

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التعليميّة

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ من وجهة نظر المعلّمين

The Degree to which Secondary School Principals of Jerusalem Municipality Practice MBWA and its Relation to Organizational Commitment from Teachers' Perspective.

إعداد الطالبة:

آيات جواد أبو طير

إشراف الدكتور:

كمال مخامرة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التعليميّة بكلّية الدراسات العليا والبحث العلميّ في جامعة الخليل، فلسطين

1442هـ-2021م

إجازة الرسالة

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالبة

آيات جواد أبو طير

إشراف الدكتور

كمال مخامرة

نُوقِشت هذه الرسالة يوم الاثنين بتاريخ 2021/3/1م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

د. كمال مخامرة مشرفًا ورثيمًا

د. عمر مزعل ممتحنًا خارجيًّا

د. إبراهيم أبو عقيل ممتحنًا داخليًّا ...

آیة قرآنیة آیة قرآنیة پنگران المرکز المرک

" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۖ إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ" الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

ظر والله الخطير

(سورة البقرة، آية32).

الإهداء

يطيب لي بعد هذا العمل الدّراسيّ أن أسجد لله حمدًا وشكرًا على ما وهبني من عون وصبر لإتمام هذه الدراسة، وأسأل الله سبحانه أن يكونَ هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن يرزقني أجره.

إلى من بلَّغ الرسالة وأدى الأمانة، إلى أفضل الخلق، معلّم المعلّمين، وخاتم الأنبياء، وإمام المرسلين، سيدنا محمّد عليه أفضل الصّلاة والتسليم.

إلى عُيون لا تملّ من السّهر، ولا تملّ من الدعاء، إلى من حملتني وهنًا على وهن... (والدتي الحبيبة) حفظها الله ورعاها.

إلى مَن كلّله الله بالهيبة والوقار، وعلّمني العطاء دون انتظار، وأحمل اسمه بكلّ افتخار... (والدي الغالي) أدام الله عليه الصحّة والعافية.

إلى من هم الأقرب إلي من روحي، إلى من شاركوني حضن الأم والأب، وعشت معهم أجمل أيام طفولتي، إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد... (إخواني الأعزاء) حماهم الله.

إلى من غمرتني بدعائها حتى أتم الله على إتمام هذه الرسالة... (جدتي العزيزة) أطال الله في عُمرها.

إلى رفيقات دربي وزميلاتي اللواتي لم يقصرن في دعمي وتشجيعي...

إلى طالباتي وطلابي رأس مال وطنننا الغالي...

إليهم جميعاً أهدي آيات الشكر والعرفان داعيةً المولى -عزّ وجل- أن يجد القبول والنجاح.

الشكر والتقدير

الحمد لله ربّ العالمين، والصّلاة والسّلام على سيّد المرسلين، سيّد الخلق أجمعين، سيّدنا محمّد وعلى آله وأصحابه أجمعين، يشرفني أن أقف وقفة عرفان، يُنسب فيها الفضل إلى أهله والجميل إلى أصحابه..

فأتقدم بشكري العظيم إلى جامعتي جامعة الخليل، وإلى عُمداء كلّية الدراسات العليا والبحث العلميّ، إضافةً إلى عمادة كلّية التربية والهيئة التدريسيّة بها.

ويسعدني ويشرفني أيضاً، أن اتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني إلى الدكتور الفاضل (كمال مخامرة)، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، فوجدت منه الخُلق الرفيع، والرأي السديد، والعطاء المتوافر، فكان لمتابعته الأثر العظيم في إخراج هذه الرسالة العلمية على صورتها التي هي عليها، فأسال الله أن يجزيه عتى وعن زملائي خير الجزاء.

ثمّ الشّكر والعرفان مُوصل إلى جميع أساتذتي في جامعة الخليل، وإلى كلّ مّن قدم لي عونًا في إعداد هذه الدراسة، وكان لي مصدراً للدعم، فلكم منّي جزيل الشّكر على جهودكم.

وأتقدم بالشّكر أيضاً إلى أعضاء لجنة المناقشة: الممتحن الخارجيّ الدكتور (عمر مزعل)، والممتحن الداخليّ الدكتور (إبراهيم ابو عقيل) لتفضّلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، ومتابعتهما لها، ووضع بصماتهما عليها، فلهما جزيل العرفان على جهودهما.

وجزيل الشّكر أهديه إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين حكّموا أداة الدراسة على ما قدموه لي من توجيهاتِ قيّمةِ أسهمت بشكل كبير في إتمام هذه الرسالة.

وأقدم شكري العميق إلى زملائي المعلمين والمعلمات في مدارس مدينة القدس الذين أسهموا في الإجابة عن الاستبانة بكلّ صدقٍ وموضوعيّةٍ.

إليكم جميعًا أهدي ثمرة هذا العمل العلمي وأختم كلماتي أن الحمد لله ربّ العالمين.

إقرار

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قُدِمت إلى جامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أيّ جزء منها، لم يُقدّم لنيل درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

طير	ابو	جواد	ايات	الأسم:

التوقيع:

التاريخ: / 2021م

فهرس المحتويات

الصنفحة	محتوى
ب	إجازة الرسالة
ت	أية قرآنية
ث	الإهداء
*	الشّكر والتقدير
ح	إقرار
خ	فهرس المحتويات
ر	فهرس الجداول
ů	فهرس الملاحق
ص	الملخّص باللغة العربية
ط	Abstract
1	الفصل الأول (مشكلة الدراسة وأهمّيتها)
2	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	فرضيّات الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة

10	أهم صعوبات تتفيذ الدراسة
12	الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)
13	الإطار النظريّ
45	الدراسات السابقة
57	التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
61	الفصل الثالث (الطّريقة والإجراءات)
62	المقدمة
62	منهج الدراسة
62	مجتمع الدراسة
63	عينة الدراسة
63	أدوات الدراسة
64	صدق أداة الدراسة
67	ثبات أداة الدراسة
67	خطوات تطبيق الدراسة
68	متغيرات الدراسة
68	المعالجة الإحصائية
69	تصحيح أداة الاستبانة
70	الفصل الرابع (تفسير البيانات وعرض النتائج)
71	نتائج الدراسة
78	فرضيّات الدراسة
88	الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)

89	مناقشة النتائج والتوصيات
93	التوصيات
96	المراجع العربية
105	المراجع الأجنبية
108	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصّفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
62	خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس.	1
63	خصائص الديموغرافية لمجتمع المعلّمين والمعلّمات حسب الجنس، المؤهل العلميّ، والخبرة في التدريس.	2
64	سُلّم ليكرت الخماسيّ (Likert Scale).	3
65	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلّية لكلّ مجال.	4
66	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلّية للالتزام التنظيميّ.	5
67	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة.	6
69	مفاتيح التصحيح.	7
71	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلّمين.	8
72	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحسين الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين حسب الأهمّية.	9
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التحفيز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين حسب الاهمّية.	10
74	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اكتشاف الحقائق لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين حسب الأهمّية.	11

75	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العمل الجماعيّ لدى	12
	مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين حسب	
	الأهمّية.	
76	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التطوير والإبداع لدى	13
	مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين حسب	
	الأهمّية.	
77	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العلاقات الإنسانية لدى	14
	مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين حسب	
	الأهمّية.	
78	نتائج اختبار (ت) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة	15
	لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغير	
	الجنس.	
79	نتائج اختبار (ت) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة	16
	لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغير	
	المؤهل العلميّ.	
80	أعداد المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسّطات تقديرات	17
	معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة	
	بالتجوال تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.	
81	One Way ANOVA Analysis of) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	18
	Variance) في متوسطات تقديرات معلميّ المدارس الثانوية التابعة لبلدية	
	القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير سنوات	
	الخبرة.	
81	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيميّ لدى	19
	معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين	
	والمعلّمات.	
84	نتائج اختبار (ت) لمتوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية	20

	القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ تُعزى إلى متغير الجنس.	
85	نتائج اختبار (ت) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة	
	لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ تُعزى إلى متغير المؤهل العلميّ.	21
86	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات معلّمي	22
	المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيمي تُعزى إلى متغير سنوات	
	الخبرة.	
86	One Way ANOVA Analysis of) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	23
	Variance) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس	
	لمستوى التزامهم التنظيميّ تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.	
87	معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية	24
	التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلّمين من وجهة نظر	
	المعلّمين.	

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق
109	الاستبانة في صورتها الأولية
116	الاستبانة في صورتها النهائية
125	رابط الاستبانة الإلكترونية
126	قائمة المحكّمين

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس، وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ للمعلّمين من وجهة نظر المعلّمين أنفسهم، وبيان درجة الفروق في ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيميّ في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهّل العلميّ، سنوات الخبرة).

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفيّ الارتباطيّ لمعرفة العلاقة بين ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال والالتزام التنظيميّ للمعلّمين، وتمّ استخدام الاستبانة أداةً لجمع المعلومات، حيث تكونت الاستبانة من محورين، هما: المحور الأول لقياس الإدارة بالتجوال وتكون من (35) فقرة مقسّمة على ستة مجالات، والمحور الثاني لقياس مستوى الالتزام التنظيميّ حيث تكون من (23) فقرة، وطُبِقت الاستبانة إلكترونيًا، وتكون مجتمع الدراسة من (750) معلّمًا ومعلّمةً، وبلّغ حجم عينة الدراسة (225) معلّمًا ومعلّمةً من معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس، وقد تمّ اختيارهم بالطّريقة العشوائية الطّبقية تبعًا لمتغيّرات الدراسة، وذلك في الفصل الدراسيّ الأول من العام الدراسيّ الأول من العام الدراسيّ (2020–2021).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيميّ للمعلمين من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيّرات الدراسة.
- 2- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة.

حدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسّطات تقديرات -3

معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال

تُعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة.

4- درجة الالتزام التنظيميّ لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر

المعلّمين جاءت بدرجة مرتفعة.

 $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات تقديرات ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات

معلَّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى النزامهم التنظيميّ تعزي إلى متغير

الجنس، وكانت الفروق لصالح المعلّمات، مع عدم وجود فروق تُعزي إلى متغير المؤهل

العلميّ وسنوات الخبرة.

وفي ضَوْء النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة عدة توصيات، من أهمها:

تحفيز مديري المدارس بضرورة الاستمرار في ممارسة الإدارة بالتجوال – باعتبارها نمطاً

إدارياً حديثاً – في المدارس.

• عقد دورات تدريبية لتعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بين مديري المدارس.

• ضرورة المحافظة على الدرجة المرتفعة من الالتزام التنظيميّ للمعلّمين وتقديم المكافآت

والامتيازات التي تُثير لديهم دافعية العمل الملتزم.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال- الالتزام التنظيميّ- المدارس التابعة لبلدية القدس.

الباحثة: آيات أبوطير

إشراف الدكتور: كمال مخامرة

ض

Abstract

This study aimed to learn about the management by roaming among the principals of secondary schools affiliated with the Jerusalem municipality And its relationship to the organizational commitment of teachers from the point of view of teachers themselves, and show the degree of differences in management practice By roaming and the level of organizational commitment with in the study variables (years of experience, gender, educational qualification).

The researcher relied on the correlational descriptive approach to find out the relationship between managers' practice in management by roaming and the organizational commitment of teachers, the questionnaire was used as a tool to collect information, which the questionnaire consist two main aspects: the first part to measure the management by roaming And it consists of (35) paragraphs that divided into six areas, and the second part to measure the level of organizational commitment where it consists of (23) paragraphs, and the questionnaire was applied electronically. The study community is made up From (750) male and female teachers, The size of the study sample reached (225) male and female teachers of secondary schools affiliated with the Jerusalem municipality, and they were selected by a stratified random method according to the study variables, in the first semester of the academic year (2021-2020).

The study found the following results:

- 1-The existence of a positive correlation relationship with statistical significance between the degree of roaming management practice for secondary school principals of the Jerusalem municipality and the level of organizational commitment of teachers from the teachers' point of view according to the study variables.
- 2-The degree of high school principals of Jerusalem municipality's practice of roaming management from the teachers 'point of view was high.
- 3-There are no statistically significant differences at the level ($\alpha \le 0.05$) in the averages of the secondary school teachers 'estimates of the Jerusalem municipality to the degree of their directors' practice of roaming administration due to the variable of gender, academic qualification, and years of experience.

4- The level of organizational commitment of the secondary school

principals of the Jerusalem municipality from the teachers 'point of view was

high.

5-There are statistically significant differences at the level $(0.05 \ge \alpha)$ in the

averages of the secondary school teachers 'estimates of their organizational commitment level due to the gender variable, and the differences were in favor

of the female teachers, with no differences attributable to the educational

qualification variable and years of experience.

According to the results of this study, the researcher recommended several

recommendations, the most important of which are:

• Motivating school principals to continue practicing management by

roaming as a modern management style in schools.

• Holding training courses to enhance the management practice by

roaming among school principals.

• The necessity to maintain the high degree of organizational commitment

for teachers and provide rewards and privileges that stimulate them the

motivation for committed work.

Key words: Management by roaming - Organizational commitment - Schools

affiliated with the Jerusalem Municipality.

Researcher: Ayat abu tair

Supervising Doctor: Kamal Makhamreh

ظ

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيّات الدراسة
 - أهداف الدراسة
 - أهمّية الدراسة
 - حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة:

يشهد العالم اليوم سلسلةً من التغيرات في كافة الجوانب التي تؤثّر على حياة الإنسان، خاصة في جوانب الأعمال الإدارية، ممّا أدى إلى الاهتمام بإيجاد نُظم إدارية تلائم الحياة المتطورة التي نعيشها اليوم، حيث يُسهم تطور أيّ نظام إداريّ في العمل على تطوير المجتمع، ويجب أن يكون النظام الإداريّ قابلًا للتجديد لكي يستطيع مواكبة التغيرات والتكيف معها، ووجود الإدارة شيء ضروريّ وأساسيّ في حياة الفرد لتحقيق أهدافه المنشودة.

وتهتم المؤسسات على اختلاف أنواعها بالإدارة منهجًا وأسلوبًا، ويساعد خُلق الإداريّ الناجح على تقدم المؤسسات وتطوّرها، سواء أكانت مؤسساتٍ تربويةً، اجتماعيةً، اقتصاديةً، ومن خلال توظيف الموارد البشرية والمادية توظيفًا أمثل، واستثمار الوقت بشكل جيد، ومن خلال إسهامه في تخريج أجيال قادرين على الإبداع وتدربيهم وتأهيلهم في كافة الميادين الإدارية والاقتصادية والتربوية (العلاق، 2008).

ومن المؤكّد أنّ تطوير المؤسّسات التربوية لن يتمّ ويتحقق بدون تطوير الأساليب التي تُدار بها هذه المؤسّسات وتطوّرها، ولعلّ أساليب الإدارة التقليدية كان سببًا في عرقلة كثير من جوانب هذا التطور، ممّا انعكس سلبًا على مستوى الأداء المؤسسيّ بشكل عام وأداء العاملين بشكل خاصّ.

فالمؤسسات التربوية بحاجة إلى أساليب إدارية حديثة تساعد وتدعم التطور والإبداع فيها، ومن أبرز هذه الأساليب الإدارة بالتجوال. فالإدارة بالتجوال أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تُمكّنُ المديرين من تتمية مهارتهم القيادية، والتعرف إلى العملياتِ اليوميةِ وخطوات العمل، وتتيح الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيميّة في المؤسسة التربوية للتعبير بصورة مباشرة عن وَجهات نظرهم لمديريهم (مخامرة، 2018).

ويحرص القادة الإداريون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، إذ يعدُون لقاءاتهم المنتظمة مع الأعضاء أمرًا مهمًا لنجاح أعمالهم الإدارية، وتُعدّ الإدارة بالتجوال أنموذجًا حقيقيًا لتحقيق ذلك الهدف، وفرصةً حقيقيةً تتيح للقادة الإداريين الاطلاع على كلّ ما يجري داخل مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية، وما

يمتلكه كلّ منهم من قدراتٍ وإنجازاتٍ جماعيةٍ، كلّ ذلك يحدث في أجواءٍ غيرٍ رسميّةٍ (صباح،2012).

ويرجع الفضل في نشر أهمية اتباع أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كل من (Waterman ويرجع الفضل في كتابهما "In search of Excellence" وعرّفوا الإدارة بالتجوال بأنها: "قضاء المدير للوقت، بعيدًا عن المكتب، بهدف الاستماع الحقيقيّ للمعلمين، والاتصال الفعّال مع العاملين، والبحث عن المبتكرين والمبدعين" (فراونة، 2016).

وتُعدّ الإدارة بالتجوال إستراتيجيةً للتواصل بين المدير والعاملين، حيث تعتمد على اللامركزية والثقة بالموظّفين، مما يعمل على تعزيز العمل الجماعيّ، حيث يحافظ المدير من خلال التجوال على استمرارية التواصل المكانيّ والزمانيّ مع موظّفيه، بالتالي تطوير مواقف إيجابيةٍ للعاملين تجاه العمل (Shra'ah, Rumman, Hamour &Sha,2013).

وتتشكل أكبر قيمة للإدارة بالتّجوال بالتوصل إلى البيانات والمعلومات من مصدرها عن الواقع الحقيقيّ للمؤسّسة، ثمّ يتمّ مناقشتها مع الموظّفين لإطلاعهم على نقاط القوة والضّعف في أدائهم، فيساعد هذا في إيجاد قاعدة معرفية لحلِّ المشاكلِ الفنيةِ والإداريةِ (Skretta,2008).

وترى الباحثة أنه زاد الاهتمام باستخدام أسلوب الإدارة بالتجوال منذ أن زادت ساعات جلوس المديرين في مكاتبهم، وعدم اتباعهم لسياسة الباب المفتوح، وابتعادهم عن ميادين العمل، وقلة اندماجهم مع العاملين لمعرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم، وهذا شَكَّلَ الكثير من المشاكل داخل المؤسسة، منها الشّعور بعدم الانتماء إلى المدرسة بسبب عدم شعور العاملين بأنّ المدير هو جزء منهم، وذكر الخضيري (2000) أن عدم وجود المدير في ميادين العمل يجعل العاملين. يشعرون بشيء من الاغتراب الوظيفيّ بين العاملين بالمؤسسة الواحدة وبين المدير والعاملين.

وقد أجمعت الدراسات السابقة على أهمية الإدارة بالتجوال، ومنها دراسة عتوم (2017) والتي أكدت أنّ الإدارة بالتجوال تساعد المدير بالحصول على المعلومات من مصادرها الرئيسية والموثوقة دون أيّ تحريف أو تغيير، ودراسة اشتوي (2015) التي أثبتت أنّ للإدارة بالتجوال دورًا كبيرًا في تحسين العلاقة بين العاملين مع بعضهم وبين العاملين والمدير، ودراسة كبيرًا في توفير بيئةٍ تعليميةٍ إشرافيةٍ تركّز (Payne,2010)

على جميع عناصر العملية التعليمية، وأما دراسة الحامدي (2020) فذكرت أهمية الإدارة بالتجوال بالتجوال في معرفة احتياجات العاملين بالمدرسة ومتطلباتهم، وذكر أيضًا أنّ الإدارة بالتجوال تساعد في تحقيق التلاؤم بين المدير والعاملين.

وترى الباحثة أنّ الإدارة بالتجوال فيها الكثير من الفوائد، منها إناحة الفرصة أمام جميع العاملين لمقابلة المدير، والتحدّث معه من دون أيّ عائق أو حاجز في موقع العمل، ممّا يتيح الفرصة للتحفيز والعمل بجدِّ وإتقانٍ من خلال توقّعاتهم بزيارة المدير في أيّ وقت، ليس من باب التجسّس أو التطفل عليهم، وإنما من أجل مصلحة العمل، ورفع كفاءة العاملين، كما لها فائدة كبيرة في الكشف عن المشاكل الموجودة داخل المؤسسة قبل تراكمها، والعمل على معرفة السبب الحقيقيّ وراء هذه المشكلة، والعمل على حلّها من الجذور، ومن فوائدها أيضًا أنها تحقّق المناخ الصّحي الوظيفيّ في المؤسسة، وتعمل على تعزيز الثقة والانفتاح والمعايشة بين المدير وجميع العاملين، وهذا من شأنه أن يعمل على رفع الدافعية الداخلية للعامل مما يؤدّي إلى إيجاد حالةٍ من الالتزام التنظيميّ.

والالتزام التنظيميّ يُعبّر عن الشّعور الإيجابيّ المتولد عند العاملين تجاه مؤسّستهم، والانتماء والإخلاص لها، والحرص على البقاء بها وعدم تركها، والقيام بكلّ شيء يُفضي إلى تقدمها، وتفضيلها على ما سواها، مع الافتخار بمآثر المؤسّسة التعليمية ممّا يعزز نجاحها (الثبيتي،2015).

ويعد الالتزام التنظيميّ من الموضوعات المهمّة في الإدارة، وفي حال عدم وجوده لا تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها، وليس هناك قائد يمكنه أن يهمل عنصر الالتزام التنظيميّ للعاملين، فهو أساس نجاح المنظّمات في تحقيق مستوياتٍ عاليةٍ من الأداء، وكلّ هذا يعتمد على الأسلوب الإداريّ للمدير. وممارسة الإدارة بالتجوال تعمل على توظيف استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات العاملين وتصوّرات مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم وإيجاد المناخ الإيجابيّ للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف العمل، ومشاركتهم في وضع الخطط والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم، والتشجيع على مهاراتهم وقدراتهم، وتحمّل مسؤولية أخطائهم في العمل (الخضيري، 2000).

وممارسة الإدارة بالتجوال بصورة متكررة يولد لدى العاملين توقعًا دائمًا ومتجددًا لزيارة قائدهم لهم في مواقع عملهم، ليس بهدف الوقوف على نقاط ضعفهم، الأمر الذي يقودهم لبناء الثقة، وبالتالي يتحدثون معه بانفتاح حول كل ما يجري في مجال عملهم (أشتيوي،2012).

ويعود الاهتمام بالالتزام التنظيمي إلى أنه عنصرًا مهمًّا في الربط بين المؤسسة والعاملين بها، إذ يُعدُّ التزام الأفراد انجاه مؤسساتهم عاملاً هامًا في التنبؤ بفاعلية المؤسسة، ويُعدّ التزام الأفراد اتجاه المؤسسات مؤشرًا أقوى من الرضا الوظيفيّ لاستمرار العاملين وبقائهم في أماكن عملهم (عبد الباقي،2005)، وقد ذكرت دراسة نعساني(2011) أنّ الالتزام التنظيميّ يمثل أحد المؤشراتِ الرئيسيّة حيث يكتشفه المدير من خلال جولاته التفقدية لإنجازات العاملين، كما تزيد الإدارة بالتجوال من إحساس العاملين بالمسؤولية اتجاه المؤسسة.

وترى الباحثة أنّ تعزيز وجود الالتزام التنظيميّ لدى العاملين بالمؤسسة أمرّ ضروريّ وأساسيّ، لما له من أثر في تقدم المؤسسة ورفعتها، لأن وجود التزام تنظيميّ مرتفع عند العاملين بالمؤسسة يساعد العاملين على تقبل أهداف المؤسسة والإيمان بها، ويساعد الالتزام التنظيميّ في انخراط العاملين بالمؤسسة بشكل أكبر بسبب انتمائهم الكبير إليها، وكذلك وجود الالتزام التنظيميّ عند العاملين يعمل على التقليل من المشاكل التي من شأنها أن تؤثّر سلبًا على مصلحة المؤسسة، مثل التأخير أو الغياب، فعندما يشعر الفرد بالانتماء إلى المؤسسة يكون لديه دافعية كبيرة لبذل أقصى الجهود من أجل رفعتها، ويبتعد عن كلّ شيء من شأنه أن يؤخّر تطورها.

ويعد الالتزام التنظيميّ عنصرًا مهمًّا في تحقيق أهداف التعليم، فحينما يَسود علاقة الانفتاح والتواصل في المدارس، فإنّ المعلّمين يستطيعون الإفصاح عن مشاعرهم وأفكارهم، ممّا يؤديّ إلى التعاون بينهم، وإنّ إدراك المعلّمين في المدارس لأهمية الإدارة بالتجوال ينجمُ عنه التزامّ واستعدادٌ أكبر نحو النجاح في إيجاد بيئات تعليميّة فاعلة.

مشكلة الدراسة

ونظرًا لأهميّة المؤسّسات التربويّة في بناء الأجيال القادمة، ومن منطلق الحاجة الماسّة لأنماطٍ قياديةٍ حديثةٍ من أجل إحداث التغيير والتطوير المنشود، برزت أهميّة وجود الإدارة بالتجوال في المدارس، لما لها من تأثير في سلوك المعلّمين، وتعمل على بناء علاقاتٍ قائمةٍ على المتابعة والتعاون بين جميع العاملين في المدرسة من أجل رفع مستوى الالتزام التنظيميّ لديهم، ومن ثمّ الارتقاء بهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة، هذا ومن خلال عمل الباحثة معلّمة في مدارس مدينة القدس، وشعورها بعدم الرضا عن بعض الممارسات لدى مديري المدارس، ومكوثهم فترةً طويلةً في مكاتبهم، بحيث يؤثّر سلبًا على مخرجات العملية التعليميّة، التعليميّة، بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ للمعلّمين، إذ لا يمكن تحسين المؤسّسات التعليميّة وتطويرها إلا بإجراء المزيد من الدراسات التي قد تسهم بتقديم إستراتيجياتٍ مبنيةٍ على أسسٍ علميّةٍ مدروسةٍ من أجل تحسين مخرجاتِ العملية التعليميّة، واعتمادًا على ذلك تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارسِ الثانويةِ التابعة لبلدية القدس بالالتزام التنظيميّ علمعلّمين، عن علاقة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارسِ الثانويةِ التابعة لبلدية القدس بالالتزام التنظيميّ عن علاقة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارسِ الثانويةِ التابعة لبلدية القدس بالالتزام التنظيميّ للمعلّمين، من وجهة نظر المعلّمين.

أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيسي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلّميهم؟

السؤال الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة؟

السؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (2.05) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ يُعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة؟

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيميّ للمعلّمين من وجهة نظرهم؟

فرضيّات الدراسة:

الفرضيّات المنبثقة عن سؤال الدراسة الثاني: (الفرضيّة الأولى، الثانية، الثالثة)

الفرضية الأولى: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (20.05) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغير المؤهل العلميّ.

الفرضية الثالثة: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الفرضيّات المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع: (الفرضيّة الرابعة، الخامسة، والسادسة)

الفرضية الرابعة: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى النزامهم الننظيميّ يُعزى إلى متغير الجنس.

الفرضيّة الخامسة: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (20.05) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى النزامهم التنظيميّ يُعزى إلى متغير المؤهل العلميّ.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (20.05) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ يُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الفرضيّة المنبثقة عن سؤال الدراسة الخامس.

الفرضية السابعة: لا تُوجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة (0.05≥) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيميّ للمعلّمين من وجهة نظرهم.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلّميهم.

- 2- التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيميّ لدى معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم.
- 3- التعرف إلى الفروق بين متغيرات الجنس والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال، وعلى الالتزام التنظيميّ لدى معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظرهم.
- 4- التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة
 بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة

- 1- اكتسبت الدراسة أهميتها النظريّة من كونها من البحوث العربية النادرة على حدّ علم الباحثة التي تناولت دراسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ، وبالتالي تأمل الباحثة أن يساعد هذا البحث في إثراء الأدب التربويّ، ولا سيّما العربية منها، وأن يكون البحث منطلقًا لأبحاث تُعزّز دراسة المتغيّرات ودعمها من الناحية النظريّة.
- 2- أما من الناحية العملية، فتنبع أهميّة البحث من كونه يُطبق في الميدان التعليميّ في مدينة القدس العربية إذ يعدّ هذا الميدان من أهم القطاعات التي تُسهم في تعزيز صمود الإنسان الفلسطينيّ، وبالتالي تأمل الباحثة أن يسهم هذا البحث في دعم هذا القطاع المهمّ وتطويره في القدس المحتلة.
- 3- يمكن أن تُفيد نتائج هذه الدراسة صانعي القرار في بلدية القدس في اتخاذ الإجراءات التي تشجع استخدام الإدارة بالتجوال باعتبارها نمطًا إداريًا مناسبًا للإدارات المدرسية، وتعزز الالتزام التنظيميّ.

حدود الدراسة:

حددت الباحثة دراستها في الآتي:

- الحدّ الزمانيّ: أُجريت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسيّ (2021/2020).
 - الحدّ المكانيّ: تمّ تطبيق هذه الدراسة على المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس.
- الحدّ البشريّ: اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقيّة من معلّمي المرحلة الثانوية للمدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس، البالغ عددهم (225) معلمًا.
- الحد الموضوعيّ: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ.

مصطلحات الدراسة

الإدارة بالتجوال: "هي تعبير عن حالة انتقال الإدارة العليا من مكاتبها إلى ميدان العمل بهدف الملاحظة والاحتكاك المباشر والتعرف إلى تفاصيل إتمام المهمات، والتفاعل مع حاجات العاملين المعنوية والمادية" (غوانمة، 2018).

وتعرف الإدارة بالتجوال (إجرائيًا): "بأنها الدرجة التي يحصل عليها المعلّمون من الإجابة عن فقرات مقياس الإدارة بالتجوال الذي أُعدَّ لهذا الغرض".

الالتزام التنظيميّ: "هو عدم رغبة العاملين في ترك المؤسّسة التي يعملون فيها، حيث يتولد لدى الفرد رغبة في التعلّق بأهداف المؤسّسة وقيمها بغضّ النظر عن القيم المادية التي يحققها في المؤسّسة" (المليجي، 2011: 251).

ويُعرّف الالتزام التنظيميّ (إجرائيًا): "بأنه الدرجة التي يحصل عليها المعلّمون من الإجابة عن فقرات مقياس الالتزام التنظيميّ الذي أُعدّ لهذا الغرض".

مدينة القدس (إجرائيًا): "تعتبر مدينة القدس من أكبر المدن الفلسطينية وأهمها من الناحية الدينية، كما وتعتبر العاصمة الابدية للشعب الفلسطيني، وتقع مدينة القدس من الناحية الجغرافية ضمن سلسة جبال الخليل وتتوسط المنطقة الواقعة بين البحر الابيض المتوسط والطرف الشمالي للبحر الميت، وتضم مدينة القدس مقدسات دينية لكل من اتباع الديانة الاسلامية و المسيحية".

مدراس بلدية القدس (إجرائيًا): "هي المدارس التي تشرف عليها بلدية القدس "الإسرائيلية" وتتبع المدارس لخططها وتعليماتها".

أهم صعوبات تنفيذ الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء عمل الرسالة تجديد الإغلاق بسبب انتشار فايروس كورونا، وبالتالي تم إغلاق الجامعات والمدارس مما دفع الباحثة إلى تحكيم الاستبانة إلكترونيًا من قبل معظم المحكمين بسبب صعوبة الوصول لهم، وأيضًا وَزعت الباحثة الاستبانة إلكترونيًا على المعلمين بسبب الإغلاق المستمر للمدارس الثانوية واستمرار التعليم عن بعد لهم، وتشديدات وزارة التربية والتعليم بعدم وصول أي أحد من غير الهيئة التدريسية والطلاب إلى المدارس.

الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

- الإطار النظريّ
- الدراسات الستابقة
- التعقيب على الدراسات السّابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الفصل الثانى

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

اشتمل هذا الفصل من الدراسة على الأدب النظريّ الذي تناول عرضًا لمحاور الدراسة التي تضمّ: المحور الأول: الإدارة بالتجوال وما يتصل بها من عناوينَ فرعيّة: (مفهوم الإدارة بالتجوال، أهمية الإدارة بالتجوال، أبعاد الإدارة بالتجوال، أنواع التجوال الإداري، أهمية الإدارة بالتجوال أهداف الإدارة بالتجوال الإدارة بالتجوال صعفات المدير المتجول وخصائصة، أدوات الإدارة بالتجوال، صعوبات تطبيق الإدارة بالتجوال ومعوقاتها، فوائد الإدارة بالتجوال ومزاياها، خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال)، والمحور الثاني: الالتزام التنظيميّ وما اتصل به من عناوينَ فرعيّة (مفهوم الالتزام التنظيميّ، أهمية الالتزام التنظيميّ، مراحل الالتزام التنظيميّ، أبعاد الالتزام التنظيميّ، نتائج الالتزام التنظيميّ، وطرق العوامل المؤثّرة في الالتزام التنظيميّ، المنطلبات الواجب توافرها لبناء الالتزام التنظيميّ، وطرق قياس الالتزام التنظيميّ)، وانتهى هذا الفصل بعرض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أولاً: الإطار النظري:

المحور الأول: الإدارة بالتجوال (Management by roaming):

مفهوم الإدارة بالتجوال:

التجوال (لغةً): وورد في لسان العرب لابن منظور أنَ التجوال بمعنى التَّطُواف، ومنه الجَوَلان في الحرب، والجائل: الزائل عن مكانه، ويقال: جَوِّلْتُ البلادَ تجويلاً: أي جُلْت فيها كثيرًا، وجَوَّل في البلاد أي طُوَّف، وجال القومُ جَوْلةً إذا انكشفوا ثم كرّوا (ابن منظور، 157:2003).

الإدارة: هي علم وفن وقدرة على استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية (غوانمة، 2018).

الإدارة بالتجوال اصطلاحًا:

ذكرها أحمد (2018) بأنها" قيام المدير بممارسة مهامّه الإدارية والإشرافية بالمدرسة، من خلال زيارته المتكررة إلى مواقع العملِ، وذلك بهدف فتح قنوات من الحوار والمناقشة الفعّالة مع العاملين بالمدرسة من أجل معرفة حقيقة سير العمل واكتشاف الحقائق، والرقابة وتحسين الاتصال، والتطوير والإبداع، وتحفيز العاملين، والحصول على تغذيةٍ راجعةٍ ".

بينما عرفها مواضية (2014) على أنها " قدرة المدير على الابتعاد عن مكتبة والخروج إلى ميدان العمل، والتفاعل مع العاملين وجهاً لوجه، وذلك من أجل تحسين الاتصال بينهم، واكتشاف الحقائق، والتطوير والإبداع، وتحفيز العاملين للعمل، والحصول على تغذية راجعة ".

وهذا يتفق مع تعريف مخامرة (2018) بأنها " ممارسة مدير المدرسة اليومية بالخروج من مكتبة إلى أرجاء المدرسة، وقدرته على التفاعل مع المعلّمين والعاملين داخل المدرسة وجهًا لوجه بهدف (اكتشاف الحقائق، التحفيز، العمل الجماعيّ، العلاقات الإنسانية، والتطوير والإبداع) في المدرسة ".

أما فراونة (2016) فقد ذكرها بأنها " اختصار المسافات الزمانية والمكانية والمعاشية الأنية والحرة والوجود الحقيقي والفعلي والبعد عن المكاتب والبقاء في المنطقة الوسطى لمشاركة العاملين وتوجيههم ومساعدتهم والاجتماع بهم، وتلمّس أدائهم وتحفيزهم وحل مشاكلهم والبقاء على تواصلٍ دائمٍ معهم لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة ".

بينما أشار (McClain,2009) إلى أن عملية الإدارة بالتجوال لا تقتصر فقط على المدير والعاملين، وانما على العاملين بعضهم البعض، وذلك بهدف الاستفادة من الخبرات المتبادلة.

وأضاف الخضيري (2000) أنّ الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة فلسفية ذات طابع خاص، مُستمدّة خصوصيّتها من قناعة إدراكية تقوم على الحضور الذكيّ للقائد الإداريّ في ميدان التنفيذ، واستخدام مهاراته ومواهبه في تصميم اللقاءات التجوالية وتخطيطها وتنظيمها وتنفيذها وإدارة المقابلات الجماعية والفردية التي تتمّ أثناء الإدارة بالتجوال.

ويرى الوادي (2012) أنّ الإدارة بالتجوال هي " أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسميّة، حيث يتعامل القائد مع المرؤوسين بشكل مباشر، من خلال التجول بينهم، وقضاء بعض الوقت معهم، لتعزيز العلاقات الاجتماعية، وكسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين ".

وعرفتها صالح (2015) أنها "أسلوب إداريّ، يعمد على حثّ المدير عن الابتعاد عن أسلوب الإدارة عن بعد، لإمداده بالمعلومات المفيدة عن واقع العمل، وكيفية حلّ المشكلات الحاصلة في المؤسسة، والاختلاط مع العاملين لمعرفة حاجتهم و رغباتهم، واعطائهم التوجيهاتِ اللازمةَ لتقدم المؤسسة ".

وتؤكد (serrate,2009) بأنّ الإدارة بالتجوال تركّز بشكلٍ كبيرٍ على العلاقات الإنسانية، والإدراك السليم، والتقييم المفتوح، لبناء العمل القويّ والأداء المبدع.

وتعرف الباحثة الإدارة بالتجوال: بأنها كسر الحواجز التي تعمل على عرقلة الاتصال بين المدير والمعلمين، من خلال التواصل المباشر معهم وتبادل الحديث فيما بينهم والاجتماع بهم، ومد يد العون لهم، لكسب ثقة واحترام المعلمين، فهذا يدفعهم للاستجابة لتوجيهات المدير وتطبيقها بالصورة المثلى.

في ضَوْء التعريفات السابقة، ترى الباحثة أنّ فلسفة الإدارة بالتجوال ترتكز على ما يلي:

- أن الإدارة بالتجوال تتيح للمدير جمع المعلومات من مصدرها، بدون أيّ تلاعبٍ أو تحريفٍ.
 - التواصل المباشر من قِبل الإدارة العليا مع العاملين بالمؤسسة.
 - تسعى الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز مع العاملين.

- الحضور الذكيّ والفعّال للمدير في ميدان العمل.
 - التركيز على العلاقات الإنسانية والإبداع.

أهمية الإدارة بالتجوال:

وتبرز أهمية الإدارة بالتجوال في أنها تجعل المدير يهتم بالعاملين، ويدرك الفروق الفردية بينهم، ويتعامل مع كلّ عامل حسب ظروفه وقدراته، كما أنّ الإدارة بالتجوال أداة فعّالة في التأثير في سلوك العاملين وتُسير جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، فتجوال المدير بين مكاتب العاملين، من شأنه أن يعزّز من روحهم المعنوية، كما أنّ له تأثيرًا كبيرًا على زيادة دافعيتهم، وكذلك تساعد الزيارات المتكررة على كسر حواجز الخجلِ والخوفِ التي تؤثر بشكل سلبيّ على الاتصال الفعّال بين المدير والعاملين، وللإدارة بالتجوال أثر كبير في الوصول إلى المعلومات من مصدرها الرئيس من خلال اتصال المدير المباشر مع العاملين، وتعرفه على متطلباتهم وسماعه لوجهات نظرهم (جودي وعبدالرحمن ، 2011).

وبينت البنا (2010) أنّ أهميّة الإدارة بالتجوال تبرز من خلال تحقيقها للجوانب الآتية:

- الاتصال الشفهيّ الفعّال بين المديرين والموظّفين.
- اكتشاف المشكلات وأوجه القصور، للعمل على حلها.
 - إعادة توزيع العمل في الواقع الفعليّ.
- تتفيذ الخطط الموضوعة كما خطط لها، ومتابعة تتفيذها.
- تفويض السلطة، أي وضع كلّ موظّف في المكان الذي يستحقّه لتحقيق أهداف المؤسّسة المنشودة.

أهداف الإدارة بالتجوال:

لا شكّ في أن كلّ عملية ترسم أهدافًا تسعى إلى تحقيقها، والإدارة بالتجوال تُعدّ عمليةً من عمليات اللامركزية التي تسعى إلى كسر الحواجز السلطوية والرسمية بين الإدارة العليا والعاملين، وتسعى للوصول إلى المعلومات من مصدرها المباشر بدون أيّ تبديلِ أو تغيير، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة، وثُمّة العديد من الأهداف للإدارة بالتجوال يمكن توضيحها فيما يلى (ملحم، 2006):

- غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة من خلال استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال.
- تشجيع كافة العاملين على قول الحقيقة، بصدقٍ وأمانةٍ، لإحداث فهم وتقارب بين الإدارة والعاملين.
 - التحفيز للإبداع والابتكار، والارتقاء بمستويات التنفيذ.
- كسر الحواجز السلطوية والرسمية بين المدير والعاملين، وتعزيز العلاقات الشّخصيّة وتقوية أواطرها مع المستويات المختلفة.

يرى كلّ من (Graf &Werlinich, 2002) أنّ الإدارة بالتجوال تهدف إلى توفير فرص النمو المِهني، كما أنها تسعى إلى تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال مشاركة العاملين بعملية اتخاذ القرار، وتهدف أيضًا للتّحقق من صحّة الممارسات التعليميّة، وحثّ القيادات الإدارية والمعلّمين على معرفة المزيد عن عميلتي التعليم والتعلّم.

بينما أشار كلٌّ من (Lynch& Stephen,2009) إلى أنّ للإدارة بالتجوال هدفين أساسيين، وهما:

- 1. متابعة المدير للعمل بشكل شخصي، يعطيه صورةً واضحةً ودقيقةً عن أداء العاملين والمشكلات التي تحدث داخل المؤسّسة، والتي لا يمكن أن تُنقل بواسطة التقارير كما هي على أرض الواقع.
- 2. تحفيز العاملين، ودفعهم إلى العمل بكفاءة وفعالية من خلال متابعتهم بشكل مستمرِّ والاهتمام بمطالبهم.

أبعاد الإدارة بالتجوال:

ويُعدّ تحسين الاتصال، والتحفيز، واكتشاف الحقائق، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة من أبعاد الإدارة بالتجوال التي لها أثر كبير في تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسة إذا ما طُبقت بشكل مناسبٍ وموائمٍ.

وفيما يأتي توضيح لأبعاد الإدارة بالتجوال:

- 1. تحسين الاتصال: ويشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الندوات وورش العمل والاجتماعات المفتوحة والمغلقة، وذلك من أجل التعرف على وجهات النظر المختلفة، والرد على استفسارات العاملين وتساؤلاتهم من أجل تحسين فاعلية الاتصال، ولتحسين الاتصال بين المدير والعاملين يجب أن يكون مبنيًا على أسسٍ ومقوماتٍ صحيحةٍ من أجل ضمان فهم العاملين لأوامر المدير وتوجيهاته ليكون الاتصال فعّالًا ومن أهم مقومات الاتصال الفعّال كما ذكرها (السكارنة،2010):
- الحديث المؤثّر: يجب على المدير أن يكون حديثه مع العاملين متسلسلاً ومفهومًا، حتى يسهل على العاملين فهم ما يريده، فلا بد أن تتّسمَ الرسالة التي يريد إيصالها بالوضوح والتّسلسل بعيدًا عن الغموض والتضارب من حيث الأفكار، ويجب على المدير أن يرتب أفكاره قبل أن يبدأ بالحديث .
- السؤال والمناقشة: ويقصد به أنّ المدير قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب عليه أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد إيصاله إلى العاملين، وعلى ضَوْء هذا الهدف يمكن أن يختارَ كلماته وصياغة حواره للعاملين.
- الإصغاء: ويقصد به أن يكون المدير قادرًا على الاستماع للعاملين واحترام آرائهم، واستيعاب الرسالة التي يريدون إيصالها بطريقةٍ لفظيةٍ وغير لفظيةٍ.

- اللَّجوء إلى استعمال لغة الإشارة والجسد: ويقصد بها الوسائل غير اللفظة كحركة العينين واليدين، والإيماءات، والمشي، والابتسامة، وطريقة الجلوس، وغيرها.
- وسائل الإقناع: تختلف وسائل الإقناع باختلاف المستمع، فهناك المستمع المعارض الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق بما يقوله، وهناك المستمع الإيجابيّ الذي يؤيد المتكلّم الرأي ويؤمن بما يقوله، وهناك المستمع اللامبالي الذي تفرض عليه الظروف ما يسمع، وهناك أيضًا المستمع المحايد الذي يستمع أولاً ثمّ يقرر.
- 2. التحفيز: يشير إلى قدرة المدير على حفز العاملين وتشجيعهم على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف، وقدرته أيضًا على رفع الروح المعنوية لديهم. وتتمثّل الحوافز في الأساليب التي يتبعها المدير للتأثير على العاملين، وقدرة المدير على تحقيق النتائج المطلوبة المدير على توفير جو يدفعهم إلى العمل بدافعية، وقدرتهم على تحقيق النتائج المطلوبة (صالحة،2015).

ويوفر التحفيز بيئة مشجعة على العمل، من خلال تحفيز العاملين على تقديم الأفضل من أجل مؤسستهم، ومن المعروف أنّ غياب نظام حوافز فعّالٍ يؤثّر على العاملين والمؤسسة سلبًا، إذ إنّه يضعف الأداء الوظيفي للعاملين، وقد أشار كلّ من (الشلبي والنسور،2009)، إلى أنّ هناك العديد من المتطلبات الأساسية لبناء نظام تحفيز فعّالٍ، ومن هذه المتطلبات ما يأتي:

- أن يكون الحافز ذا تأثيرِ فعّالٍ في دفع العاملين واستثارتهم.
- أن لا يؤثّر في أسلوب التحفيز المحسوبية أو الاعتبارات الشّخصيّة.
 - أن يرتكز التحفيز على أسس مفهومة وواضحة.
 - كفاية الحافز وعدالته.
 - أن يرتبط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحدّ الأمثل للأداء.

- أن يوجَّه الحافز اتجاه الحاجات غير المشبعة.
- أن تواكب الحوافز المتغيراتِ الاجتماعية والاقتصادية التي تحيط بالمجتمع.
- ق. اكتشاف الحقائق: وترى العيدي (2010) أنّ الإدارة بالتجوال تمكّن المدير من الحصول على المعلوماتِ الشّاملةِ والوافيةِ المستمدّةِ من أرض الواقع، كما أنها تساعد المدير على تحديد المشاكل التي تعصف بالمدرسة، والحكم على نوعية التنفيذ، وقدرة المدير المتجول على معرفة ظروف العاملين، وذكر (Hinners,2009) أنّ المدير المتجول من خلال جولاته التفقدية يستطيع فهم الأمور المبهمة وغير الواضحة، والتعرف على العاملين وطبيعتهم بدون تكلفٍ أو تصنع، ومن الطبيعي أنّ ليس كلّ ما يصل المدير يكون حقيقياً كاملاً لان كلّ مستوى إداريّ ينقلُ المعلومات بطريقة مختلفة، لذا لا بدّ من ممارسة الجولات التفقدية من أجل معرفة الحقيقة الكاملة، وبالتالي تُعدّ عملية اكتشاف الحقائق مرحلة نقوم على توفيرٍ كاملٍ للمعلوماتِ الفعليةِ القائمةِ على الواقع التنفيذيّ، وتقوم الجولات التفقدية للمدير على ما يلي، (صالحة، 2015):
 - توضيح الظُروف والأوضاع التي أدت إلى ما هو قائم الآن.
- حصول المدير على كمِّ مناسبٍ من المعلومات والحقائق، والتصورات والآراء التي يتكون منها
 مُناخ العمل المدرسيّ.
 - اكتشاف ما تم إخفاؤه أو تزيفية في التقارير الإدارية المرفوعة إلى المدير.
- توفير مناخ يدفع العاملين إلى التعبير عن مقترحاتهم، وملاحظاتهم حول العمل، وقدرة المدير على كشف على الاستماع لمشاكل العاملين وشكاواهم، فهذا أفضل أسلوب يساعد المدير على كشف الحقائق وهو تقربه من العاملين بالمدرسة.
 - تحرر المدير من الشّكوك والظّنون التي تسربت إلية أثناء قراءته للتقارير المكتبية.

4. التطوير والإبداع:

أوضحت العيدي (2010) أنّه قدرة المدير على إضافة كلّ ما هو جديد ومبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة لحاجة كلّ معلّم من أجل تطويرهم، وبينَ الخضيري (2000) أنّ الإدارة بالتجوال تقوم على التحفيز والإبداع والابتكار، والتحسين والتطوير، بحيث يتمّ دعم الأفكار الجديدة المستخلصة من الحوار والنقاش البنّاء الذي يتمّ في أثناء الجولات الإدارية مع العاملين في وجود جوّ من التفاهم، ويجب على المدير المتجول أن يختارَ لغةً مناسبةً لكافة العاملين، لكي يشعر جميع العاملين أنه جزء منهم، وأنه الأمين على تحقيق مطالبهم.

5. التغذية الراجعة:

أشار (Mitchell R.Kubicek,2015) إلى أنه يُقصد بالتغذية الراجعة: "قدرة المدير على مساعدة العاملين في إدراك قدرتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، وقدرته على معرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومعرفته بنقاط الضعف للعمل على معالجتها، وتحديد نوع التدريب المناسب". وذكرت الشرماني (2009) " لكي تصبح التغذية الراجعة بنّاءة يجب أن يتم شرحها بعد الأداء بشكل فوريّ أو بفترة قصيرة، لأنها إذا شرحت بعد فترةٍ طويلةٍ فسوف تفقد قيمتها، ويجب أن يكون الغرض منها نقد الأداء أو السلوك بهدف تحسينه، وليس لأيّ شيء آخر، ويجب على المدير اختيار آلياتِ دعمٍ متاحةٍ لمساعدة المتلقيّ للاستفادة منها، وقد تشمل التدريب على بعض المهام أو الوظائف التي تساعد العامل على تحسين أداء المهمة.

• واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة كُلاً من الأبعاد الآتية في تطوير الاستبانة: (تحسين الاتصال، التحفيز، اكتشاف الحقائق، العمل الجماعي، التطوير والإبداع، العلاقات الإنسانية).

أنواع التجوال الإداري:

ثَمّة العديد من أنواع التجوال الإداري، إذ يختلف النوع المستخدم باختلاف الهدف منه، فلكل منها خصائص وصفات تجعل من اللازم معرفتها والإحاطة بها، وتكمن مهارة المدير في حسن اختيار نوع التجوال المناسب الذي من شأنه أن يخدم المدرسة ويحقّق أهدافها (العيدي،2010).

*ويمكن تصنيف التجوال الإداريّ حسب الاعتبارات الآتية:

أولاً: أنواع التجوال الإداري من حيثُ الإخطار المُسبّق كما بينها (العجمي،2010):

- جولة بإخطار مُسبّق: ويكون الهدف منها التعرف على الأعمال التي يقومون بها وعلى الأشخاص القائمين عليها.
- جولة بدون إخطار مُسبّق: ويكون الهدف منها التحقيق والتفتيش وجمع المعلومات حول موضوع معين.

وقد ذكر الخضيري (2000) أنّ أسلوب الإدارة بالتجوال بإخطار مُسبّق، أو بدون إخطار يعتمد على عدة اعتبارات، أهمّها:

- مدى دقة العاملين وكفاءتهم وحسن اختيارهم في إدارة المؤسسة، والمشرفين والقائمين عليها،
 وقدرتهم على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - طبيعة نشاط المؤسّسة، وحجمها، والظروف العامة المحيطة بها.
- مدى الكفاءة في إجراء الاتصال الجماهيريّ لدى المدير المتجول، ومدى توفر الخبرة في الحوار.
 - نوع المناخ السائد في المؤسسة، ومدى سيادة التعاون والمشاركة.

ثانيًا: أنواع التجوال الإداريّ من حيث الدوافع:

ذكرت العيدي (2010) نقلاً عن (Gleeson) أنّ لكلّ جولة إدارية دوافعَ تسعى إلى إشباعها، ومحفّراتٍ تعمل على تحقيقها، وتمّ تقسيم الدوافع إلى ما يلي:

- جولات تفقدية تحفيزية: تقوم على تحفيز العاملين والثناء عليهم، وتشجيعهم من أجل إحداث المزيد من التحسين والتطوير في مجال العمل.
- جولات تفقدية لمجرد إثبات الوجود: وهذه الجولات يقوم بها المدير عندما يشعر أنّ هناك حالةً من الركود والكسل داخل المدرسة، ويكون الهدف منها تحريك جوّ العمل، وبثّ روح النّشاط.
- جولات تفقدية للتأثير على العاملين، وكسب ولائهم واحترامهم: يتمّ من خلال إشعارهم بأنّ المدير مهتمّ جدًا لحلّ مشاكلهم، وتفهمه التام لهم، والترحيب بمقترحاتهم التي لها أثر في تطوير العمل.
- جولات تفقدية لتفويض السلطة: ويكون هدف هذه الزيارة توزيعَ المسؤوليات، وتحديدَ الصلاحيات على العاملين في المؤسسة، لاكتشاف ذوي الكفاءاتِ المهنيةِ والقياديةِ.
- جولات تفقدية لتقصي الحقائق: ويكون الهدف من الزيارة إزالة الغموض والشّكوك حول موضوع معين، ومعرفة الحقيقة الكاملة من مصدرها.

ثالثاً: أنواع التجوال الإداري من حيث التأثير المطلوب:

قسمها الخضيري (2000) إلى ثلاثة أقسام على النحو الآتي:

- جولات إدارية لغرس أثر طيب إيجابيّ: يتم عن طريق توفير خصائص القدوة والنموذج والصدق، فضلًا عن الثقة في المدير المتجول.
- جولات إدارية لتحسين الصورة الذهنية: تُنفذُ من خلال إزالة الصّورة الذهنية السلبية أو التقليل منها، ومن ثمّ تحويلها إلى دافع إيجابيّ لتحسين الصّورة.

- جولات إدارية لخلق انطباع إيجابي: تتم عن طريق تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.

رابعًا: أنواع التجوال الإداري من حيث الشّمول:

قسمهما العجمي (2010) إلى نوعين، هما:

- تجوال جزئي محدود: وهو النوع الشائع في الممارسة، حيث تتدخّل عوامل الوقت والتكلفة للتجوال.
 - تجوال إداري شامل كلي: يتم فيه لقاء كافة العاملين، ويقوم المدير بزيارة كافة الأقسام.

خامسًا: أنواع التجوال الإداري من حيث التوقيت:

قسمها الخضيري (2000) إلى قسمين على النحو الآتي:

- تجوال إداري غير دوري: قد يتم بشكل فجائيً عشوائيً ودون إخطار وبدون ارتباط بحادث معين، وقد يرتبط بحادث معين، ويُطلق علية (التجوال التفتيشيّ الفجائيّ).
- تجوال إداريّ يتمّ بالتتابع الدوريّ المنتظم: يتمّ بالتتابع الدوريّ المنتظم على فترات زمنية مقسمة حسب جدول زمني معد مسبّق ومعلوم للجميع ويكون هذا التجوال روتينيًّا.

سادسًا: أنواع التجوال الإداريّ من حيث المستوى الإداريّ:

وأشار الخضيري (2000) إلى أنّ التجوال الإداريّ من حيث المستوى يتمثّل في:

- جولات إدارية للإدارة التنفيذية: وتتعلّق باستغلال الطاقات والعناصر المتاحة، وترتبط بالإجراءات التنفيذية.
 - جولات إدارية للإدارة الوسطى: وترتبط بالبرامج التنفيذية، والسياسات المنبعة.
 - جولات إدارية للإدارة العليا: ولها علاقة بالتعديلات الهيكلية والإستراتيجيات العامة.

سابعًا: أنواع التجوال الإداريّ من حيث الهدف:

وضّعها العجمي (2010) كما يلي:

- تجوال إداريّ بهدف شرح القرارات والسّياسات الإدارية وتوضيحها.
- تجوال إداريّ لتحقيق المساواة بين العاملين، ومعالجة أيّ قصور في المعلومات بشأنهم.
- تجوال إداري من أجل تعميق الالتزام بالوقت، وضرورة تحقيق الاستفادة القصوى منه.
- تجوال إداري من أجل حلّ الخلافات والنزاعات والصراع الوظيفي والقضاء على القلق.
 - تجوال إداري بهدف الارتقاء بالجودة للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء.

صفات المدير المتجول وخصائصه:

يتوقف نجاح الإدارة بالتجوال على حسن اختيار المدير الذي يمتلك الصفاتِ والخصائصَ التي تُمكّنه من التواصل مع العاملين في المدرسة، وتُمكّنه أيضًا من معرفة حاجاتهم، ولكي يكون المدير ذا تأثير بالعاملين، يجب أن يمتلك العديد من الصّفات والخصائص ليوصل مدرسته إلى التميّز.

ولذلك يجب على المدير المتجول أن يمثلك العديد من الصفات كما ذكرها العجمي (2010) وهي على النحو الآتي:

- 1- أن يكون صبورًا، فيجب على المدير أن يكون قادرًا على التحمّل وأن يتصفّ بسَعة الصدر، وأن يكون قادرًا على مواجهة المواقف الصّعبة.
- 2- أن يكون نزيهًا، وتعني التوازن في الشّخصية، والبعد عن التناقض بين الكلمة والفعل، وبين الظاهر والباطن.
- 3- أن يكون منصفًا، ويقصد بها مبادئ العدالة والمساواة ورفع الظّلم والاستماع الذكيّ لشكواهم والاستجابة الفورية لمطالب العاملين العادلة.

- 4- أن يكون منضبطًا، وتعني القدرة على التحكم بالانفعالات، والقدرة على ضبط النفس، والإحاطة الشاملة بكلّ ما يجرى حوله.
- 5- أن يكون مشجعًا، أي أن يشجّع المدير العاملين على إبداء آرائهم بصراحةٍ وبدون خوف، وذلك لتوفير بيئةٍ مشّجعهِ للعمل.
- 6- أن يكون مستقيمًا، وهي صفة تعني عدم الانحراف أو سوء السلوك، وعدم انتهاز الفرص على حساب العاملين، وعدم إذلالهم، ورفض الانحناء أمام الضغوطات الخارجية أو أمام أصحاب النفوذ.

وتؤكّد صباح (2012) أنّ المدير المتجول يجب أن يتمتّع بالصفات والخصائص الآتية:

- التمتّع بالكفايات المهنية: على المدير أن يمتلك المعرفة والإيمان بمهنة التعليم، والمعرفة الكاملة
 بوسائل تحقيق أهدافها.
- التمتّع بالكفايات العقلية: ويقصد به التفكير الذكيّ والحكمة والموضوعيّة، وعلى المدير أن يمتلك القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار.
- التمتّع بالكفايات الاجتماعية: القدرة على إنشاء علاقاتٍ حَسنه مع المعلّمين ومشاركتهم في مناسباتهم المختلفة للعمل على رفع الرضا الوظيفيّ لديهم.
- التمتّع بالكفايات الشخصية: قدرة المدير على مواكبة التطور والتجديد عن طريق تطوير الأساليب الإدارية لديه، وقدرته على التأثير في الأفراد والجماعات، وتحمّل المسؤولية ، واحترام وجهات نظر العاملين.
- التمتّع بالكفايات الجسمية والنفسيّة: حيث تتمثّل باللياقة البدنية، والتمتّع بالقوة والحيوية، والصّحة الجيدة، والاهتمام بالمظهر الخارجيّ، والسلامة النفسيّة الخالية من الاضطرابات الوجدانية.

- التمتّع بالكفايات الأخلاقية: تتمثّل في الإخلاص بالعمل، والتحلّي بالصّدق والأمانة بالعمل، والتواضع وعدم التعامل بفوقيةٍ مع العاملين، والابتعاد عن التحيز، وأن يكون المدير مثالاً حسنًا للعاملين.

وأشار السالمي (2005) إلى أنّ هناك العديد من الخصائص الواجب توافرها بالمدير، وهي قدرة المدير على توليد الأفكار على إيجاد بدائل وخياراتٍ عندما تتأزم الأمورِ، وطرحها بشكل مناسب، وقدرة المدير على توليد الأفكار المبدعة وحثّ العاملين على تبنّيها، وأن يمتلك المدير رؤية استشرافية ذكية لصورة المستقبل لزيادة جهد العاملين.

وتضيف الباحثة على ما سبق: أنه يجب أن يمتلك المدير المتجول خصائص عديدة، منها: أن يمتلك فن التعامل مع المعلّمين، فالأسلوب الحسن له أثر كبير بتقوية العلاقات بين المدير والمعلّمين، وهذا من شأنه أن يقلل من المشاكل المدرسيّة، وعلى المدير أيضًا أن يمتلك الطاقة الإيجابية التي من شأنها أن تدفع المعلّمين إلى العمل بشكل أكبر لتحقيق الأهداف المنشودة، وأن يكون متقبلًا لآراء المعلّمين واقتراحاتهم ويستمع إليهم بسَعة صدر، وأن يدعم الأفكار الجديدة، إضافة إلى قدرة المدير على التجدد والسعى الدّائم لتطوير أهداف المدرسة.

أدوات الإدارة بالتجوال:

ذكر الخضيري (2005) أنّ هناك مجموعةً من الأدوات التي تهدف إلى إنجاح الموقف الإداريّ بفاعليةٍ كاملةٍ للجولات الإدارية التي ينفذها المدير المتجول، بحيث يتمّ اختيارها وفقاً لمهارات المدير المتجول وقدراته وكفاءاته، وعلى الاستخدام الأمثل منها وفقاً لمتطلبات الموقف الإداريّ، ومن هذه الأدوات:

1-أداة البحث عن أفكار جديدة:

تتيح الجولات الإدارية التي يجريها المدير المتجول حصوله على أفكارٍ جديدةٍ ومبتكرةٍ، من شأنها أن تُحسّنَ وتطورَ المدرسة نحو الأفضل، لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- البحث عن أصحاب الكفاءات القيادية والمهنية:

يجب على المدير المتجول معرفة العاملين، أصحاب الكفايات والموهوبين والمبدعين، ويمكن للمدير التعرف عليهم من خلال مناقشة الموضوعات التي تدور داخل المدرسة، ومن خلال طرحه للأسئلة الذكية، وعلى المدير أن يعمل جاهدًا من أجل دعم مواهب العاملين، وصقل مهاراتهم من أجل الحصول على عمل متقن.

3- أداة الإصغاء الذكيّ والجيد لما يقال:

التواصل الجيد هو عامل أساسيّ وضروريّ من أجل بناء علاقاتٍ متينةٍ وسليمةٍ بين المدير والعاملين، ويعتمد التواصل الناجح الذكيّ على الطريقة التي يُصغي بها المدير إلى عامليه، وذلك لكي يُشعر العاملين بأنهم ذوو قيمة بالنسبة للمدير والمدرسة، لذلك يجب على المدير المتجول أن يمتلكَ ثلاثة مبادئ أساسيّة، وهي الاستماع الجيد للعاملين، ثمّ التركيز على ما يقوله العاملون، ومن ثمّ مناقشة ما تمّ الحديث عنه، ويجب أن يكون الحوار مهنيًا وغنيًا بحيث يشعر المتحدّث بالارتياح، وتعزّز لديه الثقة والتفاهم مع الآخرين.

4- أداة إزالة كافة أشكال الخجل والرهبة والخوف:

يتمّ ذلك من خلال إشعار العاملين بالأمان، ومنحهم الثقة بأنهم هم القادرون على دفع المدرسة نحو النجاح والتقدم، ويجب على المدير أن يعمل جاهدًا على إزالة أشكال الخوف والرهبة من نفوس العاملين، فكثير من المؤسّسات لا تُحقق أهدافها بسبب عم شعور العاملين بالارتياح الوظيفيّ وشعورهم الدائم بالخوف من المسؤولين، وعدم وجود علاقة جيدة بينهم.

5 - أداة تحقيق المشاركة الذكية والمعنوية للعاملين في مشاكل العمل:

يحرص المدير الذكيّ في أثناء تجواله على الاستماع إلى مشاكل العمل من جهةٍ، ومشاكل العاملين من جهةٍ أخرى، ويعمل بكلّ ما أُوتيَ من قوة لتذليلها وحلّها، وفي الوقت نفسه يجب أن يُحسّنَ من نفسيّات العاملين، ويغرس مكان الإحباط واليأس التفاؤل والأمل.

6- أداة إثارة الاهتمام والحديث وتحفيزهما:

تقوم الإدارة بالتجوال على الابتكار والإبداع ، والتطوير ، بحيث يتم دعم الأفكار الجيدة وتحفيزها بحيث يتم الحصول عليها من الحوار والنقاش البنّاء الذي يتم من خلال الجولات الإدارية ، ويجب على المدير أن يختار لغة بسيطة ومفهومة عندما يخاطب العاملين التنفيذيين ، بينما يختار المصطلحات المعقدة عندما يحاور الفنيين والإداريين ، بحيث تشعر كلّ فئة منهم بأنه جزء لا يتجزأ عنهم.

صعوبات تطبيق الإدارة بالتجوال ومعوقاتها:

بالرغم من أنّ أسلوب الإدارة بالتجوال من أكثر الأساليب الإدارية فعاليةً إذا طُبق بشكلٍ جيدٍ من قبل مديرين أكفاء، إلا أنّ أسلوب الإدارة بالتجوال يواجه العديد من المعوقات والصّعوبات التي تواجه المدير، وتعرقل إتمام عملية الإدارة بالتجوال، وتَحُول دون تطبيقها للأهداف المطلوبة.

وأشار العجمي (2008) إلى أنّ هناك العديد من الصعوبات التي تواجه المديرين في أثناء تطبيقهم الإدارة بالتجوال، فاتساع حجم المؤسّسات واتساع مجالاتها يمثّل صعوبة بالغة بتحقيق التجوال والاتصال بالعاملين والاستماع لمشاكلهم والتحدث معهم، وقلّة وعي المديرين بآليات التجوال الصتحيحة والفعّالة، وكذلك افتقار المديرين إلى الصفات التي يجب أن تكون متوفرة بالمدير المتجول، وقلّة الوقت المخصّص من قِبل الإدارات العليا للتجوال بين العاملين ومحاورتهم، ولذلك فإنّ التركيز على الشكل الظاهريّ للجولات دون التركيز على الفلسفة الحقيقة وراء الإدارة بالتجوال، فهذا من شأنه أن يُعيق عملية الإدارة بالتجوال، وكذلك الارتفاع الملحوظ في تكلفة التطبيق للإدارة بالتجوال، إذ إنّ تطبيق الإدارة الإدارة بالتجوال، إذ إنّ تطبيق الإدارة الإدارة بالتحوال، إذ إنّ تطبيق الإدارة الإدارة بالتحوال، إذ إن تطبيق الإدارة الإدارة المتحوال، إذ إن تطبيق الإدارة الإدارة بالتحوال، إذ إنّ تطبيق الإدارة الإدارة بالتحوال، وكذلك الارتفاع الملحوظ في تكلفة التطبيق للإدارة بالتجوال، إذ إنّ تطبيق الإدارة بالتحوال، وكذلك الارتفاع الملحوظ في تكلفة التطبيق للإدارة بالتجوال، إذ إنّ تطبيق الإدارة بالتحوال، وكذلك الارتفاع الملحوظ في تكلفة التطبيق للإدارة بالتحوال، إذ إنّ تطبيق الإدارة بالتحوال، وكذلك الارتفاع الملحوظ في تكلفة التطبيق للإدارة بالتحوال، إذ إنّ تطبيق الإدارة بالتحوال، إذ إنّ تطبيق الإدارة بالتحوال، وكذلك الارتفاع الملحوظ في تكلفة التطبيق الإدارة بالتحوال، وكذلك الارتفاع الملحوظ في تكلفة التطبيق الإدارة بالتحوال، وكذلك الارتفاع الملحوط في تكلفة التطبيق الإدارة بالتحوال، وكذلك الارتفاع الملحوط في تكلفة التحوي القرارة بالتحوال، وكذلك الإدارة بالتحوال، وكذلك الارتفاع المدوية المدوية المدوية المدوية المدوية المدوية المدوية المدوية المدوية الإدارة الإدارة الإدارة المدوية المدوي

بالتجوال يتطلب القيام ببعض الممارسات التي من شأنها أن تزيد من التكلفة المادية للمؤسّسة، مثل طباعة الكُتيبات والتقارير، أو تعيين بعض من مساعدي المديرين.

وترى الباحثة أنّ من أهمّ الصّعوبات التي تمنع تطبيق الإدارة بالتجوال بالشكل المطلوب في مدارس القدس هو المدارس الكبيرة، وتعدد مبانيها وبُعد المباني عن بعضها البعض، وهذا يُعزى إلى وجود عدد كبير من المدارس المستأجرة في مدينة القدس، فعندما يكون هناك أكثر من مبنى تابع للمدرسة نفسها وللمدير نفسه، فهذا الأمر يُحدث صعوبةً في وصول المدير إلى المدرسة، ويعرقل عملية الإدارة بالتجوال التي من شأنها أن تُمكّن المدير من التواصل الفعّال مع المعلّمين ليتمكّن من معرفة مشاكلهم واحتياجاتهم.

فوائد الإدارة بالتجوال ومزاياها:

يسعى نظام الإدارة بالتجوال إلى إحداث الإصلاح داخل المؤسسات، وذلك بتطبيق المرونة اللازمة الإشراك العديد من الأطراف المعنية للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، والسعي من أجل تحقيقها (العجمي،2010).

وأشار الخضري (2000) إلى أنّ الإدارة بالتجوال تُمكن المدير من رفع الروح المعنوية للعاملين، وأنها تساعد المدير على إعادة توزيع الأعمال على العاملين بما يتناسب مع قدراتهم ومهارتهم، و قدرة المدير على تقييم أداء العاملين بشكل أفضل، وهذا يتفق مع العجمي (2010) فقد ذكر أنّ الإدارة بالتجوال تساعد المدير على إعادة هيكلية المؤسسة بشكل أفضل لإعادة ترتيب الأوضاع الداخلية للمؤسسة، وتحسين عمليات التنفيذ والإنجاز، لذلك تُسمّى الإدارة بالتجوال بالتكنولوجيا الواضحة، ويسعى تجوال المدير إلى زيادة فاعلية عمليات التدريب وكفاءتها، وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين، وتقوية الاتصال الفعّال بين المدير والعاملين، وربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعليّ من خلال ما يكتشفه المدير خلال جولاته التفقدية لإنجازات العاملين، كما تزيد الإدارة بالتجوال من إحساس العاملين بالمسؤولية اتجاه المؤسسة.

وأضاف (Serrate,2009) أنّ الإدارة بالتجوال تعمل على إنشاء جوّ عملٍ صحيّ مشجّعٍ للعمل، و تسعى إلى توطيد العلاقة بين الإدارات العليا والعاملين من خلال اهتمام الإدارة بالعامين واهتماماتهم، و تشجّع العاملين أيضًا تحقيق الأهداف الفردية والجماعية، وتسعى إلى إبراز القيم التنظيميّة التي تُعدّ ذات أهميةٍ للعمل والقائمين عليه. وذكر العليين والزهراني (2016) أنّ الإدارة بالتجوال من شأنها أن تقال من التقارير الورقية والمخاطبات، ممّا يؤدّي إلى اختصار الجهد والوقت.

وترى الباحثة أنّ الإدارة بالتجوال لها العديد من الفوائد، منها مساعدة المدير على متابعة أداء المعلّمين على أرض الواقع، والعمل على تعزيزهم، ومدّ يد العون لهم في حال حدوث أيّ مشكلة، وتتيح الإدارة بالتجوال للمدير أيضًا معرفة المشاكل داخل المؤسسة، كما هي دون أيّ تغيير، والعمل على إيجاد الحلول لها قبل تراكمها، كما يساعد تجول المدير على إعادة ترتيب الأوضاع الداخلية للمدرسة إلى ما هو أفضل، ويسعى تجوال المدير إلى تحسين العلاقة بين المدير والمعلّمين، لأنّ تجواله المتواصل يُشعر المعلّمين بأنه جزء منهم.

خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال:

يتداولُ العديد من المديرين في أذهانهم "كيف نطبق أسلوب الإدارة بالتجوال بالطريقة الصحيحة؟" ولتتحقّق أهداف الإدارة بالتجوال ولتعود بالفائدة على المؤسّسة، فقد وضع (Downey,2004) طائفةً من الخطوات التي تساعد المديرين على تطبيق الإدارة بالتجوال بالشّكل المطلوب، وهي:

- 1- قيام المدير بجولاتٍ تفقديةٍ بشكلٍ مستمرً ، وعمل توعية للعاملين بأنّ هدف هذه الجولات هو جمع المعلومات والبيانات لتطوير المؤسسة وتحسينها وليس بهدف تفتيشي.
- 2- طرح المدير للأسئلة التي من شأنها أن تُعزّز التفكير التأمليّ للعاملين، وتوفر فرص النموّ المِهنيّ لديهم.

- 3- جمع المعلومات عن الممارسات التعليمية والمناهج الدراسيّة، لتحديد دورها في تحسين عملية التعليم والتعلّم على حدّ سواء.
- 4- مناقشة العاملين مباشرة بعد كلّ زيارةٍ تفقديةٍ، لمناقشة الوضع السائد داخل المؤسّسة واتخاذ القرارات بشكل جماعي، ومتابعة هذه القرارات وما يصدر عنها من نتائج.
- 5- إعطاء المدير تغذيةً راجعةً للعاملين بعد كلّ زيارة لمعرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ومعرفة نقاط الضّعف لمعالجتها.

وأضاف (McCormack,2009) بعض الأمور التي يجب على المدير مراعاتها في أثناء تجواله هي التحلّي بالصّبر، لأنّ التجوال يحتاج وقتًا طويلًا وجهدًا كبيرًا لتوليد الثّقة بين المدير والعاملين، لذلك يجب أن يكون صبورًا في التعامل معهم، وكذلك ينبغي للمدير غرس روح المحبّة والمودّة بينه وبين العاملين، وكسر الحواجز فيما بينهم، لكي يستطيع الحصول على المعلومات الكاملة من مصدرها الصحيح ومن دون أيّ نواقص.

بينما اقتصرت مراحل التجوال الإداريّ عند (العجمي،2010) على تطبيق الإدارة بالتجوال في حال ظهور مشكلة في ميدان العمل لحلّ هذه المشكلة وتتمثل هذه المراحل في الآتي:

- 1- الخروج إلى ميدان العمل بصورة متكررة ومفاجئة، مع سرعة الوجود في حال ظهور أي مشكلة.
- 2- الاهتمام بكلّ عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير المناسبة، للوصول إلى أصل المشكلة، ووضع حلول لها.
 - 3- اتخاذ كلّ الاجراءات الوقائية لمنع تفاقم المشكلة، والعمل على متابعتها.
 - 4- البحث عن الأسباب الحقيقية لظهور هذه المشكلة وتشخيصها.
 - 5- وضع الحلول المباشرة للمشكلة، واتخاذ كلّ الإجراءات لمنع تكرارها مجدّدًا.

المحور الثاني: الالتزام التنظيميّ (Organizational Commitment)

مفهوم الالتزام التنظيمي:

الالتزام لغةً: ألزمه الشّيء فالتزمه. والالتزام: الاعتناق (ابن منطور ،2011).

الالتزام التنظيميّ اصطلاحًا:

من الجدير بالذكر أنه لا يوجد تعريف تمّ الاتفاق عليه والإجماع بأنه هو التعريف الملمّ بالالتزام التنظيميّ المؤسسيّ، فثمة تعريفات مختلفة للالتزام التنظيميّ ضمن العديد من المؤلفات البحثية، ويعكس كلّ تعريف واحدًا من الموضوعات والمحاور العامة الثلاثة: الإدراك العاطفيّ، الشّعور بالمسؤولية، التكاليف المتعددة.

بين الثبيتي (2015) أنّ (الالتزام التنظيميّ) هو " الانتماء والولاء والإخلاص والطّاعة والحبّ والانضباط، وبقاء الموظّف في المنظّمة والمحافظة عليها، وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف الفرد والمؤسّسة على حدّ سواء".

ويعرفه حمادات (2006) بأنه "شعور العامل بالولاء للمؤسسة التربوية ورغبته بالعمل، والموافقة على أهدافها، وتحمّله للمسؤولية الملقاة على عاتقه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والالتزام بقيمَها العملية والرغبة القوية للبقاء فيها".

بينما أشار الغامدي (2011) إلى أنّ (الالتزام التنظيميّ) هو "استثمار متبادل بين الفرد والمنظّمة باستمرار العلاقات التعاقدية، ويترتب عليه رغبة الفرد في بذل مجهود قويّ من أجل استمرارية المؤسّسة، وقيامه بأعمال تطوعية وتحمّله مسؤوليات إضافيةً".

وأكدّ المالكي (2019) أنّ (الالتزام التنظيمي) "هو الشّعور الإيجابيّ المتولد عند المعلّمين اتجاه مدارسهم وانتماؤهم إليها، والالتزام بقيمها، ورغبتهم بالبقاء داخلها ، والمحافظة على سمعتها من خلال بذل أقصى جهد لتحقيق ذلك".

وهذا يتفق مع تعريف السيد (2019) الذي عرف (الالتزام التنظيمي) بأنه " الشّعور الإيجابي المتولد لدى العامل تجاه مؤسّسته والارتباط بها والإخلاص لها والاتفاق مع أهدافها وقيمها، وحرصه على البقاء بها من خلال جهده، وتفضيل مؤسّسته على غيرها من المؤسّسات والافتخار بإنجازاتها".

وذكر النويقة (2013) أنّه" شعور داخليّ أو تعلّق نفسيّ نتيجة التزام قانونيّ وأخلاقيّ يدفع العاملين إلى قبول أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، والحفاظ على قواعد المؤسسة ومعابيرها".

ويشير (Ari,2017) إلى أنّه امتلاك الفرد الرغبة القوية في البقاء بالمنظّمة، والاستعداد لبذل جهودٍ كبيرةٍ لصالح المنظّمة، وقَبوله لقيم المؤسّسة وأهدافها والرغبة القوية في عدم تركها واستمرار العمل بها".

وعرّفه شما (2018) بأنه " قدرة الفرد على تفانيه بالعمل وتوظيف كل إمكاناته وقدراته من أجل تحقيق أهداف مؤسسته دون النظر إلى القيمة المادية المتحققة من المؤسسة".

وأكدّ مرزوق (2011) بأنه "شعور المعلّمين بالانتماء والالتزام، وتحمّل المسؤولية اتجاه المدرسة، والرغبة القوية بالعمل في المدرسة من أجل تحقيق أهدافها المنشودة".

أهمية الالتزام التنظيمي:

تكمن أهمية الالتزام التنظيميّ بأنها تمثّل عنصرًا هامًا في الربط بين المؤسسة والعاملين بها، إذ يُعدّ التزام الأفراد اتجاه مؤسّساتهم عاملًا هامًا في التنبؤ بفاعلية المؤسّسة، ويُعدّ التزام الأفراد اتجاه المؤسّسات مؤشّراً أقوى من الرضا الوظيفيّ لاستمرار العاملين وبقائهم في أماكن عملهم (عبد الباقي،2005)، وقد ذكرت دراسة نعساني(2011) أنّ الالتزام التنظيميّ يمثّل أحد المؤشّرات الرئيسيّة للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصّةً معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكونَ الأفراد الملتزمون أطول بقاءً في المنظّمة، وأكثرَ عملًا نحو تحقيق الأهداف المرجوّة.

وذكرت الزاهراني (2013) أنّ جميع المؤسّساتِ التربويةِ وغير التربوية تدرك أهمّية الالتزام التنظيميّ لما له من فائدة كبيرة تعود على المؤسّسة بالتّقدّم والنّجاح، وذلك لأنه يقلل من سلوك التأخير عن مواعيد الحصص، ومن ظاهرة ترك العمل، وبالإضافة إلى أن العاملين الذين يتصفون بالالتزام التنظيميّ يكون لديهم استعداد أكبر للإبداع والابتكار، كما أنّ له أثرًا كبيرًا في زيادة جودة العمل المقدم وكفاءته.

وأضاف القرشي (2007) " تظهر أهمّية الالتزام التنظيميّ للعاملين بأهمّية إيمانهم بأهداف المؤسّسة فإذا كان العاملون ذوي التزام نحو المؤسّسة فهذا سوف يؤثّر بشكلٍ كبيرٍ على إيمانهم بأهداف المؤسّسة والسعي من أجل تحقيقها. وقدرتهم على العمل بفريقٍ واحدٍ بشكلٍ فعّالٍ لمساعدة المؤسّسة على مواجهة التحدّيات التي تتربّص بها، ويرتبط الالتزام التنظيميّ بشكلٍ كبير مع الرضا الوظيفيّ.

وقسم وردة (2010) أهمية الالتزام التنظيميّ إلى عدة مستويات، وأهمّها:

- 1- المستوى الفردي: الالتزام التنظيميّ يمنح العامل الأمان الوظيفيّ والاستقرار الاقتصاديّ، بالإضافة الله الشّعور بروح المعنوية والعطاء لمؤسّسته، وكذلك تحقيق الدات من خلال إيجاد هدفه في الحياة.
- 2- المستوى المؤسسيّ: يسهم الالتزام التنظيميّ في زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة، ويسعى كذلك من أجل أجل التقليل من الظواهر السلبية كالتأخير والغياب، وتبنّي أهداف المؤسسة، والسعي من أجل تحقيقها، وتقبل العاملين لأيّ تغيير تنظيميّ يطرأ داخل المؤسسة.
- 3- المستوى الاجتماعية: تعزيز العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسّسة بغضّ النظر عن موقعهم في المؤسّسة.
- 4- المستوى القومي: يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الإنتاج باعتبارهِ حصيلة لزيادة كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

وترى الباحثة أنّ وجود الالتزام التنظيميّ لدى المعلّمين له أهميّة كبيرة بتحقيق أهداف المدرسة، حيث إنّ المعلّمين الذين يوجد لديهم التزام تنظيميّ بالمدرسة لا يفكّرون بتركها ويكونون متمسّكين بها، ويبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها، وللالتزام التنظيميّ أهمية كبيرة في خفض المشكلات التي تحدث بين العاملين والإدارة.

مراحل الالتزام التنظيمي:

وضّح التثبيتي (2015) أنّ الالتزام التنظيميّ يمرّ بثلاث مراحل، هي:

- مرحلة التجربة: وهي المدة التي يكون فيها الفرد تحت التجربة وتكون عامًا كاملًا يبدأ منذ اليوم الأول لتعيينه، بحيث يخضع الفرد للتدريب والإعداد، فيكون اهتمامه الأول إثبات نفسه بأنه جدير بالعمل، ويحاول جاهدًا التأقلم مع الوضع الجديد، ودمج أهدافه واتجاهاته مع أهداف المؤسسة واتجاهاتها.
- مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وهي تأتي بعد مرحلة التجربة، يسعى فيها الفرد إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، ويتبلور في ذهنه مفهوم الولاء للمؤسسة.
- مرحلة الثقة بالمنظّمة: وتبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمؤسسة، حيث يزداد ولاء الفرد للمؤسسة وانتماؤه، وتزداد علاقته قوةً بالتنظيم، وينتقل في هذه المرحلة من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج الوظيفيّ.

وقسم حمادات (69:2006) في دراسته (الالتزام التنظيميّ) إلى المراحل الآتية:

- مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد للآخرين وسماحهم بالتأثير عليه من أجل الحصول على الأجر المادي أو المعنوي، حيث إنه يرضخ للتعليمات والأوامر دون تفكير أو مناقشه.
- مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد بتأثير الآخرين عليه من أجل تحقيق الرضا في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشّعور بالفخر والاعتزاز، لكونه جزءًا من المؤسّسة.

- مرجلة الهُوية: وتعني شعور الفرد بأنّ أهداف المؤسّسة هي جزء من أهدافه، وأنّ قِيم المؤسّسة تتناغم مع قِيمه الشّخصيّة.

أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف قوة النزام الأفراد تجاه مؤسساتهم، وذلك باختلاف القوة المحركة له، وتشير الدراسات إلى أنّ هناك أبعادًا مختلفة للالنزام النتظيميّ، فقد ذكرها كلّ من (كريدي، 2010)، (الهنداوي، 2009) في دراستهم ووضّحوها كما يلى:

- المسؤولية تجاه المؤسسة: وهو شعور العامل بالالتزام اتجاه مؤسسته، وذلك بتقديم كافة الدعم لها.
- الالتزام الوجداني: ارتباط العاملين من الناحية العاطفية بالمؤسسة، ونموّ التزامهم الوجدانيّ وإشباع حاجاتهم بتحقيق نظام الثواب والعقاب، ويتيح الفرصة لشعور العاملين بالأمان والاستقلال الوظيفيّ، وتحقيق العدالة بين العاملين.
- الالتزام المعنوي: وهي ارتباط العاملين السيكولوجيّ بالمؤسّسة التي يعملون بها من خلال التوحد الداخلي مع أهداف المؤسّسة.

وذكرت العبيدي (2012) في دراسته أبعاد الالتزام التنظيميّ، وهي على النحو الآتي:

- أ- الإيمان بالمنظّمة: وهي مدى افتخار العاملين بوجودهم بالمؤسّسة، فهذا يتعلّق بمدى إعطاء المدير المساحة الكافية للعاملين و الجوّ العامّ في المؤسّسة.
- ب-المسؤولية اتجاه المؤسسة: التزام الفرد بالبقاء بالمؤسسة، وذلك بسبب الدعم الذي تقدمه المؤسسة إلى عامليها ومنحها الفرصة لهم من أجل المشاركة الفعّالة، ولا يقتصر دور العاملين على تنفيذ الأهداف فقط، بل تسمح لهم بالمشاركة في وضعها، هذا الأمر يجعل العاملين مؤمنين بهذه الأهداف، وتجعلهم يؤدّون كلّ ما يستطيعون من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة.
- ت-الرغبة بالاستمرار في العمل: يمثّل هذا البُعد بُعد الالتزام التنظيميّ المستمرّ، وأنّ درجة التزام الفرد في هذه الحالة تُقاس بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحقّقها الفرد لو استثمر

بالشكل الصّحيح في المؤسّسة، وتتأثر الرغبة بالبقاء في المؤسّسة بعدة عوامل، منها: طول مدة الخدمة، وعمر العامل.

ث-الولاء التنظيمي: وهو ارتباط نفسي يربط العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها، ويتجلّى الولاء التنظيمي برغبة العاملين بالبقاء داخل المؤسسة واحترام قيمها وقوانينها وبذل كافة الجهود بغية تحقيق أهدافها. والولاء التنظيمي طريق ذو اتجاهين: الأولْ يعبر عن ولاء العاملين لمؤسستهم ومديرهم، والثاني يُعبر عن ولاء المدير لعامليه، وهذه المسؤولية المزدوجة تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة أمام العاملين، وكذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة.

وقد قسم جودة (2016) أبعاد الالتزام التنظيمي إلى ما يلي:

- الالتزام الاستمراريّ: ويُعبر عن رغبة الفرد في البقاء ضمن تنظيم معين، وذلك نتيجة للتكاليف المادية والمعنوية التي سوف يتحمّلها لو ترك العمل في المؤسّسة.
 - الالتزام المعياري: هو شعور الفرد بالبقاء في المنظّمة، وعدم تركها نظرًا للعادات الاجتماعيّة.
- الالتزام العاطفيّ: الارتباط العاطفيّ للفرد بالمنظّمة، واندماجه فيها لتوافق قِيمة وأهدافه وقِيم المؤسّسة وأهدافها.

نتائج الالتزام التنظيمي:

تتضمّن نتائج الالتزام التنظيميّ نتائج إيجابية وأخرى سلبية على كافة المستويات: مستوى الفرد، والجماعة، والمؤسّسة.

أولاً: على مستوى الفرد

نتائج ايجابية للالتزام التنظيميّ على مستوى الفرد وُضحت فيما يأتي:

• زيادة مستوى الالتزام التنظيميّ عند الفرد يرتبط بالعديد من المخرجات أو النتائج الإيجابية للأفراد كزيادة مشاعر الأمان والانتماء، والتصور الذاتيّ الإيجابيّ ، ووجود أهداف واضحة ومدروسة لحياة الفرد.

نتائج سلبية للالتزام التنظيميّ على مستوى الفرد ببينت فيما يلي:

1- زيادة الضّغوط الاجتماعيّة، فالفرد يلتزم اتجاه مؤسّسة معينة يبذل الوقت والجهد من أجل هذه المؤسّسة، مما يؤثّر على الالتزامات الأخرى للفرد، فيشعر نفسه مقصّرًا من الناحية الاجتماعيّة والعائلية.

2- قلّة الفرص المتاحة أمام الفرد التي من شأنها مساعدته للنموّ المِهنيّ والتطور (الفريجات،2009).

ثانياً: على مستوى الجماعة

النتائج الإيجابية للالتزام التنظيميّ على مستوى الجماعة وضّحت في النقاط الآتية:

- أنّ الالتزام يؤثّر بشكل إيجابي على الجماعة، فمن شأنه أن يزيد من تماسك الأفراد العاملين بالمؤسّسة، ويساعدهم على العمل بروح الفريق.
- أنّه كلّما زادت درجة الالتزام عند فريق العمل كانت المجموعة على استعداد لبذل جهد أكبر لزيادة فاعلية فريق العمل.

بالرغم من النتائج الإيجابية، إلا أنّ هناك أيضًا نتائجَ سلبية تتمثّل في الآتي:

- 1- زيادة فرص الصراع بين مجموعات العمل.
- 2- التفكير الجماعيّ يجعل مجموعة العمل أقلّ انفتاحًا على الآراء والقِيم الجديدة (الوزان،2006).
- 3- انخفاض معدّل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد جُدد إلى المؤسّسة سيفضي إلى عدم وجود أفرد في جعبتهم أفكارٌ نافعةٌ ومقنعةٌ جديدة من شأنها أن تقود إلى تغيير المؤسّسة نحو الأفضل.

4- انخفاض القدرة على الإبداع من خلال استقرار العمالة (أبو عبلة،34:2015).

ثالثاً: على مستوى المؤسسات

تتركّز النتائج الإيجابية للالتزام التنظيميّ في الآتي:

• زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم، وذلك من خلال بذل الفرد لكافة الجهود من أجل مصلحة المؤسسة، بالتالي فإنّ كلّ شيء من شأنه أن يؤخّرَ من نموّ المؤسسة سوف يعمل العامل على الابتعاد عنه كالتأخير والغياب.

النتائج السلبية للالتزام التنظيميّ على مستوى المؤسّسة فتتمثّل في الآتي:

• انخفاض القدرة على الإبتكار، حيث إنّ الالتزام والتقيد بكافة التفاصيل الإدارية تعمل على الحدّ من الإبتكار والتفكير إلى حدّ ما عند العامل (الوزان،51:2006).

وذكر الغامدي (2012) أنّ هناك فرقًا بين ثلاثة مرتكزات رئيسيّة يقوم عليها الالتزام التنظيميّ:

- 1- الولاء الذي يُعبّر عنه برغبة الفرد بالبقاء والإستمرار بالمؤسّسة التي يعمل بها، رغم كلّ الظّروف.
- 2- الإحساس بالإنتماء، ويكون ذلك بافتخار الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، وإيمانه بقِيمَها وأهدافها.
 - 3- الإسهام والمشاركة، من قِبل الفرد ليكون شخصًا فعّالًا في المؤسّسة.

العوامل المؤثّرة في الالتزام التنظيمي:

ثَمّة العديد من العوامل التي تؤثّر على الالتزام التنظيميّ وولاء العاملين للعمل، وتنقسم هذه العوامل إلى عواملَ شخصيّة، مثل: العمر والمستوى التعليميّ والنوع، وبعضها يتعلّق بظروف العمل، وقُسمت على النحو الآتى:

- 1- التثبيت في العمل: للفترة التي يقضيها العاملون داخل المؤسسة دور كبير في درجة الالتزام للايهم، فالأفراد الذين يقضون فترةً طويلةً بالخدمة داخل المؤسسة يكون لديهم الالتزام والإنتماء للمؤسسة أقوى من الأفراد الذين يقضون فترةً قصيرةً.
- 2- المستوى التعليمي: لا شكّ في أنّ الذين يمتلكون مستوياتٍ تعليميةً منخفضةً يواجهون صعوبة في تغيير وظائفهم، ولذلك يكونون أكثر التزامًا من الذين يمتلكون مستوياتٍ تعليمية أعلى، ويُعزى ذلك إلى قلّةِ الفرص الموجودة لملكة المستويات المنخفضة، أما زيادة المستوى التعليميّ والكفاءة في العمل، فهذا يُتيح للفرد فرصًا أكثر، لذلك نجد أنّ الالتزام يقلّ عند هؤلاء الأفراد.
- 3- النوع: تميل الأنثى إلى الالتزام أكثر من الذكر، ولا ترغبُ الإناث في البحث عن وظيفةٍ جديدةٍ، لذلك يتمسّكن بالوظيفة الممنوحة لهنّ بشكل قويّ، وذلك لأسبابِ اجتماعيةٍ كثيرةٍ، منها: الزواج والأنجاب وغيرها من الأمور، والمرأة تميل إلى الالتزام العاطفيّ (الوجدانيّ)، لذلك نجد أنها أكثر ارتباطاً بزملائها من الرجل، كما أنّ الأنثى أكثر تحمّلًا من الذكر، ولذلك يكون لديها الالتزام الاستمراريّ (القصريّ) أعلى من الذكر.
- 4- السن: يؤثّر السن على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، فالعاملون الأكبر سنًا يكون التزامهم في العمل بالمؤسسة أكبر ويرجع السبب إلى أنّ تقدم العاملين في السن يعمل على تقليل فرص العمل لديهم، لذلك يتمسكون بوظائفهم، لأنّ تركهم للعمل يفقدهم الكثير، وهناك ارتباط قوي بين الالتزام (الوجداني) والعمر، فالعاملون الأكبر سنًا وأكبر خبرةً هم أكثر التزامًا من العاملون الأصغر سنًا، وذلك يعود إلى تقبل العاملين الكبار بالسن لقيم المؤسسة، وإيمانهم بأهدافها يدفعهم إلى التزامهم وتقبلهم للمؤسسة (Theron, 2010, 94).
- 5- سلوكيات المدير: تؤثّر بشكلِ كبيرٍ على مدى سماحه للعاملين بالمشاركة في صنع القرار، فهناك ارتباط إيجابيّ بين السلوكيات والقيادة والالتزام التنظيميّ، وما يحدده من حوافزَ ومكآفاتٍ

ومشاركاتٍ فكريةٍ ووجدانيةٍ، وهو يمثّل نتيجة لما ينتهجه القائد من سلوكيات (Brown,2003,4).

وذكر كلّ من الزعبي (2010) الغامدي (2011) أنّ هناك العديد من العوامل التي تؤثّر على التزام العاملين و ولائهم للعمل وللمؤسّسة، وهي على النحو الآتي:

- عوامل تنظيمية: وهي العوامل التي تتعلّق بنطاق العمل كالتغذية الراجعة والاستقلالية، فضلاً عن الإشراف المباشر، أو تتعلّق بالخبرة العملية، وتمسّك العاملين بأهداف المؤسّسة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصية في بيئة العمل وطبيعته، ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيميّ.
- عوامل غير تنظيمية: وهي العوامل التي ترتكز على مدى توفر فرص بديلة للفرد بعد اختياره لوظيفته فيصبح العامل يقارن الفرص البديلة بالوظيفة التي يشغلها من حيث الاجر المتوفر في الفرص البديلة مقابل الاجر الممنوح بالوظيفة التي يشغلها فإذا كان الاجر الممنوح أعلى من الاجر المتوفر في الفرص البديلة يكون الالتزام للمؤسسة التي يعمل بها أكبر، أو عدم وجود بديل أفضل للوظيفة التي يشغلها العامل سوف يكون لديه التزام قوي اتجاه المؤسسة لعدم توفر بدائل اخرى.
- عوامل شخصية: وهي العوامل المرتبطة بالعامل نفسه من توقّعات الفرد للوظيفة، وثقافته وقدرته على تحمّل المسؤولية، والارتباط النفسيّ بالمؤسّسة، وعوامل تتعلّق باختيار العامل للعمل، وشخصيّة الفرد العامل.

ويرى زايد (2006) أنّ الالتزام التنظيميّ يتأثر بالعديد من العوامل، منها تنمية العاملين من خلال التدريب، وتنمية المسار الوظيفيّ وتقييم إدارة الأداء، ممّا يسهم في رفع مستوى كفاءة العاملين، فيؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسّسة، والحفاظ على الموارد البشرية من خلال تحقيق درجةٍ عاليةٍ من الرضا

الوظيفي للعاملين، بحيث يضمن بقاءهم واستمرارهم في عملهم، وجذب الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال الابتعاد عن المحسوبية وممارسة العدالة.

ووضتح الزهراني (43،2013) أنه من العوامل المؤثّرة في التزام العاملين هو نمط القيادة المتبّع داخل المؤسّسة، إذ يوجد له تأثيرٌ كبيرٌ على الالتزام التنظيميّ، فإذا كان النمط المتبّع ديمقراطيًا فإنّه يسمح بحرية التعبير، وإذا كان المدير يعتمد سياسة الباب المفتوح ويستمع من خلاله إلى متطلبات العاملين وتساؤلاتهم، ويركز على المشاركة الفعّالة، فسوف يؤثّر ذلك إيجابيًا على قوة التزام العاملين بالمؤسّسة.

المتطلبات الواجب توفرها لبناء الالتزام التنظيميّ:

وذكر كلّ من (Meshane Glinow, 2007) عددًا من النقاط لبناء الالتزام التنظيميّ بالمؤسّسات وذكر كلّ من (Miriane Glinow, 2007) عددًا من النقاط لبناء الالتزام التنظيميّ بالمؤسّسات وهي على النّحو الآتي:

- مستلزمات العاملين: لرفع الالتزام الشّعوري ينبغي تقوية العلاقاتِ الاجتماعيةِ داخل المؤسّسة، وحينها يشعر العامل بأنه جزء من المؤسّسة عندما يشارك في صنع القرار.
- الشمولية التنظيميّة: عند إعطاء العاملين مخطّطًا معرفيًا عن أهداف المؤسّسة المستقبلية، فسوف يزيد ذلك من الولاء للمؤسّسة، لأنه يشعر بأنه جزء فعّال بها.
- الثقة: وهو إيمان العاملين بالمؤسسة، فعندما يشعر العاملون بالثقة بالمؤسسة، فسوف يزيد ذلك من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.
- القيم المشتركة: إذا شعر العاملين بتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة فسوف يولّد ذلك ارتياحًا لديهم، ويزيد من رغبتهم بالبقاء داخل المؤسسة.
- العدالة والدعم: عندما يمارس المديرين العدالة داخل المؤسسة، ويعطون الدعم الكافي للعاملين، فسوف يؤثّر ذلك إيجابيًا على زيادة الانتماء للمؤسسة.

طرق قياس الالتزام التنظيمي:

ذكر قناديلي (2015) العديد من المقاييس في دراسته، منها:

أ- مقياس مارش وفري، حيث ينصّ على الالتزام مدى الحياة بناءً على القِيم والأعراف، ويتكون هذا المقياس من أربع فقرات، وتمّ استخدامه أداةً لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، إلى التقاعد وتعزيز استحسانه للمنظّمة، وحثّ الأفراد على الالتزام بِقيم المؤسّسة حتّى إحالته إلى التقاعد.

ب-ذكر مقياس بورتر وزملائه، وهو يتألف من استبانة مكونه من (15) فقرة تهدف إلى موافقة الأفراد أو عدم موافقتهم، وكذلك الاستعانة بمقياس ليكرت ذي السبع نقاط بين علامة (1)، وتعني أنّ الفرد غير موافق على محتوى الجملة أو العبارة (7)، وتعني أنّ الفرد موافق على العبارة، ويتم بعد ذلك حساب المستوى العام لكلّ مشارك بجمع النقاط التي حصل عليها، مقسومة على عدد جمل الأداة ، لذا فإنّ مستوى الالتزام يتراوح بين علامة وسبع علامات، وتمّ اختبار مصداقية الأداة من قبل أنكل وبيري، وطورها ماودي في الشكل النهائي.

ثانيًا: الدراسات السّابقة

إتمامًا للعائدة، سأعرض عرض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصّلة بمتغيري الدراسة (الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيميّ) تمّ ترتيبهما من الأحدث إلى الأقدم من حيثُ التسلسلُ الزمنيّ في محورين منفصلين، هما:

أولاً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالإدارة بالتجوال

ففي دراسة أجرتها الضريس (2020) هدفت من خلالها إلى التعرّف على مدى ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (إدارة الوقت، التحفيز، الاتصال، الإبداع، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية) لدى العمداء في كلّيات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفيّ، وكذلك المنهج المسحيّ، تكونت عينة الدراسة من (47) رئيس قسم، منهم (29) ذكرًا و (18) أنثى، طُبِقت عليهم استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق حول واقع ممارسة عمداء الكلّيات للإدارة بالتجوال تعزى إلى اختلاف الجنس أو الدرجة العلميّة، كما أشارت النتائج إلى وجد فروق لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تُعزى إلى اختلاف سنوات الخدمة، وذلك للأفراد الذين يمتلكون (10) سنوات من الخبرة فأكثر.

وأجرت الجنازرة (2020) دراسة هدفت إلى التعرّف على درجة توافر البراعة التنظيميّة لدى مديري المدارس الخاصيّة في محافظة عمّان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدي المديرين، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفيّ الارتباطيّ، تكونت عينة الدراسة من (362) من المشرفين التربويين ومساعدي المديرين، طورت الباحثة استبانتين لجمع البيانات والتأكد من صدقهما وثباتهما. وقد أظهرت النتائج أنّ درجة توافر البراعة التنظيميّة لدى مديري المدارس الخاصيّة جاءت بدرجةٍ متوسّطةٍ، ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس

الخاصة جاءت بدرجة متوسطة، وجود علاقة إيجابية بين درجة توافر البراعة التنظيميّة لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة بعمّان، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق لدرجة استجابة المشرفين ومساعدي المديرين للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلميّ، المسمى الوظيفيّ، سنوات الخبرة).

بينما أجرى الحامدي (2020) دراسة هدفت إلى التعرّف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصنوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد بلغت عينة الدراسة (280) معلمًا ومعلمة، وزّع الباحث استبانة مكونة من (50) فقرة، تتضمن أداة الدراسة بعدين، البُعد الأول هو درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وتشتمل على المحاور الآتية، وهي: (التطوير والإبداع، تحسين الاتصال، التغذية الراجعة، التحفيز، اكتشاف الحقائق)، والبُعد الثاني يشمل مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وكشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان تُعزى إلى متغير الجنس، كما أشارت إلى وجود علاقةٍ إيجابيةٍ بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لمديري مدارس الصفوف (5-10) ومستوى الأداء الوظيفي.

وأجرى مخامرة (2018) دراسة للتعرّف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتجوال في محافظة أريحا والأغوار وعلاقتها بالثقة التنظيميّة لدى معلّميهم، وأثر كلّ من (الجنس، المؤهل العلميّ، سنوات الخبرة) على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيميّة لدى المعلّمين، اعتمدت الدراسة المنهجَ الوصفيّ الارتباطيّ، وتكونت عينة الدراسة من (120) معلّمًا، وُزّعت عليهم استبانة مكوّنة من جزأين: الأول لقياس مدى ممارسة الإدارة

بالتجوال والجزء الثاني لقياس الثقة التنظيمية، تكونت استبانة الإدارة بالتجوال من (30) فقرة وُزعت على خمسة محاور، أما استبانة الثقة التنظيمية فشملت (17) فقرة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، كما بينت النتائج أيضًا وجود فروق لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تُعزى إلى مُتغير الجنس لصالح الذكور، مع عدم وجود فروق لمستوى الثقة التنظيمية تُعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وهدفت دراسة أحمد (2018) إلى التعرف على واقع الإدارة بالتجوال – باعتباره مَدخلًا – للمّيزة النتافسيّة في التعليم ما بعد الأساسيّ بسلطنة عُمان، وزّع الباحث استبانة ببعدين رئيسيين: الإدارة بالتجوال ومقترحات لتحسين الميزة التنافسيّة باستخدام الإدارة بالتجوال، وقد شَمِلت عينة الدراسة (452) معلّمًا ومعلّمةً، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بنسبةٍ كبيرةٍ، كما أنّ درجة الموافقة على مقترحات تحسين الميّزة التنافسيّة جاءت بدرجةٍ كبيرةٍ، وتبعًا لهذه النتائج تمّ وَضع مقترح لتحسين الميّزة التنافسيّة في التعليم ما بعد الأساسيّ.

وأعد شرمان وجبران (2017) دراسة هدفت للتعرف على مدى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (1064) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة إربد، طبقت عليهم استبانة مكونة من جزأين الإدارة بالتجوال ومستوى الروح المعنوية، وتكونت استبانة الإدارة بالتجوال من (31) فقرة شملت خمس مجالات (الاتصال والتواصل، التحفيز، المتابعة والاشراف، التقويم

والتطوير، التغذية الراجعة)، وأشارت النتائج إلى ممارسة الإدارة بالتجوال لمديري محافظة اربد جاءت بدرجة متوسطة، كما واظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، والعلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين كانت مرتفعة.

وأعدت عتوم (2017) دراسة هدفت إلى بيان درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمّام، تكونت عينة الدراسة من (325) فردًا من أعضاء الهيئة التدريسيّة في جامعة الدمّام، وتم تطبيق استبانة مكونة من جزأين: الأول لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، والثاني لقياس تحسين الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة إسهامها في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال على الأداء الوظيفي تُعزى إلى مُتغير (الجنس، الكلّية، الخبرة).

أما دراسة عبّاد (2017) فهدفت إلى تقصيّ درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيميّة لدى المعلّمين في المدارس الخاصّة في مديرية لواء الجامعة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلّمين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ الارتباطيّ، طورت الباحثة استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (604) من معلّمين والمعلّمات، أسفرت الدراسة عن نتائج عدة، من أهمّها أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات استجابة أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير التخصّص والعمر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير التخصّص والعمر، ووجود فروق ذات بدرجةٍ مرتفعةٍ.

وقد أعدت صالح (2015) دراسة هدفت إلى التعرّف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلّميهم، ولتحقيق الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من عينتين: الأولى شملت جميع مديري المدارس الخاصة في شرق محافظات غزة وغربها والبالغ عددها (34) مديرًا، نظرًا لصغر مجتمع الدراسة، وأما العينة الثانية فتكونت من (268) معلمًا من معلّمي المدارس الخاصة في شرق محافظات غزة وغربها، وقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال لهذه المجالات (الرقابة، المتابعة، اتخاذ القرار)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال لهذه المجالات (التخطيط، التحفيز والإبداع، الاتصال والتواصل، التحفيز) تعزى إلى متغير الجنس.

في حين سعت دراسة (Mitchell,2015) إلى معرفة دور الإدارة بالتجوال بالمدارس العامة في تحسين الممارسات المدرسية وتوضيحها بولاية نبرسكا، وقد نهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أهمية دور الإدارة بالتجوال في فهم القرارات والتعليمات الواردة إلى العاملين بالمدرسة، وتنفيذها بطريقة جيدة، وإزالة الغموض حول كيفية تنفيذ التعليمات الواردة من قبل الإدارة.

في حين هدفت دراسة المواضية (2014) إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلّمات رياض الأطفال مهنيًا في الأردن، طورت الباحثة استبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (103) معلّمات، أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة

الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلّمات رياض الأطفال مهنيًا كانت بدرجةٍ متوسّطةٍ، ووجود أثر لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلّمات رياض الأطفال مهنيًا.

وأعدّت (Marie McPadden,2013) دراسة هدفت إلى معرفة آراء مديري التعليم في أهمّية تطبيق التجوال بالمدارس، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ التجوال الإداري له دور كبير في حصول المديرين على المعلومات اللازمة التي تساعدهم في تقييم أداء العاملين بالمؤسّسة، وللتجوال الإداري أثرٌ كبيرٌ في تقوية العلاقات بين المدير والعاملين في المؤسّسة، وجاءت الدراسة بعدة توصيات، من أهمّها: عقد دوراتٍ تدريبيةٍ للمديرين من أجل زيادة فاعلية التجوال الإداري.

في حين أنّ دراسة صباح (2012) هدفت إلى التعرّف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليميّة للإدارة بالتجوال في محافظة غزة من وجهة نظر المديرين، وللتعرف أيضًا على سُبل تفعيل الإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ التحليليّ في دراستها. وتكونت عينة الدراسة من (213) مديرًا ومديرة، طُبِقت عليهم استبانة مكونة من (60) فقرة موزّعة على (4) مجالات هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، الرقابة) بالإضافة إلى سؤال مفتوح في نهاية الاستبانة حول سُبل تفعيل الإدارة بالتجوال، وقد أشارت النتائج إلى أنّ درجة ممارسة مديري المناطق التعليميّة للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر مديريهم جاءت بدرجةٍ عاليةٍ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليميّة للإدارة بالتجوال ثُعزى إلى متغير الجنس.

تحدثت دراسة كلّ من (Brown&Coley,2011) عن أثر الإدارة بالتجوال على ممارسات المعلّم التربوية في المدارس، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة بالتجوال على الممارساتِ

التربويةِ للمعلّمين داخل الفصول الدراسية، وتحصيل الطلبة وقياس الآثار المترتبة على التجوال عن طريق الملحظات الصّفية القصيرة والمتكررة في المدارس من وجهة نظر المعلّمين، نَهج الباحثان المنهج الوصفيّ التحليليّ، وتكونت عينة الدراسة من (143) معلّمًا، تمّ تطبيق الاستبانة والملاحظات غير الرسميّة باعتبارها أدواتٍ للدراسة، وأظهرت النتائج أنّ التجوال بين المعلّمين أسهم في كسر حاجز الخوف عن طريق الاتصال المباشر بين المعلّمين.

وهدفت دراسة (Payne,2010) إلى بيان أثر الإدارة بالتجوال في تحسين الممارسات التعليمية في مدارس الساحل الشّرقيّ لولاية فرجينيا من وجهة نظر المعلّمين، طبق الباحث المنهج الوصفيّ التحليليّ في دراسته، وتمّ تطوير استبانة وُزّعت على عينة الدراسة المكوّنة من جميع المعلّمين البالغ عددهم (84) معلمًا و (4) إداريين في المدرسة، وتمّ عقد مقابلات مع المعلّمين والإداريين، ومن أهمّ نتائج الدراسة أنّ الإدارة بالتجوال تتيح للمعلّمين التعبير عن توقّعاتهم وآرائهم حول تدريس الطلاب، كما تسمح لهم تغيير طرق التدريس حسب ما يرونه مناسبًا، وأنّ التجوال له تأثير إيجابيّ في توفير بيئةٍ تعليميةٍ إشرافيهٍ تركّز على جميع عناصر العملية التعليميّة من (معلّمين، طلبة، مناهج دراسيّة، أساليب تربوية).

وأجرى كلّ من (Sorensen& Weller& Mcentire, 2010) دراسة هدفت إلى التعرّف على أثر الإدارة بالتجوال في تحسين نتائج الطلبة في الرياضيّات، وبناء مناخ مدرسيّ إيجابيّ خالٍ من العنف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفيّ التحليليّ، واشتملت عينة الدراسة على ثلاثِ مدارسَ متوسّطةٍ تتكون من الصّفين: السّابع والثامن بولاية ميسوري، حيث طبق المدير أسلوب الإدارة بالتجوال لمدة ثلاثِ سنواتٍ متتاليةٍ، استخدم أسلوب الملاحظات المتكررة وغير المباشرة، وتحليل نتائج الطلبة في مادة الرياضيّات للأعوام السابقة مع الأعوام الثلاثة التي تمّ فيها استخدام

التجوال، إضافة إلى تحليل مخالفات الطلبة من خلال سِجلّ الطلبة التراكميّ، باعتبارها أدوات للدراسة، ووضّحت النتائج وجود علاقةٍ إيجابيةٍ بين التجوال وتحصيل الطلبة في مادة الرياضيّات، كما أسهم التجوال في التقليل من حالات العنف التي سادت المدارس الثلاث، مقارنة بالأعوام السابقة.

وهدفت دراسة (McClain,2009) إلى التعرف على أثر التجوال والتغذية الراجعة على ممارسة مديري المدارس والمعلّمين في مقاطعة جورجيا، نهجت الدراسة المنهج الوصفيّ التحليليّ، وقد بينت النتائج أنّ التجوال يُحسّنُ الأداء داخل البيئة المدرسية، ويُحسّن المناخ التعليميّ داخل الحجرة الدراسيّة، وتأثير التجوال والتغذية الراجعة على ممارسات المديرين والمعلّمين داخل المدرسة والفصل الدراسيّ.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة بالالتزام التنظيمي

قدّم المالكي (2019) دراسة للتعرّف على مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العامّ بمحافظة أضم، اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، أعد الباحث استبانة مكونة من محورين: المحور الأول لقياس مستوى الدعم التنظيمي والمحور الثاني لقياس مستوى الالتزام التنظيمي، وقد بلغ مجتمع الدراسة (873) معلّمًا، وأوضحت نتائج الدراسة أنّ مستوى الاعتم التنظيمي المدرك في مدارس التعليم العام بمحافظة أضم جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلّمين، وبينت النتائج أنّ مستوى الالتزام التعليم العام بمحافظة أضم في بعد (الالتزام العاطفيّ) جاء بالترتيب الأول يليه الالتزام التنظيميّ في بعد (الالتزام المعياريّ)، أما في الترتيب الثالث فجاء الالتزام التنظيميّ في بعد (الالتزام الاستمراريّ) وجميعها بدرجةٍ كبيرةٍ.

وسعت دراسة الغرابي (2019) إلى التعرّف على مستوى الالتزام التنظيميّ لدى قادة مدارس التعليم العامّ في محافظة الأسياح، وعلاقته بتحسين الأداء الإداريّ من وجهة نظر المعلّمين،

واعتمد الباحث المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على (235) معلّما، وأعد الباحث استبانة تكونت من محورين: الأول سعى إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيميّ وتكوّنَ المحور الأول من أربعة مجالات وهي: (الولاء التنظيميّ، المسؤولية اتجاه المؤسّسة، الرغبة في الاستمرار، الإيمان بالمدرسة كمؤسّسة)، أما المحور الثاني فقد سعى إلى تحديد أبعاد الأداء الإداريّ في أربعة مجالات هي: (التدريب والتعليم، الرضا عن العمل، الدافعية للعمل، التطوير الإداريّ)، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى الالتزام التنظيميّ لدى قادة مدارس التعليم العامّ في محافظة الأسياح جاء بدرجةٍ مرتفعةٍ من وجهة نظر المعلّمين، كما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في مستوى الالتزام التنظيميّ لصالح سنوات الخبرة أقل من (10 سنوات) ولصالح معلّمي المرحلة الثانوية، كما توصّلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخصّ محور الالتزام التنظيميّ تُعزى إلى متغير المؤهل العلميّ.

بينما أجرى شما و الشرمان (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية الدى مديري المدارس داخل الخطّ الأخضر، وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ للمعلّمين من وجهة نظرهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ الارتباطيّ، وقد تكونت عينة الدراسة من (354) معلّماً ومعلّمة ورُزّعت عليهم استبانة لقياس الهدف، تكونت من محورين: الأول لقياس العدالة التنظيميّة وتكوّن من (26) فقرة مُوزّعة على ثلاثة مجالات (العدالة التوزيعيّة، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، والمحور الثاني وهو الالتزام التنظيميّ مكون من (18) فقرة، توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى العدالة التنظيميّة جاءت بدرجةٍ مرتفعةٍ لدى مديري المدارس داخل الخطّ الأخضر، كذلك الالتزام التنظيميّ لدى المعلّمين فجاء بدرجةٍ مرتفعةٍ، وكذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقةِ ارتباطيةِ ايجابيةِ بين العدالة التنظيميّة والالتزام التنظيميّ بكافة مجالاتها.

وقدّمت الحارثي (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والالتزام التنظيميّ للمعلّمات، وقد بلغت عينة الدراسة (361) معلّمةً حيث اختيرت العينة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفيّ الارتباطيّ، كما استخدمت الباحثة الاستبانة أداةً للدراسة، إذ أنّها اشتملت على محورين: الأول كان مختصًا بالقيادة الأخلاقية، فقد اشتمل على (30) فقرة، أما المحور الثاني

فكان مختصًا بالالتزام التنظيميّ، وكان مكونًا من (15) فقرة، ومن أبرز النتائج أنّ ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكوميّة بمدينة الرياض جاءت بدرجة مرتفعة، كما أنّ مستوى الالتزام التنظيميّ لدى معلّمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة، وبينت النتائج أيضًا أنّ هناك علاقةً طرديةً بين الدرجة الكلّية للقيادة الأخلاقية وأبعادها الفرعية لقائدات المدارس الثانوية الحكوميّة بمدينة الرياض والالتزام التنظيميّ للمعلّمات.

وأعد كلّ من حسين و الفرشوطي (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الإثراء الوظيفيّ وعلاقته بالالتزام التنظيميّ لدى المشرفين والمشرفات التربوبين بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم، اتبع الباحثان المنهج الوصفيّ، بلغت عينة الدراسة (381) مشرفًا ومشرفة تربويًا، طور الباحثان استبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة الى أنّ مستوى الإثراء الوظيفيّ جاء بدرجة مرتفعة، ومستوى الالتزام التنظيميّ جاء بدرجة متوسطة لدى المشرفين والمشرفات التربويين، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الإثراء الوظيفيّ والالتزام التنظيميّ.

في حين قدمت أحمد (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على السمة العامة للرضا وسط معلمي مرحلة الأساس بمحلّية أم الدرمان وعلاقته بالالتزام التنظيميّ، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفيّ الارتباطيّ، تكونت عينة الدراسة من (80) معلمًا ومعلمة تمّ اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود علاقة إيجابية ارتباطية بين الرضا الوظيفيّ والالتزام التنظيميّ، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ارتباطية بين مستوى الرضا الوظيفيّ بين المعلمين تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة ، المؤهل العلميّ).

أما دراسة شمّا (2018) فهدفت إلى التعرف على مدى تأثير سنوات الخبرة والجنس على الالتزام التنظيميّ لدى المعلّمين في المدارس العربية داخل الخطّ الأخضر، وقد نهج الباحث المنهج الوصفيّ التحليليّ في دراسته، استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (250) معلمًا ومعلمة من معلّمي المدارس العربية داخل الخضر، ومن أبرز نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيميّ لمعلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية

لدرجة مستوى الالتزام التنظيميّ لمعلّمي المدارس العربية داخل الخطّ الأخضر تُعزى إلى متغير الجنس وسنوات الخبرة.

وفي دراسة أجرتها الدجاني (2018) هدفت التعرّف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عَمان وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمةي الارتباطيّ، وتكونت عينة الدراسة من (370) معلّمًا ومعلّمةً، طبقت عليهم استبانة مكونة من محورين: الأول لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصّة في محافظة العاصمة عَمان، والثاني لقياس الالتزام التنظيميّ المعلّمين من وجهة نظرهم، مقسّمة على ثلاثة مجالات، وهي: (الالتزام الاتجاهيّ، الالتزام الاستمراريّ، المسؤولية اتجاه المدرسة)، وتوصّلت النتائج إلى أنّ درجة ممارسة الالتزام الانتظيميّ للمعلّمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ، وثمّة علاقة إيجابية دات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيميّ.

وقامت الهربيشي (2018) دراسة هدفت إلى التعرّف على درجة التزام مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بالالنزام النتظيمي للمعلّمين، تكونت عينة الدراسة من (368) معلمًا ومعلمةً، وُزعّت عليهم استبانة مكونة من قسمين: الأول لقياس درجة النزام مديري المدارس الأساسية الخاصة بأخلاقيات الإدارة المدرسية، مُوزّعة على خمسة مجالات، وهي: (أخلاقيات المدير في العمل الاداري، أخلاقيات المدير مع المعلّمين، أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور، أخلاقيات المدير نحو الوطن)، والقسم الثاني لقياس درجة الالتزام الانتظيمي للمعلمين مكونة من ثلاثة مجالات (الالتزام الاتجاهي، الالتزام الاستمراري، المسؤولية تجاه المدرسة)، طبقت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وأشارت النتائج إلى أنّ درجة الالتزام الانتظيمي لدى المعلّمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجةٍ مرتفعةٍ، ووجود علاقة إيجابية ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لاستبانة الالتزام الانتظيمي لدى المعلّمين.

وأجرى كلّ من (Naiemah,et.al.,2017) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الالتزام التنظيميّ باعتباره وسيطًا في العلاقة بين العدالة التنظيميّة وسلوك المُواطَنة ونية ترك العمل لدى العاملين في المؤسّسات التربوية شمال ماليزيا ، وبلغ حجم عينة الدراسة (175) موظفًا، طبق

الباحثون المنهجَ الوصفيّ المسحيّ، وأشارت النتائج إلى وجود تفاعل سلبيّ بين الالتزام التنظيميّ والعدالة وسلوك المُواطَنة، وكذلك إلى وجود علاقةٍ ضعيفةٍ في التفاعل بين الالتزام التنظيميّ والعدالة التنظيميّة.

وسعت دراسة (Srivastava,2017) إلى الكشف عن العلاقة بين الكفاءة الذاتية والعدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي لدى المعلّمين في الهند، الذين يؤدون دورًا إضافيًا في المدارس، شملت عينة الدراسة (643) معلمًا من معلّمي المدارس الابتدائية والثانوية و (128) مديرًا، نَهج الباحث المنهج الإحصائي الوصفي في دراسته، من أهم النتائج التي توصّلت إليها الدراسة هي وجود علاقة مباشرة بين الكفاءة الذاتية والعدالة الاجرائية مع الالتزام التنظيمي.

وأجرى الباحث (Ari,et,al.,2017) دراسة هدفت إلى تحديد تصور العدالة التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي الدى معلّمي التربية البدنية الأكاديمية في تركيا، اعتمد الباحثون الأسلوب الإحصائي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (524) معلّمًا، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تصوّرٍ عالٍ بالنسبة للالتزام التنظيمي، وخاصّة البعد العاطفي الذي يتبع بُعدي العدالة التنظيمية، وتوصّلت النتائج إلى وجود علاقة معتدلة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمية.

أما دراسة (Celeb& Korumaz,2016) فهدفت إلى معرفة العلاقة بين ولاء المعلّمين لمديريهم والتزامهم التنظيميّ لمدارسهم، واعتمدا المنهج الوصفيّ، وتشكلت عينة الدراسة من (412) معلّمًا يعملون بتركيا، وتم تطبيق الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ أبعاد الالتزام وهي (الالتزام الوجدانيّ، الالتزام الاستمراريّ، الالتزام المعياريّ) قد تنبأت بأبعادٍ مختلفةٍ مع ولاء المعلّمين لمديريهم، وأنّ (الالتزام العاطفيّ) القويّ للمنظّمة ينشأ، لأنّ المعلّمين يتبادلون القِيم مع كلً من المدرسة وزملائهم ومديريهم، وبينت النتائج أيضًا أنّ هناك علاقةً قويةً ذاتَ دلالةٍ إحصائيةٍ بين أبعاد الولاء للمدير والالتزام التنظيميّ للمعلّمين.

وهدفت دراسة مسلم (2016) إلى معرفة درجة المرونة التنظيميّة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصّة في عمّان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيميّ لدى المعلّمين، اشتملت عينة الدراسة على (235) معلّمًا ومعلّمةً، طُبقت عليهم استبانتان: الأولى لقياس درجة المرونة التنظيميّة والثانية

لقياس درجة الالتزام التنظيميّ لدى المعلّمين، وبينت النتائج أنّ درجة المرونة التنظيميّة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمّان من وجهة نظر المعلّمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المرونة التنظيميّة لدى مديري المدارس تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلميّ، الخبرة، التخصيّص)، وأشارت النتائج إلى أنّ مستوى الالتزام التنظيميّ لدى المعلّمين في المدارس الثانوية في عَمّان من وجهة نظرهم جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ.

ثالثًا: التعقيب على الدراسات الستابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس، وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ للمعلّمين من وجهة نظر المعلّمين أنفسهم، وبيان درجة الفروق في ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيميّ في ضوّء متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلميّ، سنوات الخبرة)، حيث أجرى العديد من الباحثين دراساتٍ وأبحاثاً حول موضوع الإدارة بالتجوال، وكذلك الالتزام التنظيميّ، ولكنّ هذه الدراسة تُعدّ الأولى من نوعها على حدّ علم الباحثة التي طُبقت في مدارس مدينة القدس المحتلّة، وربطت بين هذين المتغيرين (الإدارة بالتجوال – الالتزام التنظيميّ).

تكشف الدراسة النقدية للدراسات السابقة في محوريها عن عدد من الاستنتاجات، يمكن إجمالها على النحو الآتى:

أولا: من حيثُ أهداف الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة – بصورةٍ جزئيةٍ – في موضوعها وبعضٍ من أهدافها، فبعضها تتاول الإدارة بالتجوال، وهو ما يتشابه جزئيًا من حيثُ المضمون مع دراسة المدافها، فبعضها تتاول الإدارة بالتجوال وهو على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء

الوظيفيّ، ودراسة عباد (2017) التي سعت إلى تقصيّ درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيميّة، كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أحمد (2018) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسيّة، ودراسة (Rown&) التي تناولت التعرف على أثر الإدارة بالتجوال على ممارسة المعلّم التربويّ، ومن الدراسات ما تناول الالتزام التنظيميّ، مثل دراسة الدجاني (2018) التي اتفقت مع الدراسة الحالية في التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Naiemah,et.al.,2017) التي هدفت إلى التعرف على دور الالتزام التنظيميّ كوسيط في العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة.

ثانيًا: من حيثُ منهج الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيثُ منهج البحث المتبع مع العديد من الدراسات كدراسة دجاني (2018)، ودراسة الحامدي (2020)، ودراسة مخامرة (2018)، و الدراسات كدراسة داته وهو المنهج (Mitchell,2015)، ودراسة عباد (2017)، فجميعهم اتبعوا منهج الدراسة ذاته وهو المنهج الوصفيّ الارتباطيّ، واختلفت الدراسة الحالية مع كلّ من دراسة ضريس (2020)، والشرمان وجبران (2017) الذين اتبعوا المنهج المسحيّ.

ثالثًا: من حيثُ مجتمعُ الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، فتكون مجتمع الدراسة الدراسة دراسة أحمد الدراسة المعلّمين والمعلّمات للمدارس الثانوية، واتفق مع هذه الدراسة دراسة أحمد (2018)، ودراسة مسلم (2016)، ودراسة المالكي (2019)، واختلفت مع الدراسة الحالية كلّ

من دراسة عتوم (2017) الذي تكون مجتمع دراسته من رؤساء الاقسام بجامعة الدمام، ودراسة صباح (2012) الذي تكون مجتمع الدراسة لديها من مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية، ودراسة كل من (Sorensen & Weller Mcentire, 2010) الذي تكون مجتمع الدراسة لديهم من طلبة المدارس.

رابعًا: من حيثُ أداة الدراسة

اتفقت أغلبية الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الأداة المستخدمة، فقد استخدمت هذه الدراسة أداة الاستبانة لكلّ من مجال الإدارة بالتجوال ومجال الالتزام التنظيميّ، واتفقت مع الدراسة الحالية في استخدام الأداة كلًّ من دراسة الجنازرة (2020)، ودراسة عتوم (2017)، ودراسة مواضية (2019)، ودراسة المالكي (2019)، ودراسة الغرابي (2019)، واختلفت الدراسة الحالية مع كلّ من دراسة (Brown& Coley,2011) حيث تمّ تطبيق الملاحظات غير الرسميّة في دراستهما، ودراسة (Payne,2010) التي اعتمدت المقابلات أداةً للدّراسة.

خامسًا: من حيثُ نتائج الدراسة

أمّا من حيثُ النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، فقد توافقت نتائجها التي جاء فيها أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلّمين جاءت بدرجة مرتفعة، مع كل من دراسة أحمد (2018)، ودراسة عباد (2017)، ودراسة صباح (2012)، واختلفت مع كلّ من دراسة الجنازرة (2020)، ودراسة الشرمان وجبران (2017)، ودراسة عتوم مع كلّ من دراسة الجنازرة (2020)، ودراسة الإدارة بالتجوال للمدراء جاءت بدرجة متوسطة، أما فيما يتعلق بمجال الالتزام التنظيميّ فجاءت بعض نتائج الدراسات السابقة مطابقة للدراسة الحالية

كدراسة الغرابي (2019)، ودراسة الحارثي (2019)، ودراسة الهربيشي (2018)، إذ إنّ مستوى الالتزام التنظيميّ جاء بدرجة مرتفعة لدى المعلّمين، كما جاء بالدراسة الحالية وجود اختلاف في مستوى الالتزام التنظيميّ يُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، وظهر الاختلاف مع دراسة شما (2018) التي ذكرت عدم وجود فروق تُعزى إلى متغير الجنس.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- إثراء الإطار النظريّ للدراسة بالمعلومات والمعرفة.
 - 2- تطوير أداة الدراسة (الاستبانة).
 - 3- الاسترشاد ببعض المراجع، وخاصّة الأجنبيّة منها.
- 4- تحليل نتائج الدراسة الحالية، من حيثُ الاختلافُ والاتفاقُ مع نتائج الدراسة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بالرغم من وجود بعض الدراسات القليلة التي ربطت بين متغيريّ الدراسة، إلا أنّ الدراسة الحالية تُعدّ الأولى التي تُطبق في المدارس الفلسطينية في مدينة القدس المحتلة على حد علم الباحثة والمتعلقة بدراسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس، وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ للمعلّمين.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

طريقة الدراسة وإجراءاتها

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفًا مفصلًا لمنهجيّة الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث المقدمة، منهج الدراسة، وصف مجتمع الدراسة وعّينتها، إعداد أداة الدراسة "الاستبانة"، إجراءات التحقّق من صدقها وثباتها والتحليل الإحصائيّ لخصائص العّينة "المعالجات الإحصائية" للدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ الارتباطيّ، في دراستها، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات، والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، حيث إنّ المنهج الوصفيّ يرتبط غالبًا بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها، بالإضافة إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلّمي ومعلّمات المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من العام 2020م، وقد بلغ عددهم (750) معلّمًا ومعلّمةً يُدرّسون في المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من الفصل الدراسي الأول للعام 2020–2021م، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق الجنس.

جدول (1): خصائص مجتمع الدراسة وعينتها حسب الجنس

بنة	العي	a	*- ti	
النسبة %	العدد	المجتمع	الجنس	
%66.2	149	450	إناث	
%33.8	76	300	نكور	
%100	225	750	المجموع	

عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة اسلوب المسح بالعينة لمعلّمي ومعلّمات المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من الفصل الدراسيّ الأول للعام 2020–2021م، والذين بلغ عددهم (225) معلّمًا ومعلّمة، فقد وزّعت الباحثة أداة الدراسة عليهم إلكترونيًا، وقد تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، والجدول رقم (2) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (2): خصائص الديموغرافية لعينة المعلّمين والمعلّمات

النسبة %	العدد	مستويات المتغير	المتغير
33.8	76	نكر	الجنس
66.2	149	أنثى	الجنس
66.7	150	بكالوريوس	المؤهل العلميّ
33.3	75	ماجستير	المومل العلمي
31.6	71	أقلّ من 5 سنوات	
35.6	80	5 – 10 سنوات	سنوات الخبرة
32.8	74	أكثر من 10 سنوات	

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة أداةً لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات ذات العلاقة بموضع الدراسة الحاليّ، وذلك لدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ، حيث طورت الباحثة استبانة تكونت من قسمين رئيسيين، كما هو موضح في الملحق رقم (2)، فقد تناول القسم الأول المعلوماتِ الشّخصية لأفراد عينة الدراسة، وهي (الجنس، والمؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة)، في حين ضمّ القسم استبانة الإدارة بالتجوال المكونة من (35) فقرة، والتي تقيس على التوالي تحسين الاتصال، والتحفيز، واكتشاف الحقائق، والعمل الجماعي، والتطوير والإبداع، والعلاقات الإنسانية، في حين تكونت استبانة الالتزام التنظيميّ من (23) فقرة، وكانت جميعها تشترك في قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ من

وجهة نظر المعلمين، علمًا بأنّ طريقة الإجابة تركزت في الاختيار من سلّم ليكرت الخماسيّ (Likert Scale)، وذلك كما في الجدول (3):

جدول (3): سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale)

قليلة جدًا	قليلة	متوستطة	كبيرة	كبيرة جدًا	التصنيف
1	2	3	4	5	الترميز

صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها صالحة لقياس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق أن تشمل الاستبانة جميع العناصر اللازمة للتحليل، وأن تكون فقراتها ومفرداتها واضحة لكلّ من يستخدمها، وقد لجأت الباحثة إلى تقنين فقرات الاستبانة، وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وتمّ التأكد من فقرات الاستبانة بطريقتين:

الأولى: الصّدق الظاهريّ للأداة (صدق المحكّمين):

صممت الباحثة الاستبانة بصورتها الأوليّة، ومن ثمّ التحقّق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص والتخصيّص، تألفت من (10) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسيّة في جامعة القدس أبو ديس، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة الخليل، ويوضيّح الملحق رقم (4) أسماء المحكّمين الذين تفضيلوا بتحكيم أداة الدراسة، حيث أبدوًا مشكورين آراءهم وملاحظاتهم حولها من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغويًا، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أيّ معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وتمّ أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائيّ.

الثانية: صدق الاتساق الداخليّ لفقرات الاستبانة:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإدارة بالتجوال

تمّ التحقّق من صدق الأداة أيضًا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلّية لكلّ مجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (4).

جدول (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة معالى.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم	الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم
	العمل الجماعي		صال	تحسين الات	
0.000	0.626	1	0.000	0.661	1
0.000	0.669	2	0.000	0.733	2
0.000	0.721	3	0.000	0.679	3
0.000	0.801	4	0.000	0.770	4
0.000	0.702	5	0.000	0.628	5
0.000	0.799	6	0.000	0.686	6
	التطوير والإبداع			التحفيز	
0.000	0.729	1	0.000	0.758	1
0.000	0.831	2	0.000	0.746	2
0.000	0.798	3	0.000	0.704	3
0.000	0.764	4	0.000	0.785	4
0.000	0.791	5	0.000	0.766	5
0.000	0.745	6	0.000	0.748	6
	العلاقات الإنسانية		قائق	اكتشاف الد	
0.000	0.714	1	0.000	0.730	1
0.000	0.773	2	0.000	0.754	2
0.000	0.707	3	0.000	0.680	3
0.000	0.771	4	0.000	0.717	4
0.000	0.823	5	0.000	0.741	5
			0.000	0.674	6

^{*} دالة احصائيا عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) إلى أنّ جميع قِيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلّية لكلّ مجال دالة إحصائيًا، ممّا يشير إلى قوة الاتساق الداخليّ لفقرات الإدارة بالتجوال وأنها تشترك معاً في قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس

^{**} دالة احصائيا عند المستوى 0.01

للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلّمين، على ضوء الإطار النظريّ الذي بُنِي المقياس على أساسه.

ثانيًا: صدق الاتساق الداخليّ لفقرات الالتزام التنظيميّ

تمّ التحقق من صدق الأداة أيضًا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلّية للالتزام التنظيميّ، وذلك كما هو واضح في الجدول (5).

جدول (5): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للالتزام التنظيميّ.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم	الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم
0.000	0.631	13	0.000	0.715	1
0.000	0.491	14	0.000	0.565	2
0.000	0.699	15	0.000	0.628	3
0.000	0.613	16	0.000	0.583	4
0.000	0.351	17	0.000	0.598	5
0.000	0.588	18	0.000	0.659	6
0.000	0.548	19	0.000	0.631	7
0.000	0.408	20	0.000	0.565	8
0.000	0.489	21	0.000	0.600	9
0.000	0.636	22	0.000	0.448	10
0.000	0.509	23	0.000	0.654	11
			0.000	0.749	12

^{*} دالة إحصائيا عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلّية لكل مجال دالة إحصائيًا، ممّا يشير إلى قوة الاتساق الداخليّ لفقرات الأداة وأنها تشترك معًا في قياس درجة الالتزام التنظيميّ لمديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين، على ضَوْء الإطار النظريّ الذي بُني المقياس على أساسه.

^{**} دالة إحصائيا عند المستوى 0.01

ثبات أداة الدراسة:

حَسبت الباحثة الثبات بطريقة الاتساق الداخليّ وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضّح في الجدول (6).

جدول (6): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

قيمة ألفا	عدد الفقرات	مجالات الدراسة
0.782	6	تحسين الاتصال
0.845	6	التحفيز
0.809	6	اكتشاف الحقائق
0.815	6	العمل الجماعي
0.868	6	النطوير والإبداع
0.811	5	العلاقات الإنسانية
0.954	35	الإدارة بالتجوال لجميع المجالات
0.907	23	الالتزام التنظيمي

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) أن قيم ثبات أداة الدراسة تراوحت بين (78.2%-86.8%) في مجالات الإدارة بالتجوال، كما بلغت قيمة الثبات عند الدرجة الكلّية للإدارة بالتجوال (86.8%)، وعند الالتزام التنظيميّ بلغت قيمة الثبات (90.7%)، وبذلك تتمتّعُ الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

خطوات تطبيق الدراسة:

- 1. تحديد موضوع الدراسة: ويتمثّل في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ من وجهة نظر المعلّمين.
- 2. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) أعدت الباحثة استبانة إلكترونية وُزِّعت على مجموعة من المعلّمين والمعلّمات في المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس.
- 3. قام المعلّمين والمعلّمات على تعبئة الاستبانة الإلكترونية بما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك تحقّقت الباحثة بالتحقق من الاستجابات والحصول على نسخة إلكترونية بصيغة ملفّ (إكسل)، وذلك تمهيدًا لتفريغها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

4. سلّمت الباحثة ملف استجابات المعلّمين والمعلّمات (الإكسل) إلى المحلل الإحصائي الذي قام بدوره بتجهيزها للتحليل الإحصائي وتفريغها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيّة (SPSS)، والوصول إلى التوصيات.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: الإدارة بالتجوال بأبعادها ومجالاتها، والجنس، والمؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة.

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس.

10.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات الإلكترونية والتأكد من صلاحيتها للتحليل، راجعتها الباحثة، وذلك تمهيدًا لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، وقد أدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقامًا معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقميّة، حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جدًا (5) درجات، وبدرجة كبيرة (4) درجات، وبدرجة متوسّطة (3) درجات، وبدرجة قليلة (2) درجتين، وبدرجة قليلة جدّا (1) درجة واحدةً، بحيث كلّما زادت الدرجة زادت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ من وجهة نظر المعلّمين.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسّطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، اختبار ت (One Way ANOVA Analysis of Variance)، ومعادلة واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرّزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيّة (SPSS).

11.3 تصحيح المقياس (مفتاح المتوسنطات الحسابية لنتائج الدراسة):

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسيّ وهو أسلوب لقياس السلوكيات، ويستعمل في الاستبانات، وبخاصّة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدلّ على درجة الموافقة أو الاعتراض على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ من وجهة نظر المعلّمين، بناءً على المتوسّطات الحسابية كما في الجدول (7):

جدول(7): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسّط الحسابيّ
منخفضة جدًا	1.80 - 1.00
منخفضية	2.60 – 1.81
متوسّطة	3.40 - 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جدًا	5.00 – 4.21

الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة

عرض نتائج الدراسة

يتضمّن هذا الفصل عرضًا كاملاً ومفصّلاً لأهمّ النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقّق من صحّة فرضيّاتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلّمين؟

للإجابة عن السؤال السّابق نمّ استخراج المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلّمين، وذلك كما هو مُوضّح في الجدول رقم (8).

جدول (8): المتوسَّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلّمين

النسبة %	الدرجة	الانحراف المعياريّ	المتوسط الحسابيّ	المجال
%72.8	مرتفعة	0.570	3.64	تحسين الاتصال
%71.8	مرتفعة	0.633	3.59	التحفيز
%74.6	مرتفعة	0.580	3.73	اكتشاف الحقائق
%71.6	مرتفعة	0.610	3.58	العمل الجماعي
%72.4	مرتفعة	0.626	3.62	التطوير والإبداع
%74.4	مرتفعة	0.595	3.72	العلاقات الإنسانية
%73.0	مرتفعة	0.513	3.65	درجة ممارسة الإدارة بالتجوال

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلّمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابيّ (3.65%)، وحصل اكتشاف الحسابيّ (3.65%) مع انحراف معياريّ (0.58%)، وحسل اكتشاف الحقائق على أعلى تقدير فقد جاء بمتوسط حسابيّ (3.73%) مع انحراف معياريّ (0.58%) ونسبة

بلغت (3.70%)، تلاه العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابيّ (3.72) مع انحراف معياريّ (0.60%) ونسبة بلغت (4.6%)، تلاه تحسين الاتصال، وجاء بمتوسّط حسابيّ (3.64%) مع انحراف معياريّ (0.57%)، وبنسبة بلغت (72.8%)، تلاه التطوير والإبداع بمتوسّط حسابيّ (3.62%) مع انحراف معياريّ (63%)، وبنسبة بلغت (72.4%)، تلاه التحفير بمتوسّط حسابيّ (3.59%) مع انحراف معياريّ (0.63%)، وبنسبة بلغت (71.8%)، وكان أقلّ مظاهر الإدارة بالتجوال أهميةً هي العمل الجماعيّ، حيث جاء بمتوسّط حسابيّ (3.58%) مع انحراف معياريّ (0.61%).

أولاً: مجال تحسين الاتصال

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحسين الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين، مرتبة حسب الأهمّية، وذلك كما هو مُوضّح في الجدول رقم (9).

جدول (9): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحسين الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين مرتبة حسب الأهمّية

النسبة %	الدرجة	الانحراف	المتوسيط	الفقرات	رقم	الترتيب
		المعياريّ	الحسابيّ		الفقرة	
%75.2	مرتفعة	0.794	3.76	يستخدم المدير في أثناء تجواله تعبيرات الوجه ولغة	1	1
				الجسد ليحسّن من الاتصال بالأخرين.		
%73.0	مرتفعة	0.810	3.65	يستطيع المدير أثناء في تجواله إيصال التعليمات	3	2
7073.0	مرتفعه			اللازمة.	3	2
%72.6	مرتفعة	0.770	3.63	يستمع المدير في أثناء تجواله لأسئلة المعلّمين.	6	3
%72.0	مرتفعة	0.850	3.60	يحرص المدير في أثناء تجواله على كسب ثقة	4	4
7072.0	مريقعه			المعلّمين.	4	4
%71.8	مرتفعة	0.897	3.59	بالتجوال يشارك مدير المدرسة المعلّمين المناسبات	5	5
/0/1.0	مربععه			المختلفة.	3	S
%71.6	مرتفعة	0.821	3.58	يصغي المدير في أثناء تجواله بشكل جيد لآراء	2	6
/0/1.0	مربقعه			المعلِّمين.	<i>L</i>	O

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9) إلى أنّ أهمّ فقرات مجال تحسين الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين كانت العبارة رقم (1) التي نصّت على العبارة (يستخدم المدير في أثناء تجواله تعبيراتِ الوجه ولغة الجسد ليحسّن من الاتصال بالآخرين.) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (3.76)، مع انحراف معياريّ (0.79)، تلاها العبارة رقم (3) التي نصت على (يستطيع المدير أثناء تجواله إيصال التعليمات اللازمة) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (3.65)، مع انحراف معياريّ (0.81)، وكان أقلها أهمّية العبارة رقم (2) التي نصت على (يصغي المدير أثناء تجواله بشكل جيد لآراء المعلمين) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ نصت على (بالتجوال يشارك معياريّ (3.58)، مع انحراف معياريّ (0.82)، تلاها العبارة رقم (5) التي نصت على (بالتجوال يشارك مدير المدرسة المعلمين المناسبات المختلفة) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (3.59)، مع انحراف معياريّ (0.90).

ثانيًا: مجال التحفيز

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التحفيز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين، مُرتبّة حسب الأهمّية، وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (10).

جدول (10): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التحفيز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين، مُرتبّة حسب الأهمّية

النسبة	الدرجة	الانحراف	المتوسيط	المتات الماس	رقم	
%		المعياريّ	الحسابي	الفقرات		الترتيب
%76.8	مرتفعة	0.799	3.84	تجوال مدير المدرسة يُشعر المعلّمين أنهم جزء مهمّ من المدرسة.	1	1
%75.8	مرتفعة	0.779	3.79	تجوال مدير المدرسة يُعمق إحساس المعلّمين أنهم شركاء في العمل.	3	2
%71.8	مرتفعة	0.846	3.59	يرفع مدير المدرسة الروح المعنوية للمعلّمين باستمرار تواصله معهم في غرفتهم.	6	3
%71.0	مرتفعة	0.829	3.55	يقوم مدير المدرسة بالتجوال بين الصقوف لتحفيز المعلّمين على الأداء الأفضل.	5	4
%68.2	مرتفعة	0.877	3.41	يتابع مدير المدرسة أثناء تجواله مطالب المعلّمين.	2	5
%67.0	متوسطة	0.918	3.35	يعتمد مدير المدرسة نظامًا للحوافز مبنيًا على قدرات المعلّمين.	4	6

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) إلى أنّ أهم فقرات التحفيز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين كانت العبارة رقم (1) التي نصّت على (تجوال مدير المدرسة يُشعر المعلّمين أنهم جزء مهم من المدرسة) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (3.84)، مع انحراف معياريّ (0.80)، تلاها العبارة رقم (3) التي نصّت على (تجوال مدير المدرسة يعمق إحساس المعلّمين أنهم شركاء في العمل) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (3.79)، مع انحراف معياريّ (0.78)، وكان أقلها أهمية العبارة رقم (4) التي نصّت على (يعتمد مدير المدرسة نظاماً للحوافز مبنيًا على قدرات المعلّمين) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (3.35)، مع انحراف معياريّ (0.92)، تلاها العبارة رقم (2) التي نصّت على (يتابع مدير المدرسة أثناء انحراف معياريّ (0.92)، عيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (3.41)، مع انحراف معياريّ (0.88).

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اكتشاف الحقائق لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين مُرتبةً حسب الأهمّية، وذلك كما هو مُوضّح في الجدول رقم (11).

جدول (11): المتوسلطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اكتشاف الحقائق لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين مُرتبةً حسب الأهمّية

النسبة %	الدرجة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الترتيب
%77.0	مرتفعة	0.917	3.85	تجوال مدير المدرسة يعالج المشكلات الطارئة بسرعة.	1	1
%75.6	مرتفعة	0.841	3.78	يتجول مدير المدرسة بين المعلّمين للتحقّق من المعلومات الواردة.	2	2
%75.2	مرتفعة	0.746	3.76	تجوال مدير المدرسة يجمع المعلومات من مصادرها.	4	3
74.2%	مرتفعة	0.804	3.71	يحكم مدير المدرسة على العمل عبر ملاحظته المباشرة.	3	4
%74.0	مرتفعة	0.729	3.70	يحدد تجوال مدير المدرسة الصّعوبات والمشاكلَ في العمل.	6	5
%72.0	مرتفعة	0.813	3.60	يتفقد مدير المدرسة المعلمين باستمرار للعمل على تحفيزهم.	5	6

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) إلى أنّ أهمّ فقرات اكتشاف الحقائق لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين كانت العبارة رقم (1) التي نصّت على (تجوال مدير المدرسة يعالج المشكلات الطارئة بسرعة) حيث جاءت بمتوسّط حسابي (3.85)، مع انحراف معياريّ (0.92)، تلاها العبارة رقم (2) التي نصّت على (يتجول مدير المدرسة بين المعلّمين للتحقّق من المعلومات الواردة) حيث جاءت بمتوسّط حسابي (3.78)، مع انحراف معياريّ (0.84)، وكان أقلها أهمية العبارة رقم (5) التي نصّت على (يتفقد مدير المدرسة المعلّمين باستمرار) حيث جاءت بمتوسّط حسابي (3.60)، مع انحراف معياريّ (0.81)، تلاها العبارة رقم (6) التي نصّت على (يحدّد تجوال مدير المدرسة الصعوباتِ والمشاكلَ في العمل) حيث جاءت بمتوسّط حسابي (3.70)، مع انحرافٍ معياريّ (0.73).

رابعًا: مجال العمل الجماعي

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العمل الجماعي لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين مُرتبّةً حسب الأهمّية، وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (12).

جدول (12): المتوسلطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العمل الجماعي لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين، مُربّبةً حسب الأهمية

النسبة %	الدرجة	الانحراف	المتوسيط	الفقرات	رقم	الترتيب
المعياريّ الدرجة المعتبد المعياريّ	المعياريّ	الحسابي	<u></u>	الفقرة	 /	
%74.6	مرتفعة	0.820	3.73	تجوال مدير المدرسة يُعزّز الثقة بينه وبين المعلّمين.	1	1
%72.8	مرتفعة	0.844	3.64	تجوال مدير المدرسة يكسر الحواجز النفسية بينه وبين	4	2
	,			المعلّمين.		
%72.0	مرتفعة	0.886	3.60	يشجّع تجوال مدير المدرسة الحوار المفتوح مع المعلّمين.	6	3
%70.4	مرتفعة	0.851	3.52	يسمح مدير المدرسة لأيّ معلم بالتواصل معه في أثناء	3	4
	•			تجواله.)	
%70.0	مرتفعة	0.797	3.50	يجتمع مدير المدرسة بالمعلّمين أثناء تجواله في المدرسة.	2	5
%69.8	مرتفعة	0.877	3.49	يشارك مدير المدرسة المعلمين في إنجاز أعمالهم.	5	6

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12) إلى أنّ أهم فقرات العمل الجماعيّ لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين كانت العبارة رقم (1) التي نصت على (تجوال مدير المدرسة يُعزز الثقة بينه وبين المعلّمين) حيث جاءت بمتوسّط حسابي (3.73)، مع انحراف معياريّ (0.82)، تلاها العبارة رقم (4) التي نصت على (تجوال مدير المدرسة يكسر الحواجز النفسية بينه وبين المعلمين) حيث جاءت بمتوسّط حسابي (3.64)، مع انحراف معياري (0.84)، وكان أقلها أهمية العبارة رقم (5) التي نصّت على (يشارك مدير المدرسة المعلمين في إنجاز أعمالهم) حيث جاءت بمتوسّط حسابي (3.49)، مع انحراف معياريّ (0.88)، تلاها العبارة رقم (2) التي نصّت على (يجتمع مدير المدرسة بالمعلّمين في أثناء تجواله في المدرسة) حيث جاءت بمتوسّط حسابي (3.50)، مع انحراف معياريّ (0.80).

خامسًا: مجال التطوير والإبداع

المتوسلطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التطوير والإبداع لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين مُرتبةً حسب الأهمية، وذلك كما هو موضع في الجدول رقم (13).

جدول (13): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التطوير والإبداع لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين، مُرتبةً حسب الأهمّية

النسبة %	الدرجة	الانحراف	المتوسيط	الفقرات		الترتيب
,) P	المعياريّ	الحسابي		الفقرة	****
%74.2	مرتفعة	0.846	3.71	يؤثّر تجوال المدير بشكل إيجابيّ على الإبداع وتطوير العمل.	5	1
74.0%	مرتفعة	0.747	3.70	تجوال مدير المدرسة يُعزّز ثقافة الإبداع في المدرسة.	1	2
%72.2	مرتفعة	0.772	3.61	يشارك مدير المدرسة المعلّمين في تطوير أساليب العمل.	6	3
%72.0	مرتفعة	0.802	3.60	يسهم تجوال المدير الاستفادة من مقترحات المعلّمين في تطوير العمل المدرسيّ.	3	4
%72.0	مرتفعة	0.824	3.60	يستثير تجوال المدير القدرات الكامنة عند المعلّمين.	4	5
%70.2	مرتفعة	0.840	3.51	يقدم مدير المدرسة أفكارًا جِديّة خلال تجواله بين المعلّمين.	2	6

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13) إلى أنّ أهم فقرات التطوير والإبداع لدى مديري المعطيات الواردة في الجدول (13) إلى أنّ أهم فقرات التطوير والإبداع وتصت المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين كانت العبارة رقم (5) التي نصت على (يؤثر تجوال المدير بشكل إيجابي على الإبداع وتطوير العمل) حيث جاءت بمتوسّط حسابي (3.71)، مع انحراف معياريّ (قافة الإبداع في المدرسة) حيث جاءت بمتوسّط حسابي (3.70)، مع انحراف معياريّ (20.5)، وكان أقلها أهمّية العبارة رقم (2) التي نصّت على (يقدم مدير المدرسة أفكاراً جديّة خلال تجواله بين المعلمين) حيث جاءت بمتوسّط حسابي (3.51)، مع انحراف معياريّ (0.84)، تلاها العبارة رقم (4) التي نصّت على (يستثير تجوال المدير القدرات الكامنة عند المعلمين) حيث جاءت بمتوسّط حسابي (3.60)، مع انحراف معياريّ (0.82)، والعبارة رقم (3) التي نصّت على (يسهم تجوال المدير الاستفادة من مقترحات المعلّمين في تطوير العمل المدير عيث جاءت بمتوسّط حسابي (3.60)، مع انحراف معياريّ (0.81).

سادساً: مجال العلاقات الإنسانية

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين مُرتبّة حسب الأهمّية، وذلك كما هو مُوضّح في الجدول رقم (14).

جدول (14): المتوسلطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين مُرتبةً حسب الأهمية

النسبة %	الدرجة	الانحراف المعياريّ	المتوسيط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الترتيب
%76.6	مرتفعة	0.786	3.83	يتيح تجوال مدير المدرسة الاهتمام بالعمل الجماعيّ.	1	1
%76.0	مرتفعة	0.715	3.80	بالتجوال يستطيع مدير المدرسة التأثير في المعلّمين لتحقيق الأهداف المنشودة.	5	2
%75.0	مرتفعة	0.803	3.75	يتيح تجوال مدير المدرسة الاطلاع على أوضاع العمل.	4	3
%72.8	مرتفعة	0.802	3.64	يتيح تجوال مدير المدرسة معرفة حاجات المعلّمين.	2	4
%75.0	مرتفعة	0.829	3.60	يتيح تجوال مدير المدرسة الالتقاء بالمعلّمين في أي وقت.	3	5

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14) إلى أنّ أهمّ فقرات العلاقات الإنسانية لدى مديري المعلمارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين كانت العبارة رقم (1) التي نصتت على (يتيح تجوال مدير المدرسة الاهتمام بالعمل الجماعيّ) حيث جاءت بمتوسط حسابيّ (3.83)، مع انحراف معياريّ (0.79)، تلاها العبارة رقم (5) التي نصتت على (بالتجوال يستطيع مدير المدرسة التأثير في المعلّمين لتحقيق الأهداف المنشودة) حيث جاءت بمتوسط حسابيّ (3.80)، مع انحراف معياريّ (0.72)، وكان أقلّها أهمّية العبارة رقم (3) التي نصتت على (يتيح تجوال مدير المدرسة الالتقاء بالمعلّمين في أيّ وقت يشاء) حيث جاءت بمتوسط حسابيّ (3.60)، مع انحراف معياريّ (0.83)، تلاها العبارة رقم (2) التي نصت على (يتيح تجوال مدير المدرسة الالتقاء بالمعلّمين في أيّ وقت يشاء) حيث جاءت بمتوسط حسابيّ (3.64)، مع انحراف معياريّ وقت يشاء) حيث جاءت بمتوسط حسابيّ (3.64)، مع انحراف معياريّ وقت يشاء) حيث جاءت بمتوسط حسابيّ (3.64)، مع انحراف معياريّ وقت يشاء)

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة وهي متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة؟ سيتم الاجابة عن هذا السؤال من خلال الفحص والاختبار لفرضيات الدراسة الأولى، والثانية، والثالثة.

الفرضّية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير الجنس.

للتحقق من صدّة الفرضية السابقة تمّ استخدام اختبار (ت) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغير الجنس، كما هو موضع في جدول رقم (15).

جدول (15): نتائج اختبار ت في متوسلطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغير الجنس

الدالة	قيمة ت	درجات	الانحراف	المتوسيط	العدد	· ti
الإحصائية	المحسوية	الحريّة	المعياريّ	الحسابيّ	7350)	الجنس
0.476	-0.713	223	0.422	3.62	76	ذکر

	0.552	2.66	140	أ.د
	0.553	3.66	149	اننى

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.476) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.713) وهي أقلّ من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.66)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسّط الحسابيّ للذكور (3.62) وعند الإناث (3.66)، وبذلك تقبل الفرضيّة الصفرية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير المؤهل العلميّ.

للتحقّق من صحّة الفرضيّة السابقة تمّ استخدام اختبار (ت) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير المؤهل العلميّ، كما هو مُوضّح في جدول رقم (16).

جدول (16): نتائج اختبار ت في متوسلطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير المؤهل العلميّ

الدالة	قيمة ت	درجات	الانحراف	المتوسيط	العدد	t. ti tasti	
الإحصائية	المحسوبة	الحريّة	المعياريّ	الحسابيّ	3321)	المؤهل العلميّ	
0.709	0.374	223	0.476	3.66	150	بكالوريوس	
0.709	0.374	223	0.583	3.63	75	ماجستير	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير المؤهل العلميّ، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.709) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.374) وهي أقلّ من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (0.374)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسّط الحسابيّ للمعلّمين والمعلّمات الذين مؤهلهم

العلميّ بكالوريوس (3.66) وعند المعلّمين والمعلّمات الذين مؤهلهم العلميّ ماجستير (3.63)، وبذلك تقبل الفرضيّة الصّفرية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

للتحقّق من صحّة الفرضية السابقة، فقد تم استخدام المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول رقم (17).

جدول (17): الأعداد، المتوسنطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياريّ	المتوسنط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.530	3.63	71	أقلّ من 5 سنوات
0.421	3.73	80	5 – 10 سنوات
0.576	3.57	74	أكثر من 10 سنوات
0.513	3.65	225	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One) متغير سنوات الخبرة، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسلات تقديرات معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، كما هو مُوضع في الجدول رقم (18).

جدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوستط المربعّات	درجات الحريّة	مجموع المربغات	مصدر التباين
		0.508	2	1.017	بين المجموعات
0.145	1.950	0.261	222	57.894	داخل المجموعات
		0.201	224	58.911	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.145) أي أن هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ف) المحسوبة بلغت (1.950) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.04)، وبذلك تُقبل الفرضيّة الصّفوية.

الإجابة عن سؤال الدراسة السوال الثالث: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين والمعلّمات؟

للإجابة عن السوال السابق تم، استخراج المتوسلطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة المعلمين والمعلمات، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (19).

جدول (19): المتوسلطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

0/ 1 -1	, ti	الانحراف	المتوسط	الأفقرات		n nti
النسبة %	المستوى	المعياريّ	الحسابيّ	الفقرات	الفقرة	الترتيب
%0.84	مرتفع	0.822	4.20	أحرص على سمعة مدرستي.	2	1
%0.82	مرتفع	0.725	4.10	أعتز باستمرار العلاقات بيني وبين زملائي.	21	2

%81.6	مرتقع	0.679	4.08	لديّ استعداد قويّ لبذل أكبر الجهود من أجل تحقيق أهداف المدرسة.	5	3
%81.2	مرتقع	0.788	4.06	لديّ انتماء قويّ للمدرسة.	1	4
%80.6	مرتفع	0.804	4.03	أشعر بالفخر للعمل في المدرسة.	6	5
%80.4	مرتفع	0.926	4.02	تعامل مدير المدرسة معي يدفعني لبذل أقصى جهد بالعمل.	23	6
%80.0	مرتفع	0.704	4.00	أشعرُ بالالتزام اتجاه العاملين بالمدرسة.	8	7
%79.8	مرتفع	0.850	3.99	بقائي في المدرسة نابع من رغبتي الكبيرة بالعمل.	9	8
%79.2	مرتفع	0.844	3.96	تستحقّ المدرسة إخلاصي لها وانتمائي.	11	9
%78.6	مرتفع	0.747	3.93	أشعر بأنّ عملي بالمدرسة أضاف لي الكثير.	13	10
%78.4	مرتفع	0.849	3.92	بقائي في المدرسة سوف يكسبني الخبرة مستقبلًا.	16	11
%76.6	مرتفع	0.875	3.83	لديّ رغبة قوية بالاستمرار بالعمل في المدرسة.	12	12
%76.2	مرتفع	0.740	3.81	أشعر بأنّ مشاكل المدرسة هي جزء من مشاكلي.	3	13
%76.0	مرتقع	1.004	3.80	أتطلع للحصول على ترقية في مدرستي.	20	14
%76.0	مرتقع	0.862	3.80	أعتبر زملائي بالعمل جزءًا من عائلتي.	4	14
%71.4	مرتفع	0.943	3.57	أشعر بالذنب إذا غادرت المدرسة.	7	15
%71.0	مرتفع	0.930	3.55	أُشارك في اللجان التي نقدم خدمة لصالح المدرسة.	19	16
%70.0	مرتفع	0.902	3.50	مغادرة المدرسة سوف يفقدني الكثير من الأمور.	14	17
%69.4	مرتفع	1.086	3.47	أرغب في الاستمرار في عملي مهما توفرت فرص بديلة.	22	18
%69.2	مرتقع	0.949	3.46	لديّ فرص قليلة جدًا للتفكير بمغادرة المدرسة.	17	19
%68.6	مرتفع	1.088	3.43	أُفضل الاستمرار بالعمل بالمدرسة حتّى لو حصلت	15	20

				على فرصة عمل أفضل في مكان آخر.		
%66.4	متوسط	1.033	3.32	سنتأثر حياتي سلبًا إذا ما قررت تَرك العمل.	18	21
%65.8	متوسط	1.014	3.29	أشعر بأنه من الخطأ مغادرة المدرسة، حتى لو كان الأمر له فائدة لي.	10	22
%75.6	مرتفع	0.507	3.78	لدرجة الكلية لمستوى الالتزام الوظيفي	١	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19) إلى أنّ مستوى الالتزام التنظيميّ لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلِّمين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسّط الحسابي (3.78) مع انحراف معياري (0.51)، وبنسبة بلغت (75.6%)، وكان من أهم مظاهر الالتزام التنظيميّ لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلّمين العبارة رقم (2) التي نصت على (أحرصُ على سمعة مدرستي) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (4.20)، مع انحراف معياريّ (0.82)، تلاها العبارة رقم (21) التي نصّت على (أعترّ باستمرار العلاقات بيني وبين زملائي) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (4.10)، مع انحراف معياريّ (0.73)، تلاها العبارة رقم (5) التي نصّت على (لديّ استعداد قويّ لبذل أكبر الجهود من أجل تحقيق أهداف المدرسة) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (4.08)، مع انحراف معياريّ (0.68)، تلاها العبارة رقم (1) التي نصّت على (لديّ انتماء قويّ للمدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابيّ (4.06)، مع انحراف معياريّ (0.79)، تلاها العبارة رقم (6) التي نصّت على (أشعر بالفخر للعمل في المدرسة) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (4.03)، مع انحراف معياريّ (0.80). وكان أقلُّها أهمّية العبارة رقم (10) التي نصّت على (أشعر بأنه من الخطأ مغادرة المدرسة، حتى لو كان الأمر له فائدة لي) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (3.29)، مع انحراف معياريّ (1.01)، تلاها العبارة رقم (18) التي نصّت على (ستتأثر حياتي سلباً إذا ما قررتُ تَرك العمل) حيث جاءت بمتوسّط حسابي (3.32)، مع انحراف معياري (1.03)، تلاها الفقرة رقم (15) والتي نصت على (أفضل الاستمرار بالعمل بالمدرسة حتى لو حصلت على فرصة عمل في مكان آخر) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.43)، مع انحراف معياري (1.09)، تلاها العبارة رقم (17) التي نصّت على (لديّ فرص قليلة جدًا للتفكير بمغادرة المدرسة) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (3.46)، مع انحراف معياريّ (0.95)، تلاها العبارة رقم (22) والتي نصّت على (أرغب

في الاستمرار في عملي مهما توفّرت فرص بديلة) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (3.47)، مع انحراف معياريّ (1.09).

الإجابة عن سؤال الدراسة، السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∞20.05) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ يُعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة؟، سيتمّ الاجابة عن هذا السؤال من خلال الفحص والاختبار لفرضيّات الدراسة الرابعة، والخامسة، والسادسة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ تعزى إلى مُتغير الجنس.

للتحقّق من صحّة الفرضيّة السابقة تم استخدام اختبار (ت) لمتوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ تعزى إلى متغير الجنس، كما هو مُوضّح في جدول رقم (20).

جدول (20): نتائج اختبار (ت) لمتوسلطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ تُعزى إلى متغير الجنس

الدالة	قيمة ت	درجات	الانحراف	المتوستط	1 1 5 tl	t.
الإحصائية	المحسوبة	الحريّة	المعياريّ	الحسابيّ	العدد	الجنس
0.001	-3.532	223	0.411	3.64	76	ذكر
0.001	3.332	223	0.535	3.86	149	أنثى

تشير المعطيات الواردة في الجدول (20) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.001) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ت) المحسوبة بلغت (3.532) وهي أكبر من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.66)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث

بلغ المتوسلط الحسابي للذكور (3.65) وعند الإناث (3.86)، وكانت الفروق لصالح الإناث، وبذلك ترفض الفرضية الصقرية.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في متوسيّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ تُعزى إلى متغير المؤهل العلميّ.

للتحقق من صحّة الفرضيّة السابقة تمّ استخدام اختبار (ت) لمتوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ تُعزى إلى متغير المؤهل العلميّ، كما هو موضّح في جدول رقم (21).

جدول (21): نتائج اختبار (ت) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدالة	قيمة ت المحسوية	درجات الحريّة	الانحراف	المتوسيط	العدد	المؤهل العلميّ
الإحصائية	0.278	223	المعياري 0.499	الحسابيّ 3.79	150	بكالوريوس
0.761	0.278	223	0.526	3.77	75	ماجستير

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∞2.05) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ تُعزى إلى متغير المؤهل العلميّ، وذلك لأنّ قِيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.781) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.278) وهي أقلّ من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.66)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسّط الحسابيّ للمعلّمين والمعلّمات الذين مؤهلهم العلميّ بكالوريوس (3.77) وعند المعلّمين والمعلّمات الذين مؤهلهم العلميّ ماجستير (3.77)، وبذلك بكالوريوس (3.79) وعند المعلّمين والمعلّمات الذين مؤهلهم العلميّ الفرضيّة الصّفوية.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في متوسلطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

للتحقّق من صحّة الفرضيّة السابقة، تمّ استخدام المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمتوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، كما هو موضّح في الجدول رقم (22).

جدول (22): الأعداد، المتوسّلات الحسابية، والانحرافات المعياريّة لمتوسّلات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياريّ	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.607	3.78	71	أقل من 5 سنوات
0.342	3.81	80	5 – 10 سنوات
0.534	3.78	74	أكثر من 10 سنوات
0.507	3.79	255	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (22) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA Analysis of Variance في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيمي تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، كما هو موضّح في الجدول رقم (23).

جدول (23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحريّة	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.896	0.110	0.029	2	0.057	بين المجموعات
		0.259	222	57.590	داخل المجموعات
			224	57.647	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (23) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس

لمستوى التزامهم التنظيميّ تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.896) أي أنّ هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.110) وهي أقلّ من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.04)، وبذلك تُقبل الفرضيّة الصّفرية.

الإجابة عن سؤال الدراسة الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيميّ للمعلّمين من وجهة نظر المعلّمين؟، سيتم الاجابة عن هذا السّوّال من خلال فحص فرضيّة الدراسة السابعة واختبارها.

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة (20.05) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيميّ للمعلّمين من وجهة نظر المعلّمين.

للتحقق من صحة الفرضيّة السابقة فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون (correlation الذي يوضح العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيميّ للمعلّمين من وجهة نظر المعلّمين، وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (24).

جدول رقم (24): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيميّ للمعلّمين من وجهة نظر المعلّمين

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط (ر)	المجال	
0.000	0.542	الإدارة بالتجوال	
0.000	0.542	الالتزام التنظيمي	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلّمين من وجهة نظر المعلّمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.542) وهي مرتفعة بمستوى دلالة منخفضة يساوي (0.000)، حيث تفسر هذه العلاقة بأنه كلّما زاد تطبيق الإدارة بالتجوال من قبل مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس زاد التزامهم التنظيميّ، وذلك لآنّ العلاقة بينهما طرية والعكس صحيح.

الفصل الخامس تفسير نتائج الدراسة والتوصيات

تفسير النتائج والتوصيات

النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ من وجهة نظر المعلّمين، فأن الباحثة ستناقش النتائج التي توصّلت إليها الدراسة حسب أسئلتها:

مناقشة نتائج الستوال الأول الذي نصّ على: "ما درجة ممارسة معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلميهم؟

النّتيجة:

أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلّمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابيّ (3.64) مع انحراف معياري (0.51)، وبنسبة بلغت (72.8%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى معرفة مديري المدارس وخبرتهم ودرايتهم وقناعتهم بأهمية ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في اكتشاف الحقائق، وبناء منظومة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، وتحسين الاتصال الإداريّ المدرسيّ، والتطوير والإبداع، وكذلك تحفير المعلِّمين للعمل، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أحمد (2018) التي أشارت إلى أن واقع الإدارة بالتجوال -باعتبارها مدخلاً- للميزة التنافسيّة في التعليم ما بعد الأساسيّ بسلطنة عُمان، جاء بنسبة كبيرة، ودراسة صباح (2012) التي أشارت إلى أنّ درجة ممارسة مديري المناطق التعليميّة للإدارة بالتجوال في محافظة غزة من وجهة نظر المديرين، جاءت بدرجة عالية، ودراسة عباد (2017) التي أشارت إلى أنّ درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المعلّمين في المدارس الخاصّة في مديرية لواء الجامعة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلّمين، جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الجنازرة (2020) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصّة في محافظة عَمّان جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة شرمان وجبران (2017) التي أشارت إلى أنّ درجة ممارسة

الإدارة بالتجوال لمديري محافظة إربد جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة مخامرة (2018) التي أشارت إلى أنّ درجة ممارسة مديري المناطق الثانوية للإدارة بالتجوال في محافظة أريحا والأغوار جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة عتوم (2017) التي أشارت إلى أنّ درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة المواضية (2014) التي أشارت إلى أنّ درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كان بدرجة متوسطة.

مناقشة نتائج الستوال الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∞0.05) في متوستطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة؟ سيتمّ مناقشة نتيجة هذا السؤال من خلال مناقشة نتائج فرضيات الدراسة الأولى، والثانية، والثالثة.

النّتيجة: أشارت نتائج الفرضّيات المنبثقة عن سؤال الدراسة الثاني إلى الآتي:

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (20.05) في متوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة. وقد يُعزى عدم وجود فروق في تقديرات المعلّمين بغضّ النظر عن الجنس والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة إلى تشابه ظروفهم وتأهيلهم وخبرتهم، وتشابه المديرين في استخدامهم للإدارة بالتجوال، كذلك إلى إدراكهم لأهميتها وأثرها في تحقيق أهداف المدرسة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الضريس (2020) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق حول واقع ممارسة عمداء الكليات للإدارة بالتجوال تعود إلى اختلاف الجنس، ودراسة الجنازرة (2020) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق لدرجة استجابة المشرفين ومساعدي المديرين للإدارة بالتجوال تُعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلميّ، المسمّى الوظيفيّ، سنوات الخبرة). ودراسة الحامدي (2020) التي أشارت إلى أنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان تعود إلى متغير الجنس ، ودراسة صباح (2012) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير الجنس. في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الضريس (2020) التي أشارت إلى وجود فروق لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعود إلى اختلاف سنوات الخدمة، ودراسة مخامرة (2018) التي أشارت إلى وجود فروق لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور ، ودراسة عتوم (2017) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال على الأداء الوظيفيّ تُعزى إلى متغير الجنس والخبرة.

مناقشة نتائج السوّال الثالث الذي نص على: "ما مستوى الالتزام التنظيميّ لدى معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة المعلّمين والمعلّمات؟ النتيجة:

أشارت النتائج إلى أنّ مستوى الالتزام النتظيميّ لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس من وجهة المعلّمين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسّط الحسابيّ (3.78) مع انحراف معياريّ من وجهة المعلّمين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسّط الحسابيّ (3.78) مع انحراف معياريّ (0.51)، وبنسبة بلغت (75.6%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى زيادة درجة الوعي والانتماء الوطنيّ للمعلّمات داخل مدينة القدس المحتلّة، وإدراكهن أنّ التعليم هو الوسيلة المهمّة في تمكين أهلنا في القدس المحتلة لمجابهة سياسة دولة الاحتلال الهادفة إلى طمس هُويّة القدس العربية الإسلامية، لذا جاء الالتزام التنظيميّ عاليًا من خلال حرص المعلّمات على سمعة المدرسة، والاعتزاز باستمرار العلاقات مع الزملاء، والاستعداد القويّ لبذل أكبر الجهود من أجل تحقيق أهداف المدرسة، ووجود انتماء قويّ للمدرسة، والشعور بالفخر للعمل في المدرسة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الغرابي (2019) التي أشارت إلى أنّ مستوى الالتزام التنظيميّ لدى

قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة شما والشرمان (2019) دراسة أشارت إلى أنّ الالتزام التنظيميّ لدى مديري المدارس داخل الخطّ الأخضر جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الحارثي (2019) التي أشارت إلى أن مستوى الالتزام التنظيميّ لدى معلّمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة الهربيشي (2018) التي أشارت إلى أنّ درجة الالتزام التنظيميّ لدى المعلّمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حسين والفرشوطي (2018) التي أشارت إلى أن مستوى الالتزام التنظيميّ جاء بدرجة متوسطة لدى المشرفين والمشرفات النربوبين، ودراسة الدجاني (2018) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة الالتزام التنظيميّ المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة مسلم (2016) التي أشارت إلى أن برجة متوسطة. مستوى الالتزام التنظيميّ لدى المعلمين في المدارس الثانوية في عَمَان من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∞20.05) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ يُعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة؟، سيتم مناقشة نتيجة هذا السؤال من خلال مناقشة نتائج فرضيات الدراسة الرابعة، والخامسة، والسادسة.

النّتيجة: أشارت نتائج الفرضيّات المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع:

أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس لمستوى التزامهم التنظيميّ تعزى إلى متغير الجنس، وكانت الفروق لصالح المعلّمات، مع عدم وجود فروق تّعزى إلى متغير المؤهل العلميّ

وسنوات الخبرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى دافع تحقيق الذات عند المعلّمات بسبب التمايز الاجتماعيّ في المجتمع الذي يُعطى أفضلية للذكور، ومركز قوى حسب الجنس، فيتولد عند الإناث دافع تحقيق الذات من خلال العمل والوظيفة، ممّا ينعكس على الجدية في العمل والالتزام به، وكذلك وجود عاطفة الامومة عند الإناث فهذه العاطفة تولد لديهن حب العطاء واتقان العمل على أكمل وجه، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الغرابي (2019) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص محور الالتزام التنظيميّ تعزى إلى متغير المؤهل العلميّ، واتفقت مع دراسة شمّا (2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة مستوى الالتزام التنظيميّ لمعلّمي المدارس العربية داخل الخطِّ الاخضر تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، العلميّ، الخبرة). في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الغرابي (2019) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في مستوى الالتزام التنظيميّ لصالح سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات، واختلفت مع دراسة شمّا (2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مستوى الالتزام التنظيمي لمعلّمي المدارس العربية داخل الخطّ الاخضر تُعزى إلى متغير الجنس.

مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟، سيتم مناقشة نتيجة هذا السؤال من خلال مناقشة نتائج فرضية الدراسة السابعة.

النّتيجة: أشارت نتائج الفرضيات السابعة المنبثقة عن سؤال الدراسة الخامس:

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي المعلّمين من وجهة نظر المعلّمين واتفقت النتيجة مع دراسة كل من الجنازرة (2020) والحامدي (2020)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ تجوال المدير المستمرّ ومتابعته في المدرسة يحفّزان المعلّمين على العمل، ممّا يرفع مستوى الالتزام التنظيميّ لديهم.

2.5 توصيات الدراسة

في ضَوْء النتائج التي توصلت إليها الباحثة فإنها توصي بمجموعة من التوصيات التي ترى أنها من الممكن أنّ تُعزز الإدارة بالتجوال وتزيد من الالتزام النتظيميّ لدى مدرسي المدارس التابعة لبلدية القدس، وبالاستناد إلى نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الباحثة بما يأتي:

- تحفيز مديري المدارس بضرورة الاستمرار في ممارسة الإدارة بالتجوال باعتبارها نمطًا إداريًا حديثًا في المدارس.
 - عقد دورات تدريبية لتعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بين مديري المدارس.
 - تأكيد أهمّية إجراء مزيد من الدراسات حول موضوع الإدارة بالتجوال.
 - عقد ندوات وورش عمل لمديري المدارس لتنمية الالتزام التنظيمي عند المعلمين.
- ضرورة المحافظة على الدرجة المرتفعة من الالتزام التنظيميّ للمعلّمين، وتقديم المكافآت والامتيازات التي تثير لديهم دافعية العمل الملتزم.

3.5 مقترحات الدراسة

إجراء مزيد من الدراسات حول علاقة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين ومتغيرات أخرى مثل:

- الروح المعنوية.
- الثقة التنظيميّة.
- السّمعة التنظيميّة.
- الأداء الوظيفيّ لدى المعلّمين.
 - الاغتراب الوظيفيّ.

المراجع

- المراجع العربيةالمراجع الأجنبية

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم، سورة البقرة (23).
- أحمد، عزام. (2018). الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، مجلّة العلوم التربوية، جامعة السلطان قابوس، 26(2): 468-418.
- أحمد، وصال .(2018). الرضا الوظيفيّ وعلاقته بالالتزام التنظيميّ لدى معلّمي مرحلة الأساس بأم درمان (الريف الجنوبي)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السّودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهوريّة السودان.
- اشتوي، محمد عبد. (2015). واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين. مجلّة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصاديّة- فلسطين، 4(17).
- اشتيوي، محمد عبد. (2012). الإدارة بالتجوال والإدارة بالجوال، دراسة غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، طولكرم.
- البنّا، نوال. (2010). الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الاساسي بمصر، مجلّة البحث العلمي بالتربية، مصر، 11(2).
- الثبيتي، سلطان. (2015). ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- الجنازرة، أسماء. (2020). البراعة التنظيميّة لدى مديري المدارس الخاصّة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين

- ومساعدي المديرين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشّرق الأوسط، عَمّان، الأردن.
- جودة، محفوظ . (2016). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسيّ للعاملين في شركة الالمنيوم الاردنية، المجلّة الاردنية للعلوم التقنية، العراق، 22(2): 272-292.
- جودي، حيدر وعبد الرحمن، فؤاد. (2011). تأثير الإدارة بالتجوال في عمل الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة، مجلّة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 34 (90).
- الحارثي، سامية. (2019). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ للمعلّمات، مجلة البحث العلمي في التربية، المملكة العربية السعودية، 20(5): 654-621.
- الحامدي، سالم. (2020). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلّمين. المجلّة العربية التربوية والنفسية، 4(17): 299-344.
- حسين، بانقا والفرشوطي، أحمد. (2018). الاثر الوظيفي وعلاقته بالالتزام النتظيمي لدى المشرفين التربوبين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك، مجلّة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، 28(1).
- حمادات، محمد. (2006). تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة، مجلّة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (8): 34-56.
 - الخصري، محسن. (2005). الإدارة بالتجوال، ط2، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

- الخضيري، محسن. (2000). الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفعالية الإدارية مجموعة نجاح خفية وراء نجاح أكبر 500 شركة عالمية، ط1، القاهرة: إيترك للطباعة والنشر والتوزيع.
- الدجاني، ياسمين. (2018). درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عَمان وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ للمعلّمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشّرق الأوسط، الأردن.
- زايد، عادل. (2006). العدالة التنظيميّة: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتتمية.
- الزعبي، خالد. (2010). أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيميّ" دراسة ميدانية على العاملين في المؤسّسات الحكوميّة الأردنية المتخصصة بالإقراض"، مجلّة مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعيّة، عَمّان، 25(1): 67-
- الزهراني، مريم. (2013). القيادة الابداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلّمات في دور رياض الاطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلّمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
 - السالمي، علاء. (2005). نظم دعم القرارات، ط 1، عمان: دار وائل للنشر.
- السكارنة، بلال. (2010). القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السيد، حليمة. (2019). درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلّة البحث العلميّ في التربية، جامعة الباحة، 9(20): 116–119.

- الشرمان، محمد وجبران، علي. (2017). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلّمين من وجهة نظرهم، مجلّة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 25(9):-122.
- الشرماني، غادة. (2009). أثر التغذية العكسية على تطوير الأداء الوظيفيّ دراسة على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الشلبي، النسور وهيثم، مروان. (2009). إدارة المنشآت المعاصرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- شمّا، فتحي. (2018). تأثير سنوات الخبرة والجنس على درجة الالتزام التنظيميّ لدى المعلّمين في المدارس العربية داخل الخطّ الأخضر، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2013): 18–30.
- شما، فتحي والشرمان، منير. (2019). مستوى العدالة التنظيميّة لدى مديري المدارس داخل الخطّ الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ للمعلّمين من وجهة نظرهم، مجلّة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة اليرموك،27 (1): 695–729.
- صالح، ميسون. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- صالحة، مؤمن .(2015). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفيّ للمعلّمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

- صباح، إيمان. (2012). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الضريس، نورة. (2020). واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى العمداء في كليات جامعة شقراء من وجهة نظر رؤساء الأقسام. مجلّة الجامعة الإسلاميّة للدراسات التربوية والنفسيّة، 23(2):337-361.
- عباد، دعاء. (2017). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيميّة لدى المعلّمين في المدارس الخاصة في عَمّان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2005). مبادئ السلوك التنظيميّ واحساس العاملين بالعدالة التنظيميّة. المجلّة الإدارية، 14(72): 23–25.
- العبيدي، نماء. (2012). أثر العدالة التنظيميّة وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلميّ، مجلّة تكريت للعلوم الاقتصادية، 8(24): 74–107.
- عتوم، يمني. (2017). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفيّ لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام. مجلّة رسالة التربية وعلم النفس، (58).
- العجمي، محمد. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عَمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
 - العجمي، محمد. (2008). القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عَمّان: دار المسيرة.
 - العلاق، بشير. (2008). مبادئ الإدارة. عَمّان: دار اليازوري العلميّة للنشر والتوزيع.

- أبو علبة، نور. (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيميّ من وجهة نظر المعلّمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العليين، هدية والزهراني، صالح. (2016). واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك، مجلة كلّية التربية، جامعة بنها،27(105): 229-251.
- العيدي، أمل. (2010). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤته، الأردن
- غوانمة، فادي. (2018). درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعديهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل وسبل تطويرها، مجلّة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 22(1): 494-468.
- الغامدي، رحمة. (2011). أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفيّ والولاء التنظيميّ للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، فهد. (2012). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيميّ لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الغرابي، هادي. (2019). مستوى الالتزام التنظيميّ لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الاسياح وعلاقته بمستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلّمين. مجلّة العلوم التربوية والنفسية، 3(29): 39-71.
- فراونة، شريف. (2016). تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- الفريجات، خضير. (2009). السلوك التنظيميّ مفاهيم محاضرة. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- القرشي، سوزان. (2007). الولاء التنظيميّ للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والأثار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- قناديلي، جواهر. (2015). الالتزام التنظيميّ للمعلمات في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، مجلة كلّية التربية ، جامعة عين شمس، 4(3): 33-50.
- كريدي، باس. (2010). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيميّ" دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 12(3).
- المالكي، حامد. (2019). الدعم التنظيميّ المدرك وعلاقته بالالتزام التنظيميّ لدى معلّمي مدارس التعليم العام بمحافظة أضم، المجلّة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية، 6(2): 145–188.
- مخامرة، كمال. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميهم، مجلّة كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، (41): 234_251.
- مرزوق، ابتسام. (2011). إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ لدى المعلّمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- مسلم، عزيز. (2016). درجة المرونة التنظيميّة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عَمّان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيميّ لدى المعلّمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- ملحم، يحيى. (2006). **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر.

- المليجي، رضا. (2011). معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
 - ابن منظور، (2011) لسان العرب، القاهرة: دار المعارف.
 - ابن منظور ، جمال الدين . (2003). **لسان العرب**، بيروت: دار الكتب العلميّة.
- المواضية، رضا. (2014). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً في محفظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلّة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 2(7):14-54.
- النعساني، عبد المحسن. (2011). أثر تفاعل المتغيرات التنظيميّة والفردية مع الرضا الوظيفيّ على الانتماء التنظيميّ بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- النويقة، عطا شه. (2013). أثر الثقة التنظيميّة في تحقيق الالتزام التنظيميّ لدى العاملين في جامعة الطائف، المجلّة المصرية للدراسات التجارية، مصر، 37(2): 190-155.
- الهربيشي، عالية. (2018). درجة التزام مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي للمعلّمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشّرق الأوسط، الأردن.
- الهنداوي، ياسر. (2009). إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الوادي، محمود. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- وردة، العزيز. (2010). علاقة الالتزام التنظيميّ بالاحتراق النفسي عند عمال الدوريات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بوزيعة، الجزائر.

- الوزان، محمد. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيميّ. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية، البحرين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ari, A., Caglayan, H. (2017). Relationship between organizational justice perceptions and Organizational commitment levels of school of physical education and sports academicians. Journal of education and training studies. 5(4),240-251.
- Brown, Barbara B. (2003). Employees organizational commitment, and their perception of supervisors relations- oriented and task-oriented leadership behavior, USA: Virginia polytechnic institute.
- Brown,G& Coley, K (2011): The Effect of Walk- Through Observations on Teacher Perpectives in Christian perspective in education, Vol.4, ISSUE.2, PP 1-24, Virginia, USA.
- Celebi. Nurhayat, & Korumaz. Mithat, Teachers' loyalty to their supervisors and organizational commitment, Educational Research and Reviews.
- Downey, C& Steffy, B& English, F& Frase, L (2004). The three-minute classroom walk-through, Thousand Oaks, California.
- Graf, O& Werlinich, J. (2002). Observation frustrations... is there another way? The walkthrough observation tool. Pittsburgh, PA: The Principals Academy. University of Pittsburgh.
- Hinners, N (2009). Management by wandering around: Apotent Arrow In The Managers Quiver, Ask Magazine, Vol. 34, No. 2, pp 9-12.
- Lynch& Stephen (2009): Office life: Management by walking Around, The economist intelligence unit.

- Marie McPadden (2013):Perceptions of Assistant Superintendents of Classroom Walk- Throughs to Improve Instructional Practices, Ph.D., American International College, USA.
- McClain, LaSharon. S (2009). Elementary Principals' utilization of walkthroughs in the role of instructional leaders, Doctoral dissertation, Georgia Southern University.
- Meshane, S & Glinow, M. (2007) (organizational behavior essinationals) McGraw –hill/ lrwin, 7th, N.Y, USA.
- Mitchell R. Kubicek (2015):Principals` Use Of Classroom
 Walkthrough Observations To Instruction, a grounded theory, Ph.
 D., University of Nebraska ,USA.
- McCormack, C, (2009), Management By walking Available at 493 IUG of Educational and Sciences ((Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0).
- Naiemah, S., Aris A., Karim, KH., Irza, S., Saaban, S., Suhana, AM,. (2017), Relationship between organizational commitment, OCB, organizational justice and turnover intention: Evidence frim educational institution I Malasyia, Review of intergrative business and economic research, 6(2), 64-77.
- Payne, E (2010): Implementing Walk- Through: one school's Journey, Unpublished Doctoral Dissertations, Polytechnic Institute and State university.
- Serrate, O. (2009). Management by Walking around. in Knowledge Solutions (pp. 321-324). Springer Singapore.
- Sorensen, T& Weller, M& Mcentire, L (2010): The Use of Classroom Walk- Throughs Observations as a Strategy to Improve Teaching and Learning: A Student Centered Perspective, Doctoral Dissertation, Lindenwold University.
- Sha, I.M.A (2013). Practicing Management "by Walking Around" and its Impact on the organizational Commitment in the Jordanian Hospitals. Journal of Management Research, 5(1), 64 79.

- Skretta, J.A (2008). Walkthroughs: A descriptive study of Nebraska high school principals' USA of the observation process (Doctoral dissertation), University of Nebraska-Lincoln, USA.
- Srivastava, A.,(2017),teacher's extra role behavior: relation with self-efficacy, procedural justice, organizational commitment and support for training, International Journal of Management in education,11(2),140-162.
- Theron Cryatal Jeanne. (2010). The Impact Of Psychological Empowerment and job satisfaction on organization commitment amongst employees in a multinational organization, magister Commercial in the department of industrial psychology, faculty of economic and management science, university of the western cape.

الملاحق

الملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية



العليا	لدراسات	عمادة ا

الموضوع: خطاب تحكيم

المحترم	 الدكتور:	الاستاذ /	حضرة
		• ;	المؤسية

تقوم الباحثة بإجراء دراسة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية، تأمل الباحثة من حضرتكم إبداء آرائكم وملاحظاتكم في مدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبانة للمجالات المذكورة ،ووضوح الفقرات وقوة صياغتها مع اجراء التعديل اللازم في المكان المخصص أمام كل فقرة ،مستحضرة بذلك تجاربكم وخبراتكم، هذا وسيكون لتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الاستبانة واخراجها بالصورة المناسبة.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،،

الباحثة آيات جواد أبوطير

القسم الاول: المعلومات الأولية (الديمغرافية)

1. الجنس: ذكر أنثى

2. المؤهل: بكالوريوس فأقل ماجستير فأعلى

3. سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات 11 فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة

المجاز	، الاول: تحسين الاتصال										
يشير ال	لى قدرة مدير المدرسة على كسب ثقة المعلمين من خلال الاجتماعات المفتوحة و المغلقة، وورش العمل ، والمحاضرات										
من اجاً	التعرف على وجهات النظر المختلفة والرد على استفس	ماراتهم بغية ا	تحسين فاع	علية الاتصال							
	الى اي مدى توافق على الفقرات التالية الرجاء		درجة التطبيق								
الرقم	وضع اشارة (V) في مربع الخيار الذي يناسبك										
	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً					
(1	يستطيع المدير اثناء تجواله ايصال التعليمات اللازمة										
	لتتفيذ المهام بشكل واضح.										
(2	بالتجوال يشارك مدير المدرسة المعلمين بالمناسبات										
	المختلفة.										
(3	يستمع مدير المدرسة اثناء تجواله لأسئلة المعلمين.										
(4	يحرص مدير المدرسة اثناء تجواله على كسب ثقة										
	المعلمين .										
(5	يستخدم المدير اثناء تجواله تعبيرات الوجه ولغة الجسد										
	ليحسن من الاتصال .										
(6	يقوم مدير المدرسة بعقد الاجتماعات للرد على استفسارات										
	المعلمين حول طبيعة العمل.										
(7	يصغي المدير بشكل جيد لآراء المعلمين.										
(8	يمتاز المدير بالصبر عند استقبال المعلومات من قبل										
	المعلمين.										
(9	يعالج المدير خوف المعلمين ويشجعهم على طرح										
	المقترحات والأفكار .										

المجال الثاني : التحفيز ينسر الى مدى قدرة المدير على تحفيز المعلمين على العطاء ورفع دافعيتهم، وتعزيز الروح المعنوية لديهم ، واشعارهم بأنهم شركاء في وضع اهداف المدرسة .

الى اي مدى توافق على الفقرات التالية الرجاء الى اي مدى توافق على الفقرات التالية الرجاء الرقم وضع اشارة (V) في مربع الخيار الذي يناسبك الفقرات كبيرة جداً كبيرة متوسطة قليلة قليلة جداً

ا مي بي دو وي عن سرد بدي الرب			J., - , -,)-	•	
وضع اشارة (٧) في مربع الخيار الذي يناسبك					
الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
لدى المدير رؤية واضحة للعمل على زيادة دافعية					
المعلمين.					
يسعى المدير من خلال تجواله لتعميق احساس					
المعلمين بأنهم شركاء في وضع اهداف العمل.					
يثني المدير اثناء تجواله على المعلمين عند تحقيق					
الاهداف.					
يحفز المدير بتجواله المعلمين ويرفع الروح المعنوية					
لايهم .					
يحفز المدير اثناء تجواله المعلمين عند تقديم افكار					
جديده.					
تجوال مدير المدرسة يشعر المعلمين بأنهم جزء مهم					
من المدرسة.					
يستخدم المدير نوع التحفيز المناسب للمعلمين.					
يهتم المدير خلال تجواله بتحقيق مطالب المعلمين.					
يشيد المدير بالمعلم ذو الاداء المتميز أمام زملائه.					
	الفقرات الدى المدير رؤية واضحة للعمل على زيادة دافعية المعلمين. المعلمين. المعلمين بأنهم شركاء في وضع اهداف العمل. المعلمين بأنهم شركاء في وضع اهداف العمل. الاهداف. الاهداف. الاهداف. الديهم . الديهم . الديهم . الديهم . المعلمين عند تقديم افكار المدير اثناء تجواله المعلمين عند تقديم افكار الديهم . الديهم . الديهم . الديهم . الديهم . المدير المدرسة يشعر المعلمين بأنهم جزء مهم من المدرسة. المدرسة المدير المناسب للمعلمين.	الفقرات كبيرة جداً الدى المدير رؤية واضحة للعمل على زيادة دافعية المعلمين. يسعى المدير من خلال تجواله لتعميق احساس المعلمين بأنهم شركاء في وضع اهداف العمل. يثني المدير اثناء تجواله على المعلمين عند تحقيق الاهداف. يحفز المدير بتجواله المعلمين ويرفع الروح المعنوية لديهم . يحفز المدير اثناء تجواله المعلمين عند تقديم افكار جديده. تجوال مدير المدرسة يشعر المعلمين بأنهم جزء مهم من المدرسة. يستخدم المدير نوع التحفيز المناسب للمعلمين.	الفقرات كبيرة جداً كبيرة الدى المدير رؤية واضحة للعمل على زيادة دافعية المعلمين. المعلمين. المعلمين بأنهم شركاء في وضع اهداف العمل. المعلمين بأنهم شركاء في وضع اهداف العمل. الإهداف. الإهداف. الحفز المدير بتجواله المعلمين ويرفع الروح المعنوية الديهم . الديهم . الديهم . المديده. المدرسة يشعر المعلمين بأنهم جزء مهم من المدرسة. المناسب للمعلمين المعلمين المدير خلال تجواله بتحقيق مطالب المعلمين المدير خلال تجواله بتحقيق مطالب المعلمين المدير خلال تجواله بتحقيق مطالب المعلمين المعلمين المعلمين المدير خلال تجواله بتحقيق مطالب المعلمين المدير خلال تجواله بتحقيق المدير خلال تجواله بتحقيق المدير خلال تجواله بتحقيق المدير المدير خلال تجواله بتحقيق المدير خلال تحقيق المدير خلال تحقيق المدير خلال تحقيق المدير المدير خلال تحقيق المدير المدير خلال تحقيق المدير خلال تحقيق المدير المدير المدير المدير المدير خلال تحقيق المدير خلال تحقيق المدير	الفقرات كبيرة جداً كبيرة جداً كبيرة الدى المدير رؤية واضحة للعمل على زيادة دافعية المعلمين. يسعى المدير من خلال تجواله لتعميق احساس المعلمين بأنهم شركاء في وضع اهداف العمل. يثني المدير اثناء تجواله على المعلمين عند تحقيق الاهداف. يحفز المدير بتجواله المعلمين ويرفع الروح المعنوية الديهم . يحفز المدير اثناء تجواله المعلمين عند تقديم افكار جديده. تجوال مدير المدرسة يشعر المعلمين بأنهم جزء مهم من المدرسة. يستخدم المدير نوع التحفيز المناسب للمعلمين.	الفقرات كبيرة جداً كبيرة جداً كبيرة المعلمين. المعلمين. المعلمين. المعلمين. المعلمين. المعلمين من خلال تجواله لتعميق احساس المعلمين بأنهم شركاء في وضع اهداف العمل. التي المدير اثناء تجواله على المعلمين عند تحقيق المعلمين عند تحقيق المدير بتجواله المعلمين ويرفع الروح المعنوية الديهم . الحيوال مدير المدرسة يشعر المعلمين بأنهم جزء مهم من المدرسة. من المدرسة. المعلمين بأنهم جزء مهم يستخدم المدير نوع التحقيز المناسب للمعلمين. المعلمين. المعلمين.

المجال الثالث: اكتشاف الحقائق

قدرة مدير المدرسة من خلال التجوال على تحديد المشاكل التي تعاني منها المدرسة ، والحصول على معلومات حقيقة لما يدور في الميدان .

	الى اي مدى توافق على الفقرات التالية الرجاء وضع			درجة التطبيق	4	
الرقم	اشارة $()$ في مربع الخيار الذي يناسبك					
	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
(1	يكتشف مدير المدرسة من خلال جولاته التفقدية أسباب					
	المشاكل الموجودة بالمدرسة.					
(2	يتابع مدير المدرسة من خلال جولاته اداء المعلمين بشكل					
	مستمر .					
(3	يساعد التجوال المستمر للمدير في معالجة المشاكل					
	الحاصلة بشكل سريع					
(4	يسعى المدير من خلال جولاته للتعرف على احتياجات					
	المعلمين .					
(5	يتابع المدير من خلال تجواله تحقيق الاهداف المخطط لها					
	على ارض الواقع .					
(6	يساعد التجوال مدير المدرسة بجمع المعلومات من					
	مصادرها.					
(7	يسعى المدير من خلال جولاته للتعرف على جوانب					
	الضعف لدى المعلمين لتحسينها.					
(8	يحكم مدير المدرسة على العمل عبر تجواله المباشر.					

المجال الرابع: التغذية الراجعة

قدرة مدير المدرسة على مساعدة المعلمين في معرفة قدراتهم وتطوير ادائهم وتصحيحه، وتحديد نقاط الضعف والقوة لديهم ،وإعطائهم المعلومات الازمة بكل ما يتعلق بعملهم، لكي يستطيعوا تحقيق الأهداف المطلوبة.

~						
	الى اي مدى توافق على الفقرات التالية الرجاء وضع			درجة التطبيق	(
الرقم	اشارة (٧) في مربع الخيار الذي يناسبك					
	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
(1	يقوم مدير المدرسة بتجواله بمساعدة المعلمين في إدراك					
	قدراتهم ومهارتهم.					
(2	يحدد مدير المدرسة من خلال تجواله نقاط الضعف في أداء					
	المعلمين ويعالجها.					
(3	يعزز مدير المدرسة عبر تجواله نقاط القوة في أداء المعلمين					
	ويطورها.					
(4	يستطيع مدير المدرسة من خلال تجواله تحديد نوع التدريب					
	المطلوب للمعلمين.					
(5	يقدم المدير للمعلمين أثناء تجواله ملاحظات عن أدائهم.					
(6	يقدم مدير المدرسة أثناء تجواله تغذية راجعة حول الرؤية					
	المستقبلية للمدرسة.					
(7	يتابع المدير أثناء تجواله نتائج القرارات التي تم اتخاذها					
	وانعكاسها على سير العمل .					
(8	يناقش مدير المدرسة نتائج الأهداف التي حققها المعلمين .					

الالتزام التنظيمي

يعرف بأنه : قدرة اندماج الفرد بالمؤسسة ليكون جزءاً لا يتجزأ منها ويعمل بكل ما واتي من قوة لكي يحقق اهداف المؤسسة ويبقى بها.

	الفقرات	درجة التطبيق				
رقم		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
(يوجد لدي انتماء قوي للمدرسة .					
(احرص على سمعة مدرستي .					
(أشعر بأن مشاكل المدرسة هي جزء من مشاكلي .					
(-	اعتبر زملائي بالعمل جزء من عائلتي .					
(.	يوجد لدي استعداد قوي لبذل اكبر الجهود من اجل تحقيق اهداف					
	المدرسة .					
(أشعر بالفخر للعمل في المدرسة.					
(أشعر بالذنب اذا غادرت المدرسة .					
(أشعر بالالتزام اتجاه العاملين بالمدرسة .					
(بقائي في المدرسة نابع من رغبتي الكبيرة بالعمل.					
(1	أشعر بأنه من الخطأ مغادرة المدرسة ،حتى لو كان الامر له فائدة					
	لي .					
(1	تستحق المدرسة اخلاصي لها.					
(1:	يوجد لدي رغبه قوية بالاستمرار بالعمل بالمدرسة .					
(1:	أشعر بأن عملي بالمدرسة اضاف لي الكثير.					
(1	اخاف مما سوف يقوله زملائي في حال تركي للعمل بالمدرسة.					
(1	مغادرة المدرسة سوف يفقدني الكثير من الامور .					
(1	افضل الاستمرار بالعمل بالمدرسة حتى لوحصلت على فرصة					
	عمل في مكان اخر .					
(1	بقائي بالمدرسة سوف يكسبني الخبرة مستقبلاً .					
(1	يوجد لدي فرص قليلة جداً للتفكير بمغادرة المدرسة.					
(1	سنتأثر حياتي سلباً اذا ما قررت ان اترك العمل .					
(2	اشارك في اللجان التي تقدم خدمة لصالح المدرسة.					
(2	اتطلع للحصول على ترقية في مدرستي.					
(2	التفكير في وظيفة اخرى يشعرني بالحزن.					
(23	أعتز باستمرار العلاقات بيني وبين زملائي.					
(2	أرغب في الاستمرار في عملي مهما توفرت فرص بديلة.					
(2	تعامل مدير المدرسة معي يدفعني لبذل اقصى جهد بالعمل.					

شكراً لتعاونكم

الملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية



كليّة الدّراسات العُليا

ماجستير إدارة تعليمية

المعلّمين والمعلّمات في مدينة القدس

تحية طيبة وبعد

نقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلّمين"

وذلك استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية / جامعة الخليل، ولهذا قامت الباحثة بعمل هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولأنكم خير مصدر للوصول للمعلومات المطلوبة نضع هذه الاستبانة بين أيديكم للإجابة عنها، لذا نرجو من حضراتكم الاطلاع على فقرات هذه الاستبانة والإجابة على فقراتها بدقة وموضوعيّة، علمًا بأن المعلومات المدونة من سيادتكم لن تستخدم إلّا لأغراض البحث العلميّ فقط.

مع شكري وتقديري لتعاونكم

الباحثة: آيات جواد أبوطير.

القسم الأول: المعلومات الأولية (الديمغرافية)

الجنس: أ- ذكر () ب- أنثى ()
 المؤهل العلمي: أ- بكالوريوس () ب- ماجستير ()
 سنوات الخبرة: أ- أقل من 5 سنوت () ب- من 5 إلى 10 سنوات () ج- أكثر من 10 ()

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

الرّجاء وضع إشارة ($\sqrt{}$) بجانب كل فقرة في الخانة التي تتفق مع درجة موافقتك حسب وجهة نظرك بخصوص المجالات التّالية:

*ملاحظة:

يقصد بالإدارة بالتّجوال في هذه الدراسة:

خروج المديرين من مكاتبهم العليا إلى ميدان العمل في جولة تفقدية للتأكد من أن العمل يسير كما هو مخطط له، ومن أجل توفير بيئة تعليمية مشجعة للتطوير والإبداع، وللتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجه المعلمين و العمل على معالجتها من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

المجال الأول: تحسين الاتصال يشير إلى قدرة مدير المدرسة على كسب ثقة المعلّمين من خلال الاجتماعات المباشرة، وحسن الاستماع لأسئلة المعلّمين والإجابة عنها بما يلزم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

	ۣق	درجة التطبي			الفقرات	
قليلة جدًا	قليلة	متوسيطة	كبيرة	كبيرة جدًا		الرقم
					يستخدم المدير في أثناء تجواله تعبيرات الوجه ولغة الجسد	(1
					ليحسن من الاتصال بالآخرين.	
					يصغي المدير في أثناء تجواله بشكل جيد لآراء المعلّمين.	(2
					يستطيع المدير في أثناء تجواله إيصال التعليمات اللازمة.	(3
					يحرص المدير في أثناء تجواله على كسب ثقة المعلّمين.	(4
					بالتجوال يشارك مدير المدرسة المعلّمين المناسبات المختلفة.	(5
					يستمع المدير في أثناء تجواله لأسئلة المعلّمين.	(6

المجال الثاني: التحفيز

يشير إلى مدى قدرة المدير على تحفيز المعلّمين على العطاء ورفع دافعيتهم، وتعزيز الرّوح المعنوية لديهم، وإشعارهم بأنهم شركاء في وضع أهداف المدرسة .

	الفقرات	درجة التطبيق						
لرقم		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسيطة	قليلة	قليلة جدًا		
(1	تجوال مدير المدرسة يُشعر المعلّمين أنهم جزء مهمّ من المدرسة.							
(2	يتابع مدير المدرسة أثناء تجواله مطالب المعلّمين.							
(3	تجوال مدير المدرسة يُعمق إحساس المعلّمين أنهم شركاء في							
	العمل.							
(4	يعتمد مدير المدرسة نظامًا للحوافز مبنيًا على قدرات المعلّمين.							
(5	يقوم مدير المدرسة بالتجوال بين الصّفوف لتحفيز المعلّمين على							
	الأداء الأفضل.							
(6	يرفع مدير المدرسة الروح المعنوية للمعلّمين باستمرارية تواصله							
	معهم في غرفتهم.							

المجال الثالث: اكتشاف الحقائق

قدرة مدير المدرسة من خلال التجوال على تحديد المشاكل التي تعاني منها المدرسة، والحصول على معلومات حقيقة لما يدور في الميدان .

	 ق	درجة التطبي			الفقرات	
قليلة جدًا	قلىلة	متوسنطة	#e	الم الله الله		الرقم
متته خدر	تيته	منوسطه	كبيرة	كبيرة جدًا		
					تجوال مدير المدرسة يعالج المشكلات الطارئة بسرعة.	(1
					يتجول مدير المدرسة بين المعلّمين للتحقّق من المعلومات	(2
					الواردة.	

		يحكم مدير المدرسة على العمل عبر ملاحظته المباشرة.	(3
		تجوال مدير المدرسة يجمع المعلومات من مصادرها.	(4
		ليون شير استريت يبتع استولات من ستدارية:	(-
		يتفقد مدير المدرسة المعلّمين باستمرار تحفيزًا لهم.	(5
		يحدد تجوال مدير المدرسة الصّعوباتِ والمشاكلَ في العمل.	(6

المجال الرابع: العمل الجماعيّ

قدرة مدير المدرسة على توفير مناخ عمل يسوده التعاون، وأن يكون المدير قادرًا على تشجيع العمل بروح الفريق، وأنّ يَشعر المعلّمين بأنهم جزء لا يتجزأ من المدرسة، وأنّ نجاح المدرسة يعود على كل فرد فيها.

	ق	درجة التطبي			الفقرات	
	T		<u> </u>			الرقم
قليلة جدًا	قليلة	متوستطة	كبيرة	كبيرة جدًا		
					تجوال مدير المدرسة يُعزّز الثقة بينه وبين المعلّمين.	(1
					يجتمع مدير المدرسة بالمعلمينّ في أثناء تجواله في المدرسة.	(2
					يسمح مدير المدرسة لأيّ معلّم بالتواصل معه في أثناء تجواله.	(3
					تجوال مدير المدرسة يكسر الحواجز النفسيّة بينه وبين المعلّمين.	(4
					يشارك مدير المدرسة المعلّمين في إنجاز أعمالهم.	(5
					يشجع تجوال مدير المدرسة الحوار المفتوح مع المعلّمين.	(6

المجال الخامس: التّطوير والإبداع

يشير إلى قدرة المدير على تقديم كل ما هو جديد ومبتكر من أفكار جديدة، واكتشاف المبدعين وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية وتحديد البرامج التّدريبية الملائمة لتطوير المعلّمين من خلال تجواله.

	الفقرات	درجة التطبيق				
الرقم		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسيطة	قليلة	قليلة جدًا
(1	تجوال مدير المدرسة يُعزّز ثقافة الإبداع في المدرسة.	. 5			<u> </u>	• •
(2	يقدم مدير المدرسة أفكارًا جِديّة خلال تجواله بين المعلّمين.					
(3	يسهم تجوال المدير الاستفادة من مقترحات المعلّمين في تطوير					
	العمل المدرسيّ.					
(4	يستثير تجوال المدير القدرات الكامنة عند المعلّمين.					
(5	يؤثّر تجوال المدير بشكل إيجابي على الإبداع وتطوير العمل.					
(6	يشارك مدير المدرسة المعلّمين في تطوير أساليب العمل.					

المجال السادس: العلاقات الإنسانية قدرة مدير المدرسة من خلال تجواله على إنشاء جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بينه وبين المعلّمين من أجل زيادة دافعيتهم وتحقيق الأهداف المطلوبة.

درجة التطبيق					الفقرات	
		Γ	ı	T		الرقم
قليلة جدًا	قليلة	متوستطة	كبيرة	كبيرة جدًا		
					يتيح تجوال مدير المدرسة الاهتمام بالعمل الجماعيّ.	(1
					يتيح تجوال مدير المدرسة معرفة حاجات المعلّمين.	(2
					يتيح تجوال مدير المدرسة الالتقاء بالمعلّمين في أي وقت	(3
					يشاء.	
					يتيح تجوال مدير المدرسة الاطلاع على أوضاع العمل.	(4
					بالتجوال يستطيع مدير المدرسة التأثير في المعلّمين لتحقيق	(5
					الأهداف المنشودة.	

الالتزام التنظيمي يعرف بأنه :شعور الفرد بامتلاك الرّغبة القويّة بالبقاء في المدرسة واستعداده لبذل أكبر مجهود للبقاء بها والعمل من أجل تقدمها.

درجة التطبيق					الفقرات	
قليلة جدًا	قليلة	متوستطة	كبيرة	كبيرة جدًا		الرقم
	<u> </u>	-			لديّ انتماء قويّ للمدرسة .	(1
					أحرب على سمعة مدرستي .	(2
					أشعر بأن مشاكل المدرسة هي جزء من مشاكلي .	(3
					أعتبر زملائي بالعمل جزء من عائلتي .	(4
					لديّ استعداد قويّ لبذل أكبر الجهود من أجل تحقيق أهداف	(5
					المدرسة. أشعر بالفخر للعمل في المدرسة.	(6
					أشعر بالذنب إذا غادرت المدرسة .	(7
					أشعرُ بالالتزام اتجاه العاملين بالمدرسة .	(8
					بقائي في المدرسة نابع من رغبتي الكبيرة بالعمل .	(9
					أشعر بأنه من الخطأ مغادرة المدرسة، حتى لو كان الأمر له فائدة	(10
					لي . تستحقّ المدرسة إخلاصي وانتمائي.	(11
					لديّ رغبة قوية بالاستمرار بالعمل في المدرسة .	(12
					أشعر بأنّ عملي بالمدرسة أضاف لي الكثير.	(13
					مغادرة المدرسة سوف يفقدني الكثير من الأمور .	(14

(15	أفضّل الاستمرار بالعمل بالمدرسة حتّى لوحصلت على فرصة		
	عمل أفضل في مكان آخر .		
(16	بقائي في المدرسة سوف يكسبني الخبرة مستقبلاً .		
(17	لديّ فرص قليلة جدًا للتفكير بمغادرة المدرسة.		
(18	ستتأثر حياتي سلباً إذا ما قررت ترك العمل .		
(19	أشارك في اللجان التي تقدم خدمة لصالح المدرسة.		
(20	أتطلع للحصول على ترقية في مدرستي.		
(21	أعتز باستمرار العلاقات بيني وبين زملائي.		
(22	أرغب في الاستمرار في عملي مهما توفرت فرص بديلة.		
(23	تعاملُ مدير المدرسة معي يدفعني إلى بذل أقصى جهد بالعمل.		

شكرًا لتعاونكم

ملحق رقم (3) رابط الاستبانة الإلكترونية:

 $https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf3sP8RJUIV3jZzCMtNdkzwWmaDxMTmial33b \\ OeXBfv9wY2hw/viewform?fbclid=IwAR1qXYIQhH2u4Lvwf5udBejTzai0zqS9JfZ_iZG13_OLF89 \\ W_aMiLyuQNGg$

الملحق رقم (4) قائمة المحكِّمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة القدس	د. ابراهیم عرمان	1
جامعة الخليل	د. إبراهيم المصري	2
جامعة الخليل	د. إبراهيم أبو عقيل	3
جامعة القدس	د. محسن عدس	4
جامعة القدس	أ. د عفیف زیدان	5
جامعة الخليل	د. منال أبو منشار	6
جامعة القدس المفتوحة	أ. د مجدي زامل	7
جامعة الخليل	د. كامل كتلو	8
جامعة القدس	د. سعید عواد	9
جامعة القدس	د. أشرف أبو الخيران	10