أم تجارية، أم تربوية، أم تعليمية، إذ إنها الأداة المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو في سلوك العاملين، أو في الوسائل والأساليب الإدارية، أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً، لذا يمكن القول إن الإدارة الفعّالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم.

وتعد الإدارة العمود الفقري في العملية التعليمية التعلمية والتي يعود لها عمليات تطويرها وتحسينها في المؤسسة التربوية من خلال توفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية وتحسين الأداء الوظيفي لجميع العاملين فيها وخاصة المعلمين الذين يعدون مرتكزا أساسيا لتطوير عملية التعليم والتعلم (Brager, 1992).

إن تلبية احتياجات المعلمين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التربوية من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء لدى المعلمين نحو مؤسساتهم، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة التربوية من أجله ألا وهو تطوير العملية التعليمية التعلمية، وتقديم الخدمات لجميع العاملين بما فيهم المعلمين، والاستجابة لحاجاتهم المادية والمعنوية، وتحسين المناخ التنظيمي المدرسي ليساعدهم على تحسين أدائهم وفعاليتهم التعليمية، وبالتالي لم تعد الإدارة هي عملية روتينية تقليدية تعتمد على تنفيذ أوامرها ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية دينامية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين من الخدمات الضرورية العامة الملائمة لعملية التعليم والتعلم (عطوي، 2001).

لقد أشار عبيد (1993) إلى أهمية وأثر الدور والممارسات الإدارية التي يقوم بها مديرو المدارس في الأداء الوظيفي للمعلمين، وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وزيادة كفاءاتهم الإنتاجية، والإرتقاء بمستوى التعليم في المجتمع. إن قدرة مديري المدارس على فهم الذات الإنسانية وتقبلها، وحسن الإصغاء وبناء أجواء ودية بينهم وبين العاملين معهم، هي خصائص إنسانية ضرورية تتطلب من مديري المدارس المعرفة الواسعة والخبرات السيكولوجية المختلفة بغرض إيجاد دينامية التفاعل بين أعضاء الفريق والعمل على إيجاد الحوافز المادية والمعنوية التي تقتضيها طبيعة النفس البشرية.

وفي الوقت الحاضر، يبدو واضحاً الزيادة الملحوظة في مهام مدير المدرسة بسبب كثرة الطلبة واتساع مجالات النشاطات المنهجية واللامنهجية، مما أحدث تغيراً كبيراً في مفهوم المسؤوليات والواجبات التي تقع على مدير المدرسة، الذي لم يعد كما كان في الماضي يصدر الأوامر ويقوم بالواجبات والأعمال الكتابية، وتدرّس عدد من الحصص، بل أصبح من مهماته أيضاً تنمية الطلبة عقلياً واجتماعياً وروحياً من أجل إعدادهم إعداداً مناسباً حاضراً ومستقبلاً (عبيد، 1993).

وفي ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة لم تعد الإدارة عملاً مكتئباً فقط ولم يعد المديرين أصحاب السلطة والتسلط، متواجدين في مكاتبهم يعقدون الاجتماعات، ويقرؤون التقارير المرفوعة إليهم، بل على المديرين أن يعيشوا مرؤوسهم بالحوار المباشر معهم والمتابعة الفعلية لما يقومون به، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال أساليب واليات إدارية يستطيع المديرين استخدامها، ومن بينها مفهوم شق طريقه في الفكر الإداري الحديث ألا وهو الإدارة بالتجوال (فولر، 1999).

تمثل الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد والحضور الذي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجولية، وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري واستخدام مهارة الحوار مع المنفذين لاكتشاف أي قصور ومعالجته. إذ يحرص القادة الناجحون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، يعتبرون لقاءاتهم المنتظمة مع الفرق العاملة معهم عاملاً حيوياً لنجاح أعمالهم، وتعد الإدارة بالتجوال أمودجاً حقيقياً لتحقيق ذلك الهدف، وفرصة حقيقية تتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل مؤسساتهم وفي مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية وما يمتلكه كل منهم من قدرات، وإنجازاتهم الجماعية (الخصيري، 2000).

والإدارة بالتجوال نوع متميز من أنواع الإدارة طبقت في الشركات، وتعني أن يترك المدير كرسي المكتب بل يغلق المكتب، ويفوض الأعمال الكتابية التي تأخذ من وقته الكثير، وينطلق في أرجاء العمل لا للمراقبة وإنما ليتحسس احتياجات الموظفين ويشاركهم في حل المشكلات التي تواجههم وفي الحال. لأن بعض الموظفين لا يذهبون إلى المدير إلا نادراً وهم في أمس الحاجة إليه، لذلك يجب على المدير أن يذهب إليهم في مكاتبهم، يسألهم ويشجعهم لابل ويشاركهم بالرأي، ويساعد هذا في الوصول إلى حل مشكلة إدارية أو اجتماعية، ويشاركهم أفراحهم وأتراحهم، ويرى ما يجري بدون أن يشعروا أنهم مراقبون (peters & waterman, 1982).

وفي الوقت نفسه تتيح الإدارة بالتجوال، الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديريهم، وتمكن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية والتعرف عن كثب على العمليات اليومية وخطوات العمل، باعتبارهم مسؤولين عن متابعة إنجازها، لضمان الارتقاء بفاعلية اتخاذ القرار السليم (عماد الدين، 2004).

وتشير الزهري (2002) إلى أن الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري ديناميكي، تشكل أسلوباً إدارياً وقائماً من مساوئ الإدارة البيروقراطية والتي منها: الجمود والاستاتيكية وقلة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والضغط الذي يمارسه النظام البيروقراطي على الفرد ليلتزم بالقواعد والإجراءات، وما يترتب على ذلك من الانشغال الدائم بالوسائل المستخدمة في سبيل الوصول إلى الأهداف لدرجة أن تصبح الوسائل أكثر أهمية من النتائج أو الأهداف نفسها، وهذا ما له آثاراً سلبية على الحالة المعنوية للعاملين في المنظمة.

فالدور الإداري للمديرين في ضوءها لا يقتصر فقط على الحصول على البيانات والمعلومات، أو الوقوف على ما يحدث داخل المؤسسة، بل إنها تمتد لتشعر العاملين بقيمتهم، وتزيد من انتمائهم إلى العمل وجماعة العمل، وترفع من إنتاجيتهم وروحهم المعنوية (تشارلي، 2001).

إن أداء العاملين لوظائفهم يمثل عصب التطور الإداري لأي منظمة كانت، إذ أنه من خلال متابعة أداء العاملين يتم التطوير والتحديث والتغيير وبالتالي تحسين قدرات العاملين. ان عملية متابعة أداء العاملين ذات تأثير كبير في سلوك العامل وفي سلوك فرق العمل. كما أن نتائج الأداء يجب أن تكون متماشية وأهداف المنظمة، وأن تعطي العاملين المقدرة على إنجاز المهام التي يكلفون بها والتي تسند إليهم بحكم وظائفهم التي يشغلونها مما يؤدي إلى تطوير قدراتهم على تحمل المسؤولية والمقدرة على التكيف مع بيئة العمل، وبالتالي استكشاف الطاقات والعناصر المترتبة على الأداء من حيث الكفاءة والإنتاجية، الأمر الذي ينعكس على الفاعلية الكلية للمنظمة (الذنيبات، 2003).

ويعتبر الأداء الوظيفي هو نتاج لثلاثة عوامل هي: المقدرة، والدافعية، والبيئة. وان كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل بل من خلال تفاعله مع العوامل الأخرى. وان أي خلل في هذه العوامل يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي. أما ما يتعلق بأهمية القيام بعملية تقويم الأداء، فإنها تؤدي إلى معرفة واقع الممارسات الأدائية وتعمل على تحفيز الأفراد العاملين ومساعدتهم في معرفة مواطن القوة والضعف، والعمل على تطويرها ومعالجتها. (عاشور، 1996).

ويعد الاداء الوظيفي للمعلم مهما في إنجاح العملية التعليمية التعلمية، وتحقيق أهدافها يتوقف عليه، ومن هنا جاء الاهتمام بالمعلم بضرورة تأهيله وتوفير البيئة التربوية المناسبة له. ومن أهم العوامل التي تحفز المعلم على العمل علاقته الجيدة بمدير المدرسة، أو مقدرته مدير المدرسة على حفزه من خلال إشراكه باتخاذ القرارات ذات العلاقة به، وتوفير الراحة النفسية له في المدرسة مما يؤدي إلى رضاه عن مهنته وهذا بدوره ينعكس أثره ايجابيا على أدائه ومن ثم ولاءه لمدرسته (مصطفى، 1989).

وينظر إلى الأداء الوظيفي إلى المعلمين على أنه من أكثر الموضوعات أهمية بالنسبة لمديري المدارس، وذلك لارتباطه المباشر بممارساتهم داخل المدرسة. فالمعلمون الذين يؤديون عملهم بشكل أفضل، هم ذاتهم من يشعرون برضا وظيفي، ذلك لأن رضا المعلم عن مهنته ضروري لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، ولأن الرضا مرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الذي يقوم على أساسه تقييم المعلم وأدائه (الشبول، 1999).

إن نجاح أية مؤسسة أو فشلها يتوقف على المدير، والممارسات الإدارية التي يقوم بها ومن الطبيعي أن هذه الممارسات ومدى ما تحققه من أهداف تختلف من إدارة إلى أخرى، ويرجع هذا الاختلاف إلى التباين بين المديرين في أمماتهم الإدارية، والأساليب والطرق المتبعة ومدى امتلاك المدير للكفاءة والخبرة وخصائص الممارسة اللازمة لطبيعة العمل الذي يقوم به. فالإدارة الناجحة هي التي تدفع بالعاملين إلى العمل وبأقصى طاقاتهم الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال ممارسة المدير لدوره القيادي بتهيئة الظروف المناسبة للعاملين وإشباع رغباتهم وميولهم وتوافر الحوافز المادية والمعنوية لهم كل هذه مجتمعة تدفع العامل نحو مستوى عال من الأداء والرضا عن العمل (الغضاونة، 2000).

ويعتبر التعليم المهني مصدرا هاما من مصادر إعداد القوى البشرية المدربة والمزودة بالمعرفة والمهارات الإنتاجية الحديثة التي يحتاجها المجتمع لذا فإن الاهتمام بهذا التعليم وتطويره من جميع جوانبه يؤدي بطبيعة الحال إلى إمداد المجتمع بحاجاته من الكوادر الماهرة القادرة على الإسهام في تحقيق التقدم والرفاهية لمجتمعها(قطب، 1995).

لذا فإن الاهتمام بالمدرسة الثانوية المهنية وتطويرها من جميع جوانبها أمر ضروري لما تقوم به من إعداد الكوادر الفنية الماهرة، التي تتمتع بمهارات فنية، والتي لديها القدرة على استيعاب التكنولوجيا لتكون هذه الكوادر قادرة على الإسهام الفاعل في التنمية(مصطفى، 2002).

وتعاني إدارة المدرسة الثانوية المهنية كغيرها من الإدارات المدرسية من مشكلات تسهم في تقليل إنجازاتها، وتدني مشاركتها في تحقيق الأهداف التعليمية التعليمية، بل يمكن القول بأن جانبا من المشكلات التعليمية التعليمية فيها مثل انخفاض الإنتاجية التعليمية للمدارس أو بروز ظاهرة العنف بين الطلبة ومعلميهم إنما يعود جميعها إلى أسباب من بينها ضعف الإدارة المدرسية أو عجزها عن القيام بمهامها(مصطفى، 2002).

لذلك توصي بعض الدراسات بأن يشمل تطوير التعليم المهني جوانب عديدة منها:

-الإدارة المدرسية: وذلك بتبسيط العمليات الإدارية وتطويرها، بما يتلاءم مع الإدارة الحديثة حتى لا تكون الأجهزة الإدارية عقبة في سبيل ما يلزم من تطوير الدراسة والتدريب في المدارس المهنية (الجندي، 2002).

- العلاقات الوظيفية: تتأثر العلاقات الوظيفية بفعل بعد المسافات، لأنه مع تباعد المسافات تنشأ حواجز مادية ومعنوية فاصلة ما بين المدير والعاملين، ويزداد معها الوقت ما بين حدوث حدث ما ومعرفة متخذ القرار بهذا الحدث فإن هذا يتعارض مع طبيعة العمل في المدرسة الثانوية المهنية نظرا لتعدد أقسامها من جهة، ولاتساع مساحتها وتناثر أقسامها بتلك المساحة الشاسعة من جهة ثانية، ولطبيعة دراستها العملية التي تحتاج إلى متابعة ميدانية من جهة ثالثة(الخصيري، 2000).

وتؤدي ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدير المدرسة الثانوية المهنية إلى تحقيق مستوى معين للأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، لأن المدرسة الثانوية المهنية قد لا تصلح لها الإدارة المكتتبية التي يتخذ فيها المدير قراراته الإدارية من خلال تواجده في مكتبه معتمدا على وسائل الاتصال غير المباشرة مع أقسام المدرسة المتباعدة عن بعضها، ولكن تتطلب الاعتماد على أسلوب إداري يقوم على التجوال الإداري والمتابعة الميدانية الحثيثة لكل ما يحدث في المدرسة، وهذا ما يمكن أن يتحقق من خلال تواجد المدير في المواقع التنفيذية يعايش المعلمين، ويتعرف على مشكلاتهم ويوجههم إلى كيفية التعامل معها، ويعمل على تطوير الأعمال وإنجازها في صورة أفضل (عبد الجليل، 2004).

مشكلة الدراسة

إن الغرض من هذه الدراسة هو تقصي مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.

عناصر الدراسة

أجابت هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدمديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظرهم؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدمديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، وموقع المدرسة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، وموقع المدرسة؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تتناول احد المفاهيم الإدارية، وهو الإدارة بالتجوال. ذلك أن الإدارة بالتجوال بوصفها مفهوما وعاملا، ترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، كما تتجاذب معها أثرا وتأثيرا الكثير من المفاهيم والعوامل الأخرى، والتي تسهم جميعها وبصورة متفاعلة في تطوير قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المطلوبة بفاعلية. ويمكن أن يبرز ارتباط الإدارة بالتجوال كمتغير مستقل من خلال تحليل أبعادها، والتعرف على دورها في الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين. وبشكل أكثر تحديدا، فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال النقاط الآتية:

1. تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى في هذا المجال، في حدود معرفة الباحثة، وبذلك فإنها تمثل إضافة نوعية للمكتبة التربوية العربية.
2. من المؤمل أن توفر الدراسة معلومات -تغذية راجعة- للقيادات الإدارية التربوية في وزارة التربية والتعليم عن مستوى ممارسة مديري المدارس المهنية للإدارة بالتجوال وما لهذه الممارسة من آثار في متغيرات هامة كالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، من أجل وضع أو تعديل بعض الخطط والبرامج ذات العلاقة بالإدارة المدرسية إن كان هناك ما يستدعي ذلك.
3. أهمية الفئة التي تناولها الدراسة وهم معلمو المدارس المهنية، فهم التنفيذيون الأكثر قربا من الطلبة الذين يشكلون محور العملية التربوية.
4. قد تساعد نتائج هذه الدراسة فيما يمكن أن تقدمه من معلومات بتوجيه البحوث المستقبلية، من خلال جذب اهتمام الباحثين لإجراء دراسات ذات علاقة بمتغيرات هذه الدراسة و توصياتها.

تعريف المصطلحات

فيما يلي بعض التعريفات للمصطلحات التي وردت في هذه الدراسة فضلا عن التعريفات الإجرائية لها، وذلك بهدف التوافق بين القارئ والباحثة، وهي:

- الإدارة بالتجوال Management By Walking Around

"أسلوب إداري يقوم على اختصار المسافات الجغرافية والمسافات الزمنية بالحضور الفعال في مواقع الأحداث، بالمعيشة الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والشورى مع قوى العمل. وتعتمد الإدارة بالتجوال على قيام المدير بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الحقيقي للخطط والبرامج الموضوعية، لمعرفة ومتابعة سير العمل وانتظامه على الطبيعة" (الخصيري، 2000، ص.31)

كما ويشير هذا المفهوم إلى " قدرة المدير على الابتعاد عن مكتبه والخروج منه لمسرح العمل، والتفاعل مع العاملين وجها لوجه، وذلك لاتخاذ القرار الإداري الصحيح، وبناء علاقات إنسانية، وإدارة الوقت، واكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال والرقابة، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والحصول على التغذية الراجعة" (تشارلي، 2001، ص.329).

وتعرف الباحثة الإدارة بالتجوال إجرائيا بأنها: درجة معرفة معلمي المدارس المهنية في فلسطين مدى تطبيق مديريها للإدارة بالتجوال، بحيث يتفاعل مديرو المدارس مع المعلمين مباشرة من خلال: التجوال بينهم، والتحدث إليهم، وقضاء بعض الوقت معهم بهدف كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين المديرين والمعلمين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة ليس بهدف المراقبة فحسب وإنما بهدف أساسي وهو رفع الروح المعنوية لدى المعلمين من خلال احتكاكهم بهم وإشعارهم بالاهتمام لما يقومون به. وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أداة الدراسة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

- الأداء الوظيفي Job Performance

يعرف الأداء الوظيفي بأنه " قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة، ومراعي الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل، وتوفير المصادر والوقت" (الجرادين، 2004، ص. 11).

كما ويشير الأداء الوظيفي إلى "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (سلطان، 2003، ص. 219).

وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: النشاط الذي بموجبه يتمكن الفرد من إنجاز المهام والأهداف والواجبات المخطط لها بإتقان، وتنفيذها كما هو مرسوم لها بالوصف الوظيفي. وسيمثل في هذه الدراسة مجموعة من المجالات المكونة لتوقعات مرتبطة بسلوك معلمي المدارس المهنية في فلسطين. ويقاس بالدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة على الأبعاد التي تقيسها أداة الدراسة والتي قامت الباحثة بتطويرها لهذه الغاية.

حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يأتي:

1. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس المهنية والتي تشرف عليها الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في الضفة الغربية في فلسطين.
2. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية المهنية والتي تشرف عليها الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في الضفة الغربية في فلسطين.
3. الحدود الزمانية: تحددت نتائج هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه، وهو العام الدراسي -2011-2010.
4. المحددات الإحصائية والإجرائية: تحددت نتائج هذه الدراسة بما توافر من شروط اختيار العينة وحجمها، وبما وفرته أداة الدراسة من صدق وثبات لفقراتها في المجالات التي تم تحديدها، كما تحددت نتائج هذه الدراسة بالطريقة التي تم بموجبها تطبيق أداتي الدراسة على العينة، وموضوعية واستجابة أفراد عينة الدراسة على اداتي الدراسة، بالإضافة إلى طبيعة التحليل الإحصائي الاحتمالي المستخدم في تحليل النتائج للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتعميم نتائج الدراسة.

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يشتمل هذا الفصل على الأدب النظري التربوي المتعلق بالإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي. كما ويشمل أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

يتناول هذا الجزء المحاور الآتية والمتعلقة بالإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي على النحو الآتي:

الإدارة بالتجوال

تعد الإدارة بالتجوال إحدى الأساليب الإدارية الهامة المستمدة من مجال إدارة الأعمال والتي تفيد بقوة في تطوير إدارة التربية. ويقصد بالإدارة بالتجوال أن ينتقل القائد أو المدير إلى موقع العمل على الطبيعة، ولا يدير العمل ومتطلباته من خلال مكتبه فقط. وإذا حدثت مشكلة معينه فانه ينتقل إلى مكان هذه المشكلة لدراستها ومعايشتها ومعرفة أسبابها ومحاولة علاجها، اي لا يحل هذه المشكلة وهو جالس في مكتبه معتمدا على ما ينقله له الآخرون عن المشكلة شفويا أو كتابيا(فولر، 1999).

وتشكل الإدارة بالتجوال إحدى الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق فاعلية القيادة، وفيها ينظر المدير إلى نشاطه الأساسي على انه نشاط تفاعلي في المقام الأول، حيث يعمل المدير إلى جوار موظفيه في أي موقع يتم تنفيذ العمل فيه، وهذا الأسلوب في القيادة يقوم على الاعتقاد بأن معرفة العاملين ومعرفة ما يقومون به هو الطريق الوحيد لتحقيق فاعلية القيادة(Dunlip,1985).

مفهوم الإدارة بالتجوال

يعتبر بيترز وواترمان (peters & waterman, 1982) أول من كتب عن الإدارة بالتجوال في كتابهما "البحث عن التميز" وذلك في أوائل الثمانينات، وأضحى كتابهما أكثر شعبية، حيث اكتشف الاثنان أنّ الشركات التي سبق أنّ مديريها قاموا بالتفاعل مع الموظفين والعملاء كانت أكثر نجاحاً من تلك الشركات التي كانت إدارتها معزولة عن العاملين. وبينما أنّ ممارسة الإدارة بالتجوال تشجع على مواجهة المشاكل في العمل، كذلك إبقاء التواصل بين المدير والموظفين وهنا يشعر العاملون أنّ مديريهم قريب منهم ويهتم بهم. وأنّ ممارسة الإدارة بالتجوال تشجع على مواجهة المشاكل في العمل وكذلك إبقاء التواصل بين المدير والموظفين. وبينما أنّ جوهر الإدارة بالتجوال تتضمن أنّ تخلص نفسك من الأعمال الكتابية والانطلاق خارج المكتب لمتابعة العمل ميدانياً.

يشير مفهوم الإدارة بالتجوال "بأنها علم تفعيل الآخرين، وزيادة كفاءتهم، وتحفيز وتنمية رغباتهم، ورفع قدرتهم على تنفيذ وتحقيق تلك الأهداف، وذلك بالاعتماد على قيام المدير بجولات تفقدية على أرض الواقع، لمتابعة التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج الموضوعية، ومعرفة سير العمل، وانتظامه على أرض الواقع، والوقوف على عوامل وأسباب الضعف الداخلي المؤثر على الإنتاج والإنتاجية" (الخصيري، 2000، ص.12).

كما تعرف الإدارة بالتجوال بأنها "أداة لتحسين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وبأنها أي الإدارة بالتجوال مدير يتجول فاتحاً عينيه سائلاً أسئلة كثيرة ومحاولاً فهم ماذا يعمل الموظفون، حيث تتيح للمدير الخروج من مكتبة إلى مسرح العمل للتواصل مع موظفيه" (Amsbary & Staples, 1991p.108).

وفي تعريف آخر للإدارة بالتجوال "أنّ يبتعد المديرون عن مكاتبهم ويبدأوا الحديث مع العاملين في مؤسساتهم، ويتعين عليهم أن يعلموا عن المشاكل والهموم في مؤسساتهم أولاً بأول، وفي الوقت نفسه ينبغي أن يتعلم العاملون أساليب جديدة في الإدارة للتعامل مع المشاكل، والاتصال في هذه الحالة يتم في الاتجاهين" (Peter & Austin, 1994.p.146).

وتعرف الإدارة بالتجوال "سياسة تتيح للموظفين حرية الاتصال مع المديرين والمشرفين عليهم مما يزيد

الرضا عند الموظفين، وارتفاع الروح المعنوية لديهم، وزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم" (Mckinney, 2004, p. 46).

وتعرف الإدارة بالتجوال " بأنها النمط أو الإستراتيجية التي تحافظ على التواصل بين الرئيس ومروؤسيه

وذلك عن طريق التجوال أثناء العمل والتحدث إلى المرؤوسين ومشاركتهم العمل ومراقبتهم ولكن دون أن يكون

الرئيس ناقدًا، فإذا قام الرئيس بذلك مع جميع الموظفين بانتظام فإنه سيتمكن وبسرعة من تحديد نقاط النجاح

للموظفين، ومواطن الضعف والصراع، والمواطن التي يحتاج فيها الموظف إلى المساعدة" (Emmons, 2006, p. 3).

كما وتعرف الإدارة بالتجوال " تكنولوجيا الاتصال غير الرسمي، وأن الفكرة الرئيسة من وراء هذا المنهج هو

لامركزية الإدارة بأن يكون الجميع على علم ونشاط، ومستوى ثقة عالية تحث الموظفين على طرح أفكار جديدة

وبلا تردد، وهذا بدوره يسهل لهم القيام بعملهم بشكل جماعي" (Hildebrand, 2006, p. 50).

وتعرف الإدارة بالتجوال أيضا "بقاء المدير أغلب وقته خارج مكتبة وفي ميدان العمل، وبين الموظفين فهو

يشاركهم المناقشات غير الرسمية، يناقشهم في مشاكلهم، ويقدم لهم التعزيز الإيجابي عندما يكون عملهم

وأداؤهم جيد، يمدحهم ويصحح أخطاءهم، فكل هذه الأشياء تكون أكثر فعالية عندما يتم تقديمها بشكل سريع

ومباشر" (Hamister, 2007, p. 38).

كما وتعرف الإدارة بالتجوال "بأنها الإدارة التي تركز على العلاقات الإنسانية والتقييم المفتوح، والإدراك،

وهي مهمة جدا لبناء العمل القوي والأداء المبدع. وترى أن أسلوب الامر والسيطرة غير فاعل في المؤسسات

الحديثة، فلذلك على المدير أن يرى فعلاً العالم الحقيقي"

(Serrat, 2009, p. 2).

يؤكد ميلير (Miller, 1986) على أهمية تجوال المدير ومشاهدة فريق العمل، بأن يتفقد جميع مباني العمل وأن لا يمضي معظم وقته في المكتب بعيداً عن التفاصيل، بعيداً عن التواصل مع كادر العمل. فالإدارة بالتجوال تتطلب أكثر من مجرد التواصل الشخصي، حيث تتطلب توجيه وإرشاد المدير إلى الموظفين، ومن الطرق لذلك استخدام الحواس الخمس: قف بهدوء، وتواصل بجميع حواسك، ماذا تسمع؟ ماذا ترى؟ ماذا تشعر؟ ماذا تشم؟ وماذا تتذوق؟ لأن الحواس الخمس تعطيك تفاصيل أدق بكثير من صور الخيال التي تراها من وراء مكتبك. واستناداً إلى التعريفات السابقة والتأصيل للمفهوم تعرف الدراسة الإدارة بالتجوال بأنها: "منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ بهدف التحسين المستمر للأداء، وعليه فهي إدارة الحاضر لاكتشاف اوجه القصور، وإدارة المستقبل لتطوير الأداء" (الخصيري، 2000، ص. 26).

كيف تطبق أسلوب الإدارة بالتجوال؟

- هذا سؤال شائع جداً، بعض المديرين لم يحاولوا التجوال على الإطلاق وقد حبسوا أنفسهم في مكاتبهم مدى سنوات لا يعرفون كيف البداية وما عليهم القيام به هو تطبيق الخطوات الآتية: (Lynech, 2009)
- 1- التقي بالموظفين وتحدث معهم واحداً واحداً فهذا يشجع الحوار الصادق والولاء لهم.
 - 2- تجول على قدميك، أبدي اهتمامك بأعمالهم، اسألهم عن أمورهم الشخصية، فمثلاً عن عائلاتهم، هواياتهم، أوقات عطلتهم، واهتماماتهم الرياضية.
 - 3- لا تسمح للموظفين بتقديم شكوى بمن يشرف عليهم في العمل فقدم لهم الاقتراحات بأن يتناولوا المشاكل مع مشرفيهم أولاً، إلا إذا استدعت المشكلة تدخلك الشخصي ومن ثم إشراك مشرف العمل.
 - 4- شارك العاملين الحلم برسم صورة للمؤسسة في المستقبل وذكرهم بأهمية دورهم في الوصول إلى هذا الحلم.
 - 5- حاول قدر الإمكان أن تشاهد العاملين وهم يعملون بشكل صحيح، فلا تكن ناقداً، ولا مفتشاً بل قدم الإرشاد، حاور واستمع جيداً.

هذا وقد أشار الين (Ellen, 1994) إلى بعض المحاذير التي ينبغي على المدير المتجول تجنبها، والابتعاد عنها أثناء التجوال الإداري ومنها:

- 1- التحدث أثناء الزيارة مع أشخاص معينين دوماً متجاهلاً الآخرين.
- 2- الإجابة عن أسئلة تتعلق بقضايا تتطلب بحثاً من خلال القنوات الرسمية.
- 3- أن تُجيب على أي سؤال غير متأكد من إجابتك له، أو أن تجيب عن سؤال يضطرك إلى إفشاء سر أنت مؤتمن عليه.
- 4- أن تبدو كأنك تتصيد أخطاء الآخرين.
- 5- أن تبدو وكأنك على عجلة من أمرك.
- 6- أن تنتقد المسؤولين مباشرة أمام العاملين معهم.
- 7- أن تصطحب حاشية كبيرة في أثناء زيارتك لتفتخر أمام العاملين معك بعلو منزلتك.

ويستنتج مما سبق بأنه قد تبدو الإدارة بالتجوال لدى العديد من المديرين عند البدء بممارستها أسلوباً يشوبه التكلف أو التصنع، وقد يشعرون بشيء من الصعوبة أثناء تطبيقها، ولكن بينت الدراسات أن هناك بعض الإرشادات التي ينبغي على المدير المتجول الالتزام بها وتنفيذها مما يسهل عملية التطبيق لها. أهداف الإدارة بالتجوال

لكل عمل هدف يسعى إلى تحقيقه، ولكل نشاط إداري غاية يجب الوصول إليها، والتي تدور عادة حول تقديم أفضل إنتاج ممكن في ظل الموارد المتاحة، وبأقل تكلفة ممكنة وبأعلى المستويات فهذا هو الإطار العام لأهداف الإدارة وهناك أهداف خاصة للإدارة بالتجوال والتي ذكرها الخضيري (2000) تتمثل في الآتي:

1. تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي الذي يترتب وينشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل لأن الزيارات الميدانية التي يقوم بها المدير تعمل على تحطيم أسوار العزلة والجمود وإثارة الجدل مستخدماً بذلك عامل المعرفة وعامل المهارة والرغبة.

2. ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية غير المعلنة التي تكون قد غُيّبت أو جُهلّت أو لم تُذكر للإدارة العليا لسبب أو لآخر وتشجيع جميع العاملين على قول الحقيقة الكاملة، فالممارسة الإدارية التي تنتهجها الإدارة بالتجوال تعمل على تحقيق الاتصال والتواصل الدائم والمستمر مع مختلف العاملين وكسر حاجز الاغتراب والعزلة.

3. التحفيز على الإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ إلى مقاييس أعلى من الجودة ولتصبح الجودة الشاملة هي العنوان ولتحقيق ذلك لا بد من وجود قابلية للعمل مع الآخرين، والانسجام مع مطالب الآخرين.

4. إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الأفراد وكسر جمود الروتين.

5. كسر— الجمود البيروقراطي مستخدماً بذلك إدراك العاملين لذاتهم ومعرفة ما تحتويه هذه الذات من قدرات خلاقة مبدعة، ومعرفة أنماط العاملين السلوكية الايجابية لتعميقها والسلبية لمعالجتها وبالشكل الذي يطور ويصحح الأداء.

6. معالجة حالات وأمراض الضيق، والملل، والإحباط، والقلق، والتوتر النفسي، واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتبية.

وأشار لوروزين (Lorenzen, 1997) بأن للإدارة بالتجوال هدفين هما:

1. تحفيز العاملين ودفعهم للعمل بفاعلية، وذلك عندما يرون مديرهم يهتم بهم ويتابعهم بنفسه.
2. إن وقوف المدير شخصياً على العمل واطلاعه الدقيق يعطيه صورة واضحة عن الأداء ومشكلات العمل أفضل بكثير من نقل ذلك له من خلال التقارير.

أبعاد الإدارة بالتجوال

يمكن توضيح أبعادها كما أوردها بيترز (1995) على النحو الآتي:

- 1- اتخاذ القرار: ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على اتخاذ القرار الصحيح والتعامل مع الموقف الإداري بطريقة صحيحة، باحتكاكه المباشر بالعمل والعاملين في المنظمة.
- 2- العلاقات الإنسانية: ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على اختبار اهتمامات العاملين، وبناء علاقات طيبة معهم، والاهتمام بالعمل الجماعي وتوفير المناخ المناسب لهم.
- 3- الرقابة: ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على تصحيح لجانب هام من البيانات الواردة له والمتعلقة بالعمل والعاملين، والكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل.
- 4- إدارة الوقت: ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على التعامل الإيجابي مع الوقت في تنظيم وتنسيق ممارساته الإدارية.
- 5- اكتشاف الحقائق: ويشير إلى قدرة المدير من خلال تجواله على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع.
- 6- تحسين الاتصال: ويشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل، وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال.
- 7- التحفيز: ويشير إلى قدرة المدير على حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف.
- 8- التطوير والإبداع: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين، وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله.

9- التغذية الراجعة: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير المتجول على مساعدته العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم.

مميزات الإدارة بالتجوال

تحقق الإدارة بالتجوال- إذا ما أحسن تطبيقها- العديد من المزايا والتي يمكن تناولها بشيء من الإيضاح على النحو التالي:

1- تفويض أكثر للسلطة:

يقف المدير من خلال جولاته على المحددات والاختناقات والقيود التي تحتاج في معالجتها إلى تفويض أكثر للسلطة من أجل تحقيق عوامل السرعة والفاعلية، وبالتالي يتم القضاء على البيروقراطية وإعطاء مزيد من الإحساس بالمشاركة، حيث من خلال الملاحظة وإبداء الأسئلة والاستفسار والحصول على الردود والإجابات والمعينة تؤدي إلى اختصار الوقت والتعرف عن قرب على إمكانات تفويض السلطة ومجالاتها، وأنواع التفويض اللازم لحسن إدارة النشاط وإنجاز الأعمال، وهي عملية يتم لمسها عن قرب أثناء التجوال الإداري الذي يقوم به المدير القائد في أقسام المؤسسة (تشارلي، 2001).

2- تقييم أفضل للأفراد:

يعد الاتصال المباشر ما بين المدير وما بين العاملين أفضل أساليب التقييم فاعلية. إن اقتراب المدير من العاملين واكتشاف لقدراتهم وإمكاناتهم وظروفهم والعوامل التي يعملون فيها، والمحددات والمشاكل والمعوقات التي تجابههم، يجعله في حالة معرفة أفضل بحيث يكون أقدر على تقييمهم التقييم الإداري السليم، ومن ثم يستطيع وضع كل فرد في المكان الذي يناسب قدراته ومهارته (فولر، 1999).

3- تحفيز العاملين على الإنجاز:

يؤدي تجوال المدير وسط موظفيه ومعايشتهم إلى توفير الدعم المعنوي لهم، وإعطائهم الإحساس بأن المدير يشاركهم ظروف العمل ولا يتعالى عليهم، وهذا كله يعد حوافز غير مادية للعاملين تؤدي إلى تحفيزهم على الإنجاز وتحسين أدائهم، وإزكاء المبادرات الفردية والجماعية بهدف إحداث مزيد من التطوير والتحسين والتجويد (بيترز، 1995).

4- ربط المكافأة بالإنجاز الفعلي:

تعمل الإدارة بالتجوال وعلى عكس الإدارة المكتبية على ربط المكافأة بمسئولياتها من خلال ما يلمسه المدير القائد فعلا خلال جولاته التفقدية، خاصة وأنه يعاين على الطبيعة الإنجاز الذي تم فعلا، ويعرف بنفسه من الذي قام به. كما يستطيع المدير المتجول من خلال تنقله بين رؤوسه التركيز على إشباع حاجات الموظفين، وإلى احترام الذات، والتحدي والابتكار، والنمو المهني، وخلق جو داخل المؤسسة يجعل العمل فيها مكافأة عظيمة في حد ذاته للموظفين (Mckinney, 2004).

5- تدريب أفضل للأفراد أو المجموعات:

تعمل الإدارة بالتجوال على رفع قدرة المدير في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمجموعات العاملة من خلال الزيارات الشخصية لمواقع العمل، والالتقاء مع القائمين بالتنفيذ والحوار معهم ومعرفة أوجه القصور التي يعانون منها. وبناء على ذلك يتم وضع البرامج التدريبية وفقا لما يحتاجه العاملون فعلا. فضلا عن أن الإدارة بالتجوال تعد في أحد جوانبها أداة تدريب ونقل للمعلومات والخبرة من المدير إلى رؤوسه بصفته الأكثر خبرة بالنواحي الفنية والإدارية. لذا فإن الإدارة بالتجوال من خلال كونها وسيلة جيدة لتشخيص الاحتياجات التدريبية للعاملين وأداة تدريب يكون فيها المدير المتجول هو المدرب للمستويات التنفيذية على اعتبار أنه الأكثر علماً وخبرة، فإنها تحقق تدريباً أفضل وأكثر للعاملين في المؤسسة وبالطبع سينعكس ذلك إيجابياً على تحقيق أهداف المؤسسة (الخصيري، 2000).

6- تعميق الإحساس بالمسئولية عن الخطط والأهداف الموضوعية:

يقضي المدير من خلال الإدارة بالتجوال معظم وقته في مواقع العمل الفعلية وسط رؤوسه أكثر من وجوده في مكتبه، يقوم بإجراء حوار معهم عن الأهداف ومدى واقعيتها، وعن الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وعن المعوقات التي تقابلهم أثناء التنفيذ ومقترحاتهم للتغلب عليها، وهذا كله يغذي الشعور بالمشاركة لدى المرؤوسين مما يدفعهم إلى الحماس في التنفيذ (Serrat, 2009).

7- توافر الاتصال الشفوي الفعال:

توافر الاتصال التلقائي بين المدير والمرؤوسين من خلال تجوال المدير في مواقع العمل والتحدث معهم أو مع أي أحد له علاقة مع المؤسسة، مما يتيح للمدير الحصول على أفكار جديدة، وإحساس أفضل بالمؤسسة بأكملها (الخصيري، 2000).

8- سرعة اكتشاف المشكلات وأوجه القصور:

يتمكن المدير من خلال إتباعه الإدارة بالتجوال من سرعة اكتشاف المشكلات وأوجه القصور. كما يتمكن من سرعة مواجهة السلوكيات الخطأ التي تصدر من العاملين داخل المؤسسة وتضر بمسيرتها (الزهري، 2002). وتدل كل المزايا السابقة على أن الإدارة بالتجوال أسلوب إداري فاعل ومطلوب لإدارة المؤسسات لتواجه تحديات كثيرة فرضتها متغيرات معاصرة، ولتحافظ على قدرتها التنافسية بين المؤسسات المناظرة لها والتي تمارس نفس نشاطها، كما أن الإدارة بالتجوال من خلال المزايا العديدة التي تحققها تسهم بقوة في إنجاز أهداف المؤسسة على أفضل وجه ممكن.

صفات وخصائص المدير المتجول

حتى تكون الجولة الإدارية التي يقوم بها المدير المتجول ناجحة لابد أن يتصف المدير بعدد من الصفات ذكرها جونز (Jones, 2001) وهي كالآتي:

- أن يكون مبتسماً، وهادئاً، ومرتاحاً أثناء التجوال.
 - أن يكون واسع الصدر لاستقبال جميع الأسئلة التي تطرح من قبل الموظفين فالصبر والتفهم يساعد المدير المتجول على اكتساب ثقة الأفراد المحيطين به.
 - أن يكون ملاحظاً جيداً، ومستمعاً جيداً وان يهتم بكل ما يدور حوله.
 - أن يكون لديه القدرة على التحدث مع العاملين عن نجاحاتهم، وعائلاتهم، وهواياتهم وكيف يقضون أوقات فراغهم.
 - أن يأخذ باقتراحات العاملين حول تحسين العمل.
 - أن يكون لديه القدرة على توزيع وقته بالتساوي على جميع الأقسام في المنظمة.
 - أن يملك مهارة التشجيع للعاملين معه، وتحفيزهم على إبداء آرائهم بصراحة ووضوح ودون خوف.
- وأشار الخضير (2000) إلى الخصائص التي يتعين على العاملين أن يعلموا أن المدير المتجول يتصف بها وهي: الإنصاف، والاستقامة، والنزاهة، والكرامة الإنسانية، والصبر والتفهم، والتشجيع، والحب والرعاية، والانضباط الداخلي والخارجي.

إن الفكرة الرئيسية للإدارة بالتجوال تكمن في أن المدير الذي يتحدث إلى موظفيه، يفهم منهم المشاكل وصعوبات العمل، وفي نفس الوقت على المدير أن يُعلم الموظفين طرق واستراتيجيات جديدة لمعالجة وإدارة المشاكل، فالاتصالات باتجاهين من المدير إلى الموظفين والعكس (Buckner, 2008).

أنواع التجوال الإداري

يتعدد أنواع التجوال الإداري ويختلف، فلكل منها خصائص ومواصفات تجعل من اللازم معرفتها والإحاطة بها وحسن اختيارها لتتفق مع احتياجات المنظمة. ويمكن تقسيمها كما أوردها جليسون (Gleeson, 1994) كالآتي:

1- جولات تفقدية لتقصي- الحقائق حول مشكلة معينة، أو موضوع معين غامض، أو أن هناك شكوكا في صحة البيانات.

2- جولات تفقدية لتفويض السلطة وتحديد الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات على العاملين.

3- جولات تفقدية للتأثير على العاملين، وكسب ولائهم واحترامهم من خلال زيادة الإحساس بالمشاركة، والتفهم التام لمشاكلهم والإصغاء إليهم، والترحيب بمقترحاتهم وبحثها معهم.

4- جولات تفقدية لمجرد إثبات الوجود، واستعادة الحيوية والدافعية خاصة في أوقات الأزمات ومحاولة إشاعة الأمل والبحث عن حل ما.

5- جولات تفقدية تحفيزية من أجل زيادة الحافز والدافع نحو الإبداع، وإذكاء المبادرات الفردية والجماعية بهدف إحداث مزيد من التطوير والتحسين والتجديد.

أدوات الإدارة بالتجوال

لإنجاح التجوال الإداري لابد من استخدام أدوات معينة يتم الاختيار منها وفقاً لخبرة ومهارة وكفاءة وقدرة المدير المتجول على استخدام كل منها وفقاً لاحتياجات الموقف الإداري وهي كالآتي:

1- أداة إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث:

الإدارة بالتجوال تقوم على تحفيز الابتكار وخلق والإبداع والتطوير والتي من أهم مصادرها الحوار والنقاش الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع العاملين (تشارلي، 2001).

2- أداة إزالة كافة أشكال الرهبة والخوف والوجل التي قد تحول دون الحصول على المعلومات المطلوبة والوصول إليها أثناء التجوال الإداري، وذلك عن طريق قيام المدير المتجول ببعث روح الأمن والأمان وإزالة كافة أشكال الخوف والرهبة من نفوس العاملين (الزهري، 2002).

3- أداة تحقيق المشاركة المعنوية للعاملين في مشاكل العمل، لأنه بمجرد استماع المدير إلى شكوى ومشاكل العاملين وتحديثهم عنها يزيل الهموم، وفي الوقت نفسه يبعث الأمل من جديد في إمكانية حلها ويتحول اليأس إلى أمل (الخضيري، 2000).

4- أداة الإصغاء إلى ما يقال ويحدث:

يجب على المدير المتجول أن يصغي ويستمتع جيداً إلى ما يقال، وأن يتنبه إلى ما يحدث حوله ويراه، وأن يجعل من محاور الاهتمام لدى العاملين لغة مشتركة للوصول إلى جوهر الحقائق (McCmack, 2009).

5- أداة طرح الأسئلة وإدارة الحوار والنقاش:

هذا يتطلب من المدير المتجول طرح الأسئلة التي تحفز العاملين على الحديث وتشجعهم على البوح بما يرغبون في قوله دون خوف، واستخدام التعليقات المشجعة على الحديث والباعثة على الطمأنينة والفكاهة المرحة المعتدلة التي لا تفقد المدير احترامه بل ستسهم في قربه إلى قلوب العاملين (عماد الدين، 2004).

6- أداة البحث عن المبدعين وأصحاب الأفكار الجريئة والجديدة وعن قادة الرأي وأصحاب المواهب التي يمكن الاستفادة منها (McCmack, 2009).

7- أداة البحث عن أفكار جديدة حيث تعمل الجولة الإدارية التي يقوم بها المدير المتجول على الحصول على الأفكار الجديدة (Emmons, 2006).

مبررات الأخذ بالإدارة بالتجوال في إدارة المدرسة المهنية

توضح الكتابات المتخصصة في مجال الإدارة التعليمية أن معظم الأساليب الإدارية التي تم الأخذ بها في مجال الإدارة المدرسية مستمدة من مجال إدارة الأعمال، كما أن أي أسلوب إداري متميز وناجح في إدارة الأعمال من الممكن أن يحقق نجاحاً كبيراً في مجال الإدارة المدرسية طالما أحسن تطبيقه (مرسي، 2001).

وتتسم المدرسة المهنية كمؤسسة تعليمية إنتاجية بمجموعة من السمات الخاصة التي تجعل من الأجدى والأكثر فاعلية أن يؤخذ بأسلوب الإدارة بالتجوال في إدارة هذه المدرسة ومن هذه السمات الآتي:

1- اتساع مساحة المدرسة المهنية:

تتميز المدرسة المهنية بأنها مدرسة ذات مساحة كبيرة، وذلك يرجع إلى طبيعة النشاط التعليمي الذي يمارس في داخلها، لذا فان مدارس بهذه المساحات لا يمكن أن تدار بفاعلية من خلال تواجد المدير في مكتبه معتمدا على أساليب الاتصال غير المباشرة مع العاملين في مرافق وأقسام المدرسة المختلفة، بل لا بد من اعتماده على القيام بجولات إدارية تفقدية تحقق له متابعة حقيقية صادقة في كل مكان من هذه المؤسسة (عبد الجليل، 2004).

والمدرسة المهنية مهما كانت القدرات البدنية لمديريها فانه لن يتمكن من إدارتها إذا اعتمد على الأسلوب الدكتاتوري التسلطي، كما أنه لا يستطيع أن يقوم بعمليات المتابعة والإشراف بمفرده، لذلك فان تفويض السلطة يمكن أن يكون فاعلا في هذه المدارس، وهذا ما تحققه الإدارة بالتجوال حيث ان أهم مزاياها أنها تحقق تفويضا أكثر للسلطة (عبد الجليل، 2004).

2- طبيعة الدراسة العملية:

تمثل الدراسة العملية جانبا هاما من الدراسة في المدرسة المهنية، حيث تقسم حصص كل منهج دراسي إلى شقين (نظري- عملي) ويحظى الشق العملي بمكانة بارزة ومهمة مقارنة بالشق النظري وهذه الدراسة العملية تتم بمواقع الإنتاج الطبيعية في المدرسة (هلال، 2001).

وتحتاج هذه الدراسة العملية إلى متابعة ميدانية حتى تتم على أكمل وجه، ومن ثم تعطي ثمارها المتمثلة في اكتساب الطلاب المهارات الإنتاجية الحديثة في المجال المهني (سويلم، 1997). ولن تستطيع إدارة المدرسة الثانوية المهنية المتابعة الميدانية الحثيثة لهذه التدريبات العملية اعتماداً على الأسلوب البيروقراطي المكتبي في الإدارة، ولكن يمكنها تحقيق ذلك إذا اعتمدت على الإدارة بالتجوال (الخضيري، 2000).

3- الموضوعية عند تطبيق مبدأ العقاب:

لكي تكون قرارات المدير موضوعية لا بد أن يكون على وعى كامل وصادق بالظروف التي يعمل في ظلها رؤوسيه ليميز بين الأخطاء الإنسانية غير المقصودة التي لا تستوجب العقاب، وتلك الأخطاء الناتجة عن الإهمال والتقصير والتي ينتهم معاقبة مرتكبيها لتستقيم الأمور داخل المدرسة ويرتدع الآخرون (احمد، 2000).

وتوفر الإدارة بالتجوال البيانات والمعلومات الصادقة التي يمكن للمدير أن يستند إليها عندما يريد أن يأخذ القرارات التأديبية ضد المقصرين والمهملين، حيث تتوقف صحة القرارات على مدى صدق المعلومات التي ارتكزت عليها، وتتميز المعلومات التي تتوافر عن طريق الإدارة بالتجوال بدرجة أعلى من الصدق والموضوعية مقارنة بالمعلومات التي تتوافر عن طريق وسائل الاتصال الأخرى غير المباشرة مثل التقارير الشفوية أو المكتوبة التي يتلقاها المدير من الآخرين عن الأحداث التي تتم داخل المدرسة (فولر، 1999).

4- إدارة المدرسة بأسلوب رجال الأعمال:

إن مدير المدرسة رجل أعمال قادر على أن يدير العمل بأقل تكلفة واقتصاديات سليمة، وهو حلقة وصل بين المدرسة والمجتمع الذي يعيش فيه مع أولياء الأمور ورجال الأعمال ورجال الفكر والمهتمين بالتعليم وسلطات الحكم المحلي وغيرهم، بما يساعد في تحقيق أهداف المدرسة (عماد الدين، 2004). ويستطيع مدير المدرسة المهنية أن يدير المدرسة كرجل أعمال مسؤول عن وحدة تعليمية إنتاجية من خلال قيامه بجولات إدارية مخطط لها بعناية، وليس من خلال تواجده في مكتبه يقضى ساعات العمل اليومية في التأشير على المكاتبات الروتينية بلا إبداع (ابو عصب، 2005).

لكل ما سبق تكون المدرسة المهنية- ربما دون غيرها- بحاجة ماسة إلى أن تدار بأسلوب الإدارة بالتجوال، حيث إنها تلبى احتياجات هذه المدرسة من إشراف ومتابعة ميدانية، وتفويض أكثر للسلطة وللعديد من المزايا التي تعود من وراء الأخذ بالإدارة بالتجوال، والتي سبق ذكرها.

متطلبات تطوير إدارة المدرسة المهنية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال

يتطلب تطوير إدارة المدرسة المهنية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال التركيز على النقاط الأساسية الآتية:

1- التخطيط الجيد للأعمال المستقبلية:

يمكن تطوير أداء إدارة المدرسة المهنية من خلال ممارستها للتخطيط كأحد إجراءات الإدارة بالتجوال بما يمكنها من التعامل بأسلوب علمي مع المشكلات. حيث يعتمد مدير المدرسة المهنية على الافادة من آراء وخبرة العاملين فيها، ومدى إمكاناتهم وتصوراتهم الخاصة في حل المشكلات المختلفة التي تواجه المدرسة والعمل على عدم تكرارها في المستقبل، حيث يبنى التخطيط في الإدارة بالتجوال على البيانات والمعلومات المتوافرة، وأخذ هذا كله في الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات ورسم السياسات وتطوير التكتيكات، من أجل تحقيق الأهداف (الخضيري، 2000).

2- التنظيم لمختلف مجالات العمل الإداري والتنسيق بينها:

يؤدي تطبيق مبادئ التنظيم من قبل إدارة المدرسة المهنية إلى تمكّنها من مجابهة الكثير من المشكلات التي تعترضها وتعيقها عن إنجاز أهدافها، ومن أهم هذه المبادئ ما ذكره عبدالجليل (2004) وهي كالآتي:

أ- التحديد الواضح للاختصاصات في الهيكل الإداري للمدرسة المهنية.

ب- تحديد مصدر واحد للأوامر الإدارية في إدارة المدرسة المهنية.

ت- تفويض السلطة لأن احتفاظ مدير المدرسة بكافة السلطات يؤدي إلى إرهاقه وإضاعة وقته وجهده

بأعمال هامشية روتينية، إلى جانب الحيلولة دون سير عمل المرؤوسين بالسرعة والمرونة المطلوبة، وغالبا

ما ينتج عن ذلك البطء في العمل والتأخير في اتخاذ القرارات ومن ثم التأخير في تنفيذ الخطط الرامية إلى

تحقيق الأهداف.

3- المتابعة الميدانية الحديثة لمختلف مراحل التنفيذ:

تواجه إدارة المدرسة المهنية مشكلات عديدة، والتي قد ترجع إلى نقص المتابعة الميدانية الجادة، ومن ثم

يمكن القضاء على هذه المشكلات من خلال المتابعة الميدانية الحديثة للتنفيذ أولا بأول بدلا من الانتظار حتى

نهاية العام الدراسي ثم المحاسبة على الأخطاء التي وقعت، ومن أهم هذه المشكلات نقص التدريبات العملية

للطلاب داخل المدرسة، وتأخر عمليات الصيانة الدورية للأجهزة والآلات (حمدان، 2002).

لذا فإن المتابعة المستمرة القائمة على التجوال الميداني تمكن إدارة المدرسة المهنية من أن تواجه مشكلة نقص

التدريبات العملية للطلاب، حيث عن طريق المتابعة الميدانية تتمكن إدارة المدرسة من التعرف على المعوقات

سواء أكانت تتمثل في نقص التجهيزات أم عدم جدية المعلمين، والعمل على إزالة هذه المعوقات ومن ثم توافر

الظروف الملائمة لكي تتم هذه التدريبات على أكمل وجه بما يؤدي إلى إكساب الطلاب المهارات الحديثة (الخصيري،

2000).

4- تنوع أساليب متابعة الأداء وتطويره:

هناك عدة أساليب لمتابعة الأداء تستطيع إدارة المدرسة المهنية أن تختار من بينها ما يناسب الموقف أو المشكلة

التي تريد التعامل معها ولعل من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها في متابعة الأداء وتطويره في المدرسة

المهنية ما أورده زيدان (1983) كالآتي:

أ- الاجتماعات المفتوحة والمغلقة.

ب- الندوات والمحاضرات تبادل الزيارات بين إدارة المدرسة وإدارات المدارس الأخرى والمؤسسات الإنتاجية المماثلة في المجتمع.

ت- الزيارات الميدانية لمواقع التنفيذ.

5- التوجيه والحفز المستمران:

تستطيع إدارة المدرسة المهنية من خلال الممارسة المستمرة لعملية التوجيه والحفز أن تواجه العديد من المشكلات، والتي قد تكون ناتجة عن غياب أو نقص التوجيه أو أنه يتم بأسلوب خطأ، ومن أهم هذه المشكلات التي يمكن القضاء عليها وضمان عدم تكرارها من خلال ممارسة التوجيه والحفز المستمرين، قلة تعاون الطلاب مع إدارة المدرسة والقصور في إلمام بعض المعلمين بالنواحي الإدارية (مصطفى، 2002).

6- تدعيم قنوات الاتصال بين وحدات الهيكل الإداري داخل المدرسة:

تواجه إدارة المدرسة المهنية مشكلات عديدة تستطيع القضاء عليها وتقليل احتمالات تكرارها مستقبلاً من خلال تدعيم قنوات الاتصال داخل المدرسة، ومن أهم هذه المشكلات ضعف التعاون بين المعلمين والإداريين، وضعف التنسيق بين أقسام المدرسة مما يؤثر على إسهامات الأفراد والأقسام في إنجاز أهداف المدرسة (عاشور، 1996).

وتستطيع إدارة المدرسة المهنية عن طريق تبادل الزيارات والاجتماعات الدورية تدعيم قنوات الاتصال بين أفراد الأسرة المدرسية، حيث يتم تحسين تدفق البيانات والمعلومات والآراء حول القضايا المختلفة ذات الاهتمام المشترك مما يؤدي إلى تطوير الأداء القيادي لإدارة المدرسة، ومن ثم زيادة قدرتها على مواجهة المشكلات (عبد الجليل، 2004).

وعن طريق عقد الاجتماعات الدورية المنتظمة بين العاملين وفي وجود مدير المدرسة أو من يفوضه يتم التنسيق بينهم، والتعرف على مطالب كل طرف من الآخر، بما يؤدي إلى زيادة الانسجام والتعاون بينهم. وإلى أن تسود بينهم العلاقات الإنسانية الطيبة، وينتقل أثر ذلك بطبيعة الحال إلى المرؤوسين بما يؤدي إلى زيادة التعاون الاختياري بينهم، فتسود أعمالهم روح الفريق الواحد، ومن ثم تزداد فرص تحقيق الأهداف التي يرغبون فيها (الخضيري، 2000).

7- تدعيم قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة والجهات الإدارية العليا:

من خلال الإدارة بالتجوال يتم تطوير الأداء القيادي لإدارة المدرسة المهنية بما يمكنها من تدعيم قنوات الاتصال بينها وبين الجهات الإدارية العليا، حيث تستطيع إدارة المدرسة المهنية تنويع وسائل الاتصال بدلا من اعتمادها على التقارير الكتابية فقط، والتي تجابهها كثير من الصعوبات مثل: بطء الحركة، واحتمال الفهم الخطأ للرسالة المكتوبة، وعدم الحصول على التغذية المرتدة السريعة (عبد الجليل، 2004).

8- تدعيم قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي:

تستطيع إدارة المدرسة المهنية من خلال اعتمادها على الإدارة بالتجوال تدعيم قنوات الاتصال بينها وبين مؤسسات المجتمع المحلي، والتنسيق بينها وبين الشركات من خلال الزيارات الميدانية لها، وعقد اجتماعات مع المسؤولين فيها لدراسة كيفية التنسيق بينهما ووضع الأسس التي تكفل دوام التنسيق والتعاون بينهما، ثم إجراء التقويم البنائي على فترات، والتقويم النهائي للفادة من نتائجهما في تصحيح المسار، وفي تدعيم قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة والهيئات المحلية بما يساعد على تحقيق التعاون البناء الذي يساعد في تحقيق أهداف كلا الطرفين (Jones, 2001).

9- تطوير معايير اختيار المديرين في المدارس المهنية:

تحتاج المدرسة المهنية إلى تطوير معايير اختيار المديرين الذين يتولون القيادة فيها، بحيث يعطى اهتماما أكثر للصفات الشخصية التي تجعل من مدير المدرسة قائدا إدارياً مؤهلاً للتأثير في مرؤوسيه، ومن ثم يكون قادرا على استدعاء العطاء الاختياري منهم. هذا بالإضافة للإعداد العملي للمديرين وفقاً للأساليب الإدارية المعاصرة التي تلائم هذه المدرسة حيث إن جوانب العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه قد تكون غير واضحة لقيادات المدارس المهنية نتيجة للقصور في الإعداد الإداري، وهذا يتطلب الاهتمام به (ابو عصبه، 2005). كما وتؤدي الصفات والخصائص الذاتية لشخصية المدير القائد دورا رئيسا في نجاح الجولة الإدارية، وفي نجاح عملية التوجيه التي يحتاج المدير إلى ممارستها باستمرار مع مرؤوسيه (السلمي، 2002).

10- تطوير مسؤوليات مدير المدرسة المهنية:

يستطيع مدير المدرسة المهنية القيام بمسؤولية التدريب أثناء العمل من خلال الإدارة بالتجوال، والتي تعد في أحد جوانبها أداة تدريب يكون فيها المدير هو المدرب، حيث يقوم بنقل المعلومات والخبرة إلى مرؤوسيه، معتمدا في ذلك على خبرته وإعدادة، وكذلك على شخصيته وبنفاذية أفكاره، ويتم ذلك خلال الزيارات الشخصية لمواقع العمل والالتقاء مع العاملين، والتعرف على احتياجاتهم التدريبية وأوجه القصور التي يعانون منها والعمل على علاجها. كما تحتاج مسؤوليات مدير المدرسة المهنية إلى التطوير بحيث تشمل مسؤوليات أخرى مثل: اكتشاف الكوادر الماهرة ودفعها إلى المقدمة داخل المدرسة (عبد الجليل، 2004).

الأداء الوظيفي

يعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات التي شغلت بال رجال الإدارة في جميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ذلك لأن رفع مستوى معيشة مواطنيها يعتمد أساسا على رفع كفاءة الأداء، الذي يعد مؤشرا واضحا يعبر عن مستوى التقدم العلمي والاقتصادي والحضاري لأي بلد.

إن الأثر الكبير الذي يصبغه هذا الموضوع على أداء المنظمات والإدارات والمؤسسات وإنتاجها جعل الباحثين والمهتمين والمختصين والقياديين التربويين في المؤسسات التعليمية يهتمون به على الصعيدين النظري والعملي فنجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد إلى درجة كبيرة على كفاءة أداء الموارد البشرية العاملة فيها (المجالي، 2004).

وهناك شبه اتفاق بين صناع القرار على إدارة الموارد البشرية وتنميتها هو المدخل الأنسب والأجح لرفع كفاءة أداء المؤسسات وتحسينها، مما يحقق الكفاءة والفاعلية في مواردها المادية والبشرية. مفهوم الأداء الوظيفي

يعتمد الأداء الوظيفي على درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو صورة عن الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء الوظيفي والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حسن، 2002).

عرف الأداء الوظيفي بأنه "حجم التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها" (Horen, 2004p. 57).

وعرف الأداء الوظيفي بأنه " القيام بأعباء وظيفة الوحدة الإدارية من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب إنجازه من الموظف الكفاء والمدرّب" (شهاب، 1998، ص. 43).
ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة" (عبد المحسن، 2002، ص. 87).

كما ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى " ما يتوقع من الفرد أن يقوم به ضمن إطار فني محدد " Joseph, (2004p.174).

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه "قيام الموظف بالواجبات الموكلة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المنظمة التي يعمل فيها بكفاءة وفاعلية" (الصرايرة، 2005، ص. 54).
ومن خلال التعريفات السابقة، يتبين أن الأداء الوظيفي يتعرض إلى مؤثرات وعوامل، تأتي بعضها من الموظف نفسه وخاضعة له بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، وهناك ثلاثة عوامل تبرز على وجه الخصوص، وهي كما ذكرها الصباغ (1989) على النحو الآتي:

- 1- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- 2- الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.
- 3- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وزيادة تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تدل على الأداء الناجح من خلال متابعة العاملين في تحقيق هذه المؤشرات، مما يجعلها وسيلة فاعلة في ضبط النوعية ومتابعتها لاستقرار مستوى أدائها. فالقادة الإداريون المسؤولون عن إدارة أنظمة معقدة وكبيرة مثل الخدمات التربوية يحتاجون إلى مؤشرات مفتاحية لتكون لهم العون وتساعدهم في إدارة مؤسساتهم، لأن عملية ضبط النوعية تحتاج إلى مؤشرات واضحة ومحددة للأداء (مسلم، 1999).

وقد طرح الزغول (2006) مجموعة من الأفكار لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات والمنظمات التي يعملون فيها ومن أهمها:

- 1- تزويد المؤسسة الحكومية بالأجهزة والمعدات الحديثة.
 - 2- تعزيز المشاركة وتوزيع السلطة.
 - 3- التطبيق الموضوعي للحوافز لمكافأة الأداء المتميز.
 - 4- اعتماد معايير موضوعية (كالكفاءة والتخصص) عند تعيين الموظفين.
 - 5- زيادة الاهتمام بتدريب العاملين وتأهيلهم بعد التحاقهم بالوظيفة لتنمية مهاراتهم وتمكينهم من مواكبة التطورات المستجدة في مجال عملهم.
- كما أشار المساد (2001) إلى أن تحسين أداء المعلمين ورفع إنتاجيتهم والنهوض بنوعية التربية والتعليم يتطلب جملة من الاستحقاقات من أبرزها إعداد المعلمين وتدريبهم بشكل يلائم متطلبات التغيير السريع الشامل الذي بدأ يجتاح العالم بفعل موجات العولمة وثورة الاتصالات وتفجر التقنية المتسارع.
- أشار الخطيب (2001) إلى ثلاثة عوامل تعمل على تحسين قدرة العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية لابد من الالتزام بها وهي كالآتي:

- 1- التدريب: وهو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى استخدام مجموعة من الأسس والمفاهيم والأساليب التي تحدث تغيرات محددة سلوكية وفنية ومعلوماتية وذهنية يتطلبها الفرد أو الجماعة أو المنظمة تزيد من معدلات أداء الفرد والجماعة لأعمالهم.
- 2- تحسين المناخ المادي للعمل: وهو أن تعمل المنظمة على توفير الشروط المناخية المناسبة، والتي تعمل على مساعدة العاملين على أداء أعمالهم، إذ أن هناك علاقة بين المناخ المادي الجيد، والقدرة على أداء العمل كما أثبتت ذلك التجارب التي قام بها التون مايو (Elton Mayo) في الفترة (1929- 1932).
- 3- من خلال روح الفريق الواحد للعمل الجماعي سوف يسود التعاون والذي يحفز العاملين على تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل، حيث يهيأ في المنظمة مناخ تنظيمي مفتوح يزيد من معدلات الإنتاج.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

- هناك مجموعة من العوامل تؤثر في الأداء الوظيفي في المنظمة حددها عبد المحسن (2002) كالآتي:
- 1- حجم العمل قد يؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة التي تعالج بطبيعة وجودها حجما كبيرا من العمل. لأن احتياجات الوحدة الإدارية قد تزيد أو تقلل عن بعض الوحدات داخل المنظمة.
 - 2- انجاز العمل المتأخر أو المؤجل بطريقة أكثر من المعتاد يمكن أن يسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج. ومثل هذا التعجل أو السرعة في انجازه يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي. في حين يسبب النقص في العمل المتاح انخفاضا في معدل الإنتاج.
 - 3- الهيكلية التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر في الأداء الوظيفي، فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية. فالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق العمل وتتابعه عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الانجاز، كما أن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء العمل.
 - 4- العوامل الفنية: وهي المتابعة والاستمرار في إدخال التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات تقييم وبرمجيات، لأن أداء العاملين يتحدد بمستوى التكنولوجيا المتوافرة ونوعيتها.

تقييم الأداء الوظيفي

- يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة مهمة لقياس أداء العاملين سلوكيا ومهنيا. إذ يساهم في التعرف إلى القدرات والمهارات والموهب التي يتمتع بها موظف معين، وذلك من خلال تحليل وتشخيص وقياس أدائه وسلوكه (النجار، 1995).
- كما أنه يمكن الإدارة من معرفة جوانب القوة والضعف في أداء الموظف، وبالتالي تستطيع تحديد من الموظف الأفضل أداء.

ان عملية تقييم الأداء الوظيفي تحدد مستوى إسهام الموظف في تحقيق الأهداف المحددة له والمطلوب انجازها، والتقييم الجيد المبني على أسس علمية صحيحة وسليمة تراعي مبادئ العدالة والمساواة ستؤدي إلى مشاعر ايجابية وشعور بالأمن النفسي والرضا الوظيفي (الخطيب، 2001). وتقييم الأداء الوظيفي سواء أكان على مستوى الفرد أم الجماعة أم المؤسسة، هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية. حيث ان مستوى الأداء الوظيفي الفردي يؤثر في مستوى الأداء الجماعي، وبالتالي أداء المؤسسة ككل (مصطفى، 2002).

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي، عملية ادارية مخططة تحتاج إلى دراسة وتخطيط وتعتمد على تحديد وقياس الأداء في فترة زمنية محددة، كما تهدف إلى تطوير الأداء وتطوير المنظمة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما وتسعى هذه العملية إلى التعرف إلى نواحي القوة والضعف في جوانب العمل الإداري، فهي بمثابة دليل يمكن الاسترشاد به في عمليات تطوير المنظمة (الزغول، 2006).

أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تعود أهمية تقييم الأداء الوظيفي إلى أنها من أهم الوسائل المساعدة في تحقيق المهام والتقليل من الأخطاء والانحرافات، وهي تحدد أيضا الكيفية التي يجب فيها تنفيذ الأعمال والوظائف المختلفة، فمن الواجب أن يكون هناك تحديد مسبق وتعريف كامل للوظائف والأهداف المرحلية والنهائية للمنظمة، تتجسد فيها فائدة التقييم بوصفه أحد العوامل المؤثرة في تنفيذ الإجراءات ومتابعتها أولا بأول وتوجيهها في الإتجاه الصحيح، وإبراز الكفايات والمهارات الكامنة لدى العاملين لاستثمارها استثمارا صحيحا سواء أكانت مهارات شخصية أم إدارية (المصري، 1999).

ولقد أشار لاري (larry, 1992) إلى أهمية تقييم الأداء للعاملين في المنظمات العامة والخاصة، فمن خلاله تمكن المنظمة من تحقيق النقاط الآتية:

- 1- التأكد من أن جميع العاملين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن الملفات حول هذا الموضوع ستكون عنصرا مهما في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته.
- 2- معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق، وبالالتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير وتحسين أدائه.

- 3- تحديد المميزين من الموظفين، ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء، تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم وترفعيهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- 4- توظيف الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم لإظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء، قد تكون هي السبب في ضعف أداء الموظف.

أوضح اللوزي (2002) أن تقييم الأداء داخل المؤسسة يتم عن طريق الآتي:

- تقييم الرئيس للمرؤوسين: أي أن المشرف المباشر على الموظفين أو العاملين هو الذي يقوم بهذه العملية ويسجل ملاحظاته، ثم يراجع نتائج التقييم ويناقشها.
- تقييم الزملاء للموظف، أي أن زملاءه العاملين معه وبالمستوى الإداري نفسه يقومون بتقييم عمله، وهذا أكثر موضوعية وعدالة، حيث لا وجود للتحيز لأن هناك أكثر من رأي في عملية التقييم هذه.
- تقييم الموظف لذاته، وهنا يترك الأمر للموظف لكي يقوم بتقييم أدائه. وهذا أحد الأنماط التي تستخدم لغايات التطوير وخاصة فيما يتعلق بالجوانب السلوكية.
- تقييم المرؤوسين للرئيس، وهذا يعبر عن نوع القيادة وهي القيادة الديمقراطية، إذ يقوم الموظفون بتقييم رئيسهم المباشر.
- التقييم عن طريق لجنة، وهي تتكون في تشكيلها من الرئيس المباشر والرئيس الأعلى وعدد من الموظفين الموثوق بهم لكي يقوموا بتقييم الموظف.

أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

- تعتبر عملية تقييم أداء الموظفين ذات أهمية كبيرة لدى القيادات الإدارية والموظفين أنفسهم، فهي تخدم بأسلوبها جميع العاملين في المنظمة وكذلك المنظمة نفسها، فالجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس مقبولة تصبح أهدافا يسعى الجميع إلى الوصول إليها (حسن، 2002).

فعملية التقييم تتوزع أهدافها على ثلاثة مستويات هي: مستوى المديرين أو القادة، ومستوى المرؤوسين أو الموظفين، وعلى مستوى المنظمة أو المؤسسة (السالم، 1997).

ويتم ذلك على مستوى المؤسسة عن طريق المعايير والأسس العلمية في التقييم، ومن خلال الموضوعية في إصدار الأحكام، مما يجعل المنظمة تتمتع بمناخ عال من الثقة والتعامل الأخلاقي البناء وينأى بها التذمر والشكوى والتظلم والمحاباة والابتعاد عن الشخصية والميول. والالتفات إلى الاهتمام بالنهوض بالعاملين واستثمار قدراتهم وتطويرهم وزيادة تدريبهم وتأهيلهم (عبد المحسن، 2002).

اما على مستوى المديرين أو القادة، يقع هؤلاء بحكم مركزهم الإداري والوظيفي بين الإدارة العليا وبين المرؤوسين، أي أنهم في المنطقة الإدارية الوسطى، لذلك فان تناغمية العلاقات مع الموظفين وارتفاعها، تهيئ الفرصة الكاملة لهم في مناقشتهم ومحاورتهم حول مشكلات العمل، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة فعالة وجيدة لزيادة الانسجام بين المديرين والموظفين مما يسهم في عدالة التقييم وكفاءته (الزغول، 2006).

اما على مستوى المرؤوسين، من خلال إقناعهم والتأثير فيهم للمشاركة بالمسؤولية من أن الجهود المبذولة من طرفهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستكون عرضة إلى عملية التقييم التي تترتب عليها مكافآت ومكنتسات وتبعدهم عن العقوبات، مما يجعلهم يسعون إلى تطوير بيئتهم الوظيفية وتطوير سلوكهم الإنساني (حسن، 2002).

واقع التعليم المهني في فلسطين

تعود نشأة نظام التعليم والتدريب المهني في فلسطين إلى ما قبل (144) عاماً، عندما سمحت الحكومة العثمانية للسكان والطوائف عام 1856 بإنشاء المدارس التي تراها مناسبة لرعاياها، فانتشرت المدارس العربية الإسلامية الخاصة والمدارس التبشيرية الأجنبية، فأُنشئت عام 1860 مدرسة دار الأيتام السورية الألمانية "مدرسة شنلر" كأول مدرسة أجنبية اهتمت بالتدريب المهني والحرفي واليدوي وبإنشاء عدد من المشاغل للتدريب كالخياطة والنجارة والحدادة، وتجليد الكتب والطباعة وصناعة الأحذية، والخرائط وصناعة الفخار، وكانت تهدف إلى تمكين الأيتام من إعالة أنفسهم عن طريق اكتساب مهنة ما (أبو لغد، 1997).

وفي عام 1863، أنشئت مدرسة السالزيان في بيت لحم كمدرسة مهنية لتحقيق الأهداف نفسها لمدرسة شنلر. وفي عهد الانتداب البريطاني، أنشئت دار الأيتام الإسلامية في القدس عام (1922) تحت إشراف المجلس الإسلامي الأعلى في فلسطين، كمدرسة صناعية لمساعدة الأيتام والمعوزين في توفير حياة كريمة عن طريق اكتساب مهنة معينة في هذه المدرسة (أبو لغد، 1997).

وأنشئت مدرسة خضوري الزراعية عام (1930) في طولكرم، لتدريب طلبة القرى العرب الذين أنهوا الدراسة الابتدائية على أسلوب الزراعة العامة لمدة سنتين دراسيتين، أصبحت ثلاث سنوات عام 1943، ويعود الخريجون كمزارعين ناجحين ليعملوا في قراهم وليدربوا غيرهم من المواطنين. وفي عام 1933 أنشئت أول مدرسة مهنية حكومية في حيفا، وأنشئ أول مركز تدريب في القدس عام 1948 عن طريق الاتحاد اللوثري. وقد نقل إلى بيت حنينا، في عام 1964، وكان معظم الطلبة المسجلين في هذا المركز من الأيتام وأولاد العائلات الفقيرة واللاجئين (أبو لغد، 1997).

أما الدور الأهم في تطوير التعليم المهني من هذه الفترة فقد قامت به وكالة الغوث للاجئين الفلسطينيين، التي أنشأت مراكز للتدريب المهني في مستوى مرحلة التعليم الثانوي، أحدهما في قلنديا سنة 1953 والآخر في غزة سنة 1954، وقد أنشئ هذان المركزان لتأهيل أبناء اللاجئين مهنيًا بحيث يتمكنون من إعالة أنفسهم وأسراهم بكرامة (معياري، 1991).

ومنذ عام 1958، اثناء فترة وحدة صفتي الاردن غطى نظام التعليم والتدريب المهني والتقني مرحلة التعليم الثانوية ومرحلة التعليم العالي تحت مظلة وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث أنشأت الحكومة ووكالة الغوث الدولية عدداً من المدارس المهنية ومراكز التدريب المهني وكليات المجتمع (حشوة، 1997).

وإضافة إلى المؤسسات الخاصة ووكالة الغوث فقد دخل في الستينات عامل جديد على التعليم الصناعي، حيث بدأت وزارة التربية والتعليم الأردنية تهتم بالتعليم الصناعي، فأنشأت عدداً من المدارس الصناعية في المملكة من ضمنها المدرسة الثانوية الصناعية في نابلس سنة 1962، ثم لحقتها دار اليتيم العربي، وهي مؤسسة خاصة، فأنشأت المدرسة الصناعية الثانوية في القدس عام 1965. كذلك أنشأت وزارة التربية والتعليم الأردنية مراكز للنشاط الصناعي في (23) مدرسة إعدادية للحرف اليدوية في الحدادة والنجارة وأحياناً على الكهرباء البسيطة، وكان الهدف من هذه المراكز هو توليد حب العمل اليدوي لدى الطالب وتشجيعه على ممارسته دوفاً خجل، وإعطاء الطالب فكرة أولية عن التعليم الصناعي، قد تؤدي إلى أن يتجه إلى الالتحاق بالمدارس الصناعية بعد إنهائه المرحلة الإعدادية (معياري، 1991).

لقد عانى نظام التعليم والتدريب المهني مثل غيره من النظم على يد الاحتلال الإسرائيلي نتيجة حرب 1967، ولا يزال هذا النظام يعاني إلى الآن، إذ يفتقر إلى الإدارة الموحدة والتشريعات الفعالة، وما يزال يحمل سمات الماضي، إضافة إلى الإهمال المتعمد خلال فترة الاحتلال (حشوة، 1997).

وقد أولت السلطة الوطنية الفلسطينية حينما قدمت إلى أرض الوطن التعليم المهني كل الاهتمام والرعاية فحرصت على إنشاء العديد من المدارس المهنية إيماناً منها بأهمية هذا القطاع من التعليم ودوره في الاقتصاد الوطني، فأنشأت ست مدارس في الضفة والقطاع وكان منها أربع في الضفة الغربية وهي مدرسة جنين الثانوية الصناعية، ومدرسة قلقيلية الثانوية الصناعية ومدرسة سلفيت الثانوية الصناعية ومدرسة بنات دورا الثانوية المهنية، ومدرستان في قطاع غزة وهي مدرسة دير البلح الثانوية الصناعية ومدرسة بنات غزة الثانوية المهنية وقد استقطبت هذه المدارس العديد من الطلبة والطالبات في تخصصات مختلفة (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني، 2008).

هيكل نظام التعليم والتدريب المهني

إن منظومة التعليم والتدريب المهني في فلسطين -رغم صغر حجمها- تعد منظومة مشتتة، من حيث أنواع المؤسسات وأهدافها وجهات الإشراف والمسؤولية، والإطار التاريخي الذي تشكلت فيه وتنقسم برامج التعليم والتدريب المهني التي تقدمها مؤسسات التعليم والتدريب المهني إلى نوعين أساسين هما:

1- برامج نظامية (رسمية): وهي البرامج التعليمية والتدريبية التي تتسم بالخصائص التالية:

أ- مقدمة من قبل وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي.

ب- مقدمة من مؤسسات تقدم هذا النوع من البرامج مثل: كليات المجتمع والكليات التقنية.

2) البرامج غير النظامية (شبه الرسمية): وهي البرامج التعليمية والتدريبية التي تتسم بالخصائص التالية:

أ- مقدمة من مؤسسات مختلفة أو وزارات غير وزارة التربية والتعليم أو وزارة التعليم العالي.

ب- ومن المؤسسات التي تقدم هذه البرامج مثل: مراكز التدريب المهني التابع لوزارة العمل، مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية (حشوة، 1998).

ويهدف التعليم المهني الذي توفره المدارس المهنية في المرحلة الثانوية إلى تحقيق الآتي:

- الإسهام في إعداد العمالة الماهرة من الموارد البشرية في مجالات الصناعة والزراعة والتجارة والتمريض.

- إعداد الطلبة لمواصلة تعليمهم في مؤسسات التعليم العالي (عطوان، 2001).

أما عن عدد المدارس المهنية في فلسطين فيبلغ عددها (19) مدرسة مهنية حكومية وخاصة منها (15) مدرسة صناعية ، ومدرستان إحداهما تحوي على الفرع الفندقي والأخرى تحوي على الفرع الاقتصاد المنزلي ومدرستان زراعتان، وتشرف وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي الفلسطينية على جميع هذه المدارس. ويتوافر في هذه المدارس (21) تخصصاً في مجال التعليم الصناعي والتجاري والزراعي والفندقي والاقتصاد المنزلي (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني، 2011).

إلا أن أهم المشكلات التي تواجه التعليم المهني بفروعه الصناعي والزراعي والتجاري والاقتصاد المنزلي والفندقي في فلسطين، تتعلق بكفايات داخلية متمثلة في الطلاب ونوعياتهم ومستواهم التحصيلي وإعدادهم، ومدير المدرسة من حيث الكفايات والإعداد والإدارة، والمدارس من حيث الأبنية والتجهيزات، والمناهج والخطط الدراسية، والمعلمين وإعدادهم قبل التعيين ومتابعة إعدادهم بعده. وأخرى تتعلق بكفايات خارجية تتناول بطاقة الخريجين وعدم توافر فرص العمل المناسبة، وعدم الربط الكافي بين خطط إعداد المهنيين ومتطلبات سوق العمل، وضعف الصلة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الإنتاجية والخدمية، والاعتمادات المخصصة للتعليم المهني ومدى توافرها مع متطلبات التطوير (حمدان، 2002).

ولكي نرقى بهذا النوع من التعليم، لابد من تسليط الضوء على أهم المشكلات والصعوبات التي تحول دون تحقيق أهدافه وغاياته، والتي نتج عنها عدم توافر في الأطر الفنية بمستوياتها المختلفة مع المطلوب لتحقيق خطط التنمية. وهذا من شأنه أن يضعنا على الخطوات الأولى نحو خلق نظام تعليمي مهني في فلسطين كفاء وفعال ومرن مرتبط باحتياجات السوق ومتيسر للجميع ومستدام وقادر على الوفاء بالتزاماته العامة تجاه المجتمع الفلسطيني (أبو عصب، 2005).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

فيما يلي عرض موجز للدراسات السابقة، العربية والأجنبية، التي تناولت الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي، وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، لتعرف التراكم المعرفي لنتائجها، بغية الاستفادة منها، وتحديد موقع هذه الدراسة الحالية من تلك الدراسات، من ثم بيان مدى الاتفاق أو الاختلاف في نتائجها مع النتائج التي تمخضت عنها الدراسة الحالية:

1. الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال

إذا كانت الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال في مجال الإدارة العامة قليلة، فإنها في مجال الإدارة التربوية شحيحة جداً. ومن أبرز هذه الدراسات التي أمكن الحصول عليها ما يلي:

أ. الدراسات العربية:

دراسة عبد الجليل (2004) هدفت إلى تطوير إدارة المدرسة الثانوية في مصر- في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت استبانته وزعت على عينة عشوائية مكونة (206) من مديري ووكلاء المدارس الثانوية في (4) محافظات مصرية حيث بلغ عدد المدارس (103)، وأشارت نتائجها إلى أن التخطيط من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال ويبنى على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توافرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومرؤوسيه. كما أن الإدارة بالتجوال تعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المرؤوسين بتعميق إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعه مما يحفزهم ويدفعهم إلى الحماس والجدية في التنفيذ. وأن صفات وخصائص شخصية المدير تؤدي دوراً رئيسياً في نجاح عمليات الاتصال وتفويض السلطة وعملية التطوير والإبداع لدى المعلمين، وهذه العمليات تعتبر من أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال.

كما أجرى الجبالي (2005) دراسة هدفت إلى اقتراح أسلوب لاستخدام الإدارة بالتجوال كأحد المحاور في إدارة مراكز الشباب في محافظة القاهرة. استخدم المنهج الوصفي وتم تطوير استبانته مكونة من عدة محاور متعلقة بالناحية الفنية والإدارية حول طبيعة العمل في مراكز الشباب للإجابة عن أسئلة الدراسة. وبعد التأكد من صحة وثبات الأداة جرى تطبيقها على عينة عشوائية اشتملت (42) مدير مركز شباب من إجمالي (65) مركز شباب في محافظة القاهرة. وأشارت نتائجها إلى أن مديري مراكز الشباب يقضون (70%) من وقتهم داخل مكاتبهم لمتابعة مهامهم الإدارية. تواجد مدير مراكز الشباب في موقع الحدث أو المشكلة يقضي على 50% منها على الأقل من وجهة نظرهم.

وقامت العيدي (2010) بدراسة هدفت إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطوير استبانته تكونت من جزأين وتشمل (35) فقرة لقياس أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال، و (20) فقرة لقياس فاعلية عملية اتخاذ القرارات. وزعت على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (361).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

ب. الدراسات الأجنبية

اجرى امسباري وستابليس (Amsbary & Staples, 1991) دراسة هدفت إلى استكشاف تأثير الإدارة بالتجوال في تحسين الاتصال بين الإدارة والممرضات في المستشفيات الأمريكية. استخدم المنهج المسحي التحليلي في هذه الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من (958) ممرضة مسائية ومناوبة في أيام العطل في مستشفى ميدوسترن الكبير. جمعت البيانات بطريقتين الأولى: تحديد المعتقدات تجاه الإدارة بالتجوال، والثانية: تقييم الايجابية والسلبية تجاه المعتقدات حيث كان المسح الأولي يتكون من (110) أسئلة وبعثت إلى (330) عينة عشوائية من الكادر التمريضي حيث صممت الأسئلة لقياس مستوى معرفة الممرضات بأبعاد الإدارة بالتجوال، وهذه الأسئلة كانت موجهة إلى الممرضات لتحديد ماذا تعني الإدارة بالتجوال لهم؟ وما هي الإيجابيات والسلبيات التي ترتبط بهذا البرنامج؟ وما هو السلوك المتوقع من المديرين عند تطبيق مفهوم الإدارة بالتجوال؟ أشارت نتائج المسح الأولي بأن طاقم الممرضات ينظرون إلى الإدارة بالتجوال على أنها وقت للمديرين للمراقبة والتفاعل وتحديد المشكلات، وبدأت الممرضات بالتفكير بأن الإدارة بالتجوال كانت فرصة لإبداء القلق والمشاكل لكي يتاح للمديرين رؤية ظروف العمل الخاصة بالممرضين، وفرصة لمعرفة المديرين جيداً وإيجاد الحلول للمشكلات في العمل. أما المسح الثاني كان يحتوي على 20 فقرة متعلقة بموضوع الدراسة أي الإدارة بالتجوال. وتوصلت نتائج المسح الثاني إلى أن الجولات الإدارية هي فرصة للمديرين لملاحظة وحداتهم وإدارتها خلال عملها، وفرصة للتواصل مع موظفيهم، ولفحص أداء موظفيهم وفرصة لتلمس المشاكل ومعرفة بعضهم بعضاً.

اجرى بفاو (Pfau, 1997) دراسة لتحديد الاحتياجات الإدارية والتدريبية لمديري المدارس الثانوية في ثلاث مناطق أوغندية. استخدم المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فكانت طبقية عشوائية تكونت من (47) مديراً. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم استبانته مكونه من (155) مهمة من مهام المدير موزعة على (13) مجال رئيساً منها: الإدارة العامة، وإدارة الموظفين، وإدارة المدرسة، وإدارة السجلات، والاتصال، والتخطيط، وإدارة الاجتماعات، والتسهيلات المدرسية، ومهام أخرى.

وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المهام والمجالات المذكورة اعتبرت احتياجات إدارية وتدريبية مهمة، ولكن ما تعلق بمجالات إدارة المدرسة، والاتصال، والتخطيط، ومهارات اتخاذ القرارات، والإشراف، وتطوير أداء المعلمين، كانت ذات أهمية أعلى من وجهة نظرهم.

وفي دراسة قامت بها مكيني (Mckinney, 2004) هدفت إلى قياس رضا الممرضين الناتج عن الوقت الذي يقضيه المديرون مع الممرضين. استخدم المنهج الوصفي وطبقت الدراسة في مشفين في أمريكا، حيث وزعت استبانته على عينة عشوائية بلغت (150) من الممرضين.

توصلت الدراسة إلى أن مجتمع الممرضين افاد من التصحيح في التعليمات التي تحث مديري الدوائر على قضاء وقت أطول مع مرؤوسيههم وذلك بممارسة الإدارة بالتجوال. وأن العلاقة بين المديرين ومرؤوسيههم توفر بيئة مليئة بالارتياح المتزايد بين المرؤوسين لقرب مديريهم منهم ويؤدي ذلك إلى الارتياح الوظيفي للمرؤوسين وتلبية مطالبهم. وقد فسرت نظرية الإدارة بالتجوال بالوقت الذي يستغرقه المدير مع المرؤوسين. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين رضا الممرضين والوقت الذي يقضيه المديرون مع الممرضين.

واجرى هيلديبراند (Hildebrand, 2006) دراسة هدفت إلى بيان الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة بالتجوال على موظفي الرعاية الصحية في إحدى المستشفيات الألمانية. استخدم منهج دراسة الحالة، بالاعتماد على الدراسة الميدانية لمدة ستة أشهر يتابعه الحياة اليومية في المستشفى في قسم التمريض. واستخدمت الإدارة بالتجوال كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية، حيث اعتبرت الإدارة بالتجوال إحدى الإجراءات التي تسهم في زيادة التزام الموظفين ودعم الثقة والتفاهم المشترك بينهم.

توصلت الدراسة إلى إن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية، وإلى رفع الالتزام والتحفيز بين موظفي الرعاية الصحية فهم متحمسون لعملهم ومشاركون في الاتصالات المفتوحة.

وقام ماكنيل وبويد (Macneill & Boyd, 2006) بدراسة هدفت إلى وضع تصور لإستراتيجية تقوم على مزج القيادة والإدارة في عمل المدير وذلك من خلال العديد من الأنشطة. هذه الإستراتيجية يجب أن تشمل القيادة والتجوال Leadership & Management By Walking Around فيصبح اختصارها (L&MBWA) أي القيادة والإدارة بالتجوال، إستراتيجية تتحرك من فلسفة النصح والإرشاد وترتقي إلى أن تتضمن المعرفة والقوة بفاعلية وتقدم قادة منظمين يعرفون كل شيء عن مؤسساتهم من خلال التواجد الفعلي في مواقع العمل بالاتصال والتواصل ما بين المدير والمرؤوسين.

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث اختيرت ثلاث مدارس استرالية تم تنفيذ جولات للقيادة فيها. حيث قاما بمشاهدة ومراقبة ومقابلات لفترة كافية مع المعلمين والمديرين فيها ومراجعة الوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن القيادة والإدارة بالتجوال (L&MBWA) لعبت دوراً كبيراً في نمط القيادة المستخدم، وأن المكتب ليس هو المكان الأول لإيجاد المدير. وأن مديري المدارس الثلاث واعون ومدركون تماماً لكثافة وعبء العمل الكبير والمسؤولية الكبيرة في المناخ التعليمي الحديث. وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة بالتجوال نظام مستمر لتقويم أداء العاملين في المدرسة فردياً وزمرياً بتزويد المعلمين بتغذية راجعة مناسبة في وقتها.

2. الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي

وتشمل على الدراسات العربية والأجنبية على النحو الآتي:

أ. الدراسات العربية

اجرى الخضر-ي (1982) دراسة بحثت الأداء المهني لدى المعلمين في دولة قطر. حيث هدفت إلى الكشف عن بعض الجوانب المرتبطة بالمهنة التعليمية كالإدارة المدرسية وظروف العمل والعلاقات مع الزملاء والتلاميذ. والكشف عن العوامل التي يرى المعلمون أنها تحقق مستوى عالياً للأداء المهني. استخدم المنهج الوصفي، ووزعت استبانته على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (240) معلماً ومعلمة مثلت فيها المراحل التعليمية الثلاث.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن نسبة الراضين عن العمل بلغت (67%) من أفراد العينة. وان اتجاه المعلمين والمعلمات كان سلبياً نحو الأجور، وفرص التطوير والإبداع، والتحفيز خاصة من خلال المكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرار. أما الجوانب التي عبر المعلمون عن رضاهم عنها هي: العلاقات الإدارية، والعلاقات مع الزملاء.

أما دراسة زيدان (1983) هدفت إلى معرفة مدى تناسب خريجي المدارس الصناعية المصرية كماً وكيفاً مع أهدافها، وأوجه القوة والضعف في تلك العوامل وممارستها المختلفة داخل المدارس الصناعية، وكيفية تحسين عملية إعداد التقنيين الصناعيين في هذه المدارس. استخدم المنهج الوصفي التحليلي

واشتملت الدراسة على ثلاث عينات تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وكان مجتمع الخريجين (456) خريجاً، أخذ منهم كعينة (150) خريجاً، وكان مجتمع طلاب الصف النهائي في المدارس الصناعية (838) طالباً، أخذ منهم كعينة (142) طالباً، وكان مجتمع هيئة التدريس (380) مدرساً أخذ منهم كعينة (72) مدرساً. وتوصلت الدراسة إلى عدم قدرة المدارس الفنية الصناعية وبأعدادها الحالية على المشاركة في الوفاء باحتياجات البلاد من التقنيين. ومن العوامل المؤثرة في عملية الإعداد في المدارس الصناعية: نقص المعامل والفصول، والممارسات الإدارية لمدير المدرسة، والامتحانات وهيئة التدريس، والأدوات والأجهزة، وطرق التدريس، والجو الاجتماعي السائد في المدرسة.

أجرى عليمات (1990) دراسة هدفت إلى تحديد الكفايات الضرورية لمعلمي التعليم المهني في المرحلة الثانوية في الأردن من وجهة نظر معلمي المدارس المهنية ومديريها، ومعرفة الكفايات الضرورية لمعلمي التعليم المهني في تخطيط برامج لتدريب المعلمين وتأهيلهم. استخدم المنهج الوصفي التحليلي ووزعت استبانته على عينة عشوائية بلغت (180) معلماً و(38) مديراً.

توصلت الدراسة إلى أن أهم الكفايات هي: التخطيط، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال، والتغذية الراجعة وجميعها كانت مهمة من وجهة نظر المعلمين. كما أظهر المعلمون بان كفايات التخطيط والتنفيذ والتقويم مهمة جداً لعمل المعلمين والمديرين.

وأجرى الهزيمة (1991) دراسة هدفت إلى معرفة اثر نمط المدير الإداري وضبط الوضع المدرسي على كل من الرضا والأداء الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في عمان، استخدم المنهج الوصفي التحليلي وبلغت عينة الدراسة (47) مدرسة ثانوية حكومية وعدد المعلمين (158) معلماً ومعلمة وعدد الطلبة (7604) طلاب وطالبات.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة بين نمط المدير الإداري العالي ونفوذه ورضا المعلمين عن فرص الترقية والمرتب ورضا المعلمين العام. ووجود علاقة بين نمط المدير القيادي المتدني ونفوذه ورضا المعلمين عن طبيعة العمل وعن أدائهم الوظيفي ورضا المعلمين العام. كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين درجات المعلمين تعزى إلى متغير الجنس لصالح المعلمات في جوانب الرضا عن طبيعة العمل والأداء الوظيفي.

أما دراسة الشريدة وعبد الرحيم (1999) فقد هدفت إلى معرفة أهماط السلوك القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (775) معلما ومعلمة. حيث تم استخدام استبانته لوصف السلوك القيادي ولقياس الأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج وجود فروق بين النمط الديمقراطي والنمط التسلطي على الأداء الوظيفي وذلك لصالح النمط الديمقراطي. ووجود فروق بين متوسطات الرضا والأداء الوظيفي بين المعلمين والمعلمات لصالح المعلمات.

أما عن دراسة حمدان (2002) فقد هدفت إلى تحديد درجة مشكلات المدارس الثانوية الصناعية الحكومية في محافظات في الضفة الغربية من وجهه نظر المعلمين. وتحديد اثر كل من (الجنس والعمر وموقع المدرسة وسكن المعلم والمؤهل العلمي، ومجال التدريس، وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري، وتخصص المعلم) على تقييم مشكلات المدارس الثانوية الصناعية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، استخدمت استبانته تكونت من (62) فقرة وزعت على عينة قصدية تكونت من (120) معلما.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر، ومكان السكن، ومجال التدريس (نظري أو عملي)، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة في تحديد درجة مشكلات المدارس الثانوية الصناعية الحكومية من وجهة نظر المعلمين فيها. ووجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى تغيير المؤهل العلمي في ثلاثة مجالات: مجال الإدارة التنظيم، ومجال مشكلات المناهج، ومجال مشكلات الأهالي والطلاب من وجهة نظر المعلمين فيها.

اجرى العنزي (2002) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمعلمي

ومعلمات المدارس الثانوية في السعودية. استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة

من (650) معلما ومعلمة اختيروا بطريقة طبقية عشوائية، وزعت عليهم استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن الاتجاه العام للرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية هو الرضا بدرجة متوسطة. وان مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية كان متوسطاً. كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي) في جميع أبعاد المقياس المتبعة كذلك في الدرجة الكلية للمقياس. وتوجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى الخبرة التعليمية وذلك ضمن أبعاد المسؤولية، والاعتراف والتقدير والعلاقة مع الزملاء وأيضاً في الطرق المتبعة في التغذية الراجعة من قبل مدير المدرسة. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية وذلك لأبعاد المقياس المتبعة أو للدرجة الكلية للمقياس.

وأجرت أبو عصبه (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على مشكلات التعليم المهني في المدارس الثانوية المهنية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين المهنيين والطلبة. استخدم المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من المعلمين المهنيين قوامها (132) معلماً/معلمة تشكل (48.5%) من المجتمع الأصلي، وعلى عينة عشوائية طبقية من الطلبة في المدارس الثانوية المهنية قوامها (479) طالباً/طالبة تشكل (9.4%) من المجتمع الأصلي.

وتم جمع البيانات باستخدام استبانتي، الأولى تتعلق بالمعلمين المهنيين مكونة من (62) فقرة موزعة على ستة مجالات لقياس المشكلات المتوافرة وهي: (مجال الإدارة والتنظيم، ومجال النمو المهني للمعلمين، ومجال المناهج والخطط الدراسية، ومجال تمويل قطاع التعليم المهني، ومجال الإمكانيات والتجهيزات، ومجال نظرة المجتمع للتعليم المهني)، أما الاستبانة الثانية فتتعلق بالطلبة في المدارس المهنية مكونة من (45) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (مجال الإدارة والتنظيم، مجال النمو المهني للمعلمين، ومجال الإمكانيات والتجهيزات، ومجال المناهج والخطط الدراسية ومجال نظرة المجتمع للتعليم المهني).

وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للمشكلات التي تواجه التعليم المهني في المدارس المهنية من وجهة نظر المعلمين المهنيين كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية (72%)، وكان مجال الإدارة والتنظيم في المرتبة الأولى للمشكلات المتوافرة. وأن الدرجة الكلية للمشكلات التي تواجه التعليم المهني في المدارس المهنية من وجهة نظر الطلبة كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية (58%)، وكان مجال الإمكانيات والتجهيزات في المرتبة الأولى للمشكلات المتوافرة.

أما دراسة الشراي (2005) فقد هدفت إلى التعرف على المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتم تطوير استبانته مكونة من قسمين المجال الإداري والمجال الفني الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد المنهاج، والمعلم، والطالب. وبعد التأكد من صحة وثبات الأداة جرى تطبيقها على عينة عشوائية اشتملت (185) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في محافظة القريات في السعودية.

أظهرت الدراسة النتائج الآتية: احتلت المهام الإدارية الأولوية في عمل المدير من وجهة نظر المعلمين وجاء المنهاج والطلبة في المرتبة الأخيرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي في المجال الإداري والمنهاج من المجال الفني لصالح حملة الماجستير. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء معلمي المدارس تعزى إلى العمر، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية، التخصص، موقع المدرسة.

واجري الزهراني (2006) دراسة هدفت إلى تقويم فاعلية الممارسات الإدارية لمديري المدارس الفنية والمهنية في المملكة العربية السعودية كما يراها معلمو تلك المدارس. استخدم المنهج الوصفي. وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (219) معلماً، وزعت عليهم استبانة طورت فقراتها لقياس فاعلية الممارسات الإدارية لمديري المدارس وبعد قياس صدقها وثباتها بلغ عدد فقراتها (85) فقرة موزعة على تسعة مجالات.

ومن النتائج التي تم التوصل إليها أن الدرجة العامة لفاعلية الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية كانت متوسطة. وإن الدرجة العامة لفاعلية الممارسات الإدارية لمديري المدارس في جميع مجالات الدراسة أي لمهام القيادة والعلاقات الإنسانية والرقابة واتخاذ القرارات والتحفيز وتحسين الاتصال وإدارة الوقت والتقويم والمتابعة كانت متوسطة. ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية تتعلق بدرجة فاعلية الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية لمهام القيادة والعلاقات الإنسانية والرقابة واتخاذ القرارات والتحفيز وتحسين الاتصال وإدارة الوقت والتقويم والمتابعة تعزى إلى متغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة من وجهة نظر معلمي تلك المدارس. أما دراسة هدية (2006) فقد هدفت إلى التعرف إلى مقدار الوقت الذي يقضيه مديرو المدارس في منطقة عسير التعليمية في انجاز المهام المناطة بهم والتعرف على اختلاف أسلوب مديري المدارس في إدارتهم للوقت والتعرف على ترتيبهم لمهام أعمالهم حسب أهميتها من وجهة نظرهم وإبراز المعوقات التي تحول دون إدارتهم لوقتهم بكفاءة. استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع الاستبانة على أفراد الدراسة والبالغ عددهم (314) مديراً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد الدراسة يقضون ما بين 5-60 دقيقة وبالمتوسط يقارب ما بين 31-45 دقيقة في أداء المهام المناطة بهم، وان أعلى المهام استغراقاً للوقت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، ومتابعة مستويات الطلاب التحصيلية وتحسينها، والإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي، واستقبال المشرفين والتعاون معهم. وان أهم المعوقات لعدم إدارة الوقت بكفاءة من وجهة نظرهم كثرة التعاميم الواردة للمدرسة وكثرة الأعمال الكتابية اليومية المتكررة.

واجري الشهراني(2008) دراسة هدفت إلى التعرف على النمط الإداري السائد لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة عسير التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي المرحلة المتوسطة في منطقة عسير. وبلغت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية (18) مدرسة بها(18) مديراً و(310) معلمين.

وأظهرت نتائج الدراسة أنالنمط الإداري السائد لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة عسير التعليمية هو نمط التشاركي يليه نمط التسويق ثم نمط الأمر وأخيراً نمط التفويض. أما عن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في منطقة عسير التعليمية فظهر بدرجة متوسطة. ولا توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط الإداري لمديري المدارس المتوسطة في منطقة عسير التعليمية والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.

ب. الدراسات الأجنبية

أجرى نواديك(Nwadike, 1982) دراسة حول السلوك الإداري والقيادي لمدير المدرسة الثانوية في نيجيريا، وهدفت الدراسة إلى وضع نموذج أو إطار لتقييم الأسلوب الإداري لمديري المدارس الثانوية في نيجيريا. استخدم المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة من(80) مدير مدرسة ثانوية بالإضافة إلى عدد من المعلمين وأولياء الأمور. واستخدم مقياس السلوك الإداري للمديرين والقياديين المستخدم في جامعة سان فرانسيسكو.وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين أكثر سلبية في تقديرهم للسلوك الإداري لمديري المدارس وفق المقياس خاصة في مجال الاتصال والمشاركة والتخطيط والتوجيه والتحفيز. وكان أولياء الأمور أكثر تحديداً في تقييم كفايات المديرين.

اما دراسة بيجفورد (Pigford,1987) هدفت إلى تقويم أداء المعلمين الوظيفي في عدد من المدارس الأمريكية من خلال مجموعة من الأهداف المدرسية مثل سجلات الحضور وسجلات الأداء للمعلمين لمعرفة نقاط القوة والضعف عندهم. وعلى هذا الأساس وضعت أهداف العام الدراسي القادم للمدرسة بعد أن تم توضيحها للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وعليه طور المعلمون أهدافهم وأساليبهم التدريسية لتحقيق تلك الأهداف. استخدم المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (187) معلما ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن لمدير المدرسة دورا بتشجيع المعلمين على تحقيق تلك الأهداف من خلال التركيز على المجالات المتعلقة بالمشاركة الفاعلة، وتحسين الاتصال، والدافعية، والتغذية الراجعة بالتركيز على الزيارات الصفية الإشرافية وتنظيم الزيارات التبادلية بينهم. وتم تقويم كل معلم على أساس ما حقق من الأهداف المتفق عليها مسبقا بحيث يدرك المعلم أن التقويم يعتمد على أدائه وليس على مزاج المدير.

واجري جوزيف (Joseph, 2004) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين ودرجة الرضا الوظيفي في ظل الظروف الوظيفية التي يعملون فيها، وتحديد المجالات الوظيفية التي تعمل على خفض الرضا الوظيفي لديهم بهدف التحقيق بها والسعي إلى الكشف عن مناطق الضعف فيها والعمل على تطويرها وتعزيزها. استخدم المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة من (120) معلما ومعلمة تم اختيارهم بشكل عشوائي من (10) مدارس مهنية في الهند. وبعد تحليل للمعلومات التي تم جمعها باستخدام استبيان أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين أشاروا إلى وجود علاقة بين النمط الإداري المتبع في هذه المدارس والعلاقة مع الزملاء، وعبء العمل، وظروف العمل، مع الأداء الوظيفي للمعلمين. ووجود علاقة طردية عالية بين الدافعية خاصة إذا وجد التحفيز من قبل الإدارة المدرسية والأداء الوظيفي لدى المعلمين.

واجري راج (Rage 2008) دراسة هدفت إلى كشف العلاقة بين النمط القيادي أو الإداري الذي يتبعه مديرو المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (240) معلما في مجموعة من المدارس الثانوية الحكومية تم اختيارهم عشوائيا من مناطق مختلفة من نيجيريا. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أنه كلما كانت العلاقة بين المعلمين ومديريهم ايجابية واقرب إلى التشاركية كلما كان الأداء للمعلمين أفضل. وان الأدوار الإدارية المتعلقة بالرقابة واتخاذ القرار لمديري المدارس تعد أحيانا من أهم الصعوبات التي يواجهها المعلمون وهي تنعكس على أدائهم والتزامهم نحو مهماتهم التعليمية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال مراجعة الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة والمتعلقة بمتغيرات موضوع هذه الدراسة، يمكن

ملاحظة الأمور التالية:

- الإدارة بالتجوال مفهوم حديث على الفكر الإداري العربي بشكل عام والإداري التربوي بشكل خاص، حيث وجدت الباحثة أن الدراسات العربية التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال شحيحة، والدراسات الأجنبية التي تحدثت عن هذا الموضوع قليلة ومحدودة.
- بحثت هذه الدراسات متغير الإدارة بالتجوال في المنظمات المختلفة منها الصحية والاجتماعية وعلاقته بمتغيرات عدة مثل: قيادة المنظمة، الاتصال والتواصل، مستوى الثقة والدعم الجماعي، الولاء التنظيمي، الالتزام الوظيفي.
- بحثت هذه الدراسات متغير الإدارة بالتجوال في المؤسسات التربوية وعلاقته بمتغيرات عدة مثل: المشاركة، الاتصال والتواصل، فاعلية اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، التوجيه، حل المشكلات.
- بحثت بعض الدراسات بين الأداء الوظيفي وبعض المتغيرات مثل: الدافعية، العلاقات الإنسانية، الكفايات المهنية، الممارسات الإدارية، الأمن الوظيفي، الجانب المادي، الدوافع، فرص النمو والتقدم المهني، المناخ التنظيمي.
- تناولت جميع الدراسات المتعلقة بمتغيرات هذه الدراسة بعضاً من متغيرات أخرى كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية، ونوع المؤسسة.

وبناء عليه، ترى الباحثة أن من الأهمية بمكان الإشارة إلى ما افادت منه الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الأمور الآتية:

- لقد تسنى للباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة الاطلاع على منهجية العلمية المستخدمة، وأداة الدراسة، وطرق اختيار عينة الدراسة لكل منها، والنتائج التي توصلت إليها ومدى اتفاقها واختلافها مع الدراسة الحالية.

- لم يتسنى للباحثة العثور على أية دراسة محلية أو أجنبية تبحث في الإدارة بالتجوال وتطبيقها في المدرسة المهنية.

- كما لم تعثر الباحثة على أي دراسة تربط بين متغيرات الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي على مستوى المدارس المهنية.

فما يميز هذه الدراسة عن سابقتها في أنها الدراسة الأولى - حسب علم الباحثة- التي تدرس مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين في الأداء الوظيفي للمعلمين، والاضافة العلمية التي ستقدمها هذه الدراسة، هذا عدا عن أنها الدراسة الوحيدة التي طبقت في المدارس الثانوية المهنية في فلسطين.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وطريقة اختيارها والأدوات التي استخدمت فيها لجمع البيانات، وإجراءات بنائها أو تطويرها والخطوات اللازمة للتأكد من صدق الأدوات وثباتها، والإجراءات التطبيقية، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

منهج الدراسة

تحقيقاً لهدف الدراسة التي استخدم فيها المنهج المسحي الارتباطي، فقد اعتمد على مسارين هما: الأول نظري، والثاني ميداني، حيث استخدم في المسار النظري أسلوب المسح المكتبي وقد اطلعت الباحثة على الكتب والمراجع والمصادر، والدراسات السابقة المتوافرة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وذلك لبناء الخلفية النظرية لموضوع الدراسة. أما المسار الميداني فاستخدمت الباحثة فيه الاستبانة لجمع البيانات، والعمل على تحليلها إحصائياً للوصول إلى إجابات منطقية وموضوعية تتعلق بأسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات الذين على رأس عملهم خلال العام الدراسي (2010 / 2011) في المدارس المهنية والتي تشرّف عليها وزارة التربية والتعليم والإدارة العامة للتعليم المهني في فلسطين. إذ بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة من معلمي تلك المدارس (422)، يعملون في (19) مدرسة مهنية حكومية وخاصة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني. ويبين جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المدرسة وعدد المعلمين فيها.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المدرسة وعدد المعلمين

الرقم	المدرسة	عدد المعلمين
1	نابلس الثانوية الصناعية	45
2	طولكرم الثانوية الصناعية	25
3	جنين الثانوية الصناعية	26
4	سلفيت الثانوية الصناعية	13
5	سيلة الظهر الثانوية الصناعية	26
6	قليلية الثانوية الصناعية	15
7	دير دبان الثانوية الصناعية	28
8	الخليل الثانوية الصناعية	30
9	بنات دورا الثانوية المهنية	14
10	الثانوية الصناعية القدس	29
11	العيصرية الثانوية الصناعية	20
12	عبد الله بن الحسين الثانوية الصناعية	11
13	السالزيان الثانوية الصناعية	17
14	المركز الانجيلي الاسقفي	12
15	العروب الثانوية الزراعية	37
16	مركز حلحول متعدد الاغراض	9
17	دير البلح الثانوية الصناعية	28
18	بنات غزة الثانوية المهنية	11
19	بيت حانون الثانوية الزراعية	26
	المجموع	422

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، إذ بلغ عدد أفراد العينة (335)، وتشكل ما نسبته (79%) من مجموع مجتمع الدراسة. ويوضح الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المدرسة وعدد المعلمين فيها.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المدرسة وعدد المعلمين

الرقم	المدرسة	عدد المعلمين
1	نابلس الثانوية الصناعية	42
2	طولكرم الثانوية الصناعية	25
3	جنين الثانوية الصناعية	25
4	سلفيت الثانوية الصناعية	13
5	سيلة الظهر الثانوية الصناعية	24
6	قليلية الثانوية الصناعية	15
7	دير دبان الثانوية الصناعية	25
8	الخليل الثانوية الصناعية	30
9	بنات دورا الثانوية المهنية	14
10	الثانوية الصناعية القدس	25
11	العيزرية الثانوية الصناعية	16
12	عبد الله بن الحسين الثانوية الصناعية	11
13	السالزيان الثانوية الصناعية	15
14	المركز الانجيلي الاسقفي	10
15	العروب الثانوية الزراعية	36
16	مركز حلحول متعدد الاغراض	9
	المجموع	335

أداتا الدراسة

لما كان الهدف من الدراسة الحالية هو تعرّف مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لمديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، فإن الحاجة تدعو إلى استخدام أداتين لقياس كل من الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي وفيما يأتي وصف لأداتي الدراسة:

الأداة الأولى: الإدارة بالتجوال

بغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم الاطلاع على الجانب النظري المتعلق بموضوع الإدارة بالتجوال والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة عبد الجليل (2004)، ودراسة مكيني (Mckinney, 2004)، ودراسة هيلديبرانند (Hildebrand, 2006)، ودراسة العيدي (2010)، ودراسة حيث تم تطوير استبانته تتكون من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية والديموغرافية عن خصائص عينة الدراسة طبقاً للعوامل الآتية: الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة التعليمية، وموقع المدرسة.

الجزء الثاني: ويتضمن (77) فقرة والملحق (1) يوضح الأداة بصورتها الأولية.

وكانت درجات الاستجابة على الأداة معتمدة على مقياس خماسي مكون من (5) درجات للموافقة أو عدمها مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: كبيرة جداً (5) درجات، وكبيرة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة (2) درجات، وقليلة جداً (1) درجة واحدة.

وقد ارفقت بالاستبانة رسالة تضمنت الإرشادات لكيفية استخدام الاستبانة وبيانات شخصية تعبر عن خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية والديموغرافية.

صدق الأداة الأولى "الإدارة بالتجوال"

اعتمدت الباحثة على صدق المحكمين للتحقق من صدق الأداة بعرضها على عينة مكونة من (21) محكماً من أساتذة الجامعات الأردنية والفلسطينية من ذوي الاختصاص في المجالات الإدارية والتربوية المختلفة، وذلك لإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مدى سلامة الفقرات من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللغوية ومعانيها ومدى مناسبتها لمجالات الدراسة وموضوعها، والملحق (2) يوضح أسماء المحكمين وتخصصاتهم وأماكن عملهم. وبعد أن أبدى المحكمون آراءهم تم جمع الاستبانات وتفريغ جميع الملحوظات الواردة على فقرات الأداة، مع الأخذ بعين الاعتبار كل ما ورد من ملحوظات تتعلق بحذف، وتعديل، ودمج الفقرات المتشابهة، وتعديل الصياغة اللغوية، وإضافة الفقرات الجديدة المقترحة للمقياس، واستبعاد الفقرات التي لم تحصل على نسبة اتفاق المحكمين، وتعديل المقياس وقد عدت موافقة المحكمين على صحة مضمون فقرات المقياس وبنسبة (80%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرات. وبذلك أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (43) فقرة، والملحق (3) يوضح أداة الإدارة بالتجوال بصورتها النهائية موزعة على المجالات الآتية:

اتخاذ القرار: ويشمل الفقرات (1-6).

العلاقات الإنسانية: وتشمل الفقرات (7-13).

الرقابة: وتشمل الفقرات (14-20).

إدارة الوقت: ويشمل الفقرات (21-26).

تحسين الاتصال: ويشمل الفقرات (27-30).

التحفيز: ويشمل الفقرات (31-34).

التطوير والإبداع: ويشمل الفقرات (35-39).

التغذية الراجعة: وتشمل الفقرات (40-43).

ثبات الأداة الأولى "الإدارة بالتجوال"

للتحقق من ثبات أداة الإدارة بالتجوال، قامت الباحثة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) لاستخراج معامل الثبات حيث وجدت قيمته تتراوح ما بين 0.84-0.93 وهو معامل ثبات مناسب يفيد بأغراض الدراسة. ويوضح الجدول (3) معامل الثبات لأداة الإدارة بالتجوال.

الجدول (3)
معامل الثبات لأداة الإدارة بالتجوال

الرقم	المجال	كرونباخ الفا
1	اتخاذ القرار	0.93
2	العلاقات الإنسانية	0.88
3	الرقابة	0.71
4	ادارة الوقت	0.82
5	تحسين الاتصال	0.86
6	التحفيز	0.90
7	التطوير والإبداع	0.76
8	التغذية الراجعة	0.84

الأداة الثانية: الأداء الوظيفي

طورت الباحثة هذه الأداة من خلال مراجعة الأدب المتعلق بالأداء الوظيفي، وركزت اهتمامها على ما يتعلق منها بالإدارة التربوية والإدارة المدرسية، واطلعت الباحثة على بعض الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي، وما استخدمته من أدوات لقياس متغيراتها، مثل دراسة: العنزي (2002)، وجوزيف (Joseph, 2004)، وابو عصبه (2005)، والشراري (2005)، والشهراني (2008).

وتكونت الأداة من (40) فقرة، طورتها الباحثة لتتكيف مع البيئة المبحوثة وبعد الرجوع إلى آراء المختصين. وكانت درجات الاستجابة على الأداة معتمدة على مقياس خماسي المكون من (5) درجات للموافقة أو عدمها مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: كبيرة جداً (5) درجات، وكبيرة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة (2) درجات، وقليلة جداً (1) درجة واحدة.

صدق أداة الأداء الوظيفي

اعتمدت الباحثة على صدق المحكمين للتحقق من صدق الأداة بعرضها على عينة مكونة من (21) محكماً من أساتذة الجامعات الأردنية والفلسطينية من ذوي الاختصاص والخبرة في المجالات الإدارية والتربوية المختلفة، وذلك لإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مدى سلامة الفقرات من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللغوية، ومعانيها ومدى مناسبتها لمجال الدراسة وموضوعها، والملحق (2) يوضح أسماء المحكمين وتخصصاتهم وأماكن عملهم.

وبعد أن أبدى المحكمون آراءهم تم جمع الاستبانات وتفريغ جميع الملحوظات الواردة على فقرات المقياس، مع الأخذ بعين الاعتبار كل ما ورد من ملحوظات تتعلق بحذف، وتعديل، ودمج الفقرات المتشابهة، وتعديل الصياغة اللغوية، وإضافة الفقرات الجديدة المقترحة إلى المقياس، واستبعاد الفقرات التي لم تحصل على نسبة اتفاق المحكمين، وتعديل المقياس، وقد عدت موافقة المحكمين على صحة مضمون فقرات المقياس وبنسبة (80%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرات وأصبحت بعد التعديل مكونة من (36) فقرة. والملحق (3) يوضح أداة الأداء الوظيفي بصورتها النهائية.

ثبات الأداة الثانية "الأداء الوظيفي"

للتحقق من ثبات مقياس الأداء الوظيفي، قامت الباحثة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) لاستخراج معامل الثبات حيث وجدت قيمته (0.82) وهو معامل ثبات مناسب يفي بأغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة

بعد أن توافرت جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة بالصورة الصحيحة، من حيث إعداد أدوات الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

وبعد أن حصلت الباحثة على كتاب رسمي من جامعة عمان العربية موجه إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بغرض تسهيل مهمتها، والملحق (4) يبين الخطابات الرسمية التي وجهتها الجامعة لتسهيل مهمة الباحثة لإجراء الدراسة. وبعد الحصول على الموافقة، قامت الباحثة بإجراء ما يأتي:

- 1- توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم بصورة قصديه روعي فيها متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية، موقع المدرسة. وتم ذلك من خلال جهد الباحثة بالاتصال المباشر مع مديري المدارس المهنية، أوضحت لهم الباحثة الفئة المعنية بالدراسة، والإرشادات المتعلقة باستجابة المبحوثين على أقسام أداقي الدراسة، وآلية التوزيع والاسترداد. وقد تم توزيع هذه الاستبانات مع التوضيح للمبحوثين أهمية البحث وأهدافه، وكيفية تعبئته الاستبانات، وتقديم الشكر على تعاونهم وإعلامهم بأن المعلومات ستعامل بسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، حيث تم توزيع (357) استبانة.
- 2- قامت الباحثة والزلاء المتعاونون معها في المدارس بعد أسبوع من تاريخ التوزيع بجمع الاستبانات من أفراد العينة، وذلك سعياً للحصول على أعلى نسبة ممكنة من الاسترداد، حيث بلغ عدد الاستجابات المسترجعة (345) استبانة.
- 3- قامت الباحثة بعد استرداد الاستبانات بتجميعها وفرزها مبدئياً لاعتماد الصالح منها لأغراض الدراسة، واستبعاد (10) استبانات لنقص في البيانات والمعلومات أو الاستجابة. وبذلك أصبح عدد الاستبانات التي تم تفريغها وإدخال بياناتها في الحاسوب وتحليلها هو (335) استبانة وهو العدد الذي مثل عينة الدراسة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة: تشتمل هذه الدراسة على متغير مستقل واحد، وهو مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية المهنية ، والذي تكون من ثمانية مجالات.
 2. المتغيرات الوسيطة وتشتمل:
 - الجنس وله فئتان: ذكر وأنثى.
 - العمر وله خمسة مستويات: 35 سنة فما دون، و36- 40 سنة، و41- 45 سنة، و46 - 50 سنة، و51 سنة فأكثر.
 - المؤهل التعليمي وله ثلاثة مستويات: دبلوم، وبكالوريوس، ودراسات عليا.
 - الخبرة التعليمية ولها أربعة مستويات: 5 سنوات فما دون، و6-10 سنوات، و11- 15 سنة، و16 سنة فأكثر.
 - موقع المدرسة وله عشرة مستويات: نابلس، وسلفيت، وجنين، و قباطية، وقلقيلية ، ورام الله، والقدس، وبيت لحم، والخليل، وطولكرم.
3. المتغيرات التابعة: تشتمل هذه الدراسة على متغير تابع واحد، وهو الاداء الوظيفي لدى معلمي المدارس المهنية.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم إجراء المعالجة الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات التي تم جمعها في ذاكرة الحاسوب؛ لتحليلها ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS). وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
 - 2- للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب قوة العلاقة واتجاهها.
 - 3- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار ت، واختبار شيفية لدرجات أفراد عينة الدراسة على كل مقياس.
- وقد اعتمدت الباحثة المعيار الآتي لتحديد مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي: طول الفئة

$$1.33 = \frac{1-5}{5} =$$

3

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1- 2.33).

والمستوى المتوسط من (2.34- 3.67).

والمستوى المرتفع من (3.68- 5).

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة عن أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول :

، الذي نصه " ما مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة

تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
2	العلاقات الإنسانية	3.83	0.82	1	مرتفع
1	اتخاذ القرار	3.73	0.92	2	مرتفع
4	إدارة الوقت	3.71	0.64	3	مرتفع
6	التحفيز	3.71	1.00	3	مرتفع
5	تحسين الاتصال	3.70	0.92	5	مرتفع
3	الرقابة	3.61	0.76	6	متوسط
7	التطوير والإبداع	3.49	1.00	7	متوسط
8	التغذية الراجعة	3.42	1.00	8	متوسط
	المجالات ككل	3.66	0.76		متوسط

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس بشكل عام كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت مجالات أداة الدراسة بين المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.42 - 3.83). وجاء في الرتبة الأولى مجال العلاقات الإنسانية، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.82)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.92)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال التطوير والإبداع بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.00)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال التغذية الراجعة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.00)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:-

1- مجال العلاقات الإنسانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و تحديد الترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (5) يبين ذلك.

(الجدول 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
13	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الالتقاء به في أي وقت.	4.26	0.88	1	مرتفع
9	يتصل مدير المدرسة مع المعلمين عن طريق المحادثة المباشرة .	3.97	1.05	2	مرتفع
10	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات المختلفة.	3.93	1.03	3	مرتفع
7	يستطيع مدير المدرسة التأثير في المعلمين لتحقيق هدف منشود.	3.76	1.01	4	مرتفع
11	يهتم مدير المدرسة بالعمل الجماعي.	3.74	1.06	5	مرتفع
8	يسعى مدير المدرسة لمعرفة حاجات المعلمين في المدرسة	3.59	1.14	6	متوسط
12	يطلع مدير المدرسة المعلمين على أوضاع العمل.	3.58	1.09	7	متوسط
	المجال الكلي	3.83	0.82		مرتفع

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال العلاقات الإنسانية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.26 - 3.58). وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (13) "يتيح مدير المدرسة للمعلمين الالتقاء به في أي وقت"، بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.88)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (9) "يتصل مدير المدرسة مع المعلمين عن طريق المحادثة المباشرة" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.05)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) "يسعى مدير المدرسة إلى معرفة حاجات المعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.14)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (12) "يطلع مدير المدرسة المعلمين على أوضاع العمل" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.09).

2- مجال اتخاذ القرار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	يشجع مدير المدرسة من خلال تجواله النقاش الحر بقبول أي فكرة وتسجيلها.	3.86	1.07	1	مرتفع
2	يتخذ مدير المدرسة القرار من خلال احتكاكه المباشر بالعمل والمعلمين.	3.78	1.12	2	مرتفع
3	يقوم مدير المدرسة بجولات تفقدية تؤدي إلى تحديد المشكلات تحديداً دقيقاً.	3.78	1.07	2	مرتفع
4	يتخذ مدير المدرسة قراراته في ضوء نظرة شاملة للمدرسة	3.73	1.05	4	مرتفع
6	يقوم مدير المدرسة بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	3.68	1.05	5	مرتفع
5	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالمشاركة في صنع القرار.	3.53	1.20	6	متوسط
	المجال الكلي	3.73	0.92		مرتفع

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال اتخاذ القرار كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وانحراف معياري (0.92)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.86 - 3.53). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) "يشجع مدير المدرسة من خلال تجواله النقاش الحر بقبول أية فكرة وتسجيلها"، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.07)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرتان (2) "يتخذ مدير المدرسة القرار من خلال احتكاكه المباشر بالعمل والمعلمين" و (3) "يقوم مدير المدرسة بجولات تفقدية تؤدي إلى تحديد المشكلات تحديداً دقيقاً" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.12)، و (1.07) على الترتيب، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) "يقوم مدير المدرسة بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه." بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.05)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) "يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالمشاركة في صنع القرار." بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.20).

3- مجال ادارة الوقت

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس

المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال إدارة الوقت مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
22	يقابل مدير المدرسة من يطلب مقابلته من المعلمين.	4.42	0.75	1	مرتفع
25	يحدد مدير المدرسة مدة الاجتماعات مع المعلمين مراعيًا للوقت.	3.80	1.06	2	مرتفع
26	يقدر مدير المدرسة الوقت في انجاز مهماته.	3.76	1.02	3	مرتفع
24	يفوض مدير المدرسة بعض الأعمال إلى مساعديه.	3.68	1.00	4	مرتفع
21	يقضي مدير المدرسة أكثر وقته خارج مكتبه.	3.41	1.12	5	متوسط
23	يقابل مدير المدرسة المعلمين في أماكن عملهم وليس في مكتبه.	3.15	1.10	6	متوسط
	المجال الكلي	3.71	0.64		مرتفع

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال ادارة الوقت كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) وانحراف معياري (0.64)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.42 - 3.15). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (22) "يقابل مدير المدرسة من يطلب مقابلته من المعلمين"، بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.75)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (25) "يحدد مدير المدرسة مدة الاجتماعات مع المعلمين مراعيًا للوقت" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.06)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) "يقضي مدير المدرسة أكثر وقته خارج مكتبه" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.12)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) "يقابل مدير المدرسة المعلمين في أماكن عملهم وليس في مكتبه" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.10).

4- مجال التحفيز

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس

المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال التحفيز مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
34	يسعى مدير المدرسة لتعميق إحساس المعلمين بأنهم شركاء في وضع الأهداف.	3.74	1.13	1	مرتفع
31	يقوم مدير المدرسة بالتجوال بين الصفوف لتحفيز المعلمين على العطاء الأفضل.	3.73	1.13	2	مرتفع
33	يرفع مدير المدرسة الروح المعنوية لدى المعلمين بمروره على المشاغل والصفوف.	3.71	1.10	3	مرتفع
32	يتابع مدير المدرسة مطالب المعلمين.	3.65	1.14	4	متوسط
	المجال الكلي	3.71	1.00		مرتفع

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال التحفيز كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 - 3.65). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (34) "يسعى مدير المدرسة إلى تعميق إحساس المعلمين بأنهم شركاء في وضع الأهداف" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.13)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (31) "يقوم مدير المدرسة بالتجوال بين الصفوف لتحفيز المعلمين على العطاء الأفضل" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.13)، وفي الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (33) "يرفع مدير المدرسة الروح المعنوية لدى المعلمين بمروره على المشاغل والصفوف" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.10)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (32) "يتابع مدير المدرسة مطالب المعلمين" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.14).

5- مجال تحسين الاتصال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال تحسين الاتصال مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى
27	يحرص مدير المدرسة على كسب ثقة المعلمين.	3.97	1.13	1	مرتفع
28	يعقد مدير المدرسة اجتماعات مفتوحة مع المعلمين لمناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل.	3.79	1.11	2	مرتفع
30	يهيئ مدير المدرسة الفرصة ليتعرف المعلمون على بعضهم.	3.76	1.08	3	مرتفع
29	يقوم مدير المدرسة بعقد المحاضرات للرد على استفسارات المعلمين حول طبيعة العمل.	3.30	1.14	4	متوسط
	المجال الكلي	3.70	0.92		مرتفع

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال تحسين الاتصال كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) وانحراف معياري (0.92)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.97 - 3.30). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (27) "يحرص مدير المدرسة على كسب ثقة المعلمين" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.13)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (28) "يعقد مدير المدرسة اجتماعات مفتوحة مع المعلمين لمناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.11)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (30) "يهيئ مدير المدرسة الفرصة ليتعرف المعلمون على بعضهم" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.08)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (29) "يقوم مدير المدرسة بعقد المحاضرات للرد على استفسارات المعلمين حول طبيعة العمل" بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.14).

6- مجال الرقابة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال الرقابة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
14	يقوم مدير المدرسة بمتابعة سير العمل في مواقعه.	3.96	0.96	1	مرتفع
19	يقوم مدير المدرسة بالتقويم وفقاً لما يراه من انجاز.	3.70	1.02	2	مرتفع
15	يصحح مدير المدرسة بجولته التفقدية جانبا هاما من البيانات الواردة إليه.	3.67	0.96	3	مرتفع
20	يسعى مدير المدرسة للقيام بمهام الرقابة المختلفة.	3.66	1.01	4	متوسط
16	يطور مدير المدرسة أساليب المتابعة في المدرسة.	3.56	1.03	5	متوسط
17	يعتمد مدير المدرسة على التقارير المكتوبة في تقييم العمل.	3.48	1.00	6	متوسط
18	يؤمن مدير المدرسة بنظم المتابعة عن بعد.	3.22	1.11	7	متوسط
	المجال الكلي	3.61	0.76		متوسط

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال الرقابة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.96 - 3.22). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14) "يقوم مدير المدرسة بمتابعة سير العمل في مواقعه" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.96)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (19) "يقوم مدير المدرسة بالتقويم وفقاً لما يراه من انجاز" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (17) "يعتمد مدير المدرسة على التقارير المكتوبة في تقييم العمل" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) "يؤمن مدير المدرسة بنظم المتابعة عن بعد" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.11)

7- مجال التطوير والإبداع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال التطوير والإبداع مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
35	يشجع مدير المدرسة الإبداع والابتكار في العمل.	3.80	1.18	1	مرتفع
36	يقدم مدير المدرسة خلال متابعته الميدانية للمعلمين أفكاراً جديدة من أجل التطوير.	3.55	1.07	2	متوسط
37	يسعى مدير المدرسة إلى اكتشاف الفرص الإبداعية بين صفوف المعلمين في المدرسة.	3.44	1.11	3	متوسط
38	يعمل مدير المدرسة على تطوير العلاقات التنظيمية بين المعلمين.	3.35	1.12	4	متوسط
39	يعمل مدير المدرسة بتجواله بين صفوف على الهام المعلمين بالحلول الإبداعية.	3.31	1.13	5	متوسط
	المجال الكلي	3.49	1.00		متوسط

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال التطوير والإبداع كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80 - 3.31). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (35) "يشجع مدير المدرسة الإبداع والابتكار في العمل" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.18)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (36) "يقدم مدير المدرسة خلال متابعته الميدانية للمعلمين أفكاراً جديدة من أجل التطوير" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.07)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (38) "يعمل مدير المدرسة على تطوير العلاقات التنظيمية بين المعلمين" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.12)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (39) "يعمل مدير المدرسة بتجواله بين الصفوف على إلهام المعلمين بالحلول الإبداعية" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.13).

8- مجال التغذية الراجعة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس

المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
42	يقدم مدير المدرسة من خلال تجواله للمعلمين ملاحظات عن أدائهم.	3.55	1.12	1	متوسط
40	يقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم ومهاراتهم.	3.39	1.14	2	متوسط
41	يوضح مدير المدرسة نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين.	3.38	1.08	3	متوسط
43	يستطلع مدير المدرسة من خلال تجواله نوع التدريب المطلوب للمعلمين.	3.35	1.13	4	متوسط
	المجال الكلي	3.42	1.00		متوسط

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال التغذية الراجعة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) وانحراف معياري (1.00) وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بمستوى متوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.55-3.35). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (42) "يقدم مدير المدرسة من خلال تجواله للمعلمين ملاحظات عن أدائهم"، بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.12)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (40) "يقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم ومهاراتهم". بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.14)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (41) "يوضح مدير المدرسة نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين". بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.08)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (43) "يستطلع مدير المدرسة من خلال تجواله نوع التدريب المطلوب للمعلمين" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.13).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

، الذي نصه " ما مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظرهم، ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في

فلسطين من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوس ط الحسابي	الانحرا ف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
4	التزم بأوقات الدوام الرسمي.	4.44	0.76	1	مرتفع
1	لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة.	4.37	0.75	2	مرتفع
11	أقدم يد العون لزملائي لانجاز العمل.	4.32	0.70	3	مرتفع
2	أقوم بانجاز الأعمال الموكلة إلي في وقتها.	4.27	0.72	4	مرتفع
5	لدي ميول وقدرات للتكيف مع الظروف المستجدة.	4.25	0.75	5	مرتفع
7	امتلك المقدرة على التخطيط لانجاز العمل بنجاح.	4.22	0.71	6	مرتفع
9	لدي المهارة في تنفيذ التعليمات بكل دقة.	4.22	0.74	6	مرتفع
3	لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى.	4.19	0.84	8	مرتفع
10	أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة في عملي.	4.19	0.71	8	مرتفع
20	استثمر جهدي ووقتي لانجاز العمل.	4.15	0.72	10	مرتفع
8	أقوم بتنظيم أعباء العمل يوميا مع التقيد بالتعليمات.	4.12	0.82	11	مرتفع
14	لدي أسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات.	4.04	0.74	12	مرتفع
21	أقوم باقتراح أساليب جديدة تتعلق بأداء العمل.	4.01	0.82	13	مرتفع
12	توجيهات مدير المدرسة واضحة.	3.96	1.01	14	مرتفع
27	شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل مزيد من الجهد في العمل.	3.94	1.01	15	مرتفع
25	الدورات التدريبية تساعد في تحسين أدائي الوظيفي.	3.93	1.14	16	مرتفع
15	اشعر بالالتزام في أداء عملي لأني أشارك في وضع أهداف المدرسة التي اعمل بها.	3.86	0.97	17	مرتفع
29	حرص مدير المدرسة على تنمية الرقابة الذاتية لدي أسهم في رفع كفاءتي في العمل.	3.84	1.09	18	مرتفع
13	يسعى مدير المدرسة للمشاركة في حل المشكلات التي أواجهها.	3.79	1.06	19	مرتفع

مرتفع	20	1.06	3.78	اشعر باستقلالية اكبر في أدائي لان مدير المدرسة يؤيد مجهوداتي.	17
مرتفع	21	1.09	3.76	تفهم مدير مدرسة لمشاعري واحتياجاتي شجعتني على تحسين أدائي الوظيفي.	28
مرتفع	22	1.01	3.74	مشاركتني في اتخاذ القرارات ساعدت على تحسين أدائي الوظيفي.	26
مرتفع	23	0.90	3.70	اقوم بأداء أعمال محددة.	18
مرتفع	24	1.17	3.69	اسمع من مدير المدرسة عبارات الشكر والتقدير.	16
مرتفع	25	1.18	3.68	تشجيع مدير المدرسة دفعني لانجاز العمل بكفاءة.	31
متوسط	26	1.10	3.59	تقبل مديري لمقترحاتي وآرائي شجعتني على التجديد في أساليب العمل.	34
متوسط	27	1.15	3.57	يساعدني مدير المدرسة على حسن التصرف عندما يواجهني عائق في أدائي لعملي.	36
متوسط	28	1.13	3.51	نظام الاتصال السائد في المدرسة أدى إلى رفع مستوى أدائي الوظيفي.	35
متوسط	29	1.21	3.44	توفير الرعاية للمعلمين في المدرسة أسهم في تحفيزي للقيام بمهام عملي.	32
متوسط	30	1.16	3.21	ضعف تفويض السلطات عاق تحسين أدائي الوظيفي.	22
متوسط	30	1.11	3.21	يحرص مدير المدرسة على مراجعة إجراءات سير العمل لتطويرها بصفة مستمرة.	37
متوسط	32	1.29	3.17	حزم مدير المدرسة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي.	30
متوسط	33	1.29	3.13	قلة الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.	6
متوسط	34	1.27	2.89	اشعر بان إدارة المدرسة لديها نظام حوافز فعال يرتبط بالأداء المميز.	23
متوسط	35	1.22	2.77	ضعف المنافسة بين المعلمين أدى إلى انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.	33
متوسط	36	1.20	2.67	ضعف العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى انجازي لمهام وظيفتي.	19
متوسط	37	1.28	2.61	ضعف التفاعل ما بين مدير المدرسة والمعلمين أسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.	24
مرتفع		0.48	3.75	المجال الكلي	

يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) وانحراف معياري (0.48)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.44 - 2.61). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) "التزم بأوقات الدوام الرسمي." بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.76)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) " لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخطأ" بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.75)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (19) " ضعف العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى انجازي لمهام وظيفي" بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.20)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (24) "ضعف التفاعل ما بين مدير المدرسة والمعلمين أسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي" بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.28).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

الذي نصه " هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس؟
للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس باستخدام معامل بيرسون، والجدول (14) يبين هذه النتائج.

الجدول (14)

معامل الارتباط بين مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس باستخدام معامل بيرسون

الدرجة الكلية لمستوى الاداء الوظيفي		المجال
0.634**	معامل الارتباط	اتخاذ القرار
0.000	مستوى الدلالة	
0.622**	معامل الارتباط	العلاقات الإنسانية
0.000	مستوى الدلالة	
0.601**	معامل الارتباط	الرقابة
0.000	مستوى الدلالة	
0.549**	معامل الارتباط	ادارة الوقت
0.000	مستوى الدلالة	
0.591**	معامل الارتباط	تحسين الاتصال
0.000	مستوى الدلالة	
0.649**	معامل الارتباط	التحفيز
0.000	مستوى الدلالة	
0.697**	معامل الارتباط	التطوير والإبداع
0.000	مستوى الدلالة	
0.667**	معامل الارتباط	التغذية الراجعة
0.000	مستوى الدلالة	
0.715**	معامل الارتباط	الدرجة الكلية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال
0.000	مستوى الدلالة	

● **دال احصائياً عند مستوى (0.01).

يظهر من الجدول (14) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس إذ بلغ معامل الارتباط (0.715) وبمستوى دلالة (0.000)، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين مجالات مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال كافة لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، وان هذه العلاقات جميعها كانت موجبة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، وموقع المدرسة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعا لمتغير الجنس، والجدول (15) يبين النتائج.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار	ذكور	302	3.72	0.94	0.591	0.555
	إناث	33	3.82	0.77		
العلاقات الإنسانية	ذكور	302	3.82	0.83	0.856	0.393
	إناث	33	3.95	0.68		
الرقابة	ذكور	302	3.61	0.77	0.161	0.872
	إناث	33	3.59	0.62		
ادارة الوقت	ذكور	302	3.71	0.64	0.8	0.424
	إناث	33	3.62	0.57		
تحسين الاتصال	ذكور	302	3.69	0.93	0.665	0.507
	إناث	33	3.8	0.76		
التحفيز	ذكور	302	3.69	1.00	0.991	0.323
	إناث	33	3.87	0.95		
التطوير والإبداع	ذكور	302	3.47	1.01	0.923	0.357
	إناث	33	3.64	0.92		
التغذية الراجعة	ذكور	302	3.43	1.00	0.542	0.588
	إناث	33	3.33	1.06		
الدرجة الكلية	ذكور	302	3.66	0.77	0.402	0.688
	إناث	33	3.71	0.64		

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً للجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.402)، ومستوى دلالة (0.688) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً للجنس في أي مجال من المجالات، إذ كانت قيم ت غير دالة إحصائياً.

2- متغير العمر

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير العمر، ويظهر الجدول (16) ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.96	3.74	156	35 سنة فما دون	اتخاذ القرار
1.02	3.67	52	36- 40 سنة	
0.77	3.59	43	41- 45 سنة	
0.86	3.80	53	46 - 50 سنة	
0.89	3.81	31	51 سنة فأكثر	
0.92	3.73	335	المجموع	
0.85	3.87	156	35 سنة فما دون	العلاقات الإنسانية
0.81	3.88	52	36- 40 سنة	
0.74	3.64	43	41- 45 سنة	
0.85	3.77	53	46 - 50 سنة	
0.73	3.96	31	51 سنة فأكثر	
0.82	3.83	335	المجموع	

0.84	3.64	156	35 سنة فما دون	الرقابة
0.78	3.58	52	36-40 سنة	
0.62	3.56	43	41-45 سنة	
0.66	3.60	53	46-50 سنة	
0.67	3.60	31	51 سنة فأكثر	
0.76	3.61	335	المجموع	
0.67	3.69	156	35 سنة فما دون	ادارة الوقت
0.53	3.77	52	36-40 سنة	
0.63	3.55	43	41-45 سنة	
0.64	3.74	53	46-50 سنة	
0.60	3.84	31	51 سنة فأكثر	
0.64	3.71	335	المجموع	
0.96	3.70	156	35 سنة فما دون	تحسين الاتصال
0.80	3.81	52	36-40 سنة	
1.00	3.46	43	41-45 سنة	
0.86	3.69	53	46-50 سنة	
0.84	3.90	31	51 سنة فأكثر	
0.92	3.70	335	المجموع	
1.03	3.73	156	35 سنة فما دون	التحفيز
0.99	3.74	52	36-40 سنة	
0.96	3.54	43	41-45 سنة	
0.94	3.69	53	46-50 سنة	
0.97	3.83	31	51 سنة فأكثر	
1.00	3.71	335	المجموع	
1.04	3.52	156	35 سنة فما دون	التطوير والإبداع
1.08	3.58	52	36-40 سنة	
0.96	3.27	43	41-45 سنة	
0.95	3.49	53	46-50 سنة	
0.78	3.51	31	51 سنة فأكثر	
1.00	3.49	335	المجموع	

1.04	3.45	156	35 سنة فما دون	التغذية الراجعة
1.10	3.49	52	36-40 سنة	
0.93	3.34	43	41-45 سنة	
0.99	3.31	53	46-50 سنة	
0.78	3.43	31	51 سنة فأكثر	
1.00	3.42	335	المجموع	
0.79	3.68	156	35 سنة فما دون	الدرجة الكلية
0.79	3.69	52	36-40 سنة	
0.70	3.51	43	41-45 سنة	
0.73	3.65	53	46-50 سنة	
0.69	3.74	31	51 سنة فأكثر	
0.76	3.66	335	المجموع	

يلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعا لمتغير العمر، إذ حصل أصحاب الفئة 51 سنة فأكثر على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.74)، يليهم أصحاب الفئة 36-40 سنة إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.69)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة 41-45 سنة إذ بلغ (3.51)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (17) الآتي:

الجدول (17)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين
من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعا لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.458	4	0.365	0.425	0.791
	داخل المجموعات	283.204	330	0.858		
	المجموع	284.662	334			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	2.619	4	0.655	0.973	0.422
	داخل المجموعات	222.087	330	0.673		
	المجموع	224.706	334			
الرقابة	بين المجموعات	0.272	4	0.068	0.117	0.976
	داخل المجموعات	191.746	330	0.581		
	المجموع	192.018	334			
ادارة الوقت	بين المجموعات	1.966	4	0.491	1.216	0.304
	داخل المجموعات	133.419	330	0.404		
	المجموع	135.384	334			
تحسين الاتصال	بين المجموعات	4.28	4	1.07	1.277	0.279
	داخل المجموعات	276.456	330	0.838		
	المجموع	280.736	334			
التحفيز	بين المجموعات	1.771	4	0.443	0.444	0.777
	داخل المجموعات	329.269	330	0.998		
	المجموع	331.04	334			
التطوير والإبداع	بين المجموعات	2.592	4	0.648	0.642	0.633

		1.009	330	332.961	داخل المجموعات	
			334	335.553	المجموع	
0.857	0.332	0.336	4	1.344	بين المجموعات	التغذية الراجعة
		1.013	330	334.336	داخل المجموعات	
			334	335.68	المجموع	
0.692	0.56	0.323	4	1.294	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.577	330	190.475	داخل المجموعات	
			334	191.769	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير العمر، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (0.56) ، وبمستوى دلالة (0.692) للدرجة الكلية، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، تبعاً لمتغير العمر في أي مجال من المجالات، إذ كانت قيم F غير دالة إحصائياً.

3- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسّطات الحساّبية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.89	3.92	60	دبلوم	اتخاذ القرار
0.93	3.68	234	بكالوريوس	
0.94	3.71	41	دراسات عليا	
0.92	3.73	335	المجموع	
0.82	4.00	60	دبلوم	العلاقات الإنسانية
0.81	3.79	234	بكالوريوس	
0.87	3.83	41	دراسات عليا	
0.82	3.83	335	المجموع	
0.76	3.73	60	دبلوم	الرقابة
0.75	3.59	234	بكالوريوس	
0.78	3.57	41	دراسات عليا	
0.76	3.61	335	المجموع	
0.70	3.83	60	دبلوم	ادارة الوقت
0.61	3.66	234	بكالوريوس	
0.66	3.78	41	دراسات عليا	
0.64	3.71	335	المجموع	
0.89	3.90	60	دبلوم	تحسين الاتصال
0.91	3.66	234	بكالوريوس	
1.01	3.63	41	دراسات عليا	
0.92	3.70	335	المجموع	
1.02	3.87	60	دبلوم	التحفيز
1.00	3.68	234	بكالوريوس	
0.96	3.66	41	دراسات عليا	
1.00	3.71	335	المجموع	
0.97	3.64	60	دبلوم	التطوير والإبداع
0.99	3.47	234	بكالوريوس	
1.12	3.39	41	دراسات عليا	

1.00	3.49	335	المجموع	
1.04	3.53	60	دبلوم	التغذية الراجعة
1.01	3.40	234	بكالوريوس	
0.95	3.35	41	دراسات عليا	
1.00	3.42	335	المجموع	
0.75	3.81	60	دبلوم	الدرجة الكلية
0.75	3.63	234	بكالوريوس	
0.78	3.63	41	دراسات عليا	
0.76	3.66	335	المجموع	

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل الدبلوم على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.81)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة بكالوريوس والدراسات العليا إذ بلغ (3.63)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (19) الآتي:

الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين
من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار	بين المجموعات	2.635	2	1.317	1.551	0.214
	داخل المجموعات	282.027	332	0.849		
	المجموع	284.662	334			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	2.071	2	1.035	1.544	0.215
	داخل المجموعات	222.635	332	0.671		
	المجموع	224.706	334			
الرقابة	بين المجموعات	1.016	2	0.508	0.883	0.414
	داخل المجموعات	191.002	332	0.575		
	المجموع	192.018	334			
ادارة الوقت	بين المجموعات	1.553	2	0.776	1.926	0.147
	داخل المجموعات	133.832	332	0.403		
	المجموع	135.384	334			
تحسين الاتصال	بين المجموعات	2.905	2	1.452	1.736	0.178
	داخل المجموعات	277.831	332	0.837		
	المجموع	280.736	334			
التحفيز	بين المجموعات	1.839	2	0.92	0.927	0.397
	داخل المجموعات	329.201	332	0.992		
	المجموع	331.04	334			
التطوير والإبداع	بين المجموعات	1.832	2	0.916	0.911	0.403

		1.005	332	333.721	داخل المجموعات	
			334	335.553	المجموع	
0.627	0.468	0.472	2	0.944	بين المجموعات	التغذية الراجعة
		1.008	332	334.736	داخل المجموعات	
			334	335.68	المجموع	
0.24	1.434	0.821	2	1.643	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.573	332	190.126	داخل المجموعات	
			334	191.769	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (1.434) وبمستوى دلالة (0.24) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في أي مجال من المجالات، إذ كانت قيم F غير دالة إحصائياً.

4- متغير الخبرة التعليمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (20) ذلك.

الجدول (20)

المتوسّطات الحساّبية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في

فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.80	3.88	85	5 سنوات فما دون	اتخاذ القرار
0.94	3.67	95	6-10 سنوات	
1.04	3.62	67	11-15 سنة	
0.92	3.72	88	16 سنة فأكثر	
0.92	3.73	335	المجموع	
0.77	3.93	85	5 سنوات فما دون	العلاقات الإنسانية
0.84	3.79	95	6-10 سنوات	
0.83	3.81	67	11-15 سنة	
0.85	3.80	88	16 سنة فأكثر	
0.82	3.83	335	المجموع	
0.77	3.71	85	5 سنوات فما دون	الرقابة
0.84	3.59	95	6-10 سنوات	
0.71	3.62	67	11-15 سنة	
0.68	3.53	88	16 سنة فأكثر	
0.76	3.61	335	المجموع	
0.62	3.70	85	5 سنوات فما دون	ادارة الوقت
0.65	3.68	95	6-10 سنوات	
0.56	3.84	67	11-15 سنة	
0.69	3.64	88	16 سنة فأكثر	
0.64	3.71	335	المجموع	
0.93	3.76	85	5 سنوات فما دون	تحسين الاتصال
0.90	3.70	95	6-10 سنوات	
0.89	3.71	67	11-15 سنة	
0.95	3.64	88	16 سنة فأكثر	
0.92	3.70	335	المجموع	

0.99	3.87	85	5 سنوات فما دون	التحفيز
1.01	3.68	95	10-6 سنوات	
0.94	3.68	67	11- 15 سنة	
1.02	3.61	88	16 سنة فأكثر	
1.00	3.71	335	المجموع	
1.01	3.63	85	5 سنوات فما دون	التطوير والإبداع
1.04	3.52	95	10-6 سنوات	
1.01	3.44	67	11- 15 سنة	
0.95	3.36	88	16 سنة فأكثر	
1.00	3.49	335	المجموع	
0.90	3.60	85	5 سنوات فما دون	التغذية الراجعة
1.10	3.46	95	10-6 سنوات	
1.00	3.29	67	11- 15 سنة	
0.97	3.28	88	16 سنة فأكثر	
1.00	3.42	335	المجموع	
0.71	3.77	85	5 سنوات فما دون	الدرجة الكلية
0.80	3.65	95	10-6 سنوات	
0.73	3.64	67	11- 15 سنة	
0.77	3.59	88	16 سنة فأكثر	
0.76	3.66	335	المجموع	

يلاحظ من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة 5 سنوات فما دون على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.77)، يليهما أصحاب الفئة 10-6 سنوات إذ بلغ (3.65)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة 16 سنة فأكثر إذ بلغ (3.59)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (21) الآتي:

الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين

من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار	بين المجموعات	2.996	3	0.999	1.173	0.32
	داخل المجموعات	281.666	331	0.851		
	المجموع	284.662	334			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1.106	3	0.369	0.546	0.651
	داخل المجموعات	223.6	331	0.676		
	المجموع	224.706	334			
الرقابة	بين المجموعات	1.469	3	0.49	0.851	0.467
	داخل المجموعات	190.549	331	0.576		
	المجموع	192.018	334			
ادارة الوقت	بين المجموعات	1.671	3	0.557	1.379	0.249
	داخل المجموعات	133.713	331	0.404		
	المجموع	135.384	334			
تحسين الاتصال	بين المجموعات	0.537	3	0.179	0.211	0.888
	داخل المجموعات	280.199	331	0.847		
	المجموع	280.736	334			
التحفيز	بين المجموعات	3.185	3	1.062	1.072	0.361
	داخل المجموعات	327.855	331	0.99		
	المجموع	331.04	334			
التطوير والإبداع	بين المجموعات	3.364	3	1.121	1.117	0.342
	داخل المجموعات	332.189	331	1.004		

			334	335.553	المجموع	
0.122	1.943	1.936	3	5.809	بين المجموعات	التغذية الراجعة
		0.997	331	329.871	داخل المجموعات	
			334	335.68	المجموع	
0.48	0.827	0.476	3	1.427	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.575	331	190.342	داخل المجموعات	
			334	191.769	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.827) ، وبمستوى دلالة (0.48) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعا لمتغير الخبرة في أي مجال من المجالات، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائياً.

5- متغير موقع المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعا لمتغير موقع المدرسة ، ويظهر الجدول (22) ذلك.

الجدول (22)

المتوسّات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في

فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير موقع المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	موقع المدرسة	المجال
0.77	3.99	41	نابلس	اتخاذ القرار
0.94	3.82	13	سلفيت	
0.56	3.77	28	جنين	
0.83	3.83	22	قباطية	
0.55	4.11	15	قلقيلية	
1.02	3.85	35	رام الله	
0.77	3.82	51	القدس	
0.76	3.95	16	بيت لحم	
1.08	3.30	89	الخليل	
0.97	3.92	25	طولكرم	
0.92	3.73	335	المجموع	

0.69	4.03	41	نابلس	العلاقات الإنسانية
0.90	4.03	13	سلفيت	
0.60	3.85	28	جنين	
0.70	4.06	22	قباطيه	
0.55	3.91	15	قلقيليه	
0.76	3.87	35	رام الله	
0.73	4.02	51	القدس	
0.72	3.84	16	بيت لحم	
0.98	3.47	89	الخليل	
0.83	3.97	25	طولكرم	
0.82	3.83	335	المجموع	
0.58	3.95	41	نابلس	
0.52	3.59	13	سلفيت	
0.61	3.85	28	جنين	
0.60	3.93	22	قباطيه	
0.55	3.97	15	قلقيليه	
0.64	3.58	35	رام الله	
0.70	3.64	51	القدس	
0.69	3.55	16	بيت لحم	
0.86	3.19	89	الخليل	
0.81	3.78	25	طولكرم	
0.76	3.61	335	المجموع	

0.43	3.86	41	نابلس	ادارة الوقت	
0.49	3.33	13	سلفيت		
0.46	3.80	28	جنين		
0.53	3.65	22	قباطيه		
0.61	3.86	15	قلقيليه		
0.53	3.90	35	رام الله		
0.64	3.78	51	القدس		
0.61	3.92	16	بيت لحم		
0.77	3.44	89	الخليل		
0.59	3.87	25	طولكرم		
0.64	3.71	335	المجموع		
0.73	4.04	41	نابلس		تحسين الاتصال
0.96	3.92	13	سلفيت		
0.76	3.69	28	جنين		
0.97	3.73	22	قباطيه		
0.90	3.88	15	قلقيليه		
0.86	3.80	35	رام الله		
0.87	3.81	51	القدس		
0.69	3.98	16	بيت لحم		
1.02	3.42	89	الخليل		
0.98	3.39	25	طولكرم		
0.92	3.70	335	المجموع		
0.84	4.13	41	نابلس	التحفيز	
1.12	3.58	13	سلفيت		
0.79	3.71	28	جنين		
0.97	3.50	22	قباطيه		
0.90	4.15	15	قلقيليه		
0.75	3.86	35	رام الله		
0.88	3.87	51	القدس		
1.08	3.70	16	بيت لحم		
1.09	3.30	89	الخليل		
1.13	3.90	25	طولكرم		

1.00	3.71	335	المجموع	التطوير والإبداع
0.85	3.98	41	نابلس	
1.04	3.35	13	سلفيت	
0.68	3.66	28	جنين	
0.98	3.53	22	قباطيه	
1.09	3.92	15	قلقيليه	
0.88	3.45	35	رام الله	
0.99	3.42	51	القدس	
0.95	3.48	16	بيت لحم	
1.08	3.18	89	الخليل	
1.13	3.59	25	طولكرم	
1.00	3.49	335	المجموع	
0.88	3.81	41	نابلس	
1.14	3.29	13	سلفيت	
0.72	3.63	28	جنين	
0.96	3.44	22	قباطيه	
1.01	4.10	15	قلقيليه	
1.06	3.21	35	رام الله	
0.95	3.39	51	القدس	
0.89	3.41	16	بيت لحم	
1.04	3.11	89	الخليل	
1.01	3.60	25	طولكرم	
1.00	3.42	335	المجموع	

0.61	3.97	41	نابلس	الدرجة الكلية
0.79	3.63	13	سلفيت	
0.45	3.76	28	جنين	
0.66	3.75	22	قباطيه	
0.66	3.98	15	قلقليه	
0.67	3.71	35	رام الله	
0.71	3.74	51	القدس	
0.69	3.74	16	بيت لحم	
0.87	3.31	89	الخليل	
0.84	3.78	25	طولكرم	
0.76	3.66	335	المجموع	

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعا لمتغير موقع المدرسة، إذ حصل معلمو محافظة قلقليه على أعلى متوسط حسابي (3.98)، يليهم معلمو محافظة نابلس إذ بلغ (3.97)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لمعلمي محافظة الخليل إذ بلغ (3.31)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (23) الآتي:

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين

من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعا لمتغير موقع المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار	بين المجموعات	24.472	9	2.719	3.396	0.001
	داخل المجموعات	260.19	325	0.801		
	المجموع	284.662	334			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	17.711	9	1.968	3.09	0.001
	داخل المجموعات	206.995	325	0.637		
	المجموع	224.706	334			
الرقابة	بين المجموعات	27.216	9	3.024	5.964	0.000
	داخل المجموعات	164.802	325	0.507		
	المجموع	192.018	334			
ادارة الوقت	بين المجموعات	12.528	9	1.392	3.682	0.000
	داخل المجموعات	122.856	325	0.378		
	المجموع	135.384	334			
تحسين الاتصال	بين المجموعات	17.686	9	1.965	2.428	0.011
	داخل المجموعات	263.05	325	0.809		
	المجموع	280.736	334			
التحفيز	بين المجموعات	28.989	9	3.221	3.466	0.000
	داخل المجموعات	302.051	325	0.929		
	المجموع	331.04	334			
التطوير والإبداع	بين المجموعات	22.429	9	2.492	2.587	0.007

		0.963	325	313.125	داخل المجموعات	
			334	335.553	المجموع	
0.002	2.991	2.853	9	25.678	بين المجموعات	التغذية الراجعة
		0.954	325	310.002	داخل المجموعات	
			334	335.68	المجموع	الدرجة الكلية
0.000	3.69	1.976	9	17.78	بين المجموعات	
		0.535	325	173.989	داخل المجموعات	
			334	191.769	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$

في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير موقع المدرسة، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (3.69)، وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق تبعاً لمتغير موقع المدرسة في المجالات كافة، إذ كانت قيم F دالة إحصائياً. ومن أجل معرفة عائدة الفروق فقد تم تطبيق اختبار شيفية للمقارنات البعدية، والجدول (24) يبين ذلك.

الجدول (24)

اختبار شيفية للفروق في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر

معلمي تلك المدارس تبعا لمتغير موقع المدرسة

المجال	الموقع	المتوسط	قلقيه	نابلس	لحم بيتن	طولكرم	رام الله	قباطيه	سلفيت	القدس	جنين	الخليل
اتخاذ القرار	قلقيه	4.11	-									0.81*
	نابلس	3.99		-								
	بيت لحم	3.95			-							
	طولكرم	3.92				-						
	رام الله	3.85					-					
	قباطيه	3.83						-				
	سلفيت	3.82							-			
	القدس	3.82								-		
	جنين	3.77									-	
	الخليل	3.30										-
العلاقات الإنسانية												
	قباطيه	4.06	-									0.59*
	نابلس	4.03		-								
	سلفيت	4.03			-							
	القدس	4.02				-						
	طولكرم	3.97					-					
	قلقيه	3.91						-				
	رام الله	3.87							-			
	جنين	3.85								-		
	بيت لحم	3.84									-	

-										3.47	الخليل	الرقابة
الخليل	بيت لحم	رام الله	سلفيت	القدس	طولكرم	جنين	قباطيه	نابلس	قلقليه			
3.19	3.55	3.58	3.59	3.64	3.78	3.85	3.93	3.95	3.97			
0.78*									-	3.97	قلقليه	
								-		3.95	نابلس	
							-			3.93	قباطيه	
						-				3.85	جنين	
					-					3.78	طولكرم	
				-						3.64	القدس	
			-							3.59	سلفيت	
		-								3.58	رام الله	
	-									3.55	بيت لحم	
-										3.19	الخليل	ادارة الوقت
سلفيت	الخليل	قباطيه	القدس	جنين	قلقليه	نابلس	طولكرم	رام الله	بيت لحم			
3.33	3.44	3.65	3.78	3.8	3.86	3.86	3.87	3.9	3.92			
0.59*									-	3.92	بيت لحم	
								-		3.90	رام الله	
							-			3.87	طولكرم	
						-				3.86	نابلس	
					-					3.86	قلقليه	
				-						3.80	جنين	
			-							3.78	القدس	
		-								3.65	قباطيه	
	-									3.44	الخليل	
-										3.33	سلفيت	
طولكرم	الخليل	جنين	قباطيه	رام الله	القدس	قلقليه	سلفيت	بيت لحم	نابلس			تحسين

3.39	3.42	3.69	3.73	3.8	3.81	3.88	3.92	3.98	4.04		
0.65*									-	4.04	نابلس
								-		3.98	بيت لحم
							-			3.92	سلفيت
						-				3.88	قلقيلية
					-					3.81	القدس
				-						3.80	رام الله
			-							3.73	قباطيه
		-								3.69	جنين
	-									3.42	الخليل
-										3.39	طولكرم
الخليل	قباطيه	سلفيت	بيت لحم	جنين	رام الله	القدس	طولكرم	نابلس	قلقيلية		
3.30	3.50	3.58	3.70	3.71	3.86	3.87	3.90	4.13	4.15		
0.85*									-	4.15	قلقيلية
								-		4.13	نابلس
							-			3.90	طولكرم
						-				3.87	القدس
					-					3.86	رام الله
				-						3.71	جنين
			-							3.70	بيت لحم
		-								3.58	سلفيت
	-									3.50	قباطيه
-										3.30	الخليل
الخليل	سلفيت	القدس	رام الله	بيت لحم	قباطيه	طولكرم	جنين	قلقيلية	نابلس		
3.18	3.35	3.42	3.45	3.48	3.53	3.59	3.66	3.92	3.98		
0.80*									-	3.98	نابلس
								-		3.92	قلقيلية
							-			3.66	جنين
						-				3.59	طولكرم
					-					3.53	قباطيه

التحفيز

التطوير والإبداع

				-						3.48	بيت لحم	
			-							3.45	رام الله	
		-								3.42	القدس	
	-									3.35	سلفيت	
-										3.18	الخليل	
الخليل	رام الله	سلفيت	القدس	بيت لحم	قباطية	طولكرم	جنين	نابلس	قلقيلية			
3.11	3.21	3.29	3.39	3.41	3.44	3.6	3.63	3.81	4.1			
0.99*									-	4.10	قلقيلية	
								-		3.81	نابلس	
							-			3.63	جنين	
						-				3.60	طولكرم	
					-					3.44	قباطية	
				-						3.41	بيت لحم	
			-							3.39	القدس	
		-								3.29	سلفيت	
	-									3.21	رام الله	
-										3.11	الخليل	
الخليل	سلفيت	رام الله	بيت لحم	القدس	قباطية	جنين	طولكرم	نابلس	قلقيلية			
3.31	3.63	3.71	3.74	3.74	3.75	3.76	3.78	3.97	3.98			
0.67*									-	3.98	قلقيلية	
								-		3.97	نابلس	
							-			3.78	طولكرم	
						-				3.76	جنين	
					-					3.75	قباطية	
				-						3.74	القدس	
										3.74	بيت لحم	
		-								3.71	رام الله	
	-									3.63	سلفيت	
-										3.31	الخليل	

التغذية الراجعة

الدرجة الكلية

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يلاحظ من الجدول (24) ان الفرق كان لصالح المدارس في محافظة نابلس عند مقارنتها مع المدارس في محافظة الخليل في مجالي: تحسين الاتصال، والتطوير والإبداع. ولصالح المدارس في محافظة قلقيلية عند مقارنتها مع المدارس في محافظة الخليل في مجالات: اتخاذ القرار والرقابة والتحفيز والتغذية الراجعة والدرجة الكلية. ولصالح المدارس في محافظة قباطية عند مقارنتها مع المدارس في محافظة الخليل في مجال العلاقات الإنسانية. ولصالح المدارس في محافظة بيت لحم عند مقارنتها مع المدارس في محافظة سلفيت في مجال إدارة الوقت.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، وموقع المدرسة ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (25) يبين النتائج.

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى الأداء

الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكور	302	3.76	0.48	0.624	0.533
إناث	33	3.70	0.39		

تشير النتائج في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً للجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.624) وبمستوى دلالة (0.533).

2- متغير العمر

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً لمتغير العمر، ويظهر الجدول (26) ذلك.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعا لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر
0.50	3.77	156	35 سنة فما دون
0.47	3.76	52	36 - 40 سنة
0.47	3.63	43	41 - 45 سنة
0.46	3.75	53	46 - 50 سنة
0.36	3.80	31	51 سنة فأكثر
0.48	3.75	335	المجموع

يلاحظ من الجدول (26) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين، تبعا لمتغير العمر، إذ حصل أصحاب الفئة 51 سنة فأكثر على أعلى متوسط حسابي (3.80)، يليهم أصحاب الفئة 35 سنة فما دون إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.77)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة 41-45 سنة إذ بلغ (3.63)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05=α) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (27) الآتي:

الجدول (27)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعا لمتغير

العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.758	4	0.19	0.838	0.502
داخل المجموعات	74.614	330	0.226		
المجموع	75.372	334			

تشير النتائج في الجدول (27) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً لمتغير العمر، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (0.838) ومستوى دلالة (0.502)، إذ كانت قيمة F غير دالة إحصائياً.

3- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (28) ذلك.

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.40	3.87	60	دبلوم
0.50	3.73	234	بكالوريوس
0.43	3.70	41	دراسات عليا
0.48	3.75	335	المجموع

يلاحظ من الجدول (28) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب الفئة دبلوم على أعلى متوسط حسابي (3.87)، يليهم أصحاب الفئة بكالوريوس إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.73)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة دراسات عليا إذ بلغ (3.70)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (29) الآتي:

الجدول (29)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعا لمتغير

المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.078	2	0.539	2.408	0.092
داخل المجموعات	74.295	332	0.224		
المجموع	75.372	334			

تشير النتائج في الجدول (29) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.408)، ومستوى دلالة (0.092)، إذ كانت قيمة ف غير دالة إحصائياً.

4- متغير الخبرة التعليمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين، تبعا لمتغير الخبرة التعليمية، ويظهر الجدول (30) ذلك.

الجدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة التعليمية
0.48	3.82	85	5 سنوات فما دون
0.51	3.75	95	6-10 سنوات
0.47	3.68	67	11-15 سنة
0.44	3.74	88	16 سنة فأكثر
0.48	3.75	335	المجموع

يلاحظ من الجدول (30) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين، تبعا لمتغير الخبرة التعليمية، إذ حصل أصحاب الفئة 5 سنوات فما دون على أعلى متوسط حسابي (3.82)، يليهم أصحاب الفئة 6-10 سنوات إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.75)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة 16 سنة فأكثر إذ بلغ (3.74)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (31) الآتي:

الجدول (31)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة التعليمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.714	3	0.238	1.055	0.368
داخل المجموعات	74.658	331	0.226		
المجموع	75.372	334			

تشير النتائج في الجدول (31) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة التعليمية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.055) وبمستوى دلالة (0.368)، إذ كانت قيمة ف غير دالة إحصائياً.

5- متغير موقع المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعا لمتغير موقع المدرسة، ويظهر الجدول (32) ذلك.

الجدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعا لمتغير موقع المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	موقع المدرسة
0.46	4.04	41	نابلس
0.53	3.69	13	سلفيت
0.45	3.92	28	جنين
0.29	3.62	22	قباطية
0.41	3.96	15	قلقيليه
0.49	3.70	35	رام الله
0.48	3.77	51	القدس
0.32	3.61	16	بيت لحم
0.45	3.57	89	الخليل
0.49	3.88	25	طولكرم
0.48	3.75	335	المجموع

يلاحظ من الجدول (32) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعا لمتغير موقع المدرسة، إذ حصل معلمو محافظة نابلس على أعلى متوسط حسابي (4.04)، يليهم معلمو محافظة قلقيلية إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.96)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لمعلمي محافظة الخليل إذ بلغ (3.57)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (33) الآتي:

الجدول (33)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعا لمتغير

موقع المدرسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	9.123	9	1.014	4.973	0.000
داخل المجموعات	66.249	325	0.204		
المجموع	75.372	334			

تشير النتائج في الجدول (33) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$

في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تبعا لمتغير موقع المدرسة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (4.973)، وبمستوى دلالة (0.000)، إذ كانت قيمة ف دالة إحصائية. ومن أجل معرفة عائدة الفروق فقد تم تطبيق اختبار شيفية للمقارنات البعدية، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (34)

اختبار شيفية للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطينتبعاً لمتغير موقع المدرسة

الموقع	نابلس	قليليه	جنين	طولكرم	القدس	رام الله	سلفيت	قباطيه	بيت لحم	الخليل
المتوسط	4.04	3.96	3.92	3.88	3.77	3.77	3.69	3.62	3.61	3.57
نابلس	-									0.47*
قليليه		-								
جنين			-							
طولكرم				-						
القدس					-					
رام الله						-				
سلفيت							-			
قباطيه								-		
بيت لحم									-	
الخليل										-

• الفرق دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يلاحظ من الجدول (34) أن الفرق الوحيد الدال إحصائياً كان لصالح المدارس في محافظة نابلس عند مقارنتها مع المدارس في محافظة الخليل حيث بلغ الفرق بين المتوسطين (0.47) وهذا الفرق دال إحصائياً عند

مستوى $(\alpha=0.05)$.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وذلك وفقاً لتسلسل أسئلتها وعرض التوصيات التي توصلت إليها وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

، الذي نصه " ما مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.66) وانحراف معياري (0.76). وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية المعلمين من أفراد العينة يدركون أن الممارسات السلوكية لمديريهم تحقق مفهوم الإدارة بالتجوال وتعززه. وربما جاءت هذه النتيجة المتوسطة اعتقاداً من أفراد العينة بأن مديريهم يدركون أهمية التجوال في العمل الإداري المدرسي، والذي ينعكس على ممارساتهم الإدارية، مما يعطي انطباعاً إيجابياً عن أداء هؤلاء المديرين.

ولعل ظهور هذا المستوى المتوسط من ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية ربما يعود إلى أسباب منها أن الإدارة بالتجوال مفهوم إداري حديث، ذلك أن الأصل أن يكون هذا المستوى مرتفعاً، لأننا ندرس مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال في المدرسة المهنية والتي - ربما دون غيرها - بحاجة إلى أن تدار بالتجوال، لما فيها من تلبية لاحتياجات ومتطلبات هذه المدرسة سواء إدارياً أم فنياً أم إنسانياً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عماد الدين (2004) التي أشارت نتائجها إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال في المؤسسة التربوية تعتبر أمودجا إداريا متطورا، تعكس نتائجها على المديرين والعاملين إذا ما أحسن تطبيقه. ودراسة عبد الجليل (2004) التي أشارت إلى أن تطوير إدارة المدرسة يمكن أن يتحقق بالاعتماد على أسلوب إداري يقوم على التجوال والمتابعة الميدانية الحثيثة لكل ما يحدث في المدرسة والذي يعتمد على تواجد مدير المدرسة في المواقع التنفيذية يعايش مرؤوسيه، ويتعرف على مشكلاتهم ويوجههم إلى كيفية حلها أو التعامل معها، ويعمل على تطوير الأعمال وإنجازها في صورة أفضل.

وقد جاءت مجالات أداة الدراسة بين المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83-3.42)، وجاء في الرتبة الأولى مجال العلاقات الإنسانية، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.82)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.92)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال التطوير والإبداع بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.00)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال التغذية الراجعة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.00). وتدلل هذه النتائج على أن مديري المدارس المهنية يمارسون الإدارة بالتجوال بمختلف مجالاتها في أعمالهم. وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ماكنيل و بويد (Macneill & Boyd, 2006) التي أشارت نتائجها إلى أن مديري المدارس المبحوثة يمارسون الإدارة بالتجوال كإستراتيجية تتحرك من فلسفة النصح والإرشاد وترتقي إلى أن تتضمن المعرفة والقوة بفاعلية، وتقدم قادة منظمين يعرفون كل شيء عن مدارسهم من خلال التواجد الفعلي في مواقع العمل، والاتصال والتواصل ما بين المدير والمعلمين.

وفيما يأتي عرض لمناقشة النتائج الخاصة لكل مجال من مجالات الإدارة بالتجوال:

1- مجال العلاقات الإنسانية

حصل هذا المجال على درجة مرتفعة، ويلاحظ من الجدول (5) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال العلاقات الإنسانية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.26 - 3.58). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) "يتيح مدير المدرسة للمعلمين الالتقاء به في أي وقت"، بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.88)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (9) "يتصل مدير المدرسة مع المعلمين عن طريق المحادثة المباشرة" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.05)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) يسعى مدير المدرسة إلى معرفة حاجات المعلمين في المدرسة. بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.14)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (12) "يطلع مدير المدرسة المعلمين على أوضاع العمل" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.09).

وقد أظهرت هذه الفقرات دور الإدارة بالتجوال في مجال العلاقات الإنسانية طبقاً لآراء معلمي المدارس المهنية من خلال خلق مزيد من العلاقات الإنسانية والطيبة ما بين المعلمين ومديريهم بحيث تتيح لكلا الطرفين التحدث والالتقاء مباشرة. والتعرف على حاجات ورغبات واهتمامات المعلمين، وفي إشاعة الطمأنينة الأمر الذي يطلق العنان للمعلمين للحديث بحرية والمشاركة الإيجابية من جهة، وتعظيم إدراك مدير المدرسة بأنه جزء من مجموعة ذات معتقدات وآمال مشتركة من جهة أخرى.

من هذا المنطلق احتل مجال العلاقات الإنسانية لممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدرسة مكاناً رئيساً ضمن مجالاتها المتعددة، حيث أصبح من المسلم به أن المديرين الأقوياء عادة ما يكونون اجتماعيين، وقادة في نفس الوقت أي يمتلكون السلوك الاجتماعي الفعال.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زيدان (1983) التي أشارت إلى أن من بين العوامل المؤثرة في عملية الإعداد في المدارس الصناعية طبيعة العلاقات الإنسانية والجو الاجتماعي السائد بهذه المدارس. وتتفق أيضاً مع دراسة جوزيف (Joseph, 2004) حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين النمط الإداري المتبع في المدارس المبحوثة وطبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها. ومع دراسة هيلديبران (Hildebrand, 2006) التي أشارت نتائجها إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال تعتبر إحدى الإجراءات التي تساهم في زيادة التفاهم المشترك بين الإدارة والموظفين ودعم ظهور جو اجتماعي من خلال بناء علاقات إنسانية في المؤسسة.

2- مجال اتخاذ القرار

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال اتخاذ القرار كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وانحراف معياري (0.92)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.86-3.53). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) "يشجع مدير المدرسة من خلال تجواله النقاش الحر بقبول أية فكرة وتسجيلها"، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.07)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرتان (2) "يتخذ مدير المدرسة القرار من خلال احتكاكه المباشر بالعمل والمعلمين" و (3) "يقوم مدير المدرسة بجولات تفقدية تؤدي إلى تحديد المشكلات تحديداً دقيقاً" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.12)، و (1.07) على الترتيب، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة

(6) "يقوم مدير المدرسة بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه." بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.05)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) "يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالمشاركة في صنع القرار" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.20).

وقد أظهرت هذه الفقرات دور الإدارة بالتجوال في اتخاذ القرار من وجهة نظر معلمي المدارس المهنية يتمثل في أن مدير المدرسة لا يعتمد على التقارير المرفوعة إليه فقط بل يعتمد على التقارير والمشاهدات من خلال التجوال الهادف، وهذا بدوره يؤدي إلى تحديد المشكلات التي تواجه تحديداً دقيقاً نتيجة لمعايشة مدير المدرسة لمواقع الأحداث، وبناء عليه يتخذ مدير المدرسة قراراته ويتابع تنفيذها بعد اتخاذها في ضوء نظرة شاملة إلى المدرسة وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة وقتية.

من هذا المنطلق احتل مجال اتخاذ القرار لممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدرسة مكاناً رئيساً ضمن مجالاتها المتعددة، حيث أن النظام المدرسي والعمليات التعليمية التعلمية داخله لا يمكن أن تتحسن إلا بالتعاون البناء والمثمر والمشاركة الإيجابية بين جميع عناصره، بأن لا تقتصر على مدير المدرسة وحده. وإن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار لا تنقص من حق مدير المدرسة أو من سلطاته ولكنها تخفف العبء الإداري وتبني قيادات جديدة ذات خبرة قادرة على التغيير والتطوير.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة بفاو (Pfau,1997) في أن مهارة اتخاذ القرارات تعد من أهم الاحتياجات الإدارية والتي يجب أن يركز عليها في الدورات التدريبية الخاصة في إعداد وتأهيل مديري المدارس الثانوية. ودراسة الجبالي (2005) التي أشارت إلى ضرورة استخدام منهجية الإدارة بالتجوال كأداة تصحيح لجانب هام من البيانات الواردة إلى متخذ القرار، والاسترشاد بها في اختبار البديل الأمثل من البدائل المتاحة لاتخاذ القرارات. كذلك اتفقت مع دراسة العيادي (2010) التي أشارت إلى ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية عملية اتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في الجامعات الأردنية الرسمية.

3- مجال إدارة الوقت

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال إدارة الوقت كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) وانحراف معياري (0.64)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.42 - 3.15). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (22) "يقابل مدير المدرسة من يطلب مقابلته من المعلمين"، بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.75)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (25) "يحدد مدير المدرسة مدة الاجتماعات مع المعلمين مراعيًا للوقت" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.06)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) "يقضي مدير المدرسة أكثر وقته خارج مكتبه" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.12)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) "يقابل مدير المدرسة المعلمين في أماكن عملهم وليس في مكتبه" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.10).

وقد أظهرت هذه الفقرات أن دور ممارسة الإدارة بالتجوال في إدارة الوقت من وجهة نظر معلمي المدارس المهنية يتمثل في إعادة النظر في توزيع العمل اليومي لمدير المدرسة حتى يستطيع المدير صرف معظم وقته في الناحية الفنية كالإشراف والتوجيه والمتابعة الميدانية للعمل وتقييم العمل المدرسي، أما النواحي الإدارية والكتابية فهي وسائل لتحقيق ذلك. حيث يقوم مديرو المدارس المهنية برسم خريطة زمنية لاستثمار الوقت في عملهم، فهناك اجتماعات في مكتب مدير المدرسة يتم تحديد مدة الاجتماعات لمراعاة الوقت، وهناك وقت لفترات التجوال والحديث مع المعلمين في أماكن عملهم. وأن اتصال مدير المدرسة بالمعلمين لا يمثل مضيعة للوقت بل هو رسم رؤية ذكية لإدارة الوقت من خلال الجولات التفقدية وشروطها والتي لابد وأن تتناسب مع ظروف كل مدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجبالي (2005) التي أشارت إلى أن ممارسة الإدارة بالتجوال كمحور من محاور إدارة مراكز الشباب يساعد مديريها في إعادة النظر في توزيع العمل اليومي حتى يستطيعون تنظيم وقتهم. وضرورة أن يشمل وقت مدير مراكز الشباب فترات للتجوال والحديث مع المرؤوسين مع مراعاة أن هناك شروطاً للجولة الإدارية التفقدية.

وتتفق أيضاً مع دراسة هدية (2006) التي أشارت نتائجها أن من أهم المعوقات لعدم قدرة مدير المدرسة الثانوية على إدارة الوقت بكفاءة من وجهة نظرهم كثرة التعاميم الواردة إلى المدرسة وكثرة الأعمال الكتابية اليومية المتكررة.

4- مجال التحفيز

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال التحفيز كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 - 3.65). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (34) "يسعى مدير المدرسة إلى تعميق إحساس المعلمين بأنهم شركاء في وضع الأهداف"، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.13)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (31) "يقوم مدير المدرسة بالتجوال بين الصفوف لتحفيز المعلمين على العطاء الأفضل" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.13)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (33) "يرفع مدير المدرسة الروح المعنوية لدى المعلمين بمروره على المشاغل والصفوف" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.10)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (32) "يتابع مدير المدرسة مطالب المعلمين بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.14).

وقد أظهرت هذه الفقرات أن دور ممارسة الإدارة بالتجوال في التحفيز طبقاً لآراء معلمي المدارس المهنية يتمثل في إشاعة الطمأنينة في المدرسة، الأمر الذي يطلق العنان للمشاركة الايجابية وتعميق الإحساس بالشراكة في وضع الأهداف الخاصة بالمدرسة، وأنهم أعضاء مهمون في فريق العمل. كذلك إعطاء المعلمين حماساً متدفقاً وشعوراً بالرضا يدفعهم إلى بذل المزيد من أجل التعاون والتنسيق.

ويؤدي تجوال مدير المدرسة إلى الإحاطة بمناخ العمل وعناصر التوتر والقلق والتأثير بالروح المعنوية لدى المعلمين مما يجعله قادراً على يضع يده على نقاط الضعف والقوه في أداء المعلمين ومعالجتها عن طريق فهم سلوك المعلم وتحديد العوامل المؤثرة عليه، لا بل والتأثير في سلوكه لتحقيق أهداف محددة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الخضري (1982) التي أشارت إلى أهمية الممارسات القيادية لمدير المدرسة في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي للمعلمين خاصة ما يتعلق بمجالات التطوير والإبداع والتحفيز. ودراسة بيجفورد (Pigford, 1987) التي أشارت إلى أهمية دور مدير المدرسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتشجيع المعلمين على تحقيق ذلك بالتركيز على المجالات المتعلقة بالمشاركة الفاعلة، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتغذية الراجعة، والمتابعة الميدانية. كذلك تتفق مع دراسة عبد الجليل (2004) التي أشارت إلى أن تطبيق مفهوم الإدارة بالتجوال في المدرسة يعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المعلمين من خلال تعميق إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعية مما يحفزهم ويدفعهم إلى الحماس والجدية في العمل.

5- مجال تحسين الاتصال

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال تحسين الاتصال كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) وانحراف معياري (0.92)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.97-3.30). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (27) "يحرص مدير المدرسة على كسب ثقة المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.13)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (28) "يعقد مدير المدرسة اجتماعات مفتوحة مع المعلمين لمناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.11)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (30) "يهيئ مدير المدرسة الفرصة ليتعرف المعلمون على بعضهم" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.08)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (29) "يقوم مدير المدرسة بعقد المحاضرات للرد على استفسارات المعلمين حول طبيعة العمل" بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.14).

وقد أظهرت هذه الفقرات أن دور ممارسة الإدارة بالتجوال في تحسين الاتصال طبقاً لآراء معلمي المدارس المهنية يتمثل في تحسين علاقة مدير المدرسة مع المعلمين بنقل التعليمات والتوجيهات ووجهات نظر المدير إلى المعلمين من أجل القيام بوظائفهم الأساسية من خلال اتصال مباشر ووجهها لوجه. ودعم الروابط الإنسانية بينهم من خلال العمل على تحقيق الرضا والانسجام والتخلص من الضغوط المختلفة. كذلك فإن تجوال مدير المدرسة يحسن سير العمل الإداري من خلال التفاعل بين المعلمين وتوجيه جهودهم اتجاه الهدف المنشود، حيث يمكنه من الاتصال الفاعل والتأثير على المعلمين والقيام بعمله من حيث التوجيه والإشراف والمتابعة على أفضل وجه.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة عبد الجليل (2004) إلى أن التخطيط من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال والذي يبنى على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توافرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومروؤوسيه. ودراسة ماكنيل وبويد (Macneill & Boyd, 2006) والتي وضعت إستراتيجية القيادة والإدارة بالتجوال وتتحرك من فلسفة النصح والإرشاد لترتقي إلى أن تتضمن المعرفة والقوة بفاعلية، وتقدم قادة منظمين يعرفون كل شيء عن مؤسساتهم من خلال التواجد الفعلي في مواقع العمل بالاتصال والتواصل المباشر ما بين المدير والمروؤوسين.

6- مجال الرقابة

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال الرقابة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.96 - 3.22). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14) "يقوم مدير المدرسة بمتابعة سير العمل في مواقعه"، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.96)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (19) "يقوم مدير المدرسة بالتقويم وفقاً لما يراه من إنجاز" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (17) "يعتمد مدير المدرسة على التقارير المكتوبة في تقييم العمل" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) "يؤمن مدير المدرسة بنظم المتابعة عن بعد" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.11).

وقد أظهرت هذه الفقرات أن دور ممارسة الإدارة بالتجوال في مجال الرقابة طبقاً لآراء معلمي المدارس المهنية يتمثل في متابعة العمل في مواقع الحدث مما يؤدي إلى الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل. كما أن قيام المدير بالمرور على المشاغل والصفوف يؤدي إلى الوقوف على حجم وكَم الانجاز والتنفيذ الذي تحقق فعلاً.

وتمثل الإدارة بالتجوال في مجال الرقابة نوعا من النقد الذاتي فهي بمثابة مراجعة للنفس للتأكد من أن القرارات الإدارية سليمة وحقق المستهدف، كون مدير المدرسة رقيقا ومتابعا في نفس الوقت، متابعا من خلال كشف الأخطاء قبل حدوثها والعمل على منعها، ورقيقا من خلال معرفة ما تم فعلا من أخطاء واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيحها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هيلديبرانند (Hildebrand, 2006) التي اعتمدت على الإدارة بالتجوال كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية، حيث اعتبرتها إحدى الإجراءات التي أسهمت في الوقوف على حجم وكم الانجاز والتنفيذ الذي تحقق فعلا في العمل من جهة، وزيادة التزام الموظفين ودعم الثقة والتفاهم المشترك بينهم من جهة أخرى.

7- مجال التطوير والإبداع

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال التطوير والإبداع كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80 - 3.31). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (35) "يشجع مدير المدرسة الإبداع والابتكار في العمل" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.18)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (36) "يقدم مدير المدرسة خلال متابعته الميدانية للمعلمين أفكارا جديدة من أجل التطوير" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.07)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (38) "يعمل مدير المدرسة على تطوير العلاقات التنظيمية بين المعلمين" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.12)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (39) "يعمل مدير المدرسة بتجواله بين الصفوف والمشغل على الهام المعلمين بالحلول الإبداعية" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.13).

وقد أظهرت هذه الفقرات أن دور ممارسة الإدارة بالتجوال في التطوير والإبداع طبقا لآراء معلمي المدارس المهنية يتمثل في مساعدة مدير المدرسة على تحديد البرامج التدريبية الملائمة للمعلمين، وتطوير العلاقات التنظيمية بين المعلمين. ويساعد على إضافة الجديد والمبتكر في أساليب العمل بتقديم أفكارا جديدة.

إن التطوير والإبداع هما سمة المدير الناجح، وهما من العناصر الأساسية للإدارة بالتجوال لا بل ويقعان ضمن إستراتيجية الإدارة المدرسية الفعالة، وأنى لمدير يسعى إلى ذلك وهو يدير مدرسته بأسلوب روتيني كلاسيكي؟ لذا فإن التطوير والإبداع وما يعترض سبيله من معوقات يتطلب إعدادا جيدا للمدير المدرسة، بحيث يكون لديه من المهارات والقدرات ما تمكنه من التعامل مع التغيير ومتغيرات العصر بإيجابية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الجليل (2004) التي أشارت إلى أن التطوير والإبداع من أهم المبادئ التي تقوم عليها عملية تطوير إدارة المدرسة في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال وهذا قد لا يتأتى إلا بإعداد مديري المدارس ومعلميها وتدريبهم على التعامل مع التغيرات، وإتاحة فرص التدريب والتأهيل لهم حتى يكونوا قادرين على تحمل هذه المسؤولية ذلك إنما يعني في المقام الأول التطوير السليم لهم.

8- مجال التغذية الراجعة

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس لفقرات مجال التغذية الراجعة كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بمستوى متوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.55-3.35). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (42) "يقدم مدير المدرسة من خلال تجواله للمعلمين ملاحظات عن أدائهم"، بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.12)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (40) "يقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم ومهاراتهم". بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.14)، وفي الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (41) "يوضح مدير المدرسة نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.08)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (43) "يستطلع مدير المدرسة من خلال تجواله نوع التدريب المطلوب للمعلمين" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.13).

وقد أظهرت هذه الفقرات أن دور ممارسة الإدارة بالتجوال في التغذية الراجعة طبقا لآراء معلمي المدارس المهنية يتمثل في إعطائهم ملاحظات عن أدائهم الوظيفي، ومساعدتهم في تطوير أدائهم وتصحيحه، وإدراك قدراتهم ومهاراتهم وتحديد نوع التدريب المطلوب للقضاء على نقاط الضعف لديهم والمساعدة في تحقيق المساواة بينهم بإتاحة الفرص للجميع.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج دراسة عليما (1990) التي أكدت على أن التغذية الراجعة من الكفايات الضرورية لمعلمي المدارس المهنية. وتتفق أيضاً مع ما أشارت إليه دراسة ماكنيل وبويد (Macneill & Boyd, 2006) بان الإدارة بالتجوال تسهم في إيجاد نظام مستمر لتقويم عمل العاملين في المدرسة فردياً وزمرياً بتزويدهم بتغذية راجعة مناسبة في وقتها.

وختاماً يتضح أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية حصل على درجة متوسطة وأن مستوى أي من المجالات للإدارة بالتجوال لم ينخفض عن مستوى متوسط وهذا بحد ذاته يعد تعبيراً إيجابياً.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني :

، الذي نصه " ما مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظرهم؟ ، يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) وانحراف معياري (0.48)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.44 - 2.61). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) "التزم بأوقات الدوام الرسمي"، بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.76)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) "لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئ" بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.75)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (19) "ضعف العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى انجازي لمهام وظيفتي" بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.20)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (24) "ضعف التفاعل ما بين مدير المدرسة والمعلمين يسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي" بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.28). ويظهر الجدول (13) مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية من وجهة نظرهم، وتأثره سلبياً وبشكل كبير بضعف التفاعل بين مدير المدرسة والمعلمين، وبضعف تفويض السلطات، وبقلة الإمكانيات المادية والتجهيزات في المدرسة، وتقيد مدير المدرسة بالأنظمة والتعليمات، وحزم مدير المدرسة وفتور العلاقات الإنسانية في المدرسة هذا عدا تكليف المعلمين بالعديد من الواجبات وضعف المنافسة بين المعلمين.

بينما يتأثر مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية من وجهة نظرهم ايجابيا بتقبل المدير لمقترحات المعلمين وبعادلة نظام الحوافز، وتفهم المدير لمشاعر المعلمين واحتياجاتهم، وحرصه على تنمية الرقابة الذاتية لدى المعلمين، وثنائه على مجهودات المعلمين، وتشجيعهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وتكاتف جهود الإدارة المدرسية في اكتشاف مشاكل المعلمين والعمل على حلها، والتعرف على آرائهم وتلبية احتياجاتهم ومراعاة ظروفهم بطريقة مناسبة.

لذا يشكل مديرو المدارس دورا مؤثرا على أداء المعلمين الوظيفي في المدرسة، كون المعلم عنصرا من العناصر الأساسية في العملية التعليمية التعلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخضري(1982) التي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بالعوامل التي تحقق مستوى عاليا في الأداء المهني لمعلمي المدارس المهنية خاصة في ما يتعلق بمجالات منها: الإدارة، والتطوير والإبداع، والتحفيز. ودراسة العنزي (2002)، والتي اظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطيه بين مستوى الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في السعودية، واختلفت معها حيث أظهرت درجة متوسطة لمستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية كان متوسطا. واختلفت مع دراسة الشهراني(2008) التي أظهرت درجة متوسطة لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في منطقة عسير التعليمية.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

، الذي نصه " هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس؟

يظهر الجدول(14) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس إذ بلغ معامل الارتباط(0.715) ومستوى دلالة(0.000)، كما ويظهر الجدول(14) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كافة مجالات مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، وان هذه العلاقات جميعها كانت موجبة.

وقد يعزى ذلك ربما إلى اعتماد مفهوم الإدارة بالتجوال من قبل مديري المدارس المبحوثة كمفهوم إداري حديث، وتأثيره الإيجابي على الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. لأن ممارسة الإدارة بالتجوال تحقق اكتشاف للحقائق، وتحسن الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين المديرين والمعلمين، وتحفز المعلمين على العمل، وتحقيق التطوير والإبداع، وتزيد قدرة المديرين على التغذية الراجعة، مما يحقق إدارة مدرسية فاعلة.

وقد يعزى ذلك ربما إلى أن العمل الإداري في المدرسة المهنية ليس حكرا على مدير المدرسة ، فالمعلم المهني يمارس أنشطة إدارية من خلال إدارة المشغل الذي يعمل فيه، فيصبح لدى المعلم المهني إدراك ووعي لما يقوم به مديروه من أسلوب إداري، ويميز بين الأنماط السلوكية للمدير، ويدرك الأفضل منها. وهذا ما ينعكس على الإدارة بالتجوال كونها أحد الأنماط الإدارية لتسيير شؤون المدرسة.

وقد يعزى ذلك ربما إلى أن سلوك مديري المدارس المهنية في دعم المعلمين ومساندتهم لهم والتعامل معهم بروح الفريق، وفي مقدرتهم على إدارة المدرسة وإحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل، وأيضا في مقدرتهم على التأقلم والانسجام مع المعلمين وتوفير احتياجاتهم والارتقاء بهم مما يؤثر وينعكس ايجابيا على الأداء الوظيفي للمعلمين في تلك المدارس.

وقد يعزى ذلك ربما إلى أن عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم داخل المدرسة يزيد من تواصله مع المعلمين المهنيين ويجعله أكثر تقديرا لاحتياجاتهم وأكثر اتفاقا معهم بأهمية تنمية أدائهم الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة امسباري وستابليس (Amsbary & Staples, 1991) التي أشارت أن هنالك تأثيرا لممارسة الإدارة بالتجوال في تحسين الاتصال بين الإدارة والممرضات في المستشفيات، وأشارت أيضا ان الإدارة بالتجوال أتاحت وقتا للمديرين للمراقبة والتفاعل والتغذية الراجعة، وتحديد المشكلات، ورؤية ظروف العمل الخاصة بالممرضين، وكانت فرصة للمعرفة وإيجاد الحلول.

وتتفق أيضًا مع دراسة جوزيف (Joseph, 2004) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة داله احصائيا بين النمط الإداري المتبع في هذه المدارس والعلاقة مع الزملاء، وعبء العمل، وظروف العمل، مع الأداء الوظيفي للمعلمين.

وتتفق مع نتيجة دراسة مكيني (Mckinney, 2004) التي بينت أن هنالك علاقة قوية بين ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال وبين رضا الممرضين عن الوقت الذي يقضيه المديرون معهم، ووجود تأثير إيجابي لممارسة الإدارة بالتجوال على إثراء العمل، واختيار الموظفين الأكفاء، والأداء التنظيمي.

كذلك تتفق مع دراسة ابو عصبه (2005) التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية للمشكلات في المدارس المهنية من وجهة نظر المعلمين المهنيين كانت كبيرة وكان مجال الإدارة والتنظيم في المرتبة الأولى للمشكلات المتوافرة والتي بدورها تؤثر على الأداء الوظيفي للمعلمين في هذه المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هيلديبراند (Hildebrand, 2006) التي توصلت إلى إن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيههم، واكتشاف الحقائق الدائرة في مؤسساتهم، ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة العمل. وان تطبيق الإدارة بالتجوال أدى إلى تطوير الأداء الوظيفي، وحفز الممرضين على العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة راج (Rage 2008) حيث أظهرت نتائجها بأنه كلما كانت العلاقة بين المعلمين ومديريهم ايجابية وأقرب إلى التشاركية كلما كان أداء المعلمين أفضل.

وتختلف عن دراسة الشهراني (2008) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط الإداري لمديري المدارس المتوسطة في منطقة عسير التعليمية والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=0\alpha$) في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، وموقع المدرسة؟

فيما يأتي عرض لمناقشة النتائج الخاصة لكل متغير:

1-متغير الجنس

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً للجنس، استناداً إلى قيمة المحسوبة إذ بلغت (0.402)، وبمستوى دلالة (0.688) للدرجة الكلية، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً للجنس في أي مجال من المجالات، إذ كانت قيمت غير دالة إحصائياً. مما يدل على توافق أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن جنسهم حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق في الاستجابة بين الجنس ينهما يعود إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من المعلمين الذكور كون المعلمات المهنيات حديثات العهد في مجال التعليم المهني والتقني. وقد يعزى ذلك ربما إلى تشابه إدراك كلا الجنسين من المعلمين لأهمية ممارسة مدير المدرسة للإدارة بالتجوال في مدارسهم، لأن ممارسة الإدارة بالتجوال بجميع مجالاتها تعتبر ذات أهمية للمدرسة المهنية لخصوصية التعليم في هذه المدرسة والذي يجمع ما بين الجانب النظري والتطبيقي، أي التعليم والتدريب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العيدي (2010) حيث اشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

2-متغير العمر

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، تبعاً لمتغير العمر استناداً إلى قيمة المحسوبة إذ بلغت (0.56)، وبمستوى دلالة (0.692) للدرجة الكلية. كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير العمر في أي مجال من المجالات إذ كانت قيمت غير دالة إحصائياً. مما يدل على توافق أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن عمرهم حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية.

وقد يعزى ذلك ربما إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) مما جعلهم متجانسين من حيث العمر الأمر الذي يقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم باختلاف العمر.

وقد يعزى ذلك ربما إلأن معظم أفرادعينة الدراسة هم خريجون جدد أو ممن لم يمض سنوات طويلة على تخرجهم، تعلموا عدة مساقات أكسبتهم معلومات جعلتهم في حالة اتصال دائم مع كل ماهو جديد في مجال تخصصهم من جهة، متحمسون لعملهم واثبات قدرتهم وكفاءتهم بالعمل من جهة اخرى.وبالتالي لديهم إدراك ووعي بل وتقبل لأسلوب مديريهم الإداري، ويميزون بين الأنماط السلوكية للمديرين يدركون الأفضل منها، وهذا ما ينعكس على الإدارة بالتجوال كونها احدى الأنماط الإدارية الحديثة لتسيير شؤون المدرسة.

ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة الزهراني(2006) بعدم فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بدرجة فاعلية الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير العمر من وجهة نظر معلمي تلك المدارس. وتختلف هذه النتيجة عنما أشارتإليه دراسة العيدي(2010) بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لممارسة الإدارة بالتجوال تعود لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (46-50 سنة).

3-متغير المؤهل العلمي

تشير نتائج تحليل التباين الواردة في الجدول(19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعا لمتغير المؤهل العلمي،استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت(1.434)، وبمستوى دلالة(0.24)لدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعا لمتغير المؤهل العلمي في اي مجال من المجالات، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائيا.مما يدل على توافق أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية.

وقد يعزى ذلك ربما إلى أن غالبية أفرادعينة الدراسة من الحاصلين على درجة البكالوريوس مما يجعلهم متجانسين من حيث المؤهل العلمي الامر الذي يقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم باختلاف المؤهل العلمي. وقد يعزى ذلك ربما إلى أن طبيعة العمل الإداري في المؤسسات التربوية ومنها المدارس المهنية،والذي يهدف إلى تطوير وتحسين العملية التعليمية التعلمية برمتها غير مقترن بطبيعة المؤهل العلمي بقدر ماهو قدرة ومهارة ذاتية وفكرية واجتماعية للمدير وعليه لا اختلاف في مؤهل الشخص العلمي.

وقد تعود هذه النتيجة ربما إلى تشابه مؤهلات وتخصصات المعلمين في المدارس المهنية المبحوثة، حيث أن غالبيتهم خريجو كليات الهندسة والتكنولوجيا والكليات والمعاهد الفنية وجميعها تدرج تحت مظلة مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني، مما جعلهم يمتلكون مخزوناً معرفياً أكسبهم مهارات وخبرات جعلتهم في حالة اتصال دائم مع كل ما هو جديد في عدة مجالات منها: التكنولوجيا، والتخطيط، والإدارة، وبالتالي ساعد هذا على فهم نمط المدير الإداري المتجول المبني على هذه المجالات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الزهراني (2006) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بدرجة فاعلية الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي من وجهة نظر معلمي تلك المدارس.

ويتفق أيضاً مع ما أشارت إليه دراسة العيدي (2010) بعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي.

وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة حمدان (2002) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي لمعلمي المدارس المهنية في ثلاثة مجالات: مجال الإدارة المدرسية ومجال المناهج ومجال الأهالي والطلاب.

4-متغير الخبرة التعليمية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة في المحسوبة إذ بلغت (0.827)، وبمستوى دلالة (0.48) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، تبعاً لمتغير الخبرة في أي مجال من المجالات، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائية. مما يدل على توافق أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن خبرتهم التعليمية حول مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية.

وقد يعزى ذلك ربما إلى امتلاك المعلمين بغض النظر عن سنوات خبرتهم، فهماً مشتركاً حول ممارسة مديرهم لأبعاد الإدارة بالتجوال، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن متغير الخبرة لم يعد عاملاً يؤثر في تصورات المعلمين أو إدراكاتهم إزاء ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال .

وربما تعود هذه النتيجة أيضاً إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الخبرة (6-10 سنوات) مما يجعلهم متجانسين من حيث سنوات الخبرة الأمر الذي يقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم باختلاف سنوات الخبرة التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الزهراني(2006) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بدرجة فاعلية الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية تعزى إلى متغير الخبرة من وجهة نظر معلمي تلك المدارس.

وتختلف هذه النتيجة عن ما أشارت إليه دراسة العيدي(2010) بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية ولصالح الفئة (16 سنة فأكثر).

5-متغير موقع المدرسة

يلاحظ من الجدول(24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعا لمتغير موقع المدرسة، وكانت الفروق لصالح المدارس في محافظة نابلس عند مقارنتها مع المدارس في محافظة الخليل في مجالي:تحسين الاتصال، والتطوير والإبداع، ولصالح المدارس في محافظة قلقيلية عند مقارنتها مع المدارس في محافظة الخليل في مجالات: اتخاذ القرار والرقابة والتحفيز والتغذية الراجعة والدرجة الكلية، ولصالح المدارس في محافظة قباطية عند مقارنتها مع المدارس في محافظة الخليل في مجال العلاقات الإنسانية، ولصالح المدارس في محافظة بيت لحم عند مقارنتها مع المدارس في محافظة سلفيت في مجال إدارة الوقت.

وقد يعزى ذلك ربما إلى أن محافظات الشمال والجنوب بحكم بعدها النسبي عن وزارة التربية والتعليم التي تقع في الوسط، فإنها تركز على كوادرها في كافة الأنشطة الإدارية. لذا فإن مديري المدارس ومنها المهنية حريصون على الحصول على قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة وبناء بنية تكنولوجية مناسبة، وإشراك المعلمين في عمليات المشاركة المعرفية واتخاذ القرار والاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة. لذلك تكون لدى معلمي هذه المدارس توجهات ايجابية أكثر نحو آلية إدارة المدرسة واستخدام أسلوب التجوال لتحقيق هذه الغاية.

وقد يعزى ذلك ربما إلى أسباب متعلقة بخصوصية كل مدرسة، وخصوصية وجهة نظر معلمها نحو مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال بجميع مجالاتها. وهذا ما يمثله الفرق الذي ظهر لصالح المدارس في محافظة نابلس عند مقارنتها مع المدارس في محافظة الخليل في مجالي: تحسين الاتصال، والتطوير والإبداع، والذي ربما يعود إلى ظروف الاحتلال وحصاره المشدد الذي عانت منه محافظة نابلس وخاصة أثناء انتفاضة الأقصى. فقد اثر على اختيار مديري المدارس الحكومية بما فيها المهنية، باتجاه النمط اللامركزي الذي يعطي المستويات الميدانية مزيداً من المسؤوليات والصلاحيات لمواجهة الظروف الصعبة والمحيطه بالعملية التربوية والتعليمية بمختلف مجالاتها الإدارية والفنية.

أما عن الفروق التي ظهرت لصالح محافظة قلقيلية ربما تعود إلى خصوصية الوضع الجغرافي والسياسي حيث أنها تعاني من وجود الجدار العازل من جهة وقلة عدد المعلمين فيهما من جهة أخرى وتوفر الإمكانيات والتجهيزات بسبب حداثة المدرسة واشتمالها على مختبرات وورش مجهزة بأحدث الأجهزة مما أسهم الاهتمام بمجالات: اتخاذ القرار والرقابة والتحفيز والتغذية الراجعة. ولصالح المدارس في محافظة قباطية عند مقارنتها مع المدارس في محافظة الخليل في مجال العلاقات الإنسانية، هذا يعود إلى طبيعة شخصية ومهبط وأسلوب مدير المدرسة الإداري والذي يسهم في زيادة التفاهم المشترك بين الإدارة والموظفين ودعم ظهور جو اجتماعي من خلال بناء علاقات إنسانية في المدرسة، ولصالح المدارس في محافظة بيت لحم عند مقارنتها مع المدارس في محافظة سلفيت في مجال إدارة الوقت ربما يعود إلى أنها مدرسة خاصة تشرف عليها إدارة التعليم المهني والفني ووزارة التربية والتعليم، وتهتم بهذا المجال أكثر من غيره.

وقد يعزى ذلك إلى اختلاف وجهة نظر معلمي المدارس المهنية في محافظات الضفة الغربية نحو ممارسة الإدارة بالتجوال بجميع مجالاتها، كون هذا النوع من الإدارة حديث العهد في المؤسسة التربوية بما فيها المدرسة المهنية، ولا يمتلك جميع معلمها رؤية متشابهة حول هذا النوع من الإدارة.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية في فلسطين تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، وموقع المدرسة ؟

فيما يأتي عرض لمناقشة النتائج الخاصة لكل متغير على حدة:

1-متغير الجنس

تشير النتائج في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية تبعاً للجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.624)، ومستوى دلالة (0.533).

وقد يعزى ذلك إلى أن كلا الجنسين من المعلمين المهنيين يمتلكون مهارات وكفايات متشابهة ويخضعون إلى نفس معايير التوظيف ويطبّقون نفس الخطة الدراسية ويُدرسون نفس المباحث (علمية وعملية). كلتا الفئتين وضعت في نفس الظروف وتخضع إلى نفس القوانين والتشريعات، وتطبق نفس الخطة الدراسية وتواجه نفس التحديات والمشكلات.

وربما تعود هذه النتيجة أيضاً إلى طبيعة النمط الإداري المتبع والمطبق في هذه المدارس الذي لا يفرق بين المعلمين من كلا الجنسين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2002) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس في جميع أبعاد المقياس المتبعة كذلك في الدرجة الكلية للمقياس. ودراسة الشراري (2005) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.

وتختلف هذه النتيجة عن ما أشارت إليه دراسة الهزيمة (1991) التي أشارت لوجود فروق دالة إحصائية بين درجات المعلمين تعزى إلى متغير الجنس لصالح المعلمات في جوانب الرضا عن طبيعة العمل وأداء المعلمين الوظيفي العام.

وتختلف أيضاً دراسة الشريدة وعبد الرحيم (1999) أظهرت وجود فروق بين النمط الديمقراطي والنمط التسلطي على الأداء الوظيفي وذلك لصالح النمط الديمقراطي، ووجود فروق بين متوسطات الرضا والأداء الوظيفي بين المعلمين والمعلمات لصالح المعلمات.

2- متغير العمر

يلاحظ من النتائج الواردة في جدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية تبعاً لمتغير العمر، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (0.838)، وبمستوى دلالة (0.502)، إذ كانت قيمة F غير دالة إحصائياً.

وقد يعزى ذلك ربما إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) مما يجعلهم متجانسين من حيث العمر الأمر الذي يقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم باختلاف العمر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشراري (2005) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير العمر.

3- متغير المؤهل العلمي

تشير النتائج الواردة في الجدول (29) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (2.408)، وبمستوى دلالة (0.092)، إذ كانت قيمة F غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة ربما إلى تركيز مديريات التربية والتعليم على تدريب المعلمين والمعلمات بغض النظر عن مؤهلاتهم التعليمية بعقد ورشات ودورات وإجراء زيارات ميدانية من قبل المديرين والمسؤولين عدا الزيارات التبادلية بينهم والدروس العملية. كذلك اهتمام المديرين بالمعلمين الجدد ورعايتهم وإرشادهم وتزويدهم بما يلزمهم بغض النظر عن مؤهلاتهم.

وقد يعزى ذلك ربما إلى تشابه مؤهلات وتخصصات المعلمين في المدارس المهنية، حيث إن غالبيتهم خريجي كليات الهندسة والتكنولوجيا والكليات والمعاهد الفنية وجميعها تدرج تحت مظلة مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني مما جعلهم يمتلكون مخزوناً معرفياً أكسبهم مهارات وخبرات جعلتهم في حالة اتصال دائم مع كل ما هو جديد في مجال تخصصهم، متحمسين لعملهم وإثبات قدرتهم وكفاءتهم في أدائهم الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2002) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستواالأداء الوظيفي تعزى إلى المتغير المؤهل العلمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية وذلك لأبعاد المقياس المتبعة أو للدرجة الكلية للمقياس. وتتفق أيضاً مع دراسة الشراري (2005) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستواالأداء الوظيفي تعزى إلى المتغير المؤهل العلمي.

4-متغير الخبرة التعليمية

تشير النتائج الواردة في الجدول (31) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية، تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (1.055)، وبمستوى دلالة (0.368)، إذ كانت قيمة F غير دالة إحصائياً. وترى الباحثة أن ذلك ربما يعود إلى اهتمام المعلمين الجدد بأن تكون أعمالهم جاهزة ومهنية ويكون أدائهم جيداً وهو ما يلجأ إليه المعلمون الجدد ليبيّنوا ويثبتوا أنفسهم، كون المعلمون الجدد تحت التجربة ويمكن فصلهم من الخدمة إذا لم يثبتوا كفاءتهم في التعليم. وقد يعزى ذلك ربما إلى أن جميع المعلمين في المدارس المهنية سواء أكانوا ممن لهم خبرة طويلة أم قصيرة يخضعون إلى برامج إعداد مشتركة ومؤهلة على حد سواء، وهذه البرامج قد تعدل من خبرة الجدد فتجعلهم يتساوون مع من لهم خبرة طويلة.

وقد يعزى ذلك ربما إلى أن المهام والواجبات والقوانين والتشريعات يخضع لها جميع المعلمين بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم وبالتالي يكون تصرفهم حيال هذه المهام والصلاحيات شبه موحدة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشراي (2005) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الخبرة التعليمية.

وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة العنزي (2002) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى الخبرة التعليمية وذلك في أبعاد تتعلق بالمسؤولية، والاعتراف والتقدير والعلاقة مع الزملاء وأيضاً في الطرق المتبعة في التغذية الراجعة من قبل مدير المدرسة.

5- متغير موقع المدرسة

أشارت النتائج الواردة في الجدول (32) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية تبعاً لموقع المدرسة ولصالح المدارس في محافظة نابلس عند مقارنتها مع المدارس في محافظة الخليل. ولم تشر النتائج إلى وجود فروق لباقي المحافظات.

وقد يعزى ذلك ربما إلى وجود جامعة النجاح وقرب كلية هشام حجاوي التقنية التابعة لها من مدرسة نابلس الصناعية، وتوافر مراكز التعليم المستمر في هذه المدينة، وبالتالي أعطى هذا فرصة للمديرين والمعلمين للالتحاق ببرامج الأعداد والتأهيل والتدريب لذلك جاءت النتائج لصالح محافظة نابلس.

أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بالمحافظات الأخرى والتي لم تشر- إلى وجود فروق دالة إحصائية فقد يعود ذلك إلى وقوع هذه المحافظات في بقعة جغرافية صغيرة، حيث تنقل التعليمات والتوجيهات والملحوظات إلى كل مؤسسة تعليمية بسهولة ويسر- في آن واحد. هذا عدا التقدم التكنولوجي حيث الانترنت والفاكس والهاتف مما جعل التعليمات تصل إلى الأماكن التي تعتبر بعيدة بسرعة فائقة. وخضوع جميع المدارس المهنية في الضفة الغربية إلى نفس الإمكانيات المادية والظروف التعليمية من حيث الإدارة والسياسات والمناهج والخطط الدراسية، وتعرضها إلى نفس التحديات والمشكلات.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرات وتحليلات، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات، وذلك كما هو مبين آتياً:

1. ضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز وتطوير وتنمية مهارات وخبرات مديري المدارس في مجالات الإدارة بالتجوال.
2. حث المديرين في المدارس المهنية على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز المعلمين، وتحقيق التطوير والإبداع لاختيار الأنسب من القرارات لمعالجة الأزمات التي تمر بها هذه المدارس.
3. ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية تفعيل الأداء الوظيفي التي تحقق الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعة والموارد تحقيقها في المدارس المهنية.
4. التأكيد على إجراء مزيدٍ من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لرفد المكتبة العربية بدراسات ونتائج أخرى لتشمل مجتمعات وعينات أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها؛ وذلك لافتقار المكتبة العربية إلى دراسات في الإدارة بالتجوال.
5. تعريف طلبة الدراسات العليا بهذا المفهوم، كونه من المفاهيم المعاصرة والمتخصصة في الإدارة وبخاصة في الحقول الإدارية والتربوية.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو عصبه، مي (2005). مشكلات التعليم المهني في المدارس الثانوية المهنية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين المهنيين والطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح: نابلس.
- أبو لغد، إبراهيم، وحما، حسين. (1997). "التعليم الفلسطيني: تاريخياً واقعاً وضرورات المستقبل"، المؤتمر الدولي للدراسات الفلسطينية، جامعة بيرزيت، بيرزيت: فلسطين.
- أحمد، إبراهيم أحمد (2000). القصور الإداري في المدارس، القاهرة: دار الفكر العربي. بيترز، توم (1995). ثورة في عالم الإدارة (كيف تتغلب على الفوضى إدارياً). القاهرة: ترجمة دار المعارف.
- تشارلي، سي (2001). المدير الفوري، الرياض: ترجمة مكتبة جرير.
- الجبالي، عبد المجيد (2005). أسلوب مقترح لاستخدام الادارة بالتجوال كأحد المحاور في ادارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان: القاهرة.
- الجرادين، نجاح (2004). الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقته بمستويي التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان.
- الجندي، عمر عبد الحميد عبد الفتاح (2002). أنماط الإدارة المدرسية- دراسة مقارنة بين مصر- ودولة فرنسا، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة: مصر.
- حسن، راوية (2002). السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حشوة، مازن (1998). في ملاقة التحدي، طاقم الخبراء في التدريب المهني، وزارة العمل، رام الله: فلسطين.
- حمدان، مراد (2002). مشكلات المدارس الثانوية الصناعية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس.

الخصري ، سليمان الشيخ (1982). الاداء المهني لدى المعلمين في دولة قطر، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، المجلد 63 العدد 30 ص.75 - 93.

الخصري، محسن(2000). الإدارة بالتجوال، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

الخطيب، أحمد(2001). الادارة الجامعية، دراسات حديثة، اربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.

الذنيبات، حسام(2003). العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأداء العاملين في المؤسسات المالية

الحكومية المتخصصة بالإقراض في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.

الزغول، باسل محمد حسين(2006). العلاقة بين خصائص الهيكله والأداء الوظيفي في الجهاز الحكومي الأردني،

رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

الزهراني، مطر(2006). تقويم فعالية الممارسات الادارية لمديري المدارسالمهنية من وجهة نظر معلمي تلك

المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.

الزهري، رائدة(2002). الإبداع الإداري في ظل الديمقراطية، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 24، ص. 239-240.

زيدان، همام(1983). دراسة تقويمية لخريجي المدارس الفنية الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين

شمس: القاهرة.

السالم، سالم محمد(1997).الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية،

الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية.

سلطان، محمد سعيد(2003). السلوك التنظيمي، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

السلمي، علي(2002).إدارة التميز، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

سويلم، محمد(1997). الإدارة في القرن الحادي والعشرين، المنصورة: دار الهاني للطباعة.

الشبول، محمد (1999). العوامل الاقتصادية والاجتماعية والمهنية واثرها في الرضا الوظيفي من وجهة نظر

معلمي محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد.

الشراري، عبد الرحمن (2005). المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية واثرها على الاداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

الشريفة هيام وعبد الرحيم، زهير (1999). انماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الاساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد السادس والثلاثون، عمان: الاردن.

شهاب، إبراهيم بدر (1998). معجم مصطلحات الإدارة العامة، عمان: دار البشير.

الشهراني، سعيد (2008). النمط الاداري لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالاداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد: المملكة العربية السعودية.

الصباغ، زهير (1989). من الإدارة بالتخويف إلى الإدارة بالثقة، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الصرايرة، خالد (2005). التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الهاشمية، وعلاقته بشعورهم بالأمن وبأدائهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان.

عاشور، احمد (1996). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

عبد الجليل، سيد (2004). تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي: أسوان.

عبد المحسن، توفيق (2002). تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، الإسكندرية: دار النهضة العربية.

عبيد، نسرین (1993). دور مدير المدارس المتوسطة والإعدادية في تحقيق الرضا الوظيفي للمدرسين في مدينة التأميم العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة اليرموك، اربد. عطوان، أحمد (2001). مدخل إلى التدريب المهني، معهد تدريب المدربين: رام الله.

- عطوي، عزت (2001). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، عمان: الدار العلمية الدولية.
- عليما، محمد (1990). الكفايات الضرورية لمعلمي التعليم المهني في المرحلة الثانوية في الاردن من وجهة نظر معلمي المدارس المهنية ومديريها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 13، العدد 2، ص. 39-50.
- عماد الدين، منى (2004). الإدارة بالتجوال، مجلة المعرفة، العدد 95، ص. 112-114.
- العنزي، عطا (2002). العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- العبيدي، امل (2010). اثر ممارسة الادارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الاردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.
- الغضاونة، سوسن (2000). درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين واثرها في اساليب معالجتهم لمشكلات الطلبة السلوكية داخل الصف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.
- فولر، جورج (1999). المدير المتجول، الرياض: ترجمة مكتبة جرير.
- قطب، يوسف صلاح الدين (1995). تطوير التعليم وتحديات العصر، القاهرة: رابطة التربية الحديثة.
- اللوزي، موسى سلامة (2002). التنظيم وإجراءات العمل، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- المجالي، فايز محمد (2004). درجة تأثير الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الهاشمية من وجهة نظر متخذي القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان.

- مرسي، محمد منير(2001).الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب.
- المساد، إبراهيم أحمد(2001).تجديدات في الإشراف التربوي، عمان: المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية.
- مسلم، إبراهيم أحمد(1999).الجديد في أساليب التدريس وحل المشكلات، عمان: دار البشر للنشر والتوزيع.
- المصري، سعيد(1999).التنظيم والإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مصطفى، أحمد سيد(2002).ادارة البشر، الأصول والمهارات، القاهرة: الدار الجامعية.
- مصطفى، صلاح(1989). الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بالإمارات العربية المتحدة، التربية الجديدة، المجلد 14، العدد 24، ص.6.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد(2002).الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ للنشر.
- معياري، محمود(1991). التعليم المهني في الأراضي المحتلة، مركز دراسة وتوثيق المجتمع الفلسطيني، جامعة بيرزيت: بيرزيت.
- النجار، محمد عدنان(1995). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- هديه، سعيد(2006). ادارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.
- الهزامة، احمد(1991). رضا المعلمين عن الممارسات الاشرافية في مديريةية التعليم العام بمحافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية: عمان، الاردن.
- هلال، محمد عبد الغنى حسن(2001). مهارات التفويض الفعال، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- وزارة التربية والتعليم العالي(2008). الادارة العامة للتعليم المهني والتقني: رام الله.
- وزارة التربية والتعليم العالي(2011). الادارة العامة للتعليم المهني والتقني: رام الله.

- Amsbary, Jonathan. and Staples, Patricia(1991). Improving Administrator/Nurse Communication: A Case Study of Management by Wandering Around, Journal of Business Communication, 28 (Spring), 101-112.
- Brager, J(1992). Effective Leadership Practices for Managers: Balancing Interdependence Balancing Inter Dependences and Autonomy. Dissertation Abstract International, 52(7).721-A.
- Buckner, T(2008). Is Managing By Wandering Around Still Relevant? Exchange Magazine, pp(86-88).
- Dunlap, Diane; New Ideas for School Improvement" Ossc- Report, V.24,n.,3,1985, pp.1-5.
- Gleeson, K(1994). The Personal Efficiency Program, New York, Wiley, and Sons.
- Ellen, Brandt(1994). Management by Walking Around. Administrative Science Quarterly, Vol.25, p300-318.
- Emmons,J(2006).ManagingByWalkingAround,InformationTechnology, Project Management., Vol.21, P.37.
- Hamister,M(2007).ManagementBywanderingAround,http://www.4hoteliers.com/4hots_fshw.php?mwi=1438
- Hildebrand, M(2006). The Implications Of Management By Walking About: a case study of a German hospital, Leadership inHealth Services, vol.19, No.4, pp.3-17.
- Horen, Suzie(2004). Why Staff Can Be The Key to Your Success Administrative Science Quarterly, Vol.141,issue 16 p8.

Jones,H(2001). Does MBWA (Management By Wandering Around)StillWork?achievemaxnewsletter,Issue01.

[http://www.achievemax.com/newsletter/01issue/management bywandering-around.htm](http://www.achievemax.com/newsletter/01issue/management%20bywandering-around.htm)

Joseph, K(2004). The Relationship among working Condition, Job Satisfaction and Teachers Performance in vocational schools under Kerala, India. Educational Administration Quarterly,Vol.29, No.3,p.32-51.

Larry, Frase(1992). Manager or participatory Leader? What does it take?" Nassp Bulletin, n540,V.76. p.17.

Lynech, Stephen (2009).Office Life: Management By Walking Around, The Economist Intelligence Unit, Harvard Business school,no.4.

Lorenzen,m (1997). Management By wandering Around: Reference Roving and Quality Reference Service, The Reference Librarian, no.59, pp.51-57.

Macneill,n.and Boyd,R (2006). Re – Examining Management By walking Around, An Electronic Journal For Leader In Education, vol.4, Issue.22.

McCormack, c, (2009). Management By walking Around, [www.colm McCormack.com](http://www.colm-mccormack.com).

Mckinney,T(2004). The Satisfaction Of Nurses In Correlation With TheTime Nurse Managers Spend With Them, Master Thesis, TexasTechUniversity.

Miller, A. Patrick(1986). Management By Walking About: A power Related Concept, European Management Journal, vol.4, no.3, PP. 197-201.

Nwadike, Codfrey(1982). The Leadership and Administrative Behavior of the Secondary School principals in Nigeria, Dissertation Abstracts International, vo20,NO.04, p.614.

Peters, T,& Austin(1994).A passion For Excellence, Collins, London.

Peters,J& Waterman, J(1982). In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies, New York: Harper and Row.

Pigford.B (1987). Teatcher Evaluation, More Than a Game That Principals play, New York, University Press.

Pfau .R(1997). Training needs of head teachers in Uganda (ERIC Digests series No sp 037 150) from educational resources information center (Document reproduction service No Ed405293).

Raj, Kamala(2008). Principals Instructional Leadership Roles and effect on Teatcher Job Performance: A Case Study of Secondary Schools in Asaba Metropolis, Journal of Teatcher Education and Development. Vol 16(1) p.13-17.

Serrat, O(2009). Managing By Walking Around, Knowledge Solution, vol.37n.9, pp.1 – 3.

الملحق (1)

اداة الدراسة بصورتها الاولية

الأستاذ الدكتور _____ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية.

وبالنظر لما تتمتعون به من دراية وخبرة كافية في هذا المجال فإنني أرجو منكم التكرم بتحكيم فقرات

الاستبانة من حيث:

- درجة ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة.
- درجة وضوح الفقرات.
- سلامة الصياغة اللغوية.
- أية تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة.

شاكرة حسن تعاونكم

الباحثة

منال عبد المعطي قدومي

الأداة الأولى: الإدارة بالتجوال

م	الفقرة	مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
المجال الأول: اتخاذ القرار								
1.	يشجع مدير المدرسة من خلال تجواله النقاش الحر بقبول أي فكرة وتسجيلها.							
2.	يتخذ مدير المدرسة القرار من خلال احتكاكه المباشر بالعمل والمعلمين.							
3.	يستمع مدير المدرسة لجانب المعلمين أولاً قبل أن يتخذ قراراته.							
4.	يقوم مدير المدرسة بجولات تفقدية تؤدي إلى تحديد المشكلات تحديداً دقيقاً.							
5.	يتخذ مدير المدرسة قرارات تشجع المعلمين على التعاون فيما بينهم.							
6.	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين بالمدرسة عند اتخاذ القرار.							
7.	يتخذ مدير المدرسة قراراته في ضوء نظرة شاملة للمدرسة وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة وقتية.							
8.	يعمل مدير المدرسة على إرضاء معلمين على حساب معلمين آخرين عند اتخاذ القرار.							
9.	يعتمد مدير المدرسة على التقارير المرفوعة إليه في دعم اتخاذ القرار.							
10.	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالمشاركة في صنع القرار.							
11.	يراعي مدير المدرسة رضا المعلمين عند اتخاذه أي قرار.							
12.	يقوم مدير المدرسة بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه.							

التعديل المقترح	سلامة الصياغة اللغوية		مدى وضوح الفقرات		مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		الفقرة	م
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير ملائمة	ملائمة		
المجال الثاني: العلاقات الانسانية								
							يجيد مدير المدرسة التأثير على المعلمين نحو تحقيق هدف منشود.	13.
							يسعى مدير المدرسة لمعرفة حاجات ورغبات واهتمامات المعلمين في المدرسة.	14.
							يتحدث مدير المدرسة مع المعلمين بطريقة تقبل المناقشة.	15.
							يتصل مدير المدرسة مع المعلمين عن طريق المحادثات المباشرة وجها لوجه.	16.
							يسمح مدير المدرسة للمعلمين للحدوث بحرية.	17.
							يتواجد مدير المدرسة في مواقع العمل ليعطي انطبعا باهتمامه بالمعلمين.	18.
							يؤمن مدير المدرسة بالمشاركة لتعميق الإحساس بالمسؤولية والانتماء لدى المعلمين.	19.
							يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات المختلفة.	20.
							يهتم مدير المدرسة بالعمل الجماعي بتوفير ودعم المناخ المناسب له.	21.
							يطلع مدير المدرسة المعلمين على أوضاع العمل من حيث المشاكل والإمكانيات المتاحة.	22.
							يتيح مدير المدرسة للمعلمين الوصول إليه في أي وقت.	23.
							يتجنب مدير المدرسة اللقاء (الاجتماع) مع المعلمين.	24.

م	الفقرة	مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
المجال الثالث: الرقابة								
25.	يقوم مدير المدرسة بمتابعة سير العمل في مواقع الحدث.							
26.	يسعى مدير المدرسة إلى اكتشاف الواقع ومعرفة ما يحدث في المدرسة.							
27.	يصحح مدير المدرسة بجولتها التفقدية جانب هام من البيانات الواردة إليه.							
28.	يعمل مدير المدرسة على الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل.							
29.	يطور مدير المدرسة أساليب الرقابة والمتابعة في المدرسة.							
30.	يعتمد مدير المدرسة على التقارير المكتوبة في تقييم العمل والقائمين على تنفيذه.							
31.	يمدح مدير المدرسة الأعمال الممتازة.							
32.	يؤمن مدير المدرسة بنظم المتابعة عن بعد.							
33.	يقوم مدير المدرسة بالتقويم وفقا لما يراه من انجاز.							
34.	يهتم مدير المدرسة بالتجول لكي يستمع للمعلمين وليس لإعطاء الأوامر.							
35.	يسعى مدير المدرسة للقيام بمهام الرقابة الفنية والرقابة الإدارية.							

التعديل المقترح	سلامة الصياغة اللغوية		مدى وضوح الفقرات		مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		الفقرة	م
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير ملائمة	ملائمة		
المجال الرابع: إدارة الوقت								
							يقضي مدير المدرسة أكثر وقته خارج مكتبه.	36.
							ينصت مدير المدرسة أكثر مما يتحدث مع المعلمين.	37.
							يرى مدير المدرسة أن الاتصال بالمعلمين مضيعة للوقت.	38.
							يقابل مدير المدرسة من يطلب مقابلته من المعلمين.	39.
							يقابل مدير المدرسة المعلمين في أماكن عملهم وليس في مكتبه.	40.
							يفوض مدير المدرسة بعض الأعمال إلى غيره.	41.
							يحدد مدير المدرسة مدة الاجتماعات مع المعلمين مراعيًا للوقت.	42.
							يقدر مدير المدرسة الوقت في إنجاز مهامه.	43.
							يعتمد مدير المدرسة على الاجتماعات الرسمية التي تغطي على معظم وقته.	44.

التعديل المقترح	سلامة الصياغة اللغوية		مدى وضوح الفقرات		مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		الفقرة	م
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير ملائمة	ملائمة		
المجال الخامس: اكتشاف الحقائق								
							يجول مدير المدرسة بين صفوف المعلمين لتحديد المشاكل التي تعاني منها المدرسة.	45.
							يقوم مدير المدرسة بالمتابعة الميدانية للحكم على حجم الإنجاز الذي تحقق.	46.
							يتابع مدير المدرسة باستمرار نوعية التنفيذ ومطابقته مع مستوى الجودة.	47.
							يهتم مدير المدرسة بظروف المعلمين في المدرسة.	48.
							يحاول مدير المدرسة معرفة بعض الحقائق الجديدة عن طبيعة العمل.	49.
							يسعى مدير المدرسة لمعرفة أصحاب الاتجاهات السلبية في المدرسة.	50.
							يتابع مدير المدرسة كل ما يحصل على أرض الواقع في المدرسة.	51.
المجال السادس: تحسين الاتصال								
							يحرص مدير المدرسة على كسب ثقة المعلمين.	52.
							يعمل مدير المدرسة على تحسين علاقتهم بالمعلمين.	53.
							يعقد مدير المدرسة اجتماعات مفتوحة مع المعلمين لمناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل.	54.
							يقوم مدير المدرسة بعقد اجتماعات مغلقة لمعالجة بعض المشاكل ذات الطبيعة التنفيذية.	55.
							يعتمد مدير المدرسة على الندوات التعريفية والتثقيفية لتبادل وجهات النظر حول طبيعة العمل في المدرسة.	56.
							يقوم مدير المدرسة بعقد المحاضرات لرد على استفسارات المعلمين حول طبيعة العمل.	57.

							يعطي مدير المدرسة الفرصة ليتعرف المعلمون على بعضهم.	58.
--	--	--	--	--	--	--	---	-----

التعديل المقترح	سلامة الصياغة اللغوية		مدى وضوح الفقرات		مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		الفقرة	م
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير ملائمة	ملائمة		

المجال السابع: التحفيز

							يقوم مدير المدرسة بالتجوال بين صفوف المعلمين مما يحفز المعلمين على العطاء الأفضل.	59.
							يحرص مدير المدرسة على المتابعة الميدانية للارتقاء بمستويات التنفيذ إلى مقاييس أعلى.	60.
							يتابع مدير المدرسة مطالب المعلمين التي يرغبون فيها.	61.
							يخلق مدير المدرسة الشعور الحافز لدى المعلمين عند تجواله بين الصفوف في المدرسة.	62.
							يرفع مدير المدرسة الروح المعنوية لدى المعلمين بمروره على المشاغل والصفوف.	63.
							يتابع مدير المدرسة مواقع العمل لتحديد المكافآت التي تتوافق مع مهارات وقدرات المعلمين.	64.
							يسعى مدير المدرسة لتعميق إحساس المعلمين بأنهم شركاء في وضع الأهداف.	65.

م	الفقرة	مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
المجال الثامن: التطوير والإبداع								
66.	يشجع مدير المدرسة إضافة الجديد والمبتكر في أساليب العمل.							
67.	يقدم مدير المدرسة خلال متابعته الميدانية للمعلمين أفكارا جديدة من أجل التطوير.							
68.	يسعى مدير المدرسة إلى اكتشاف الفرص الإبداعية بين صفوف المعلمين في المدرسة.							
69.	يعمل مدير المدرسة على تطوير العلاقات التنظيمية بين المعلمين.							
70.	يعمل مدير المدرسة بتجواله بين صفوف في الهام المعلمين بالحلول الإبداعية.							
71.	يساعد مدير المدرسة قربه من مواقع العمل في تحديد البرامج التدريبية الملائمة للمعلمين							
المجال التاسع: التغذية الراجعة								
72.	يقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم ومهاراتهم.							
73.	يعمل مدير المدرسة على تطوير أداء المعلمين.							
74.	يتعرف مدير المدرسة نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين.							
75.	يقدم مدير المدرسة من خلال تجوال للمعلمين ملاحظات عن أدائهم بشكل عام.							
76.	يستطلع مدير المدرسة من خلال تجواله نوع التدريب المطلوب للمعلمين.							
77.	يحرص مدير المدرسة من خلال تجوال بتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة عن ادائهم.							

م	الفقرة	مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
1.	لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة.					
2.	أقوم بانجاز الأعمال الموكلة إلي في حينها دون تأخير.					
3.	لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى.					
4.	أواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير.					
5.	لدي ميول وقدرات للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.					
6.	امتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل وانجازه بشكل جيد.					
7.	أقوم بتنظيم أعباء العمل يوميا مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل.					
8.	لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.					
9.	أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة أو عائق في عملي.					
10.	أقدم يد العون والمساعدة دائما لزملائي لانجاز العمل.					
11.	توجيهات مدير المدرسة دائما واضحة ولا يشوبها التناقض ولا التغيير.					
12.	مدير المدرسة يتلمس دائما مشكلاتي العملية والعلمية والاجتماعية ويسعى إلى المشاركة في حلها.					
13.	لدي أسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات التي تمتاز بالقبول عند مديرالمدرسة.					

التعديل المقترح	سلامة الصياغة اللغوية		مدى وضوح الفقرات		الفقرة	م
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة		
					اشعر بالالتزام في أداء عملي لأني أشارك في وضع أهداف المدرسة التي اعمل بها.	14.
					اسمع من مدير المدرسة دائماً عبارات الشكر والتقدير.	15.
					يشعر المعلم باستقلالية وحرية أكبر في أدائه عمله لان مدير المدرسة يؤيد مجهوداته.	16.
					يقوم المعلم بأداء أعمال واضحة ومحددة.	17.
					يحرص مدير المدرسة على استغلال الجهد والوقت لانجاز الأعمال.	18.
					يقوم المعلم باقتراح أساليب جديدة بأداء عمله.	19.
					توجد إدارة المدرسة نظام حوافز فعال يرتبط بالأداء المميز.	20.
					يحرص مدير المدرسة على تحديد حاجة معلمي المدرسة للتدريب وإلحاقهم بدورات تدريبية تساعد في تحسين أدائهم الوظيفي.	21.
					مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت على تحسين أدائي الوظيفي.	22.
					قلة الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.	23.
					نظام الاتصال السائد في المدرسة أدى إلى ضعف كفاءتي الإنتاجية.	24.
					شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل مزيد من الجهد في العمل.	25.
					فتور العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى انجازي لمهام وظيفتي.	26.

					مدير المدرسة لمشاعري واحتياجاتي شجعتني على تحسين أدائي الوظيفي.	27.
التعديل المقترح	سلامة الصياغة اللغوية		مدى وضوح الفقرات		الفقرة	م
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة		
					حرص مدير المدرسة على تنمية الرقابة الذاتية لدى المعلمين أسهم في رفع كفاءتهم في العمل.	28.
					حزم مدير المدرسة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي.	29.
					تشجيع مدير المدرسة دفعني لانجاز العمل بكفاءة.	30.
					ضعف التفاعل ما بين مدير المدرسة والمعلمين أسهم في انخفاض مستواي الوظيفي.	31.
					ثناء مديري على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي.	32.
					توفير الرعاية للمعلمين في المدرسة أسهم في تحفيزي للقيام بمهام عملي.	33.
					ضعف المنافسة بين المعلمين أدى إلى انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.	34.
					تقبل مديري لمقترحاتي وآرائي شجعتني على التجديد في أساليب العمل.	35.
					ضعف تفويض السلطات عاق تحسن الأداء الوظيفي للمعلمين.	36.
					يساعدني مدير المدرسة على حسن التصرف عندما تواجهني مشكلة أو عائق في أدائي لعملي.	37.

					يحرص مدير المدرسة على مراجعة إجراءات سير العمل لتطويرها بصفة مستمرة.	38.
					يبدل مدير المدرسة جهودا طيبة لتشجيع ودعم الأداء الوظيفي لمعلمي المدرسة.	39.
					امتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل وانجازه بشكل جيد.	40.

الملحق (2)

قائمة بأسماء محكمي اداتي الدراسة

الاسم	التخصص	الجامعة
الدكتور احمد زغب	ادارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة \ فلسطين.
الدكتور احمد عوض رباع	اساليب تدريس	جامعة النجاح الوطنية \ فلسطين.
الدكتور حسني المصري	ادارة تربوية	جامعة النجاح الوطنية \ فلسطين.
الدكتور خالد الصرايرة	ادارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط \ الاردن.
الدكتورة رندا الجندي	مناهج واساليب تدريس	وزارة التربية والتعليم \ الاردن.
الدكتور سليمان كايد	الادارة واصول التربية	جامعة القدس المفتوحة \ فلسطين.
الدكتور شاهر الصمادي	علم نفس	الجامعة الاردنية \ الاردن.
الدكتور صالح الخلايله	ادارة تربوية	الجامعة الاردنية \ الاردن.
الدكتور عامر علاونة	مناهج وطرق تدريس	جامعة القدس المفتوحة \ فلسطين.
الدكتور عبد المهدي الشريفي	ادارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط \ الاردن.
الدكتور عبد عطا الله حمايل	اصول تربية	جامعة القدس المفتوحة \ فلسطين.
الدكتور علي الشكعة	علم نفس	جامعة النجاح الوطنية \ فلسطين.
الدكتور علي حبايب	فلسفة التربية	جامعة النجاح الوطنية \ فلسطين.
الدكتور علي زغب	ادارة اعمال	جامعة القدس \ فلسطين.
الدكتور غازي السوالمه	ادارة تربوية	وزارة التربية والتعليم \ الاردن.
الدكتور ماجد الزيود	اصول تربية	مركز الملكة رانيا \ الاردن
الدكتور مازن ربايعه	مناهج وطرق تدريس	جامعة القدس المفتوحة \ فلسطين.
الدكتور محمد الخطيب	ادارة تربوية	جامعة طيبة \ المملكة العربية السعودية.
الدكتور مروان علاونة	ادارة تربوية	الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الامنية \ فلسطين.

جامعة القدس المفتوحة \ الاردن.	قياس وتقويم	الدكتور معزوز علاونة
الجامعة الاردنية \ الاردن.	ادارة تربوية	الدكتور منذر الشبول

الملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

جامعة عمان العربية

كلية العلوم التربوية والنفسية

قسم الأصول والإدارة التربوية

حضرة المعلم الفاضل/حضرة المعلمة الفاضلة

تحية طيبة وبعد:

تجري الباحثة دراسة بعنوان مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية.

يرجى قراءة الاستبانة بعناية ودقة، واختيار الإجابة التي تعكس رأيك في كل فقرة، علماً بأن الإجابات والمعلومات التي تقدمها سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم لطفكم وحسن تعاونكم

الباحثة: منال قدومي

الجنس: () ذكر () أنثى.

العمر: () 35 سنة فما دون () 36-40 سنة
() 41-45 سنة () 46-50 سنة () 51 سنة فأكثر.

المؤهل التعليمي: () دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا.

الخبرة التعليمية: () 5 سنوات فما دون () 6-10 سنوات () 11-15 سنة
() 16 سنة فأكثر.

موقع المدرسة: () نابلس () سلفيت () جنين () قباطية () قلقيلية () رام الله () القدس () بيت لحم () الخليل.

الأداة الأولى: الإدارة بالتجوال

يرجى منك وضع إشارة (√) تحت المربع الذي يمثل درجة موافقتك على مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية إزاء كل فقرة من فقرات الأداة.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
المجال الأول: اتخاذ القرار						
1	يشجع مدير المدرسة من خلال تجواله النقاش الحر بقبول أي فكرة وتسجيلها.					
2	يتخذ مدير المدرسة القرار من خلال احتكاكه المباشر بالعمل والمعلمين.					
3	يقوم مدير المدرسة بجولات تفقدية تؤدي إلى تحديد المشكلات تحديدا دقيقا.					
4	يتخذ مدير المدرسة قراراته في ضوء نظرة شاملة للمدرسة.					
5	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالمشاركة في صنع القرار.					
6	يقوم مدير المدرسة بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه.					
المجال الثاني: العلاقات الإنسانية						
7	يستطيع مدير المدرسة التأثير في المعلمين لتحقيق هدف منشود.					
8	يسعى مدير المدرسة لمعرفة حاجات المعلمين في المدرسة.					
9	يتصل مدير المدرسة مع المعلمين عن طريق المحادثة المباشرة .					
10	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات المختلفة.					
11	يهتم مدير المدرسة بالعمل الجماعي.					
12	يطلع مدير المدرسة المعلمين على أوضاع العمل.					
13	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الالتقاء به في أي وقت.					
المجال الثالث: الرقابة						
14	يقوم مدير المدرسة بمتابعة سير العمل في مواقعها.					

					15	يصحح مدير المدرسة بجولتها التفقدية جانبا هاما من البيانات الواردة إليه.
					16	يطور مدير المدرسة أساليب المتابعة في المدرسة.
					17	يعتمد مدير المدرسة على التقارير المكتوبة في تقييم العمل.
					18	يؤمن مدير المدرسة بنظم المتابعة عن بعد.
					19	يقوم مدير المدرسة بالتقويم وفقا لما يراه من انجاز.
					20	يسعى مدير المدرسة للقيام بمهام الرقابة المختلفة.
المجال الرابع: ادارة الوقت						
					21	يقضي مدير المدرسة أكثر وقته خارج مكتبه.
					22	يقابل مدير المدرسة من يطلب مقابله من المعلمين.
					23	يقابل مدير المدرسة المعلمين في أماكن عملهم وليس في مكتبه.
					24	يفوض مدير المدرسة بعض الأعمال إلى مساعديه.
					25	يحدد مدير المدرسة مدة الاجتماعات مع المعلمين مراعيًا للوقت.
					26	يقدر مدير المدرسة الوقت في انجاز مهماته.
المجال الخامس: تحسين الاتصال						
					27	يحرص مدير المدرسة على كسب ثقة المعلمين.
					28	يعقد مدير المدرسة اجتماعات مفتوحة مع المعلمين لمناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل.
					29	يقوم مدير المدرسة بعقد المحاضرات للرد على استفسارات المعلمين حول طبيعة العمل.
					30	يهيئ مدير المدرسة الفرصة ليتعرف المعلمون على بعضهم.
المجال السادس: التحفيز						
					31	يقوم مدير المدرسة بالتجوال بين الصفوف لتحفيز المعلمين على العطاء الأفضل.

					يتابع مدير المدرسة مطالب المعلمين.	32
					يرفع مدير المدرسة الروح المعنوية لدى المعلمين يمروره على المشاغل والصفوف.	33
					يسعى مدير المدرسة لتعميق إحساس المعلمين بأنهم شركاء في وضع الأهداف.	34
المجال السابع: التطوير والإبداع						
					يشجع مدير المدرسة الإبداع والابتكار في العمل.	35
					يقدم مدير المدرسة خلال متابعته الميدانية للمعلمين أفكارا جديدة من أجل التطوير.	36
					يسعى مدير المدرسة إلى اكتشاف الفرص الإبداعية بين صفوف المعلمين في المدرسة.	37
					يعمل مدير المدرسة على تطوير العلاقات التنظيمية بين المعلمين.	38
					يعمل مدير المدرسة بتجواله بين صفوف على الهام المعلمين بالحلول الإبداعية.	39
المجال الثامن: التغذية الراجعة						
					يقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم ومهاراتهم.	40
					يوضح مدير المدرسة نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين.	41
					يقدم مدير المدرسة من خلال تجواله للمعلمين ملاحظات عنأدائهم.	42
					يستطلع مدير المدرسة من خلال تجواله نوع التدريب المطلوب للمعلمين.	43

الأداة الثانية: الأداء الوظيفي للمعلمين

يرجى منك وضع إشارة (√) تحت المربع الذي يمثل درجة موافقتك على الأداء الوظيفي للمعلمين إزاء كل فقرة من فقرات الأداة .

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة.					
2	أقوم بانجاز الأعمال الموكلة إلي في وقتها.					
3	لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى.					
4	التزم بأوقات الدوام الرسمي.					
5	لدي ميول وقدرات للتكيف مع الظروف المستجدة.					
6	قلة الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.					
7	امتلك المقدرة على التخطيط لانجاز العمل بنجاح.					
8	أقوم بتنظيم أعباء العمل يوميا مع التقيد بالتعليمات.					
9	لدي المهارة في تنفيذ التعليمات بكل دقة.					
10	أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة في عملي.					
11	أقدم يد العون لزملائي لانجاز العمل.					
12	توجيهات مدير المدرسة واضحة.					
13	يسعى مدير المدرسة للمشاركة في حل المشكلات التي أواجهها.					
14	لدي أسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات.					
15	اشعر بالالتزام في أداء عملي لأني أشارك في وضع أهداف المدرسة التي اعمل بها.					
16	اسمع من مدير المدرسة عبارات الشكر والتقدير.					
17	اشعر باستقلالية اكبر في أدائي لأن مدير المدرسة يؤيد مجهوداتي.					

					اقوم بأداء أعمال محددة.	18
					ضعف العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى انجازي لمهام وظيفتي.	19
					استثمر جهدي ووقتي لانجاز العمل.	20
					أقوم باقتراح أساليب جديدة تتعلق بأداء العمل.	21
					ضعف تفويض السلطات عاق تحسين أدائي الوظيفي.	
					اشعر بان إدارة المدرسة لديها نظام حوافز فعال يرتبط بالأداء المميز.	22
					ضعف التفاعل ما بين مدير المدرسة والمعلمين أسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.	23
					الدورات التدريبية تساعد في تحسين أدائي الوظيفي.	24
					مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت على تحسين أدائي الوظيفي.	25
					شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل مزيد من الجهد في العمل.	26
					تفهم مدير مدرسة لمشاعري واحتياجاتي شجعني على تحسين أدائي الوظيفي.	27
					حرص مدير المدرسة على تنمية الرقابة الذاتية لدي أسهم في رفع كفاءتي في العمل.	28
					حزم مدير المدرسة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي.	29
					تشجيع مدير المدرسة دفعني لانجاز العمل بكفاءة.	30
					توفير الرعاية للمعلمين في المدرسة أسهم في تحفيزي للقيام بمهام عملي.	31
					ضعف المنافسة بين المعلمين أدى إلى انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.	32

					33	تقبل مديري لمقترحاتي وآرائي شجعتني على التجديد في أساليب العمل.
					34	نظام الاتصال السائد في المدرسة أدى إلى رفع مستوى أدائي الوظيفي.
					35	يساعدني مدير المدرسة على حسن التصرف عندما يواجهني عائق في أدائي لعملي.
					36	يحرص مدير المدرسة على مراجعة إجراءات سير العمل لتطويرها بصفة مستمرة.

الملحق (4)

كتب تسهيل المهمة

جامعة عمان العربية
Amman Arab University



عالي الدكتوراة لميس العلمي المحترمة
وزيرة التربية والتعليم العالي
السلطة الوطنية الفلسطينية

التاريخ: 2010/12/14

عالي الدكتوراة العلمي،

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة منال عبد المعطي قديمي، المسجلة في برنامج الدكتوراه في تخصص (الأصول والإدارة التربوية) بدراسة بعنوان " مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى عميري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لسعدي تلك المدارس " وتتمنى الدراسة قيام الطالبة بتطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة من معلمي المدارس المهنية في الضفة الغربية في فلسطين التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه. أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكور أسمها أعلاه.

شاكرين لكم تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الإحرام

الرئيس
سعيد النور

ملحق (5)



الرقم: ١٦٤٥٩ / ٥
التاريخ: ٢٠١١ / ٢ / ١٤٣٠ م
مرفق: ١١ / ٣ / ١١٣٢ - ١

السادة مديرو المدارس المهنية (الصناعية والزراعية) المحترمون
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

أدامكم بأن الأمانة مثلكم عبد المعطي قومي ستقوم بزيارة لتعارف من المهنة في الوطن من أجل تطوير دراسة تقوم بها لغرض استكمال متطلبات شهادة الدكتوراه التي تعمل عليها. لذا يرجى تسهيل مهمتنا والتعاون معنا لتحقيق أهدافنا.

مع الاحترام،،،

د. نورا جويش
مديرة إدارة التعليم المهني والتقني



السادة مديرو المدارس المهنية (الصناعية والزراعية) المحترمون

الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني