

نموذج رقم (1)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة مدرء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي
للمعلمين من وجهة نظرهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: مؤمن عبدالعزيز صالحه

Signature:

التوقيع: مؤمن

Date:

التاريخ: 2015/11/30



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

**درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه
على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم**

**The Degree of Practicing Management by Walking Around by the School
Principals and "its Impact on Job Performance" From UNRWA
Teachers' Prespective**

إعداد الطالب

مؤمن عبد العزيز صالحه

إشراف الدكتور

يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1436هـ - 2015م



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم ج س ع / 35 / Ref

التاريخ 2015/08/09 / Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ مؤمن عبد العزيز أحمد صالحة لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

درجة ممارسة مدراء مدراس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثره على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

The Degree of Practicing Management by Walking Around by the School Principals and "its Impact on Job Performance " From UNRWA Teachers' Perspective.

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأحد 23 شوال 1436 هـ، الموافق 2015/08/09م الساعة

العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

د. يوسف عبد عطية بحر مشرفاً و رئيساً

د. وسيم إسماعيل الهاييل مناقشاً داخلياً

د. محمد جودت فارس مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

.....

/ أ.د. فؤاد علي العاجز



﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ ﴾

﴿ اِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

[التوبة: 105]

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ



- ◆ إلى والدي الغالي، الذي ضرب لي أكبر مثال في الجد والمثابرة.
- ◆ إلى من علمتني الصبر والتضحية، والدتي الغالية حفظها الله.
- ◆ إلى أبنائي عمرو وريما جعلهما الله من الصالحين.
- ◆ إلى رفيقة دربي زوجتي العزيزة.
- ◆ إلى إخواني وأخواتي وجميع أفراد عائلتي.
- ◆ إلى كل من له فضل عليّ.

إليهم جميعاً أهدي هذا البحث المتواضع، مراجياً من الله تعالى أن يكون
خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث

مؤمن عبد العزيز صالحة

شكر وتقدير

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته. وصلّ اللهم على خاتم الرسل، من لا نبي بعده، صلاةً تقضي لنا بها الحاجات، وترفعنا بها أعلى الدرجات، وتبلغنا بها أقصى الغايات من جميع الخيرات. والله الشكر أولاً وأخيراً، بعد أن يسّر العسير، وذللّ الصعب، وفرّج الهم، وعلى تفضّله عليّ بوالدين كريمين شقّا لي طريق العلم، وكانا خير سند لي طيلة حياتي الدراسية من تشجيع ودعاء وصبر وعطاء.

واعترافاً بالفضل والجميل إلى أهله، فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بعد شكر الله بشكر كل من كان سبباً في إتمام هذه الدراسة وذلك عملاً بالتوجيه النبوي الكريم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله). فإنني أخص بالشكر والتقدير المشرف على هذه الرسالة الدكتور يوسف عبد بحر، الذي أعطاني من وقته وجهده وعلمه الشيء الكثير للوصول بهذا العمل إلى المستوى العلمي اللائق، فجزاه الله عني خير الجزاء وأمد في عمره وأحسن عمله.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عضوي لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة لإثرائها والارتقاء بها لتظهر بالشكل المطلوب كل من:

الدكتور/ وسيم الهابيل حفظه الله

الدكتور/ محمد فارس حفظه الله

ويسرني بأن أخص بالشكر والعرفان بالجميل زوجتي العزيزة على دعمها ومساعدتها لي في إكمال دراستي حيث كانت خير عون لي طيلة حياتي الدراسية من تشجيع ودعاء ولا أنسى فلذات أكبادي أولادي الأعزاء لتحملهم انشغالي عنهم فهم شمعة حياتي أسأل الله أن لا يحرمني من وجودهم في حياتي.

وكما يطيب لي في هذا المقام أن أعترف لكل ذي فضل بفضله، فأبعث بشكري وامتناني وعرفاني للجامعة الإسلامية بغزة، موئل العلم والعلماء، متمثلة في إدارتها وجميع العاملين فيها، لما قدمته وتقدمه من برامج تعليمية راقية ومميّزة لأبناء الأمة العربية والإسلامية ولفلسطين.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى السادة الذين تفضلوا بالموافقة على تحكيم أداة الدراسة "الاستبانة" وأبدوا لي ملاحظاتهم القيمة التي ارتقت بمستوى الاستبانة فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وكما أتقدم بالشكر والامتنان إلى جميع مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية لتعاونهم معي، وتقديم التسهيلات لتطبيق أداة الدراسة في مدارسهم، كما أشكر جميع المعلمين على استجابتهم بتعبئة الاستبانة.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى القائم بأعمال مدير المدرسة الأستاذ: أكرم نعيم، لما قدمه لي من تسهيلات في الجدول المدرسي، ليلائم مواعيد محاضراتي بما يتوافق مع القوانين. ويبقى عظيم شكري وامتناني لجميع أصدقائي الذين وقفوا بجواري وقدموا لي كل العون والتأييد والتشجيع لإنجاز هذا العمل، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وختاماً أسأل الله العليّ القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم،
إنه ولي ذلك والقادر عليه.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لتحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة ويقدر عددهم بحوالي (7719)، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة وتكونت من 420 معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة وتمثلت أداة الدراسة باستبانة تكونت من 58 فقرة، حيث شملت 39 فقرة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، موزعة على خمسة مجالات (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة). كما شملت (19) فقرة لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :

1- درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة جاءت مرتفعة وبوزن نسبي 81.47%.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدرّاء مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة والأداء الوظيفي للمعلمين.

3- من خلال استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع الأداء الوظيفي هي التغذية الراجعة والتحفيز وتحسين الاتصال والتطوير والإبداع، وأن متغير اكتشاف الحقائق له تأثير ضعيف على الأداء الوظيفي.

وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحث يوصي بالآتي:

- نشر مفهوم الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث وفعال في المنظمات والمؤسسات.
- تبادل مدرّاء المدارس لخبراتهم في مجال تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارسهم ومحاكاة نماذج عربية وأجنبية نجحت في تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال.

Abstract

This study aims at specifying the degree to which the headmasters of UNRWA schools in the Gaza Strip practice management by walking around (MBWA), and identifying the impact of this management on the functionality of teachers as seen by the teachers themselves.

The researcher used the descriptive analytic approach to conduct this study. The population of the study consisted of all UNRWA teachers in the Gaza Strip whose number is (7719) teachers. The sample of the study consisted of 420 male and female teacher who were randomly selected in a simple manner.

To realize the objective of the study, the researcher developed the research tool which is a questionnaire that consisted of 58 paragraphs divided as follows: 39 paragraphs to measure the degree to which the headmasters of UNRWA schools in the Gaza Strip practice management by walking around as seen by the teachers themselves. These paragraphs are distributed over five domains (exploring facts, improving communication, motivation, development and creativity, and feedback). The questionnaire also included other 19 paragraphs to measure the functionality of the UNRWA teachers working in the Gaza Strip.

The study concluded a number of findings the most important of which are:

1. The degree of management by walking around as practiced by the headmasters of UNRWA schools in the Gaza Strip is high with a relative weight that equals 81.47%.
2. There is a statistically significant relationship between the degree of management by walking around as practiced by UNRWA schools headmasters and the functionality of teachers.
3. The model of the multiple regression analysis shows that the variables influencing the dependent variable of the functionality are feedback, motivation, improving communication and development and creativity while exploring facts has a weak impact on the functionality of teachers.

Based on the above findings, the study suggests a number of recommendations the most important of which are:

1. Circulating the concept of management by walking around as a modern management approach that is effective in different organizations and institutions.
2. Exchanging schools' headmasters for their experience in applying the approach of management by walking around and imitating other Arab and foreign models that succeeded in applying management by walking around.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ت	الشكر والتقدير
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
خ	قائمة المحتويات
ش	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	متغيرات الدراسة
7	مصطلحات الدراسة

الصفحة	الموضوع
الإطار النظري	
الفصل الثاني - الإدارة بالتجوال	
9	المبحث الأول: الإدارة المدرسية
9	المقدمة
9	مفهوم الإدارة المدرسية
10	الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية
10	الإدارة الذاتية
11	الإدارة بالتفويض
12	الإدارة بالأهداف
12	الإدارة بالأزمات
13	الإدارة بالمعرفة
14	المبحث الثاني: الإدارة بالتجوال وإجراءاتها
14	المقدمة
15	مفهوم الإدارة بالتجوال
16	أهداف الإدارة بالتجوال
18	الفوائد المرجوة من الإدارة بالتجوال
20	الإجراءات والممارسات أثناء التجوال
22	أساليب الإدارة بالتجوال
23	أنواع التجوال الإداري
26	صفات وخصائص القائد المتجول

الصفحة	الموضوع
28	عيوب وصعوبات الإدارة بالتجوال
29	المبحث الثالث: مجالات الإدارة بالتجوال
29	المقدمة
30	أولاً: اكتشاف الحقائق
30	مفهوم اكتشاف الحقائق
30	أهمية اكتشاف الحقائق
31	إجراءات عملية اكتشاف الحقائق
32	ثانياً: تحسين الاتصال
32	مفهوم الاتصال
32	أهمية الاتصال في الإدارة التجوال
33	عناصر الاتصال
33	مقومات الاتصال الفعال
34	ثالثاً: التحفيز
34	مفهوم التحفيز
35	أهمية التحفيز في التجوال
36	مقومات نظام التحفيز الفعال
36	أنواع الحوافز
37	رابعاً: التطوير والإبداع
37	مفهوم الإبداع
37	أهمية الإبداع في التجوال

الصفحة	الموضوع
38	عناصر الإبداع
38	استراتيجيات لزيادة الإبداع في المنظمة
39	خامساً: التغذية الراجعة
39	مفهوم التغذية الراجعة
40	أهمية التغذية الراجعة
40	فترة التغذية الراجعة
41	أنواع التغذية الراجعة
41	خصائص التغذية الراجعة
الفصل الثالث	
الأداء الوظيفي	
43	المبحث الأول: الأداء
43	مفهوم الأداء
43	مكونات الأداء
44	محددات الأداء
45	مفهوم تقييم الأداء
46	معايير تقييم الأداء
47	أهداف تقييم الأداء
47	مشاكل تقييم الأداء
49	المبحث الثاني: الأونروا
49	نشأة الأونروا

الصفحة	الموضوع
49	أهداف التنمية البشرية للأونروا
50	برنامج التعليم في غزة
51	الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث
53	دورة تقييم الأداء للعاملين في الأونروا
الفصل الرابع الدراسات السابقة	
56	الدراسات العربية
64	الدراسات الأجنبية
70	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الخامس الطريقة والإجراءات	
74	المقدمة.
74	منهج الدراسة
74	مجتمع الدراسة
75	عينة الدراسة
76	أداة الدراسة
77	صدق الاستبانة
82	ثبات الاستبانة
84	الأساليب الإحصائية المستخدمة

الصفحة	الموضوع
الفصل السادس	
تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
87	المقدمة.
87	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
89	تحليل فقرات الاستبانة.
107	اختبار فرضيات الدراسة.
الفصل السابع	
النتائج والتوصيات	
123	النتائج
126	التوصيات
127	البحوث والدراسات المقترحة
128	مراجع الدراسة
129	الكتب العربية
132	الرسائل الجامعية
134	الدراسات الأجنبية
136	المواقع الالكترونية
137	ملاحق الدراسة

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	نموذج تقييم الأداء للمعلمين العاملين في وكالة الغوث	52
2	درجات مقياس ليكرت الخماسي	76
3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اكتشاف الحقائق " والدرجة الكلية للمجال	78
4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحسين الاتصال " والدرجة الكلية للمجال	79
5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التحفيز " والدرجة الكلية للمجال	79
6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التطوير والإبداع " والدرجة الكلية للمجال	80
7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة " والدرجة الكلية للمجال	80
8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة " والدرجة الكلية للمجال	81
9	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإمتحانة والدرجة الكلية للإمتحانة	82
10	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإمتحانة	83
11	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	84
12	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	87

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
13	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	88
14	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	88
15	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في التدريس	89
16	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " اكتشاف الحقائق "	90
17	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تحسين الاتصال "	92
18	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التحفيز "	95
19	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التطوير والإبداع "	97
20	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة "	100
21	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا	102
22	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة "	104
23	معامل الارتباط بين اكتشاف الحقائق من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين	108
24	معامل الارتباط بين تحسين الاتصال من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين	109

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
25	معامل الارتباط بين التحفيز من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين	110
26	معامل الارتباط بين التطوير والإبداع من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين	110
27	معامل الارتباط بين التغذية الراجعة من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين	111
28	معامل الارتباط بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين	112
29	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	114
30	نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجنس	116
31	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	118
32	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	119
33	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخدمة في التدريس	121

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	الشكل (1)
25	أنواع التجوال الإداري	الشكل (2)
53	دورة تقييم الأداء للعاملين في وكالة الغوث	الشكل (3)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
138	الاستبانة في صورتها الاولى	الملحق (1)
147	قائمة بأسماء المحكمين	الملحق (2)
148	الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم	الملحق (3)
154	كتاب تسهيل مهمة طالب	الملحق (4)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ◆ أولاً: المقدمة
- ◆ ثانياً: مشكلة الدراسة
- ◆ ثالثاً: فرضيات الدراسة
- ◆ رابعاً: أهداف الدراسة
- ◆ خامساً: أهمية الدراسة
- ◆ سادساً: متغيرات الدراسة
- ◆ سابعاً: مصطلحات الدراسة

أولاً: المقدمة

لقد بات واضحاً أن تقدم الأمم والدول لن يكون بدون تقدم وتطور نظم الإدارة فيها على مختلف المستويات والأصعدة. ولعل النظم الإدارية التقليدية كانت سبباً وراء الجمود الإداري وعرقلة الإبداع الإداري في الكثير من المنظمات مما قد ينعكس على مستوى الأداء للمنظمة بشكل عام وعلى أداء العاملين في المنظمة بشكل خاص.

فهناك الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي قد تساعد وتدعم التطور والإبداع الإداري ومن أبرز هذه المفاهيم مفهوم الإدارة بالتجوال والتي أثبتت الدراسات أن الإدارة بالتجوال هي إدارة ميدانية للأحداث ومعايشتها على الطبيعة.

الإدارة بالتجوال هو أسلوب إداري يقوم على اختصار المسافات الجغرافية والمسافات الزمنية بالحضور الفعال في مواقع الأحداث بالمعايشة الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والشورى مع قوى العمل وتعتمد الإدارة بالتجوال على قيام المدير بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الحقيقي للخطط والبرامج الموضوعية، ولمعرفة ومتابعة سير العمل وانتظامه على الطبيعة (الخصيري ، 2000:ص31).

وغالباً ما يحرص القادة التربويون الناجحون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، إذ يعدون لقاءاتهم المنتظمة مع الفرق العاملة معهم عاملاً حيوياً لإنجاح أعمالهم التربوية، لذا تعد الإدارة بالتجوال إنموذجاً حقيقياً لتحقيق هذا الهدف، وفرصة حقيقية تتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل مديرياتهم وفي مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم (صباح، 2012:ص12).

وهنا نذكر أن النظام التعليمي من أهم الأنظمة في المجتمع، فهو يهتم بإعداد المواطن الصالح القادر على خدمة أمته، والتميز في النظام التعليمي يقع جزء كبير منه على كاهل الإدارة الفعالة المبدعة التي تسعى دائماً لتجديد وتنويع الأساليب الإدارية. فالإدارة الفعالة تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وفي هذه الدراسة سيتم دراسة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدراء مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وأثر تطبيق مفهوم الإدارة بالتجوال على مستوى أداء المعلمين.

ثانياً: مشكلة الدراسة

الإدارة دائماً ما تعمل على تطوير ذاتها لتكون إدارة للتطوير بدلاً من أن تبقى أسيرة البنى التقليدية وقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة موجات متتالية من الأفكار والاتجاهات الإدارية الهادفة إلى تطوير الأداء من بينها اتجاه الإدارة بالتجوال (العجمي، 2010:ص8).

هناك شعور بأن المديرين أصبحوا بعيدين عن العاملين معهم، لبقائهم في مكاتبهم دون التفاعل مع العاملين مما أدى إلى تشويش المعلومات التي تنقل إلى المديرين صناعات القرار نظراً لعدم وصول جميع المعلومات المتعلقة بالعمل للمديرين، أو خوف العامل من مواجهة المدير وردود فعله (العبيدي 2010 :ص64)

فمن واقع خبرة الباحث كمدرس في مدارس وكالة الغوث شعرت بوجود فجوة بين الإدارة المدرسية ممثلة بمدير المدرسة م جهة وبين المعلمين من جهة أخرى، قد ينتج عنها ضعف في تقدير مدير المدرسة لحاجات المعلمين وقدراتهم وعدم وضوح رؤية المدرسة للمعلمين مما ينعكس على أداء العاملين وأداء المدرسة بشكل عام. طرق ومفاهيم إدارية حديثة ومن أبرزها الإدارة بالتجوال وهناك من يقضي الساعات الطوال خلف مكاتبهم ممارسين طرق تقليدية روتينية.

وتتناول هذه الدراسة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وهي الإدارة بالتجوال وذلك من خلال تحليل أبعادها و التعرف على درجة ممارسة مدرء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال والأثر الكائن على أداء المعلمين فهي ستجيب عن السؤال الرئيسي التالي

ما درجة ممارسة مدرء مدارس وكالة الغوث لمفهوم الإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ؟

أسئلة الدراسة :

- 1- ما أثر اكتشاف الحقائق من قبل مدرء مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما أثر استخدام وسائل تحسين الاتصال من قبل مدرء مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- ما أثر تحفيز المعلمين من قبل مدرء مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟
- 4- ما أثر التطوير والإبداع الذي يمارسه مدرء مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

5- ما أثر تقديم التغذية الراجعة من قبل مدرء مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

6- هل هناك فروق للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الخبرة، الجنس، المؤهل العلمي، العمر) على إجابات أفراد العينة؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة اكتشاف الحقائق من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام وسائل تحسين الاتصال من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحفيز مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للمعلمين والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التطوير والإبداع من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديم التغذية الراجعة من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة للمعلمين والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة بالتجوال وأثره على الأداء الوظيفي تعود للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)

رابعاً: أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

معرفة أثر تطبيق مفهوم الإدارة بالتجوال من قبل مدراء مدارس وكالة الغوث على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

الأهداف الفرعية:

- 1- تحديد أثر اكتشاف الحقائق من قبل مدراء مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين
- 2- معرفة أثر استخدام وسائل تحسين الاتصال من قبل مدراء مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين
- 3- تحديد أثر تحفيز المعلمين من قبل مدراء مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.
- 4- تحديد أثر التطوير والإبداع الذي يمارسه مدراء مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين
- 5- معرفة أثر تقديم التغذية الراجعة من قبل مدراء مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين
- 6- الكشف عن فروق للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة الإدارة بالتجوال وأثره على الأداء الوظيفي.

خامساً: أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تناولت الدراسة موضوع الإدارة بالتجوال قليلة لأن مفهوم الإدارة بالتجوال من المفاهيم الحديثة. فهذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تربط الإدارة بالتجوال مع الأداء الوظيفي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة.

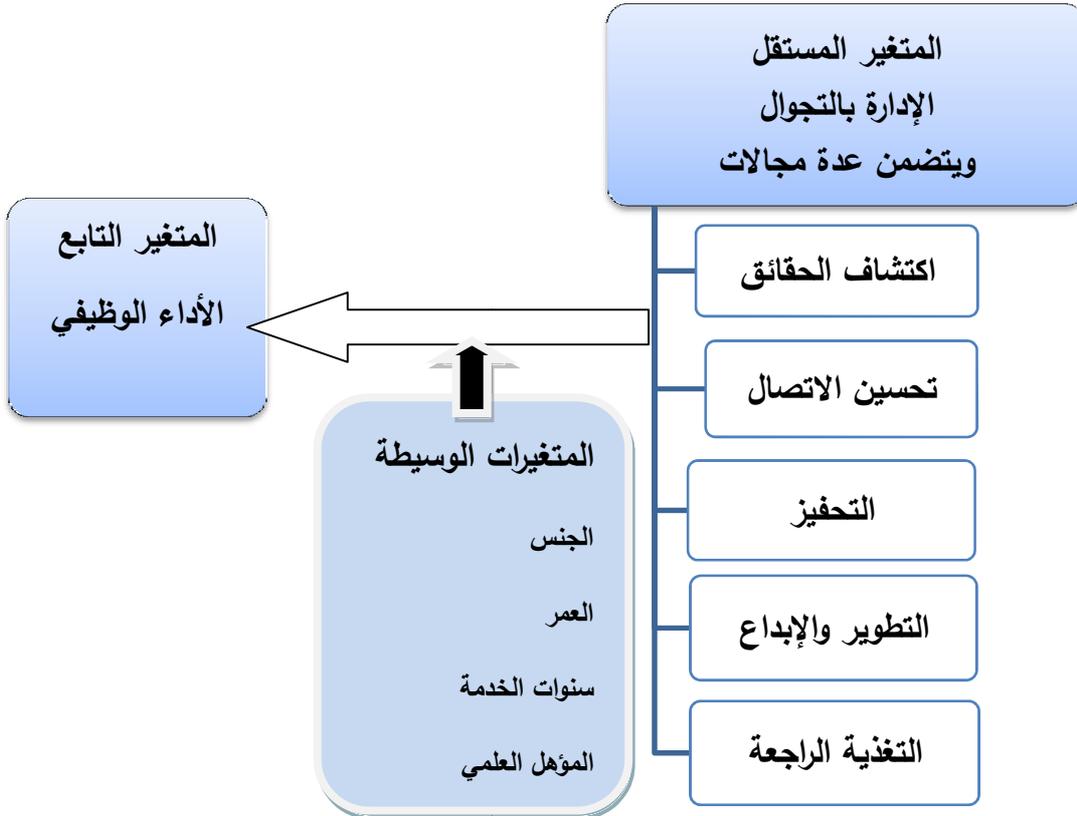
الناحية العملية : فيرى الباحث أن هذه الدراسة قد يستفيد منها كل العاملين في سلك التربية والتعليم وخاصة صناع القرار المسؤولين وذلك في رسم سياسات الإدارة التعليمية. ويأمل أن تكون محط أنظار مدراء المدارس لتجديد وتطوير مهاراتهم الإدارية ، كما قد تساعد في تطوير برامج إعداد وتدريب المديرين.

الأهمية للمعلمين : ستعطي للمعلمين فكرة شاملة عن أسلوب الإدارة بالتجوال الذي قد يمارسه بعض مدراء المدارس مما قد يعزز قناعتهم بهذا الأسلوب.

الأهمية للباحث: تساعد الباحث في تطوير البنية المعرفية لديه ، وحصول الباحث على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

الأهمية للمجتمع المحلي : تسعى وكالة الغوث لتقديم خدمات تعليمية للاجئين الفلسطينيين ، فممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال قد يؤثر إيجابياً على أداء المعلمين ، مما يحسن من جودة التعليم المقدمة للمجتمع المحلي.

سادساً: متغيرات الدراسة:



الشكل (1) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر (العبيدي، 2010 : ص68) بتصرف من الباحث

سابعاً: مصطلحات الدراسة:

• **مدير المدرسة:** هو قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح (عبدو، 2000: ص98).

الإدارة بالتجوال: منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال التغذية الراجعة يقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. (المحاسنة، 2013: ص85)

• **غير المباشرة الأخرى اعتماداً كاملاً،** بل استخدام مهاراته الشخصية ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجولية. (الخصيري، 2000: ص 25)

يعرف الباحث الإدارة بالتجوال إجرائياً: قيام مدراء مدارس وكالة الغوث بجولات تفقدية للمعلمين في المدرسة وذلك للتعرف للمشاكل الحقيقية التي تواجه الموظفين والمساهمة في حلها، وتعزيز العلاقات الشخصية مع معلمي المدرسة وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والتطوير، وتقديم التغذية الراجعة لهم ويمكن قياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري المدارس من خلال إجابات المعلمين عن فقرات أداة الدراسة.

• **اكتشاف الحقائق:** قدرة المدير من خلال التجوال على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع (العبيدي، 2010: ص66)

• **الاتصال:** عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية. (السكرانة 2010: ص369)

• **التحفيز:** يمثل الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة. (عباس 2011: ص180)

• **التطوير والإبداع:** قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله. (العبيدي، 2010: ص67)

- **التغذية الراجعة:** يقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. (المحاسنة، 2013: ص85)
- **الأداء:** هو سجل بالنتائج المحققة. سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف (أي درجة الإنجاز) بكفاءة وفاعلية. (مصطفى، 2008: ص385)

الفصل الثاني

الإدارة بالتجوال

المبحث الاول :الإدارة المدرسية

- ◆ أولاً:المقدمة
- ◆ ثانياً:مفهوم الإدارة المدرسية
- ◆ ثالثاً:اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية

المبحث الثاني :الإدارة بالتجوال وإجراءاتها

- ◆ أولاً: المقدمة
- ◆ ثانياً: مفهوم الإدارة بالتجوال
- ◆ ثالثاً: أهداف الإدارة بالتجوال
- ◆ رابعاً: الفوائد المرجوة من الإدارة بالتجوال
- ◆ خامساً: الإجراءات والممارسات المتبعة أثناء الإدارة بالتجوال
- ◆ سادساً: أساليب الإدارة بالتجوال
- ◆ سابعاً: أنواع الإدارة بالتجوال
- ◆ ثامناً: صفات وخصائص القائد المتجول
- ◆ تاسعاً: عيوب وصعوبات الإدارة بالتجوال

المبحث الثالث :مجالات الإدارة بالتجوال

- ◆ أولاً : اكتشاف الحقائق
- ◆ ثانياً: تحسين الاتصال
- ◆ ثالثاً: التحفيز
- ◆ رابعاً: التطوير والإبداع
- ◆ خامساً: التغذية الراجعة

المبحث الأول الإدارة المدرسة

أولاً: المقدمة

يعتبر ميدان الإدارة في مجال التعليم ميدان من ميادين الدراسة الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قديمة قدم التعليم ذاته، لذلك قلما نجد كتابات في هذا الميدان ترجع إلى ما قبل هذا التاريخ، بل أن ما كتب قبل هذا التاريخ كان يتسم بالبساطة وعدم التخصص.

يمكن القول أن تطور علم الإدارة التربوية The science of Educational Administration جاء موازياً للتطور الذي حدث في علم الإدارة بصفة عامة ومتأثراً به على طول الخط، فعلم الإدارة في مجال التعليم قد اشتق الكثير من مفاهيمه وقواعده من علم الإدارة العامة، إلا أنه يعتبر موضوع متخصص من موضوع أكثر شمولاً هو علم الإدارة العامة، على الرغم من أنه يتعلق بعلم الإدارة العامة من حيث الماهية وأساليب العمل في كثير من العمليات كاتخاذ القرار والقيادة، والاتصال، والتخطيط وغيرها.

وتختلف أساليب عرض تأثر علم الإدارة في مجال التعليم بعلم الإدارة العامة وهذه الأساليب تأخذ أنماطاً وأشكالاً متعددة، فالبعض يتناولها على أساس الحقبة الزمنية التي وجدت فيها، وهناك مبررات لهذا التقسيم، والبعض يميل كل رائد من رواد الإدارة يمثل اتجاهاً أو مدرسة بذاتها لها سماتها وخصائصها (عبد العليم والشريف، 2010: ص53).

ومن هنا نخلص أن معظم المفاهيم والأساليب الإدارية في مجال التعليم أصلها هو علم الإدارة العامة، حيث تعددت مداخل الإدارة في التعليم تبعاً لتعدد اتجاهات الإدارة العامة فهناك اتجاه المدرسة العلمية أو الكلاسيكية التي كان أهم روادها فريديك تايلور، وهناك اتجاه مدرسة العلاقات الإنسانية وكان أبرز روادها التون مايو وماكرججر، والمدرسة السلوكية التي كان أبرز روادها ماسلو وهيزبرج.

ثانياً: مفهوم الإدارة المدرسية

"وإذا كانت الإدارة التعليمية تعتبر صورة من صور الإدارة العامة للمجتمع فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية وكلهم يشتركون في مكونات الإدارة وعناصرها، حيث إن الإدارة المدرسية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة التعليمية ووسيلة من وسائل تنظيم الجهود الفردية والجماعية في المدرسة وهي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال

صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات، مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية " (عابدين، 2001: ص54).

"الإدارة المدرسية نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل وحسن التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الأداء إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع، وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتميز بعلاقات إنسانية " (العمرو، 2013: ص181).

كما يعرفها العاجز (2012: ص3) في كتابه الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية بأنها "جميع الجهود والعمليات والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة، والمكون من المدير ونائبه والمعلمين والإداريين والفنيين، بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها، وبما يتلاءم مع ما يهدف له المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة " وتعرف بأنها "مجموعة عمليات وظيفية تمارس، بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد، وتحقق أهداف المدرسة" (مصطفى، 2005: ص38).

"الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية وهي جزء من الإدارة التعليمية ويقوم على رأسها مدير ومسؤوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة" (البديري، 2008: ص52).

ومن خلال التعريفات السابقة للإدارة المدرسية نستطيع أن نعرف الإدارة المدرسية بأنها جزء من الإدارة التعليمية تسعى لتنفيذ السياسة التعليمية من خلال قيام مدير المدرسة بمتابعة جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة في إطار اجتماعي يسوده التعاون من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

ثالثاً: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية

1. الإدارة الذاتية :

بيّن سلامة (1988: ص162) أن مفهوم الإدارة الذاتية، يتمثل بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي، أو على مستوى المنظمة بشكل عام.

الإدارة الذاتية للمدرسة تحدد مهامها وفقاً لسمات وخصائص وحاجات المدرسة ذاتها، وتعمل على توفير المناخ الإبداعي لأعضاء الإدارة المدرسية بما يسهم في زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وجعلهم أكثر استقلالية وتحمل للمسؤولية في استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة في المدرسة لتنفيذ وممارسة الأنشطة التربوية الفاعلة في تطوير المدرسة على المدى البعيد. (عبد العليم والشريف، 2010:ص165)

وذكر الغيثي (1995:ص 40) أن هذا العصر يحتاج إلى قيادات إدارية تتوفر لديها درجة عالية من المهارات الذاتية والإدارية والفنية والسلوكية وقادرة على التكيف مع التغييرات المستمرة والأشكال والأنماط الجديدة من التنظيمات التي ظهرت نتيجة التطور التكنولوجي السريع.

ويتضح مما سبق أن الإدارة الذاتية:

- 1- مسؤولية ذاتية تخص المدير بالدرجة الأولى وتشمل العاملين كونهم أعضاء في التنظيم.
- 2- إن الإدارة الذاتية مهمة ليست باليسيرة بالنسبة للمدير بل تحتاج إلى تأهيل وسمات خاصة وفهم عميق لدور المنظمة، وكيفية القيام به .
- 3- تحتاج الإدارة الذاتية إلى قدرات خاصة يستطيع بها المدير توظيف جميع الإمكانيات والوسائل والأساليب والتجهيزات، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وفي أقل وقت ممكن.
- 4- تحتاج الإدارة الذاتية إلى المزيد من التدريب والتطوير وصقل الخبرات من خلال الإطلاع والممارسات العملية لدى الدول والمنظمات التي تعمل وفق الأساليب الإدارية الحديثة.

2. الإدارة بالتفويض :

تفويض السلطة من الاساليب الإدارية الهامة التي يجب أن يمارسها مديرو المؤسسات التعليمية من أجل إتاحة الوقت اللازم للإشراف الفني وتنمية المعلمين مهنيًا ومتابعة مستوى الطلاب في التحصيل، وممارسة الأنشطة المدرسية، والذي يتطلب من المدير في سبيل تحقيق ذلك توفير للتفكير والتخطيط والمتابعة بدلاً من الانغماس في الأعمال الروتينية المتمثلة في متابعة الغياب والإشراف على نظافة المبنى، وتوزيع حصص الاحتياط، وحل مشكلات الطلاب اليومية، حيث أنها مهام يمكن لغيره من الإداريين القيام بها. (عبد العليم والشريف، 2010: ص305)

كما ذكر عليان (2005:ص 213) على أن حسن إدارة الوقت يرتبط ارتباطاً مباشراً بحسن تفويض المهام والأعمال اللازمة للآخرين، كما انه وسيلة تنظيمية فعالة لتحويل السلطات للمرؤوسين داخل إطار محدد لهم بدقة، ووفق بنیان تنظيمي يحدد العلاقة الداخلية بينهم، بما يؤدي للتعاون فيما بينهم الذي تكون نتيجته تحقق أكبر الإنجازات ببسر وسهولة.

ومن ذلك يتبين أن الهدف من التفويض ليس التفويض بحد ذاته بقدر ما هو تحقيق لأكبر قدر من المرونة والفعالية بالنسبة لاتخاذ القرار، إضافة إلى انسيابية العمل وتسهيل إجراءاته، من خلال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بالقدر الذي يحقق النجاح المطلوب والأهداف المنشودة، إضافة إلى الترشيد المناسب للوقت حتى يمكن إدارته بشكل فعال ومؤثر.

3. الإدارة بالأهداف

لم تعرف الإدارة بالأهداف كمدخل أو أسلوب إداري إلا في أوائل الخمسينات من القرن العشرين على يد بيتر دراكر (Drucker)، وقد اشتهر في هذا المجال كل من دراكر نفسه وجورج أوديورن (Odiorne) في الولايات المتحدة، وهميل (Humbile) في المملكة المتحدة. (عبد العليم والشريف، 2010: ص119)

الإدارة بالأهداف عملية علمية منهجية تبدأ بوضع الأهداف الهامة والروتينية والطارئة، وكذلك أهداف الإبداع والابتكار وتطوير العمل، وتركز كذلك على تنمية العاملين، وذلك بقياس الأداء والمنجزات وتقدير الجهود. (عبد العليم والشريف، 2010: ص120)

ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف : (العاجز، 2012: ص 105)

- وضع الأهداف بصورة نتائج مطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة بطريقة تشاركيه بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تحديد الأساليب والوسائل الواجب إتباعها من أجل بلوغ النتائج.
- تحديد أنسب الوسائل الممكنة لقياس مدى التقدم نحو الأهداف.
- وضع نظام مستمر للرقابة والتقييم للوقوف على تقدم العمل أولاً بأول.
- مراجعة النتائج التي تم تحقيقها تمهيدا لاتخاذ القرارات اللازمة للفترة التالية أو لوضع أهداف جديدة.

4. الإدارة بالأزمات :

يخط الكثير من متخذي القرار عن عمد أو عن عدم معرفة بين مفهوم إدارة الأزمات وأساليب الإدارة بالأزمات، في حين أن هناك فرقاً شاسعاً وكبيراً بين كل منهما، فإدارة الأزمة يقصد بها "كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها في حين أن الإدارة بالأزمات تنتج عن " افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتنمية على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري (الخضيرى، 2003: ص23).

نستطيع أن نقول إن الأزمة التربوية عبارة عن " موقف مفاجئ وضغط يواجه النظام التعليمي في أي مستوى من مستوياته وأي وحدة من وحداته يخلق قدراً من التوتر، ويشكك في كفاءة النظام استمراريته إن لم يكن مستعداً لاحتواء الموقف (صادق، 2001: ص243)

وقد ذكر العاجز (2012:ص 112) مراحل إدارة الأزمات :

1. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ينبئ بقرّب وقوع الأزمة.
 2. مرحلة الاستعداد والوقاية، والهدف منها اكتشاف نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل أن تؤدي إلى ظهور الأزمة وتناميها.
 3. مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، وذلك بتنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناتجة عن الأزمة.
 4. مرحلة استعادة النشاط : وهي محاولة استعادة الأصول المفقودة الملموسة المادية والمعنوية.
 5. مرحلة التعلم : تهتم هذه المرحلة بإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث تنصب على استرجاع الأبحاث ودراساتهم.
5. إدارة المعرفة :

قد يكون من الصعب وضع تعريف موحد لإدارة المعرفة باعتبارها مفهوم غريب على المجتمعات العربية، ولكن يمكن تعريفها بأنها " العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، والتخطيط الإستراتيجي" (الزامل، 2003 : ص4).

في حين أن إدارة المعرفة تميز القيمة في الأصالة والابتكار والقدرة على التكيف والذكاء، والتعلم، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذا الجانب وتهتم بالتفكير الإبداعي والتعاون والمشاركة، وتعمل على تقوية العلاقة بين أفراد المجموعات وتشجيع الأفراد في المشاركة بخبراتهم (المسلم، 2003: ص1).

المبحث الثاني الإدارة بالتجوال وإجراءاتها

أولاً: المقدمة

الإدارة بالتجوال مصطلح بدأ يزحف إلى الفكر الإداري مع زيادة في أنشطة المنظمات، وتزايد اعتماد متخذي القرار الإداري على التقارير المكتوبة والتي كثيراً ماتخفي بيانات ومعلومات.

لقد نشأ علم الإدارة بالتجوال كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية، حيث مارس هذا الفن القادة العظام الذين كانوا دائماً يتفقدون الجيش ويتواجدون في صفوف القتال الأولى، ثم انتقل بالتدريج إلى المؤسسات والمنظمات والشركات الكبرى عالمية النشاط، والمتعددة الجنسيات، والعبارة للقوميات، التي تنتشر فروعها في كافة أنحاء العالم. (الخضيري، 2000: ص14)

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر. فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفاء وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت. (Serrat, 2009:p1)

يعد بيترز وواترمان (peters & waterman) أول من كتب عن الإدارة بالتجوال في كتابهما (البحث عن التميز) وذلك في أوائل الثمانينيات، وأضحى كتابهما أكثر شعبية، حيث اكتشف الاثنان أن الشركات التي يتفاعل كبار مديروها مع الموظفين والعملاء كانت أكثر نجاحاً من تلك الشركات التي كانت إدارتها معزولة عن العاملين (أعبيدي، 2013: ص74).

إنه من الواضح أن الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً من الناحية النظرية، أما من الناحية التطبيقية فلقد طبقه الكثير من القادة العظام على مر التاريخ ولئن صنف الأدب الإداري الحديث عملية الإدارة بالتجوال كموضوع إداري معاصر يقود المنظمة إلى النجاح والتميز، فقد كانت الحضارة العربية الإسلامية سباقة في تطبيقه فكراً وعملاً. وقد أكد الرسول -صلى الله عليه وسلم على ضرورة تطبيقه في الحديث الشريف: "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته"، فلم يكتفي؛ عليه السلام؛ بالجلوس في المسجد والاستماع إلى الشكاوى بل كان يخرج بنفسه ويتفقد أحوال رعيته ويتجول في الأسواق. وكذلك الخلفاء الراشدين من بعده.

ثانياً: مفهوم الإدارة بالتجوال

"منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدام مهاراته الشخصية وموهبه الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجوالية" (الخصيري، 2000:ص 25).

"الإدارة القائمة على بقاء المدير خارج مكتبه يتجول بين الموظفين ويقضي معظم وقته مع الموظفين في خطوط اتصال مفتوحة، يلبس لبسهم ويتفاعل معهم ويعطي توجيهاته، ويتابع الموظفين وهم يعملون فعلاً في ميدان العمل، يشاهدهم ويدير الحوار معهم، ويناقشهم في أمور العمل والأمور الشخصية، يعيش معهم لحظات الأمل والفعل البشري، لصنع غد أفضل ومستقبل مشرق" (العبيدي، 2013:ص 77).

"هي تطبيق لسياسة الباب المفتوح في الإدارة أي أن تخرُج للناس بدل من انتظارهم وكسر الحواجز بينك وبينهم وهي خروج المدير للعاملين في الميدان أو مواقع عملهم ومقابلتهم ومشاهدتهم عن قرب" مدونة الرؤية تاريخ الدخول (2014/12/24).

"هي الإدارة التي تؤكد على أهمية علاقات الاتصال الشخصية بين الأفراد والتقييم المفتوح والإدراك وهي تعتبر إحدى الطرق لبناء وتحسين الأداء في مكان العمل" (Serrat, 2009:p2)

"يشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على الابتعاد عن مكتبه، والخروج منه لمسرح العمل، والتفاعل مع العاملين وجهاً لوجه، وذلك لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والحصول على التغذية الراجعة" (المواضيه، 2014 :ص 22).

"هي إدارة لا تقتصر على التواصل الشخصي بين المدير والموظف ولكن أيضاً تتطلب متابعة انطباع الأفراد المقدمة لهم الخدمة ومن طرق تفعيل الإدارة بالتجوال هو أن تقف بهدوء وتتواصل بجميع حواسك ماذا تسمع؟ ماذا ترى؟ ماذا تشعر؟ ماذا تشم؟ وماذا تتذوق؟ فهي تعطيك تفاصيل أدق من صورة خيالك التي تراها من وراء مكتبك" (Bucker, 2009:p2).

فمن خلال التعريفات السابقة نستطيع أن نعرف الإدارة بالتجوال بأنها:

"أسلوب إداري حديث قائم على خروج المدير من مكتبه، للقيام بجولات تفقدية للموظفين، يسعى من خلالها اكتشاف الحقائق، وبناء جسور الثقة والتواصل مع الموظفين، وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع، وتقديم لهم التغذية الراجعة لتحسين الأداء الموظف".

ويمكن تعريف الإدارة بالتجوال إجرائياً بأنها :

"قيام مدراء مدارس وكالة الغوث بجولات تفقدية للمعلمين في المدرسة وذلك للتعرف المشاكل الحقيقية التي تواجه الموظفين والمساهمة في حلها، وتعزيز العلاقات الشخصية مع معلمي المدرسة وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والتطوير، وتقديم التغذية الراجعة لهم ويمكن قياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري المدارس من خلال إجابات المعلمين عن فقرات أداة الدراسة".

ثالثاً: أهداف الإدارة بالتجوال

تتمثل أهدافها في معالجة حالات وأمراض الضيق والإحباط والقلق والتوتر واليأس الإداري المصاحب للإدارة المكتبية. وإعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى العاملين أو كسر جمود الروتين والقضاء على الجمود البيروقراطي. والتحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ وتحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي الذي يترتب وينشأ عن الجمود الإداري الناتج عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل ومن ثم فإن الزيارات الميدانية التي تقوم بها القيادات تعمل على التفكير في التغيير إلى الأفضل. وممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطور وتنمية القدرات والإمكانات وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية الخاصة بالطلبة والعاملين. كما وتعمل على ربط المكافآت بالإنجاز الفعلي للعاملين من خلال ملاحظتهم المباشرة والاستماع إليهم، والتحدث معهم عن انفعالاتهم وهواياتهم واهتماماتهم. موقع الرأي تاريخ الدخول (2014/12/24)

تتنوع أهداف الإدارة بالتجوال، حيث لا تقتصر على الحصول على البيانات والمعلومات أو على الوقوف على ما يحدث فقط بل إنها تمتد لتشمل ما يلي كما ذكرها الخضير (2000):
ص 44-58 :

1. تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي الذي يترتب وينشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل، ومن ثم فإن الزيارات الميدانية التي يقوم بها مدير المشروع تعمل إزكاء الفكر وتحطيم أسوار العزلة والجمود والتحجر الفكري، أما عوامل تحطيم سلاسل الجمود التوقف الفكري فهي: المعرفة - المهارة - الرغبة

2. ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية وغير المعلنة التي قد تكون غيبية أو جهلت أو لم تذكر للإدارة العليا للمشروع لسبب أو لآخر، فالممارسة الإدارية التي تتيحها عملية الإدارة بالتجوال تقوم على حقيقة بديهية هي تحقيق الاتصال والتواصل الدائم والمستمر مع مختلف العاملين وكسر حواجز الاغتراب.
 3. ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير، وتنمية ذكية وفاعلة لقدرات المشروع وإمكانياته، وتوظيفها بفاعلية لتحقيق جملة الأهداف الكمية والنوعية الخاصة بالإنتاج والتسويق، والتمويل والأفراد وبما يضمن استمرارية المشروع وتحسين مدخلاته ومخرجاته وعوائده وأرباحه.
 4. التحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ وإلى مقاييس أعلى من الجودة ولتصبح الجودة الشاملة والمتكاملة هي عنوان المشروع.
 5. إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الأفراد وكسر جمود الروتين والقضاء على التحجر الفكري ويتم ذلك من خلال :
 - أ- إدراك العاملين لذاتهم ومعرفتهم بما تحتويه هذه الذات من قدرات خلاقة مبدعة.
 - ب- تفحص أنماط العاملين السلوكية، ومعرفة جوانب سلوكياتهم الإيجابية وتعميقها.
 6. معالجة حالات وأمراض: الضيق والإحباط، والقلق والتوتر النفسي واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية المكتبية.
 7. إدارة عمليات إعادة الهيكلة: عندما يتغير المناخ الذي تعمل في ظله الشركات، تقبل الشركات على إعادة تشكيل هيكلها الإدارية، وهنا تقوم الإدارة بالتجوال بدور هام في ذلك. فعندما تتولد رغبة عارمة في التجديد، واقتحام آفاق جديدة لم نقتحمها من قبل، حيث نقوم باستخدام الإدارة بالتجوال لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لذلك.
- الفكرة أن يبدأ الإداريين بالتحدث للأفراد، وذلك ليتعرفوا على مشاكل وهموم الموظف، وفي نفس الوقت يساعدوا الموظفين في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم، وكيفية التعامل مع اهتمامات العملاء بسرعة وكفاءة. (Buckner, 2008: p87)
- الإدارة بالتجوال هي طريقة منظمة تفترض أن القائد غالبا يكون بين الموظفين فهو لا يلاحظ معظم القضايا فقط بل يفتح المجال للتواصل مع الموظفين فرؤية الموظفين المدير في الميدان بشكل يومي مغاير لرؤية المدير لأغراض انضباطية تأديبية. (MCKINNEY, 2004: p15)
- هناك عدة أسباب توضح لماذا يجب على المدير قضاء بعض الوقت للتعرف على من يعملون معه، وهي : (أبو شيخة، 2000، ص 170-172)

1. التوفيق بين اهتمامات العاملين ومهاراتهم وبين واجبات ومسؤوليات الوظائف التي يشغلونها.
2. التنبؤ بردود فعل المرؤوسين نحو التغيير المخطط : إن الأساس الصادق الذي يمكن المدير الاعتماد عليه لكي يستطيع التنبؤ باستجابات العاملين للتغيير المخطط هو معرفته الشخصية للمرؤوسين، أي معرفة اهتماماتهم واحتياجاتهم وقيمهم، وكلما تحسنت معرفة المدير بالعاملين كان تنبؤه لردود أفعالهم أفضل.
3. زيادة تدفق مقترحات المرؤوسين :على المدير أن يقضي بعض الوقت للاستماع إلى مقترحات العاملين، وأن يقوم كل فكرة حصل عليها وأن يخبر الشخص الذي قدمها بنتائج التقويم، وأن يطبق الأفكار والمقترحات ذات الجدوى، مع التأكيد على منح التقدير الملائم لصاحبه.
4. التعرف على توقعات المرؤوسين :إذا توقع المدير أن يخبره المرؤوسون بأهدافهم وتوقعاتهم عليه أن يوفر لهم مناخاً منفتحاً ومشجعاً ومكونات هذا المناخ ثلاثة، هي :القبول، والدعم، والثقة.
5. الحصول على الأداء المتميز:يتوقف الأداء المتميز للفرد إلى حد كبير على مدى وضوح الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها، وبالتالي فإن المدير الفعال يجب أن يتأكد من :
 - أ- فهم المرؤوسين لواجبات ومسؤوليات ووظائفهم.
 - ب- وضوح معايير الأداء.

رابعاً: الفوائد المرجوة من الإدارة بالتجوال :

الإدارة بالتجوال تسمح للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية لتبين وجهة نظرهم بشكل مباشر لمديريهم. والفائدة الأساسية من هذه الطريقة الإدارية تمكن من تطوير مهارات الموظفين بما في ذلك القيادة والمعرفة والخبرة في العمل، والتطوير في طريقة أداء العمل والمتطلبات اللازمة للتطوير. (Shra'ah and others,2013:P66)

ببساطة عندما تكون بين أعضاء من جميع مستويات المنظمة، فإن وجودك المادي شخصك بينهم يبين بشكل واضح وكأنك تقول لهم أنا هنا لأنني أؤمن بقدراتكم وأعلم أنكم مفتاح نجاحنا وأريد أن أعرف منك ماذا تعتقد بشأن العمل؟ وما هو الجيد في عملك؟ وما هو ليس بجيد في عملك؟ وما يمكنني أن أقدم لك لأحسن من وضع عملك؟ (Streshly&Gray,2012:P5).

وكما ذكر Serrat (2009:P2) الإدارة بالتجوال ليست فقط تقاطع لخطوط من الاتصالات بل أيضاً:

- تبني الثقة والعلاقات.
- تحفز الطاقم بالإيحاء بأن الإدارة تهتم في العاملين.
- تحفيز العاملين لتحقيق أهداف شخصية وجماعية.
- تقوية القدرة لإحداث تغيير ثقافي لأداء أعلى للمؤسسة.
- تجديد قيم المؤسسة.
- جعل العمل أقل رسمية.
- خلق مؤسسة صحية.

ويمكن تلخيص مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال بالنقاط الرئيسية التالية:

1. التفويض الفعال للسلطة :

إن التجوال الإداري يساعد مساعدة قيمة في حسن اختيار الأفراد الذين سيتم تفويضهم السلطة ويتم ذلك من خلال لقاء وحوار شخصي عميقاً. (الخصيري، 2000 :ص74)

2. تقييم أداء العاملين بشكل أفضل :

يتمكن الرؤساء من خلال تجولهم من التعرف الكامل على حقيقة قدرات وإمكانات وظروف كل فرد من العاملين، الأمر الذي يمكنهم من تقييم أدائهم تقييماً سليماً، وبذلك يتمكنون من تطوير نظم ملائمة لتحفيز هؤلاء العاملين والإشراف عليهم. (العجمي، 2008:ص368)

3. إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية :

تكتشف القيادات من خلال جولاتها التي تقوم بها تحديد النوعيات والمهارات المطلوبة وتحديد الأعداد ومدى وجود زيادة في العمالة في بعض الوحدات أو مدى وجود نقص في العمالة في الوحدات الأخرى وبالتالي إعادة توزيع الأفراد بحسب تناسب المهارات. (العجمي 2008:ص368)

4. زيادة كفاءة وفعاليات عمليات التدريب :

تقوم القيادات أثناء تجولها بتحديد الاحتياجات التدريبية سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، ثم إعداد برامج التدريب بالشكل الذي يشجع الأفراد على الإقبال على التدريب عن رغبة صادقة وقناعة أكيدة. (العجمي، 2008:ص368)

5. تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ :

وقد ذكر الخضيرى (2000، ص 76) أن قيام المدير القائد بالمرور على أقسام التنفيذ بالمشروع بهدف الوقوف على الآتي :

- أ- حجم وكم الإنجاز والتنفيذ الذي تحقق فعلاً.
- ب- نوعية وجودة التنفيذ ومدى تطابقه مع مستويات الجودة المطلوبة.
- ت- حجم الفاقد والتالف والضائع والمعيب والمهدر في العملية التنفيذية.
- ث- معدلات وكم التنفيذ الذي تم في إطار الخطط الموضوعة ومدى تناسبها فعلاً مع هذه الخطط، ومدى الحاجة على إجراء أي تعديل سواء بالإضافة أو بالحذف.

6. زيادة الإحساس بالمسئولية لدى العاملين :

ويأتي ذلك من خلال مناقشات وحوارات القيادات مع العاملين والسماح لهم بإبداء الرأي والاقتراح، والأخذ بهذه الآراء والاقتراحات في أعمالهم. (العجمي ، 2008:ص369)

7. ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي :

وذلك من خلال ما يلمسه المدير القائد فعلاً خلال جولاته التقديرية خاصة وأنه يعاين الإنجاز الذي تم فعلاً ويعرف بنفسه من الذي قام بذلك، وفي الوقت نفسه فإن مرور القائد الإداري على الوحدات التنفيذية يجعل الرؤساء التنفيذيين أكثر حرصاً على مكافأة المجدين وابتعادهم عن الانحياز الشخصي، ويقال من سطوة التنظيمات غير الرسمية على اتخاذ القرار (الخضيرى، 2000: ص 78)

خامساً: الإجراءات والممارسات المتبعة أثناء التجوال

الإدارة بالتجوال تتطلب التفاعل الشخصي، مهارات استماع جيدة، والإدراك بأن معظم العاملين في مؤسسة ما يريدون أن يساهموا في نجاحها فلا يجب إجبارهم ولا يمكن تحيدهم.

الإدارة بالتجوال تكون فاعلة إذا اعتمدت على الأمانة والكياسة والاهتمام الصادق في الطاقم والعمل الذي يادونه، لذلك عليك أن تجرب الآتي (serrat, 2009 :p2)

1. تجول كلما سنحت لك الفرصة ولكن بانتظام ويفضل أن يكون بشكل يومي.
2. كن هادئاً بينما تقوم بجولاتك.
3. شارك الموظفين بالأخبار الجيدة.

4. تكلم عن العائلة والهوايات، العطل والرياضة.
 5. راقب واستمع بدون إصدار أحكام.
 6. قدم آراء وأفكار لتحسين عمليات الإنتاج والخدمات.
 7. كن مراعيًا للمشاكل والظروف.
 8. ابحث عن موظف يقوم بعمل جيد وامنحه إشادة عامة (تعزيز).
 9. اعكس صورة المدرب والمحفز وليس المحقق.
 10. استغل الفرصة لنقل قيم المؤسسة.
 11. تبادل القيم وقصص النجاح.
 12. شارك الآخرين بطموحاتك.
 13. كن مرحًا.
- هذا كما أكد **Buckner (2008: p87)** على بعض الإجراءات الهامة للإدارة بالتجوال نذكر منها :

1. نوع الوقت الذي تتجول فيه بين الموظفين في فترات مختلفة من كل يوم.
2. كن هادئاً أثناء الجولات الإدارية، لأن الموظفين سيشعرون بشعورك وأفعالك.
3. كن منفتحاً ومتجاوباً لاستفسارات واهتمامات الموظفين.
4. لاحظ واستمع، واترك المجال للجميع لفعل ما يريدون أمامك.
5. تأكد أن زيارتك عفوية، وغير مخطط لها.
6. تحدث مع الموظفين عن مشاعرهم وعواطفهم سواء عن أسرهم، أو هوايتهم، أو إجازاتهم، أو رياضتهم المفضلة.
7. اسأل الموظفين عن اقتراحات لتحسين العمليات والخدمة.
8. حاول أن تجد الموظف وهو يعمل شيئاً صحيحاً، وتتعرف على هذا العمل أمام جميع الموظفين.
9. اظهر بصورة المدرب، وليس بصورة المفتش.
10. شجع موظفيك ليظهروا لك كيف ينجز العمل الحقيقي.
11. كن مهياً لمناقشات ارتجالية مع الموظفين.

سادساً: أساليب الإدارة بالتجوال

وتتعدد أساليب الإدارة بالتجوال حيث تشمل الزيارات الميدانية لمواقع العمل بالإضافة إلى الاجتماعات المفتوحة والمغلقة والندوات التخصصية والعامّة والندوات، والبرامج التدريبية والمناقشات غير الرسمية. موقع الرأي (تاريخ الدخول 2014/12/14)

لا تخلو كل إدارة مهما اختلفت سياستها من أدوات تساهم في بلورة الفكر الإداري نحو بناء تصوراتها في المنظمات التي تطمح للوجود والانتقال العمودي باتجاه قمة الهرم التنافسي الذي يعكس حقيقة تواجدها في ساحة الأعمال (جودي وآخرون، 2011: ص325).

هذا وقد ذكر العجمي (2008:ص362) أهم الأساليب التي من الممكن استخدامها في الإدارة بالتجوال نذكر منها :

1- الاجتماعات المفتوحة والمغلقة : فالاجتماع هو لقاء فكري بين القائد المتجول والعاملين في نشاط معين لبحث مشكلة ما والمناقشة وتبادل الآراء وهناك ثلاث خصائص يجب أن تتوافر في الاجتماعات لتؤدي أهدافها هي :

- التخطيط السليم.

- القيادة السليمة لهذه الاجتماعات.

- المتابعة لأي قرارات تتخذ في هذه الاجتماعات.

2- الاجتماعات التخصصية والعامّة : والهدف من هذه الندوات هو التركيز على الموضوعات التي تتعلق بالعمل وما تعنيه من مشكلات إدارية ودورهم في المشاركة في حلها أو التغلب عليها والقائد الجماعي هو الذي يدير هذه الندوات.

3- الندوات: فالقائد هو الذي يقوم بإلقاء محاضرة للعاملين للرد على أسئلتهم واستفساراتهم يتناول فيها سياسة المؤسسة وأهدافها وخططها المستقبلية. وهذه الندوات هي أقل الأساليب كلفة لإمكانية إشراك عدد كبير من العاملين ولكنها تحتاج إلى مستوى عالي من المهارة لدى القائم بها.

4- البرامج التدريبية : التدريب هو أهم الأساليب لتحقيق التجوال الإداري وتتعدد الأساليب التدريبية التي يمكن استخدامها حسب طبيعة ونوعية العاملين وما يعدون له من أعمال واختيار الأسلوب المناسب يساعد العاملين على استخدام قدراتهم الكامنة ومواهبهم ويصقل مهاراتهم لصالح العمل الجماعي.

5- المناقشات غير الرسمية : ويتم ذلك مع العاملين عن أي أنواع الموضوعات التي يمكن أن يساعدهم فيها وأسلوب المناقشة غير الرسمي يسمح للعاملين بحرية التعبير عن آرائهم في العمل الجماعي وكيفية تطويره.

سابعاً: أنواع التجوال الإداري :

تتعدد أنواع التجوال الإداري، وتختلف ممارستها باختلاف الأهداف المرجوة منها، فكل نوع منها خصائص ومواصفات تجعل من اللازم معرفتها والإحاطة بها، وتكمن مهارة المدير المتجول فيحسن اختيار نوع التجوال المناسب الذي يتوافق مع احتياجات المؤسسة. (العبيدي، 2010 :ص 22)

لقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول أنواع التجوال الإداري، ويرجع هذا التباين والاختلاف بسبب اختلاف المعيار أو الهدف الذي تم التقسيم بناءً عليه، وهنا سنتناول أنواع التجوال الإداري حسب كل معيار على حدة :

1. أنواع التجوال الإداري بناءً على الدافع وراء هذه الجولات

لكل جولة دوافع تسعى إلى إشباعها ومن ثم تقسم الجولات من حيث الدوافع إلى (الخصيري، 2000 : ص 117):

أ- جولات تفقدية لتقصي الحقائق حول مشكلة معينة أو موضوع معين غامض، أو أن هناك شكوك في صحة البيانات التي وردت عنه، وتحتاج هذه الجولة إلى كياسة ودبلوماسية حتى لا يشعر العاملين في المشروع أنهم موضع تحقيق أو موضع شك.

ب- جولات تفقدية لتفويض السلطة وتحديد الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات على العاملين في المشروع واختيار من يصلح من بينهم لتولي القيادة والإشراف والسلطة التنفيذية في المشروع، خاصة عندما تحدث فجوة إدارية فجأة ودون سابق إنذار نتيجة لوفاة أحد القيادات أو تقديمه لاستقالته.

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

ث- جولات تفقدية لمجرد إثبات الوجود واستعادة الحيوية والدافعية خاصة في أوقات الأزمات، الركود، والكساد وتدني الطب على المنتجات.

ج- جولات تفقدية تحفيزية من أجل زيادة الحافز والدافع على الإبداع وإزكاء المبادرات الفردية والجماعية بهدف إحداث مزيد من التطوير.

2. أنواع التجوال الإداري بناءً على المستوى الإداري

حيث تنقسم الجولات الإدارية في المنظمة حسب مستوى الإدارة التي تقوم بهذه الجولات (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) إلى (العجمي، 2008:ص364):

- أ- جولات إدارية للإدارة العليا: وترتبط بالاستراتيجيات العامة والتعديلات الهيكلية والخطط .
- ب- جولات إدارية للإدارة الوسطى وترتبط بالسياسات والبرامج التنفيذية.
- ت- جولات إدارية للإدارة التنفيذية وترتبط بالإجراءات التنفيذية واستغلال الطاقات والموارد والعناصر المتاحة.

3. أنواع التجوال الإداري بناءً على الهدف تنقسم إلى (العجمي، 2008:ص 363):

- أ- تجوال إداري بهدف الارتقاء بالجودة والوصول إلى مستويات أعلى من الأداء.
- ب- تجوال إداري لخفض التكلفة والقضاء على الفقر وزيادة العائد.
- ت- تجوال إداري من أجل تعميق الالتزام بالوقت وضرورة تحقيق الاستفادة القصوى منه.
- ث- تجوال إداري لتحقيق المساواة بين العاملين ومعالجة أي قصور في المعلومات بشأنهم.
- ج- تجوال إداري بهدف شرح وتوضيح القرارات والسياسات الادارية.
- ح- تجوال إداري من أجل حل الخلافات والصراع الوظيفي.

4. أنواع التجوال الإداري بناءً على التوقيت:

- أ- تجوال إداري يتم بالتتابع الدوري وعلى فترات زمنية وفق جدول زمني معلوم للجميع.
- ب- تجوال إداري غير دوري قد يتم بشكل فجائي دون إخطار وبدون ارتباط بحادث معين.

5.أنواع التجوال الإداري من أجل التكامل النشط :

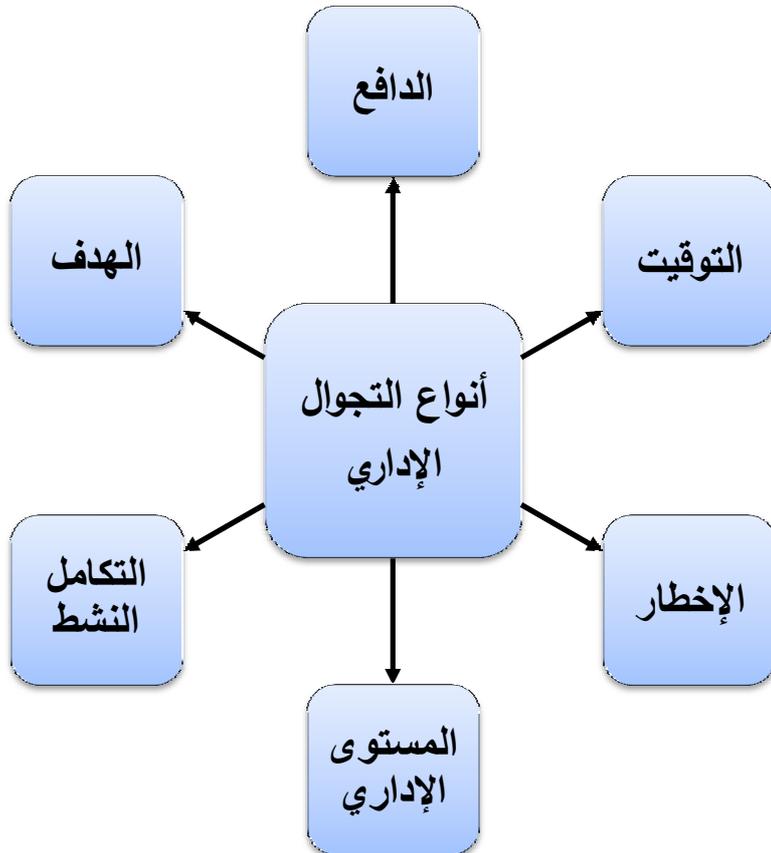
لا يستطيع إنسان بمفرده أن يفعل كل شيء ولا يستطيع قسم من الأقسام أو وحدة من الوحدات أن تعزل نفسها عن الوحدات الأخرى بالمشروع ومن ثم فإن التكامل النشط الفعال لا يكون نمطيا بل يستجيب بفاعلية للتكيف من متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمشروع وهنا يأتي دور الإدارة بالتجوال من أجل (الخضيرى، 2000:ص 131):

- أ- بناء روح الفريق.

- ب- بناء علاقات التعاون والمشاركة.
- ت- تنمية عمليات التكامل والاعتمادية المتبادلة.
- ث- المبادرة الجماعية من أجل التطوير والتحسين المستمر.

6. أنواع التجوال الإداري من حيث الإخطار :

- أ- جولة بأخطار مسبق حيث يكون الهدف منها التعرف على الأشخاص والأعمال التي يقومون بها.
 - ب- جولة بدون إخطار مسبق حيث يكون الهدف منها التفتيش والتحقق وجمع المعلومات والحقائق عن حادث معين. (العجمي، 2008:ص362)
- يمكن توضيح تقسيمات التجوال الإداري من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم (2)

يوضح أنواع التجوال الإداري

المصدر (العجمي، 2008) بتصريف من الباحث

ثامناً: صفات وخصائص القائد المتجول :

المدراء الذين يمارسون الإدارة بالتجوال يدركون أن الموظفين هم الجزء الأهم في المنظمة وأن تكون معهم وتشاركهم وتتواصل معهم والأخذ بعين الاعتبار بما لديهم من أفكار وآراء سوف يرفع الروح المعنوية لديهم. هذا النوع من القادة يتعلمون الكثير عن قلب وجوهر العمليات التي تحدث في المنظمة وذلك من خلال الاتصال المباشر مع الموظفين. أما القادة الآخريين الذي لا يمارسون الإدارة بالتجوال فهم يفتقدون لهذه الصفات مما يؤدي لمعاناة المنظمة (Streshly&Gray,2012:P3).

يعتمد تطبيق الإدارة بالتجوال على وجود القيادات المؤهلة والمدربة على عملية التجوال، والقدرة على القيادة بالقدوة للعاملين، والتي تستخدم خبراتها في عمليات التخطيط الذكي والتقييم البناء والمكافأة الملائمة للعاملين على أدائهم، والتي يمكنها تحويل الرؤى إلى أشياء محسوسة وإرساء الالتزام داخل الجامعة، والاهتمام بالعاملين وهذا يتطلب الاهتمام الصادق بالعاملين وتسهيل أمورهم والاتصال المنظم الفعال وتحقيق مستوى أرقى من التعاون بين العاملين في الجامعة وهذا يمكن أن يغير من المواقف السلبية للعاملين، مما يؤدي إلى نوع أفضل من علاقات العمل. موقع الرأي (تاريخ الدخول 2014/12/14)

فيما يلي بعض الصفات كما ذكرها الخضير (2000:ص101):

1- الإنصاف: Fairness: الذي يؤكد قيم ومبادئ العدالة والمساواة ورفع الظلم والاستجابة الفورية لمطالب الأفراد العادلة والاستماع الذكي والجيد لشكواهم. ومن ثم يعمل المدير المتجول على تأكيد ما يلي :

- أنه قاض حاسم في حكمة، سريع في الإثابة وتقديم المكافأة.
- أنه إنسان رحيم في عقابه.
- لا يتهاون مع الفساد ويفرق ما بين الخطأ غير المقصود والممكن علاجه وما بين الخطيئة المتعمدة.

2- الاستقامة: Integrity: أي عدم الانحراف أو سوء السلوك أو ارتكاب الخطايا والمعاصي التي تجعله في صدام مع هيكل القيم ونسق المبادئ الحميدة التي ارتضاها المجتمع، إضافة إلى قوة الشخصية.

3- **النزاهة Honesty**: أي الترفع عن التعرض لأي إغراء أو الخضوع لأي ضغط من جانب أي قوى أو من جانب مجموعات أو تنظيمات غير رسمية لجماعات أصحاب المصالح والنفوذ، ويصدر قرارات خالية من أي شبهة انحراف.

4- **الكرامة الإنسانية Human Dignity** : أي حرصه الشديد على تأكيد محافظته على كرامة العاملين معه، وحقهم الكامل في الحياة الكريمة، وفي الحرية المستقلة، وفي السعي للسعادة وفي تأمين مستقبلهم، وضمان استقرارهم الوظيفي وعدم تعرضهم لأي ما من شأنه أن يؤدي مشاعرهم. أو يحط من قيمتهم أو يجرح كرامتهم.

5- **الصبر والتفهم Patience & Understanding** : أي أن يكون المدير المتجول واسع الصدر، يتمتع بقدر كبير من الحلم والقدرة على الاحتمال ومواجهة المواقف الصعبة وذات الطبيعة الخاصة، وأن يكون لديه متسع من الوقت للاستماع والتحقق من الحقائق المخفية أو الملابس الغامضة والمصاحبة للأحداث التي يمر بها المشروع.

6- **الحب والرعاية** : أن يملك المدير المتجول القدرة الكاملة على تقديم المحبة الخالصة لكل من المشروع والعاملين، وأن يراعي مطالب كل منهما باعتبارها الوجهين للعملة الواحدة. فالحب عندما يسود، تسود روح من الألفة والمودة فتسود روح من التفاؤل والعطاء والبذل دون حدود ودون انتظار المقابل.

7- **الانضباط الداخلي والخارجي** : حتى يستطيع المدير المتجول تحقيق أهدافه يتعين أن يتمتع بقدر مناسب من القدرة على ضبط النفس والصبر والتحكم في انفعالات الذات سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا حتى يحتفظ بتوازنه وانه يتصرف بمنتهى الحكمة على الإحاطة الشاملة بكل ما يجري حوله.

كما وأن من أهم صفات القائد المتجول الفعال توفير مناخاً منفتحاً ومشجعاً للموظفين يتمثل في مكوناته الثلاثة: القبول، والدعم، والثقة كما ذكرها أبو شيخة (2000: ص172) فلكي يكون مقبولاً عليه أن :

1. يكون موجوداً عند حاجة المرؤوسين إليه ويستجيب لهم ولا يتجاهلهم.
2. يناقش ويقبل أفكار الآخرين، عوضاً عن المجادلة أو النقد.
3. يشارك بالأفكار والمشاعر والمعلومات، عوضاً عن الاحتفاظ بها لنفسه.
4. يتحدث بابتسامة وبنغمة صوت منخفض، ويبقى على اتصال نظري مناسب، ويستخدم إيماءات منفتحة ناعمة.

ولكي يكون داعماً، عليه أن :

1. يجعل المرؤوسين يشعرون أنه يدعمهم، وسوف يكونون أكثر انفتاحاً له إذا تأكدوا من دعمه لهم.

2. يقلص تقويمه لما يقال أو يفعل من الآخرين، ويركز على وصف الأفعال والأفكار المطروحة للنقاش.

ولكي يكون موثقاً، عليه أن:

1. لا يعطي المعلومات التي أفصح عنها المرؤوس لشخص آخر بشكل غير ملائم، أو أن يجعل منها أساساً للإشاعة أو المحادثات التافهة.

2. لا يتوقع من المرؤوسين ثقة كاملة، ولكن يجب عليه أن يعمل في هذا الاتجاه.

تاسعاً: عيوب (صعوبات) تطبيق الإدارة بالتجوال

قد أشرنا سابقاً أن الإدارة بالتجوال من الأساليب الإدارية الأكثر نجاحاً، ويمكننا من جني الكثير من الفوائد عند تطبيقه في المنظمات، إلا أن هناك بعض الصعوبات التي قد يواجهها المدير عند تطبيق الإدارة بالتجوال، وقد ذكر العجمي (2008: ص371) بعض هذه الصعوبات:

1. ارتفاع التكاليف في المؤسسة، حيث قد يتجه بعض العاملين إذا ما عرفوا مواعيد وصول القيادات إليهم إلى إضفاء نواح جمالية على أماكن الزيارة كإعداد اللافقات.

2. التركيز على الشكل الظاهري للجولات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال.

3. قلة كفاءة وفعالية بعض القيادات، قد لا تتوفر الشروط والمواصفات الواجب توافرها في المدير المتجول الفعال

4. نقشل الإدارة بالتجوال عندما لا تتفق القيادات الوقت الكافي للتجول والتحدث والاستماع لاستجابات العاملين وإعطائهم الأسئلة الصحيحة.

5. لا تعمل الإدارة بالتجوال إلا إذ توافر الاتصال الفعال بين الأطراف المختلفة في المؤسسة.

6. قلة وعي القيادات بكيفية التجوال الإداري الفعال وضعف القدرة على التحرك بوعي.

7. كبر حجم المؤسسات واتساع مجالاتها يمثل صعوبة بالغة أمام الإدارة العليا في التجول بانتظام والاتصال بجميع العاملين والتحدث معهم والاستماع لهم.

المبحث الثالث

مجالات الإدارة بالتجوال

المقدمة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة وما كتب عن الإدارة بالتجوال، لاحظ الباحث أن معظم الباحثين والكتاب ركزوا على دراسة الإدارة بالتجوال من عدة نواحي مجالات، ويتبنى الباحث في هذه الدراسة وجهة نظر العبيدي إذ قسم مجالات الإدارة بالتجوال إلى خمسة مجالات وهي (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) ويرجع ذلك لأن هذه المجالات تشمل مفهوم الإدارة بالتجوال من جميع الجوانب وتغطي معظم ممارسات وإجراءات الإدارة بالتجوال.

يشير هذا المفهوم (الإدارة بالتجوال) إلى قدرة المدير في الابتعاد عن المكتب والخروج منه لمسرح العمل، والتفاعل مع العاملين وجها لوجه، وذلك لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والحصول على تغذية راجعة ويمكن تعريف أبعادها على النحو التالي: (العبيدي، 2012:ص 66-67)

أ- اكتشاف الحقائق: ويشير على قدرة المدير من خلال التجوال على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع.

ب- تحسين الاتصال: ويشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل، وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال.

ج- التحفيز: ويشير إلى قدرة المدير إلى حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف.

ح- التطوير والإبداع: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعين وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله.

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

أولاً: اكتشاف الحقائق:

1- مفهوم اكتشاف الحقائق

تعتبر عملية اكتشاف الحقائق هي أول مراحل الإدارة بالتجوال، فهي ذات أهمية بالغة فمن خلالها يتم التعرف على أصل المشكلة والحقيقة الكاملة. ولاكتشاف الحقائق داخل المنظمة يجب أن يتمتع المدير المتجول بمهارات خاصة ونظرة ثاقبة للأشياء.

الإدارة بالتجوال لها فائدة عظيمة لا يمكن الحصول عليها بأي طريقة أخرى، حيث تمكنك من الحصول على نظرة ثاقبة وخصوصاً في القضايا غير واضحة والمبهمة فهذه الطريقة تمكن المدير من التعرف على الموظفين على طبيعتهم بدون تصنع أو تكلف (Hinnners,2009:P12).

2- أهمية اكتشاف الحقائق :

لقد أكد كل من جولمان وبوياتريس ومالكي في كتاب القادة الجدد أن الكشف عن الحقيقة وواقع التنظيم هي المهمة الرئيسية للقائد، وأن كثيراً من القادة يخفقون في الترحيب بالحقيقة، وهو ما يجعلهم فريسة في المستقبل حيث لا يعطي هؤلاء القادة الوقت للحوارات الهامة، ولا يتبنون ذلك النوع من التفاعلية التي تسفر عن حوار عميق مع موظفيهم فهم ليس لديهم اتصال حقيقي مع الأفراد في التنظيمات حتى يكون لديهم إدراك لما يحدث بالفعل.

فهؤلاء القادة يعتمدون على أنماط سيطرة وضبط قاسية ويمنعون الموظفين من إخبارهم بالحقيقة. فهم يفتقرون للمعلومات الموثوقة. أو أنهم في غفلة عن واقع تنظيماتهم. فهم يعتقدون أن كل شيء يسير على ما يرام ولكنهم في الواقع قد خلقوا ثقافة لا يجرؤ فيها أحد أن يقول لهم شيء من شأنه أن يغضبهم وخاصة الأخبار السيئة فهذا النوع من الصمت قد يكون له ثمناً باهضاً.

وفي هذه المرحلة يتم توفير المدخلات الأساسية لمنظومة الإدارة بالتجوال، والتي يتعين على المدير المتجول التأكد من أن جميع هذه المدخلات قد تم توفيرها بالشكل والنوعية والكمية المطلوبة، خاصة وأن هذه المدخلات تمثل المادة الخام التي ستعتمد عليها المنظومة في التشغيل، فإذا كانت غير ملائمة أو غير مناسبة جاءت النتائج غير سليمة. (الخصيري، 2000: ص35)

فهذه البيانات والمعلومات لها أثر كبير على أداء المنظمة، فهي تمثل مدخلات النظام الإداري، فإن كانت هذه المدخلات تعبر عن واقع الحقيقي للمنظمة وتعتبر عن المشاكل الحقيقية التي يعاني منها الموظفون فبالتأكيد سترتب على ذلك اجراءات وقرارات إدارية سليمة، أما إن كانت البيانات والمدخلات غير دقيقة فبالتأكيد ستكون النتائج عكسية.

3- إجراءات عملية اكتشاف الحقائق:

هناك مجموعة من الإجراءات التي من الممكن أن تساعد المدير على اكتشاف الحقائق والمشاكل التي تعرقل سير العمل. ومن أهم هذه الإجراءات :

- تحديد نوعية وطبيعة المعلومات المطلوب الكشف عنها، فيجب على المدير الاهتمام والتركيز على المعلومات التي تؤثر بشكل مباشر على العمل داخل المنظمة، وعدم التركيز على الأمور العرضية التي لا تتعلق بالعمل.
- لن تفلح مجهوداتك في السعي من أجل الحصول على المعلومات إذا لم تعلم ما المعلومات التي يجب أن تبحث عنها، ويتطلب منك السعي وراء المعلومات الملاحظة القوية والاستماع الجيد (Ramondo, Chile, 2001: p318).
- التأكد من المعلومات الواردة في التقارير، والتحري عن المعلومات غير الكاملة في التقارير، لأنه من الممكن أن تكون المعلومات التي نقلت للإدارة العليا غير كافية لاتخاذ القرار، أو تم نقلها بشكل غير دقيق عبر المستويات الإدارية.
- عندما تنقل المعلومات عبر أربع أو خمس مستويات إدارية، أنت كمدير في الإدارة العليا لا تعرف ماذا يحدث فعلاً، لأن كل مستوى إداري يقوم بنقل المعلومات بطريقة مختلفة، لذا عليك أن تمارس الإدارة بالتجوال للتعرف على الحقيقة كاملة (Hinners, 2009: P12).
- متابعة تنفيذ المهام على أرض الميدان، والتعرف على الواقع الفعلي للعمل يمنح المدير قدر كبير من المعلومات.
- وهي مرحلة تقوم على توفير كامل للبيانات الحقيقية الفعلية القائمة على الواقع الفعلي العملي العملي التنفيذي، ومن ثم تقوم الجولة التقديرية للمدير القائد على :
- اكتشاف الحقائق التي تم إخفائها، أو تزييفها، أو تجاهلها وإغفالها في التقارير الإدارية المكتوبة المرفوعة إليه.
- توضيح الملابسات، والظروف والأوضاع والأحوال التي أحاطت عملية التنفيذ، وأدت إلى ما هو قائم الآن.
- التيقن من الشكوك والهواجس التي تسربت إلى نفس القائد الإداري أثناء قراءته للتقارير المكتوبة، والتحقق من صدق حدسه وفراسته
- ومن ثم يحصل المدير القائد في هذه المرحلة على كم مناسب ومتدفق من الحقائق والبيانات والمعلومات والآراء والتصورات التي تتشكل بها البيئة والمناخ الحاكم للعمل في المشروع.

- إن توفير مناخ دافئ للموظفين تسمح لهم بالتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم والملاحظة والاستماع لمشاكل وشكاوي الموظفين من أفضل الوسائل للكشف عن الحقائق. فهي أفضل من توجيه الأسئلة بشكل مباشر للموظفين.

يعد القيام بالاستماع إلى ما يرويه الموظفون عن أخبارهم أفضل بكثير من محاولتك بإلقاء الأسئلة عليهم من أجل اكتشاف بعض المعلومات. وإذا قمت بإطلاع العاملين معك على بعض أخبارك الشخصية فإن ذلك يدفعهم في المقابل إلى القيام بإطلاعك على أخبارهم الشخصية (Ramondo, Chile,2001:p315).

ثانياً: تحسين الاتصال:

1- مفهوم الاتصال

"الاتصال عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية" (السكرانة، 2010: ص369).

الاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (السكرانة، 2010: ص 370).

2- أهمية الاتصال في الإدارة بالتجوال

الاتصال هو أصل الإدارة الناجحة فمن أهم مسؤوليات المدير تنظيم الموظفين داخل المنظمة والتواصل معهم لتحقيق أهداف المنظمة. بدون اتصال لاشيء سوف يتحقق في المنظمة كل شيء في المنظمة يعتمد على الاتصال. إن تعزيز دافع الاتصال لدى الموظفين من خلال توضيح ما هو مطلوب منهم من مهمات وكيف يؤديون هذه المهمات وماذا يمكن للموظف فعله من أجل تحسين أدائه لتحقيق الأهداف التنظيمية وفق رؤية المنظمة (Langley; 2006;p6).

تعتبر الاتصالات الإدارية وسيلة هامة في تطوير وتنمية العلاقات الإنسانية وذلك لأن الاجتماعات والاتصال الهاتفي والمكالمات تقوم على تقوية هذه العلاقات بشكل واضح، وبعكس ذلك فإن عدم الاتصالات يؤدي إلى تفكك الروابط والعلاقات بين الأفراد (عواد، 2012: ص394).

الإدارة بالتجوال تعتبر استراتيجية اتصال بين المدير والموظفين تعتمد على الاتصالات غير الرسمية بتبني طريقة الإدارة اللامركزية والثقة في الموظفين والتي تعزز العمل بروح الفريق حيث توفر الإدارة بالتجوال الوقت والمكان للتواصل بين المدير والموظفين وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية اتجاهات إيجابية من قبل الموظفين نحو العمل (Shaah&others,2013:p66).

3- عناصر الاتصال :

وقد ذكر عواد(2012:ص380)مجموعة من عناصر الاتصال لكي تتم عملية الاتصال بالشكل المطلوب ويتكون من:

المرسل: وهو ذلك الطرف الذي يقوم بتوجيه الأوامر وتقديم المعلومات وإبداء الاقتراحات والملاحظات فقد يكون المرسل رئيساً يقوم بإصدار التعليمات والتوجيهات إلى مرؤوسيه كما قد يكون المرسل هو المرؤوس وذلك بقصد إبلاغ رئيسه ما لديه من معلومات، كما قد يكون زميلاً.

المستقبل: هو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال فقد يكون فرداً أو جماعة يبلغ أوامر أو توجيهات أو معلومات

الرسالة: وهي عبارة عن الأفكار والمعاني والمفاهيم أو الأوامر والتوجيهات والمعلومات والاقتراحات أو أي رموز أخرى يتم تداولها بين طرفي عملية الاتصال.

الوسيلة: تمثل الأداة المستخدمة لنقل الأفكار والمعاني، ولقد تعددت وسائل الاتصال في وقتنا الحاضر نتيجة للتقدم العلمي والتقني الذي يشهده العصر، فقد يكون الاتصال عن طريق التحدث مباشرة وجهاً لوجهة أو بالحديث التليفوني أو التلفزيوني، وقد يكون عن طريقة الكتابة.

الهدف: فأى اتصال لابد له من هدف محدد يسعى إلى تحقيقه وأي اتصال لا غرض منه فإنه يعتبر مضيعة للجهود المبذولة وإهدار للوقت والتكاليف.

الوقت: إن أي اتصال يصل إلى المستقبل في زمن غير مناسب، أي عندما يكون المستقبل غير مستعد ذهنياً ونفسياً لهذا الاتصال فإن هذا الاتصال لا يؤدي الغرض أو الهدف المطلوب إنجازه وتحقيقه وبالتالي لا يمكن جني ثمار هذا الاتصال.

التغذية العكسية: وهي عملية تبيين مدى نجاح أو فشل الرسالة ومدى تحقيق الأهداف وتختلف القنوات المستخدمة في الاتصال باختلاف طرق التغذية العكسية وذلك لمعرفة ردود فعلها حول ما يحدث داخل المنظمة.

مقومات الاتصال الفعال :

لقد ذكرنا سابقاً أهمية الاتصالات في التجوال، ولكي نضمن تحسين الاتصال بين المدير المتجول والموظفين يجب أن يكون الاتصال فعالاً، ولن تجدي عملية الاتصال أي نفع إذا لم تكون مبنية على أسس ومقومات تضمن وصول الرسالة، وتساعد مقومات الاتصالات على فهم العاملين لأوامر وتوجيهات الرئيس فهي ذات أهمية بالغة في العمل الإداري، وقد وضع السكارنة في كتابه القيادة الإدارية الفعالة على أهم مقومات الاتصال الفعال ويتضمن:(سكارنة،2010:ص379)

أولاً: الإصغاء (الإنصات) ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية.

تشير الدراسات أن 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الانصات الجيد. وأشارت الدراسات أيضاً إلى أن من أبرز العادات السيئة في الانصات إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كإشغاله بمكالمة هاتفية، أو توقيع بعض الخطابات)، انتقاد طريقة الموظف في عرض الموضوع ومقاطعته ليدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة وبدون سبب.

ثانياً: الحديث المؤثر (الشرح): وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم ولكي يكون الموظف مؤثراً في الآخرين فلا بد يصيغ رسالته بلغة بواضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها حيث يتطلب أن يكون مفهوم الرسالة واضحاً في ذهن العاملين أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم.

ثالثاً: وسائل الإقناع :حيث تختلف وسائل الإقناع المستخدمة باختلاف نوعية المستمع فهناك المستمع الإيجابي الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول، وهناك المستمع المحايد الذي يستمع أولاً ثم يقرر، وهناك المستمع المعارض الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق ولا يؤمن بما يقول، وهناك المستمع اللامبالي الذي تفرض عليه ظروفاً ما أن يستمع.

رابعاً: استعمال لغة الإشارة والجسد :ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات وحركات العينين واليدين وطريقة الجلوس والمشي واللبس والبتسامة وغيرها.

خامساً: السؤال والمناقشة: وتعني أن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من هذا الاتصال، وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبة الموظف.

ثالثاً: التحفيز :

1- مفهوم التحفيز :

"مجموعة العوامل الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"(الهيبي، 2003:ص255).

"التحفيز عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء لأعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب" (الهيبي، 2003: ص255).

"مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إشباعها عن طريق العمل" (عامر، 2011: ص299).

تتمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة، أي أنها الأساليب التي تحت العاملين على العمل المستمر ومن تجعلهم ينهضون بأعمالهم. (عباس، 2011: ص180)

2- أهمية التحفيز في التجوال:

يشكل التحفيز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي (الحلايبة، 2013: ص8).

يجب أن يكون هدفك كرئيس في العمل منصّباً على أن تدفع فريق العمل لديك على أن يكسروا القواعد الروتينية اليومية وأن يبحثوا عن طرق جديدة تمكنهم من تحسين أداءهم في المستقبل. فإنك توجد البواعث التي تجعل من هذا الهدف شيئاً مثيراً وممتعاً. إنك بذلك تجعل فريق العمل يجتهد كي يحقق إنجازاً معيناً (Ramondo, Chile, 2001: p48).

وقد ذكر Ramondo, Chile (2001: p54) أشكالاً من التحفيز يمكن استخدامها مع الأفراد منها:

1. النجوم الذهبية
2. الميداليات والنياشين والأوسمة
3. خطابات التوصية والاستحسان
4. شهادات على تميز الأداء
5. مقالات في الصحف كإشادة

6. الإشادة بمستوى أداء موظف وما حققه من إنجاز أمام باقي زملائه

7. الرحلات التكليف بعمل مشروعات خاصة

8. المال

3- مقومات نظام التحفيز الفعال :

وقد ذكر الشبلي والنسور (2009:ص217) المتطلبات الأساسية لبناء نظام تحفيز فعال وتتضمن:

- 1- عدالة الحافز وكفايته.
- 2- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.
- 3- أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.
- 4- أن يكون الحافز له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.
- 5- ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.
- 6- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع.
- 7- أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبة.
- 8- أن يركز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة.

4-أنواع الحوافز

تختلف أنواع الحوافز حسب المعيار التي قسمت بناءً عليه فيمكن تقسيمها حسب ماهية هذه الحوافز، وهل تعطى لفرد أو جماعة، والهدف الذي تعي من أجله، وقام العتيبي وآخرون بتصنيف أنواع الحوافز إلى : (العتيبي وآخرون، 2007 :ص 191-192)

الحوافز المادية: تتمثل الحوافز المادية بالحوافز النقدية مثل الزيادة في الأجر أو التحسن في الظروف المالية للعمل ويمكن أن تتخذ الحوافز صورة تخصيص نسبة معينة من الأرباح للعاملين .وهناك شكل آخر للحوافز المادية وهي الترقية والترفيح في الوظيفة ذلك لأن الترقية ما هي إلا ارتقاء بالمنصب وذلك يشمل على زيادة في الأجر.

الحوافز المعنوية: وتتخذ من هذا النوع صوراً غير مادية مثل تقديم الشكر والامتنان ورسائل شكر أو شهادات تقدير أو اعتراف بالكفاءة أو تسلم وسام أو المدليات أو فرص المشاركة في اتخاذ القرارات أو حتى المركز الاجتماعي الذي يوفره العمل وتحسين اللقب.

الحوافز الفردية : وهي تلك الحوافز والتي تهدف إلى تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج. فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ أو إعطاء هدية أفضل طالب في القسم. كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية.

الحوافز الجماعية :هي الحوافز التي تقدم لكافة أفراد المؤسسة أو لكافة العاملين في قسم معين. وتهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق والتنسيق والتعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على ألا يتعارض عمله مع عمل زملاءه. مما قد يلحق أضرار بالأهداف الرئيسية للعمل.

الحوافز السلبية :هي تلك الحوافز المتمثلة بالتهديد والعقاب أو الخصم من الراتب، والإنذار أو التوبيخ والحرمان من الترفيه أو العلاوة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك البعض من انتقد هذه التسمية بأن الحافز هو مشجع خارجي للعمل وحسن الأداء والصورة العكسية للحوافز هي العقاب والإحباط ولا يجوز القول بأنها حوافز سلبية.

الحوافز الإيجابية : هي تلك الحوافز المتمثلة بالحوافز المادية والمعنوية بأشكالها المختلفة.

رابعاً: التطوير والإبداع:

1- مفهوم الإبداع

"الإبداع هو التوصل إلى طرق جديدة للحصول منها على نتائج تسعى لتحقيقها. (عامر، 2011: ص268)

"الابتكار الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء" (نجم، 2003: ص343).

2- أهمية الإبداع والتطوير في التجوال :

فالإدارة بالتجوال تقوم على تحفيز الابتكار، والإبداع، والتطوير والتحسين، بحيث يتم دعم الأفكار الجديدة المستخلصة من الحوار والنقاش البناء الذي يتم أثناء الجولة الإدارية مع العاملين في وجود جو من الحب والود، ولهذا يجب على المدير المتجول أن يختار لغة الحوار البسيطة كلما اقترب من العاملين التنفيذيين، ويختار المصطلحات الفنية المعقدة كلما صعد إلى الفنيين والإداريين، بحيث تشعر كل فئة أنه واحد منهم، ومستودع أسرارهم والأمين على تحقيق مطالبهم. (الخصيري، 2000: ص157)

أثبتت الدراسات أن كل شخص لديه القدرة الأساسية التي تمكنه من الإبداع، وأنه من الممكن تعزيز هذه القدرات الإبداعية لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئته مما يحتم أن يكون مبادراً في تعامله مع الأحداث بدلاً أن يكون سلوكه رد فعل تجاهها. (عامر، 2011: ص269)

3- عناصر الإبداع :

للحصول على منظمة مبدعة، لا بد من دعم المدراء للموظفين على الإبداع فعملية الإبداع لا تحدث بشكل عفوي وإنما تتم عند تطبيق عناصر الإبداع وتشمل: (عامر وقنديل، 2010)

أ- **الإحساس بالمشكلة:** ويعني الإحساس بالمشكلة ورؤيتها رؤية واضحة، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثارها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، إن التشبع بالمشكلة أو الموضوع المطروح للبحث، هو الذي يوحى بالإبداع، وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة، زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة نيرة.

ب- **وفرة الأفكار:** عندما نتحدث عن الإبداع فإننا نعني التنوع وجودة الأفكار الجديدة، ولكن من جهة أخرى فإن الإبداع يحتاج إلى وفر فكري، أي عدد من الأفكار، ربما لا يكون كل هذا العدد نافعاً أو صالحاً للتنفيذ، وربما سيكون عدد قليل جداً منه هو الذي يصلح، أو حتى فكرة واحدة فقط، أو مزيج من فكرتين أو أكثر، من المهم ألا يطرد المبتكر أي فكرة ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار، وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها، حتى يختار الصالح منها.

ج- **المرونة:** تعتبر المرونة عنصراً حيوياً للإبداع، ذلك فهي تعني النظر في الأشياء في ضوء جديد، ومن عدة زوايا، وتخرج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتاد الناس النظر إليها، لذلك فقد تبدو أفكار معينة متنافرة أو مترابطة، ولكن نظرة مرنة إليها يمكن أن تربط بينها وتجمع بين أجزائها، فتبد في شكل جديد، وقد كان للمرونة دور في الاختراعات التي نراها ونلمسها.

د- **الأصالة:** يكون الشخص مبدعاً إذا توصل إلى شيء جديد لم يسبقه أحد، وأما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة، أو تعديل من أي نوع فهو ليس مبدعاً، وإنما مقلد

4- استراتيجيات لزيادة الإبداع في المنظمة :

لقد وضع Daniels (2000:p399) استراتيجيات لزيادة الإبداع نخلص منها بالتالي:

أ- عزز جميع الأفكار: يجب تعزيز أي سلوك يشير إلى اهتمام فرد ما بإيجاد طريقة أفضل لأداء العمل، أو البحث عن منتج أو خدمة جديدة أو معدلة، وليس هناك أمر أسوأ من التجاهل أو

العقاب إذ أن أي فكرة بسيطة أو مفرطة في الخيال قد تؤدي إلى خلق عملية عالية الكفاءة أو إلى منتج جديد أو جزء جديد من آلة أو خدمة جديدة، أما إذا تم توقيع العقاب وتجاهل الفكرة على أنها تافهة فإن ذلك يؤدي إلى حرمان المنظمة من هذا الاحتمال.

ب- استبعاد وإزالة المعوقات وأي أمور طارئة قد تكون مصدراً لمعاقبة أو مجازاة السلوك الإبداعي: فهناك حقيقة مؤكدة أنه كلما طال الوقت بين تقديم الفكرة في نظام الاقتراحات التقليدي وبين تقدير الفكرة، فإن ذلك يؤثر على عدد الاقتراحات المقدمة أي أنه كلما طال هذا الوقت كلما قل عدد الاقتراحات، فإذا استطعت تقليل الوقت الذي يمر حتى يقر المسئول بالفكرة المقترحة، فإنك ستزيد من درجة المساهمة والمشاركة بالأفكار الإبداعية.

ج- انظر لعديمي الخبرة كمصدر للأفكار: فالكثير من الأفكار العظيمة تأتي من أفراد قليلي الخبرة، إن الفرد القائم بالعمل لا يكون لديه دائماً أفضل الأفكار، ولكن قد يكون لديه بعض الأفكار الطيبة التي من الممكن أن تحولها لأفكار عظيمة.

د- تنوع الأفراد: عليك بتعيين أفراد من ذوي الخبرات المتنوعة، فمثلاً لا تعين أفراد من خريجي جامعة واحدة، إن القوة الحقيقية مصدرها الكفاءات المتنوعة، فلو أن لكل فرد نفس التدريب والمهارات والخبرة فسوف ينظرون للمواقف بعين واحدة، أما التنوع فيؤدي حقيقة للإبداع.

هـ- سجل الأفكار فوراً: عليك تسهيل مهمة العاملين في تسجيل الأفكار، فبعض الشركات لديها دفاتر المذكرات والسبورات التي في متناول الأفراد والتي يمكنهم الكتابة عليها وتسجيل أفكارهم، إن المشاركة في الأفكار هي بمثابة حث الآخرين على تكوين أفكار أو وضع سوابق لأفكار مختلفة.

خامساً: التغذية الراجعة:

1- مفهوم التغذية الراجعة :

"التغذية الاسترجاعية هي معلومات وبيانات عن أداء الفرد بما يسمح للفرد بضبط أدائه وتبين وتوضح للعامل مستوى أدائه الحالي بالنسبة لأدائه السابق، وذلك من أجل تحقيق هدف معين" (Daniels,2000:p168).

"التغذية الراجعة يقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة" (المحاسنة، 2013: ص85).

"التغذية الراجعة وسيلة لمعرفة الثغرات ومحاولة تلافيها وتنفيذ عمليات التحسين المستمر في المجالات والعمليات والمستويات كافة" (العساف والصريرة، 2011: ص633).

2- أهمية التغذية الراجعة:

يحتاج الموظف إلى معرفة الكثير عن كيفية أدائه لعمله، وقد أثبتت عدة دراسات بأن دعم المدراء لموظفيهم من خلال تقديم المشورة المستمرة لهم، لها تأثير إيجابي على توجيه أنشطة هؤلاء الموظفين نحو الأهداف الشخصية والتنظيمية الملائمة، وعلى تنمية مهاراتهم في العمل، وعلى تنمية دوافعهم تجاه التطوير الذاتي. ويجب أن يكون التواصل مستمراً بين المدير والموظف فيما يخص مشاكل العمل اليومية، ولا يتم ترحيلها إلى مقابلة تقييم الأداء. (جير، 2010: ص65)

المدراء المتجولون يعرفون متى يتيحون الفرصة للموظفين للتعبير عما يجول في خواطرهم. قد يسمع القائد المتجول حديثاً لا يرغب أن يسمعه ولكنه يجب أن يعرفه وذلك لتقييم ما يجري داخل العمل، فعند سماع المدير المتجول بعض الكلمات اللاذعة من الموظفين حول العمل فيجب ألا يعاقبهم لقولهم ما يعتقدون. فإذا حاول أن يعاقبهم مرة واحدة فلن يكونوا صادقين معه مرة أخرى وسيبقى في المنظمة الأشخاص الذين يقولون دائماً نعم والمتملقين لكسب رضا المدير عنهم (streshly&gray,2012:p3).

عندما لا يقوم المدير المتجول بأخذ التغذية الراجعة بشكل كامل فهو لن يعرف الحقيقة كاملة ولن يكون على إطلاع بوجهات نظر الموظفين، فتقديم التغذية الراجعة للموظفين تعمل على تحديد نقاط القوة والتحسين في الأداء وتعمل الإدارة على تعزيزها وتطويرها وتحديد جوانب الضعف والقصور وتحاول الإدارة تقديم الحلول لتجنب ذلك وهذا يحدث من خلال النقاش مع الموظفين.

3- فترة التغذية الراجعة :

من الواضح أن التغذية الاسترجاعية المباشرة والفورية تكون أفضل ، حيث تجعل العاملين يتعلمون بمعدل أسرع لما يتاح لهم من فرص الدعم والتوجيه من المدراء بعكس المراجعة المتباعدة والمتأخرة (Daniels,2000:p168).

إن السؤال الذي أوجهه في مثل هذه الظروف هو: ما هي أقصر فترة مراجعة من الناحية العملية ؟ إن المراجعة كل ساعة أفضل من المراجعة كل يوم، والمراجعة كل يوم أفضل من المراجعة كل أسبوع. ولا شك أن المراجعة لا تحمل أفضلية كبيرة إذا تجاوزت أكثر من أسبوع، ولكنها على أية حال تكون أفضل من عدمها، فالمراجعة الشهرية لا تحدث أثراً ملحوظاً في الأداء بعد فترة طويلة (Daniels,2000:p169).

4- أنواع التغذية الراجعة

هناك نوعان من التغذية الراجعة فقد تكون تغذية راجعة فردية، أو تغذية راجعة جماعية، وكل نوع يتم بطريقة مختلفة الآخر. بالنسبة للمجموعة تكون المراجعة علنية، وبالنسبة للفرد تكون المراجعة سرية، ونشجع الأفراد على الاحتفاظ بدفتر ملاحظات خاص بأدائهم يعرضونه على مشرفيهم يومياً، فذلك يمنح المشرف فرصة للتعزيز، إذا كان ذلك مناسباً، وأن يعرض المساعدة إن لزم الأمر، فهذه الطريق فعالة لزيادة مستوى الأداء لأقصى حد (Daniels,2000:p170).

إن المراجعة الفردية أكثر فاعلية من المراجعة الجماعية، ومع ذلك فإنه قد يخطر على ذهنك، أن المدراء سيقولون : "لا نستطيع الحصول على بيانات من عامل واحد فقط ". فإذا لم تستطعوا القيام بذلك، فلا تقموا به، ولكن يجب أن تكون المراجعة بالنسبة لأصغر فريق عمل ممكن (Daniels,2000:p170).

5- خصائص التغذية الراجعة الفعالة

حتى تصبح التغذية العكسية بناءة يجب أن تركز على سلوك المتلقي فقط لا لومه ولا تهديده، ولا ينبغي أن تكون معقدة، وينبغي شرحها حتى لا يساء فهمها وأن تكون مركزة ومحددة وفي الوقت المناسب، فهي تتبع الأداء فوراً أو بعده بفترة وجيزة، لأنها إذا أتت في الوقت غير المناسب فإنه يتم إنكارها وتجاهلها، ويكون الغرض منها هو نقد السلوك أو الأداء ولا شيء غير ذلك، بحيث لا تتعرض لنقد الشخص بذاته، كذلك يجب أن تكون ذات صلة بالعناصر التي تسهم بأداء المهمة بنجاح، وينبغي أن تأتي التغذية العكسية من مصدر موثوق به حتى يأخذها المتلقي على محمل الجد ويثق بدقتها ومصداقيتها، ويجب تفسيرها للمتلقى وكيف يمكن أن يستخدمها لتحسين أداء المهمة، ويجب أن تكون آليات دعم متاحة لمساعدة المتلقى للاستفادة منها وقد تشمل التدريب على بعض الوظائف أو المهام الخاصة التي تتيح للموظف تحسين ممارسته لمهام الوظيفة (الشمراي، 2009: ص11).

ويرى الباحث أن من أهم عوامل نجاح التغذية الراجعة :

- أن تكون المعلومات المقدمة واضحة وسهلة.
- المعلومات معروضة بشكل شيق يساعد على الفهم.
- التحليلات والنتائج مفهومة وتصف الواقع وفق الموارد المتاحة.
- أن تقدم التغذية الراجعة بشكل مباشر بعد السلوك.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

المبحث الأول: الأداء

- ◆ أولاً: مفهوم الأداء
- ◆ ثانياً: مكونات الأداء
- ◆ ثالثاً: محددات الأداء
- ◆ رابعاً: مفهوم تقييم الاداء
- ◆ خامساً: معايير تقييم الأداء
- ◆ سادساً: أهداف تقييم الأداء
- ◆ سابعاً: مشاكل تقييم الأداء

المبحث الثاني: الأونروا

- ◆ أولاً: نشأة الأونروا
- ◆ ثانياً: أهداف التنمية البشرية للأونروا
- ◆ ثالثاً: برنامج التعليم في غزة
- ◆ رابعاً: الأداء الوظيفي للمعلم في وكالة الغوث
- ◆ خامساً: دورة تقييم الاداء للعاملين في الأونروا

المبحث الأول الأداء

أولاً: مفهوم الأداء

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ من قبل الباحثين والممارسين وذلك بسبب أهميته بالنسبة لنتائج المنظمة وتحقيق أهدافها. يتعلق الأداء الوظيفي بنشاطات الأفراد والجماعات الخاصة بالمهام الوظيفية المناطة بها والتي يمكن قياسها من خلال استخدام معايير معينة متفق عليها. فالأداء الوظيفي يتمتع بأهمية عالية حيث أن حياة وبقاء واستمرار المنظمة تتوقف بدرجة كبيرة على أداء موظفيها.

الإداء هو سجل بالنتائج المحققة. سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف (أي درجة الإنجاز) بكفاءة وفاعلية (مصطفى، 2008 :ص385).

عرف الأداء من وجهة نظر الإدارة وذلك من خلال (معجم المصطلحات الإدارية، 2007) بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

وكما وصف العديلي (1995:ص58) أن أداء الفرد لعمله تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل، وهذه المفاضلة تتم على أساس قيمة العائد المتوقع الحصول عليه من أداء هذا العمل، وأن درجة هذا التوقع تختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى.

ثانياً: مكونات الأداء:

- **الفاعلية:** وتمثل معياراً يعكس مدى تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة، وتطابقها مع نتائج العمل.

الفاعلية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، واعتماداً على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل (المحاسنة، 2014 :ص 110).

الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، ودون أن يتعارض ذلك مع المصلحة المجتمعية. بمعنى آخر هل يحسن العاملون و فرق العمل

المديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر (مصطفى، 2008 :ص385).

• **الكفاءة:** هي صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لا بد من الاستغلال الرشيد، والمزج بين عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة. الكفاءة هي القدرة على الاستخدام الكفء للموارد المتاحة من خلال خفض أو تحجيم الفاقد بها. وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة (مصطفى، 2008 :ص385).

الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدني التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة. وتقاس الكفاءة عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات (المحاسنة، 2014 :ص 112).

ثالثاً: محددات الأداء

انطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة للأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكاً، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل والعناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء (المحاسنة، 2013 :ص113).

قام المحاسنة (2013:ص114) بتقسيم محددات الأداء إلى محددات داخلية وهي تتعلق بالعامل بشكل مباشر ومحددات خارجية وهي تتعلق بالبيئة المحيطة وهي خارج سيطرة العامل.

المحددات الداخلية وتشمل :

1- الجهد :وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يشير إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته. حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب. وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتنشطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فبذلك يعتبر الجهد من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

2- القدرات :ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة التي لا بد من توافرها في من

يقوم بوظيفة ما. وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء، لذلك تعتبر القدرات من محددات الأداء الوظيفي.

3- إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل. بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناءً على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

المحددات الخارجية وتشمل :

1- متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل. إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

2- البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه.

رابعاً: مفهوم تقييم الأداء:

ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة وخارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم (درة والصباع، 2008: ص259).

تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة (الهيبي، 2003: ص200).

وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته. والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في اثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته (أبو شيخة، 2000: ص217).

خامساً: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء(الهييتي، 2003 :ص 202).

ومن المسائل المرتبطة بمعايير تقييم الأداء موضوع نوع المعايير وهل هي خصائص بشرية للعاملين أم أهداف يجب أن تتجز؟ ولقد حرص المدخل التقليدي على تقييم خصائص وسمات العاملين أما المداخل الحديثة فإنها تركز على الأهداف التي تتجز، وتتنظر إلى تقييم الأداء على أنه نظام ذو توجه تنموي تطويري(درّة والصباغ، 2008: ص268) .

يختلف المعيار الملائم للأداء الفعال؛ باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد أشار إليها (2010 : ص22)وهي كالتالي :

1. الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.
2. الثبات: أي يضم المعيار جانباً من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون الأداء ثابتاً، أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.
3. التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وما غير ذلك.
4. القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الاداء الفعلي للأفراد.
5. سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، بحيث يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

وأضاف درّة والصباغ (2008:ص270)بعض الخصائص لمعايير تقييم الأداء منها :

- يجب أن تكون المعايير معايير موضوعية وغير متحيزة فتقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.
- يجب أن تكون المعايير متصلة بأهداف المؤسسة.

- يجب أن تركز المعايير على الجوانب الأساسية وليس الثانوية من الوظيفة التي تقيم
- يجب أن تأخذ المعايير بعين الاعتبار قدرات الموظف والمهام التي يمكن أن ينجزها، وليس المهام التي لا يمكن السيطرة عليها والتحكم بها.

سادساً: أهداف تقييم الأداء :

- وقد ذكر درة وصباغ (2008:ص260-262) أن تقييم الأداء الفعال يحقق أهداف في المنظمة ولعل من أبرزها ما يلي :
- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أم غير مرض.
- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم للشخصي.
- يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المنظمة أو خارجها.
- يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو انقاصها .
- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترفيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.
- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.
- يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

سابعاً: مشاكل تقييم الأداء:

- قد يتعرض نظام التقييم الأداء في المنظمة لبعض المشاكل والأخطاء والتي من شأنها فشل نظام تقييم الأداء، وعدم تحقيق أهداف التقييم المخطط لها، وفيما يلي أهم الأخطاء والمشاكل التي تكتنف عمليات تقويم الأداء كما ذكرها أبو شيخة(2000:ص233_236):

- إيلاء بعض العناصر أهمية في التقويم بالرغم من أنها ليست ذات علاقة بالوظيفة التي يشغلها.
- ميل الرئيس إلى تقويم المرؤوس إيجاباً أو سلباً متأثراً بآرائه المسبقة أو انطباعاته الشخصية المكونة مسبقاً بناءً على تقسيم معين للناس.
- الميل للوسط، إذ يميل الرئيس إلى تقويم مرؤوسيه بمستوى (متوسط) ويشيع هذا الخطأ كلما افترقت طريقة التقويم إلى الدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيأخذ الرئيس بالحكم الواسطي ليغطي قصور أسس التقويم، وعندما يتضائل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأضعف موظف، وتنتفي معه قيمة تقويم الأداء وهدفه.
- تحميل الشخص الخاضع للتقويم مسؤولية إنجاز واجبات ليس مسؤولاً عنها بمفرده، لأن جزءاً كبيراً منها يقع خارج سيطرته.
- التعميم من صفة واحدة : ويعني هذا الخطأ ميل المقوم إلى إعطاء تقدير مرتفع للموظف لتمييزه في صفة واحدة أو عنصر واحد من عناصر التقويم، ومثال ذلك إذا ما اعتقد الرئيس أن المرؤوس منظم في مواعيد العمل ولا يتأخر، فقد يميل إلى إعطائه تقدير مرتفع في باقي عناصر التقويم. أو العكس فقد يكون الفرد ضعيفاً في عنصر معين فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديراً منخفضاً في باقي العناصر. ويطلق على هذا الخطأ اسم تأثير الهالة .
- تأثير الحداثة recency: المفروض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار فترة التقويم، حتى يتمكن من التقويم السليم لأدائه. ولكن يحدث عادةً أن يتأثر الرئيس بالوقائع الأكثر حداثة في ملاحظته لأداء المرؤوس في الفترة الأخيرة عند تقويمه، فالفرد يتذكر عادة بوضوح الأحداث القريبة وينسى الأحداث البعيدة.

وأضاف مصطفى(2000:ص415) بعض الأخطاء في نظام تقييم الأداء

- التساهل والتشدد: حيث تجد بعض المديرين متساهلاً ميالاً للتعاضدي عن ما يكون من نواحي القصور في أداء مرؤوسيه. فيعطيهم تقديرات أعلى مما يستحقون. أو ترى البعض من الرؤساء ميالاً للتشدد فيعطي مرؤوسه تقدير أقل مما يستحق.
- التحيز الشخصي: حيث قد يتجه بعض الرؤساء لتقييم المرؤوسين متأثراً تماماً بقيمه الشخصية وعواطفه من حب وكره وحقد، وبانطباعاته غير الموضوعية. فالتقييم هنا لا يقوم على أساس مدى إسهام أداء المرؤوس في تحقيق أهداف المنظمة، وإنما على العواطف والاتجاهات الشخصية للرئيس.

المبحث الثاني الأونروا

أولاً: نشأة الأونروا

أنشئت الأونروا بقرار الجمعية العامة رقم 302 (الدورة الرابعة)، وتمثل تفويضها الأولي في تقديم "برامج الإغاثة المباشرة وبرامج التشغيل" للاجئين الفلسطينيين من أجل "تلافي أحوال المجاعة والبؤس ودعم السلام والاستقرار". وحلت الأونروا محل وكالة الأمم المتحدة لإغاثة اللاجئين الفلسطينيين التي أنشئت في سنة 1948. وفي غياب حل لمسألة لاجئي فلسطين، عملت الجمعية العامة وبشكل متكرر على تجديد ولاية الأونروا، وكان آخرها تمديد عمل الأونروا لغاية 30 حزيران 2017 موقع وكالة الأمم المتحدة لتشغيل اللاجئين (تاريخ الدخول 26-1-2015).

تعد الأونروا فريدة من حيث التزامها الطويل الأجل لمجموعة واحدة من اللاجئين. وقد ساهمت في رفاه أربعة أجيال من لاجئي فلسطين وفي تحقيق تهميتهم البشرية. وحيث أنه كان يتوخى أصلاً أن تكون منظمة مؤقتة، فقد عملت الوكالة تدريجياً على تعديل برامجها للإيفاء بالاحتياجات المتغيرة للاجئين.

ووفق التعريف العملياتي للأونروا، فإن لاجئي فلسطين هم "أولئك الأشخاص الذين كانت فلسطين هي مكان إقامتهم الطبيعي خلال الفترة الواقعة بين حزيران 1946 وأيار 1948، والذين فقدوا منازلهم ومورد رزقهم نتيجة الصراع العربي الإسرائيلي عام 1948" موقع وكالة الأمم المتحدة لتشغيل اللاجئين (تاريخ الدخول 26-1-2015).

ثانياً: أهداف التنمية البشرية للأونروا :

تصف الأمم المتحدة التنمية البشرية بالعبارات التالية: "التنمية البشرية هي عملية تتضمن توسعة خيارات الناس. ويتم تحقيق توسعة خيارات الناس عن طريق توسعة القدرات البشرية على كافة مستويات التنمية، فإن القدرات الأساسية الثلاث للتنمية البشرية هي أن يحيا الناس حياة مديدة وصحية وأن يحظوا بالمعرفة وأن يتمتعوا بمستوى لائق من المعيشة. وإذا لم يتم تحقيق هذه القدرات الثلاث، فإن العديد من الخيارات لن تكون ببساطة متاحة وستبقى العديد من الفرص متعذر الوصول إليها.

ولاحقاً لهذا التعريف، قامت الأونروا بتحديد أربعة أهداف للتنمية البشرية لتكون نقاط التركيز لعمليات الوكالة: موقع الأمم المتحدة في الشرق الأدنى (تاريخ الدخول 26-1-2015)

الهدف الأول: المعرفة والمهارات المكتسبة

لدينا واحداً من أكبر الأنظمة المدرسية في الشرق الأوسط، ونقوم بتدريس نصف مليون طفل في أكثر من 700 مدرسة.

الهدف الثاني: العيش حياة مديدة وصحية

نحن نقدم خدمات صحية أساسية من خلال شبكة من مرافق الرعاية الصحية الأولية والعيادات المتنقلة.

الهدف الثالث : تحقيق مستوى لائق من المعيشة

نحن نقدم الإمدادات الغذائية الأساسية والإعانات النقدية علاوة على المنح النقدية الطارئة والمساكن الملائمة للاجئين الأشد عرضة للمخاطر. ونعمل باستمرار على تحسين البيئة المادية والاجتماعية في مخيمات اللاجئين مستخدمين في ذلك نهجا تخطيطيا مدفوعا باعتبارات مجتمعية.

الهدف الرابع : التمتع بحقوق الإنسان إلى الحد الأقصى الممكن

إن تحقيق أهداف الأونروا التنموية الثلاث يعتمد على الرابع، ألا وهو : ضمان أن حقوق الإنسان يتم التمتع بها إلى الحد الأقصى الممكن. وتعمل الأونروا من أجل حماية وتعزيز حقوق لاجئي فلسطين عن طريق ضمان وصول خدمات نوعية للمجتمعات والأفراد المعرضون للمخاطر.

ثالثاً: برنامج التعليم في غزة:

يوجد في غزة 245 مدرسة تقدم الخدمة لأكثر من 225,000 طالب وطالبة. إن هؤلاء الأطفال ينمون في ظروف قاتمة، وغالبا ما يكونون محاطين بالفقر والعنف. وتوفر المدرسة لهم أحد الأمكنة التي يستطيعون فيها تعلم المهارات من أجل مستقبل أفضل.

وقد أدت سنوات من نقص التمويل إلى إبقاء النظام التربوي في غزة يعمل فوق طاقته، حيث أن 94% من المدارس تعمل بنظام الفترتين حيث يستضيف المبنى الواحد مدرسة وطلابها في الفترة الصباحية ومدرسة أخرى بطلاب مختلفين في الفترة المسائية. ونتيجة لذلك، فإن تعليم الأطفال يتم اقتطاعه بشدة. وفي امتحانات العام 2006، رسب ما يقارب من 80% من الطلبة في الرياضيات فيما رسب أكثر من 40% من الطلبة في مادة اللغة العربية.

ومن أجل عكس هذا التوجه المقلق، قمنا بإدخال مبادرة "مدارس التميز" في غزة والتي تشتمل على:

- منهاج مكرس لحقوق الإنسان

- تعزيز الاحترام والانضباط في مدارس خالية من العنف
 - توفير وجبة أساسية لمساعدة الطلاب على التركيز على عملهم المدرسي وتشجيعهم على القدوم للمدرسة.
 - مواد مساعدة للطلبة من ذوي التحصيل المتدني ومواد إثرائية للطلبة الموهوبين.
 - مساعدة للطلبة المعرضين للمخاطر وضعيفي التحصيل، بما في ذلك برامج تعليم صيفي وحصص بعد المدرسة وتقييم صحي شامل. حصة إضافية في مادتي الرياضيات واللغة العربية.
 - أسابيع المرح الصيفية: وهو برنامج نشاطات ترفيهية يوفر للأطفال الراحة التي هم بأمر الحاجة لها.
- وبالنظر إلى السياق المفعم بالتحديات في غزة على وجه التحديد، قامت الأونروا بإدخال مساق معياري لحقوق الإنسان مستند إلى مواد تم تطويرها عبر برنامجنا الخاص بحقوق الإنسان وحل النزاعات والتسامح.

وإلى جانب خدمات التعليم الأساسي لدينا، توفر الأونروا أيضا فرصا تدريبية مهنية وفنية لحوالي 1.300 طالب سنويا في مراكزها التدريبية في غزة وخانيونس، وهي تستهدف الطلاب ضعيفي التحصيل الأشد فقرا والأكثر عرضة للمخاطر. ويوفر التدريب للطلاب المساحة من أجل تطوير أنفسهم وتطوير مهاراتهم، الأمر الذي يمكن أن يساعدهم في العثور على طريقهم للخروج من الفقر الذي يعيشون فيه.

رابعاً: الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث

يعتبر المعلم هو أحد العاملين في وكالة الغوث حيث تنطبق عليه دورة تقييم الأداء، حيث يتم وضع ستة أهداف للمعلم في بداية السنة الدراسية، ومن ثم يتم المتابعة المباشرة من قبل مدير المدرسة وهو المشرف المباشر على تقييم المعلم، ويمثل النموذج التالي المجالات والأهداف العامة لتقييم الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين.

جدول رقم (1)

يوضح نموذج تقييم الأداء للمعلمين العاملين في وكالة الغوث

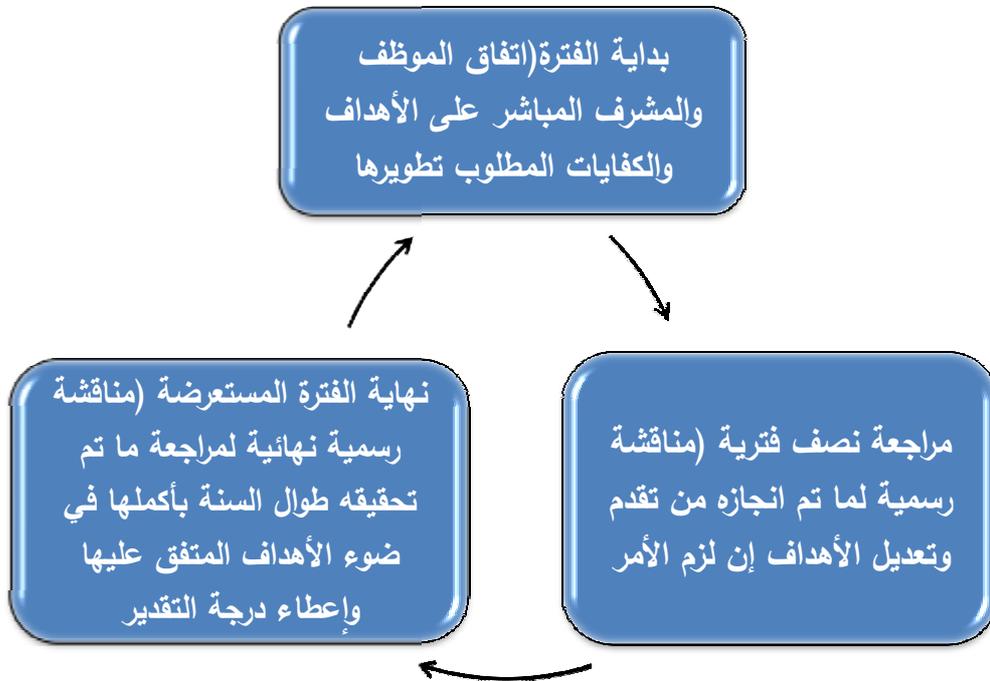
الأهداف	مجالات التقييم
توضيح وضمان تقديم المنهاج وإدراك حاجات التعلم المختلفة لجميع الطلاب	تقديم الخدمة : يركز على حاجات العميل وتقديم الخدمات لمجتمع اللاجئين أو الدوائر داخل الأونروا
استخدام نطاق من أساليب وطرائق التدريس بغية تطوير المعرفة والمهارات	المعرفة والابتكار: يملك المعرفة الملائمة لتحقيق الواجبات المحددة ويبحث عن المعرفة لتحسين الأداء وفهم غرض مهمة الوكالة ومدى أهميتها بالنسبة لمتلقي الخدمات.
يملك مستوى ملائماً من المعرفة والفهم للموضوع الذي يدرسه ومنفتحاً لطرق عمل جديدة	الموقف والنزاهة: يظهر موقفاً إيجابياً إزاء العمل والزملاء ومجتمع اللاجئين والأمم المتحدة، ويقوم بأداء جميع الواجبات بأعلى مستوى من الأخلاق والأمانة
تأسيس وإدامة بيئة تتم فيها معاملة الموظفين بكياسة واحترام ونزاهة وعدل ورحمة مع الحفاظ على كرامتهم	العلاقات والتواصل: تطوير وإدامة علاقات جيدة مع المرؤوسين والأقران ومن هم أعلى منه والناس الخارجيين والوكالات التي تهتمنا
تأسيس وإدامة علاقات إيجابية وعملية وبناء شبكة اتصالات مع جميع المشاركين المعنيين	القيادة والإدارة: ضمان تخصيص ملائم من العمل للموظفين واستخدام الموارد وتحفيز الموظفين وتقديم توجيه ملائم لتحقيق مهمة الوكالة
إدارة العملية التعليمية والمساهمة في أمور المدرسة وتولي مسؤوليات داخل المدرسة لمجالات محددة	

نموذج تقييم الأداء للمعلمين العاملين في وكالة الغوث

بوابة معلومات الأونروا مكتب غزة الإقليمي (تاريخ الدخول 20-1-2015)

خامساً: دورة تقييم الأداء للعاملين في الأونروا

- تتضمن دورة تقييم الأداء المناقشات بين المشرف المباشر والموظف طوال الفترة السنوية، أما بالنسبة للعاملين في مجال التعليم فهي تتفق مع طول السنة الدراسية (أي من أيلول إلى آب) أما بالنسبة لباقي الموظفين فإن دورة الأداء هي سنة كاملة من كانون ثاني إلى كانون أول.
- وتتكون دورة تقييم الأداء للعاملين في وكالة الغوث من مراحل وهي: (الرئاسة العامة، 201:ص4)
- **بداية الدورة:** تبدأ الفترة بمناقشة الموظف والمشرف المباشر، ويتفقان معاً على خطة عمل للسنة مع الأهداف التي يجب على الموظف تحقيقها والمؤشرات التي سيتم استخدامها لتقييم ما يتم إحرازه من تقدم، وينبغي أن تشمل المناقشات على المتطلبات يحتاجها الموظف للتطور.
- **مراجعة نصف فترية:** يتيح ذلك فرصة رسمية للموظف لكي يتلقى التغذية الراجعة من المشرف المباشر حول مدى انجازه في السنة أشهر الأولى، ويجب أن يتركز الحديث على الأهداف (وتشمل فرص التطور) التي يتم الاتفاق عليها في بداية الفترة وشكل ذلك الفرص.
- **نهاية الفترة المستعرضة:** هذه المرحلة تلخص السنة بأكملها من خلال مراجعة الأهداف والكفايات وكيفية تقدم الموظف خلال السنة، ولدى مراجعة الأداء من المهم التفكير بأي احتياجات للتطور تم تحديدها خلال الفترة وكيف تم معالجتها.



الشكل (3) يوضح تقييم الأداء للعاملين في وكالة الغوث

المصدر: بوابة المعلومات (تاريخ الدخول: 2015/1/20)

درجات تقدير الاداء للعاملين في الأونروا

هناك ثلاث درجات تقدير ممكنة: تقديران مرضيان وهما (أفضل مما هو متوقع، يلبي التوقعات بشكل كامل) وهناك تقدير للأداء غير مرضي وهو (لا يلبي التوقعات بشكل كامل) وعلى المشرف المباشر تقديم توضيحات إضافية في حالة تقييم الموظف على أنه أفضل مما هو متوقع أو أنه لا يلبي التوقعات فيما يتعلق بالأهداف. وفيما يلي توضيح لهذه التقديرات :

1. أفضل مما هو متوقع: يعني أن الموظف قد حقق جميع أهداف الأداء الموضوعة، بل وإن أداءه فاق النتائج المتوقعة، وذلك فيما يتعلق بأربعة أهداف من أصل ستة، وربما أن الموظف قد اضطر للقيام بمهام خاصة وأنشطة غير مخطط لها أو أنه اضطر لمواجهة ظروف غير مواتية الأمر الذي جعل تحقيق الأهداف أكثر صعوبة مما هو متوقع، وعلى ذلك تفوق على معايير الأداء.

2. يلبي التوقعات بشكل كامل: هذا التقدير يعني أن أداء الموظف على مستوى المعايير العادية، وأنه نجح في تحقيق الأهداف وأداء العمل المطلوب، وأنه حقق معظم أو جميع الأهداف الموضوعة في بداية السنة حسب المعايير المتوقعة.

3. لا يلبي التوقعات: هذا يعني أن أداء الموظف أدنى من المستوى المطلوب، وأن تحقيق الأهداف والمؤشرات المتفق عليها في بداية العام كانت أقل مما هو متوقع مع غياب الظروف الاستثنائية التي تحول دون تحقيق المطلوب، ولم يتم تحسن ملحوظ في المعايير رغم الدعم والتوجيه الذي وفره المشرف المسؤول أو موظفون آخرون. (الرئاسة العامة، 2012:ص6)

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية

ثانياً : الدراسات الأجنبية

ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الرابع الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة المواضييه (2014) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال والتعرف إلى مستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً في محافظة الكرك. وتمثل الإدارة بالتجوال بأبعادها المتغير المستقل والتمكين الإداري بأبعاده المتغير التابع.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال في محافظة الكرك للعام الدراسي (2011_2012) حيث بلغ عدد معلمات رياض الأطفال 118، وشملت العينة معظم مجتمع الدراسة حيث تكونت من (103) معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى

– أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً، كان بدرجة متوسطة.

– وجود أثر بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في تباين كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً.

وقد خلصت الدراسة إلى أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً بأكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليه الآن، وذلك من خلال زيادة الوعي عند معلمات رياض الأطفال، وزيادة مشاركتهن في اتخاذ القرارات، وعقد الدورات التدريبية والتنقيفية التي تدفعهن نحو ولاء وأداء أفضل، وبالتالي تحسين العملية التعليمية.

2. دراسة قدومي والخوالدة (2013) الإدارة بالتجوال لدى مدرّاء المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس. حيث متغير الدراسة المستقل الإدارة بالتجوال بأبعادها، والمتغير التابع هو الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية.

ينكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس المهنية بفلسطين للعام الدراسي (2010-2011) والبالغ عددهم (422)، يعملون في (19) مدرسة مهنية حكومية وخاصة. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية وتكونت من (335) من مجتمع الدراسة، وشكلت ما نسبته (79%) من مجتمع الدراسة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة طور الباحثان أداتين: الأولى لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية، والثانية لقياس درجة الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين مجالات درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كافة لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين وبين درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، وأن هذه العلاقات جميعها كانت موجبة.
- تتأثر درجة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية من وجهة نظرهم إيجابياً بتقبل المدير لمقترحات المعلمين وبعادلة نظام الحوافز.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات مديري المدارس في مجالات الإدارة بالتجوال وخبراته وتطويرها وتنميتها. وضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية تفعيل الأداء الوظيفي التي تحقق الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية والمراد تحقيقها في المدارس المهنية.

3. دراسة صباح (2012) درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال وسبل تفعيلها.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين، والتعرف إلى سبل تفعيل الإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية حيث يمثل (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) المتغيرات المستقلة وتمثل الإدارة بالتجوال بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة) المتغير التابع.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2012 والبالغ عددهم (243) مديراً ومديرة وتكونت عينة الدراسة من (213) مديراً ومديرة، وقد استخدمت الباحثة أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي باستخدام برنامج (SPSS). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة

مكونة من (60) فقرة موزعة على 4 مجالات هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة) بالإضافة إلى سؤال مفتوح في نهايتها حول سبل تفعيل الإدارة بالتجوال.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر مديريهم جاءت بدرجة كبيرة ومن أبرز توصيات الدراسة:

- العمل على إيجاد بيئة ثقافية إيجابية تدعم التجوال بأنه ليس أداة لتصيد الأخطاء، وإنما لجمع البيانات والمعلومات عن الممارسات التعليمية لتحسين عمليتي التعليم والتعلم.
- ضرورة إشراك مديري المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بنقل المعلمين، والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم، مما يعود بمردود إيجابي لشعوره بعدالة الإجراءات.

4.دراسة السحيمي (2012)أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري :دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري في الدوائر الحكومية في المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية ،وشملت عينة الدراسة 555 مبحوثاً،وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة وزعت على أفراد العينة وتم استخدام الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكانت أبرز النتائج :

- درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة مرتفعة.
- وجود أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال في التمكين الإداري ،وأن أبعاد الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (54%) من التباين في التمكين الإداري.
- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة والنوع الاجتماعي.

5. دراسة جودي ويوسف(2011) تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية (دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة)

تهدف الدراسة الى معرفة تأثير الادارة بالتجوال في تطوير عمل الادارة الالكترونية في مديرية المرور العامة بوزارة الداخلية، وكان المتغير المستقل الإدارة بالتجوال والمتغير التابع الإدارة الالكترونية.

تم تطوير استبانة كأداة دراسة لقياس تأثير الادارة بالتجوال في تطوير عمل الادارة الالكترونية طبقت على عينة مكونة من (10) افراد من مدرء الاقسام في مديرية المرور العامة

من خلال وضع (17) فقرة لقياس متغيرات الدراسة ولمعرفة وتحديد أساليب تطوير عمل الإدارة الالكترونية من خلال تذليل المعوقات التي تواجه النشاط الخدمي في المديرية. وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي في هذا الاستبانة. وكما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية ومنها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل لتحديد مدى معنوية هذه العلاقة وبمستوى معنوية (0.05) وتم تحليل البيانات من خلال البرنامج الإحصائي SPSS. وكان من أهم نتائج الدراسة :

- لم يتم اثبات فرضية الدراسة لعدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير الإدارة بالتجوال في متغير الإدارة الالكترونية وهذا ناتج عن عدم امكانية الاستفادة من فوائد الإدارة بالتجوال في تذليل المشاكل والصعوبات اثناء التنفيذ لكون مدرء الاقسام ليس لهم الصلاحية في تغيير تفاصيل النظام الالكتروني المستخدم .
 - لم يتم استخدام اثاره وتحفيز العاملين في العمل من قبل مدرء اقسام المديرية المبحوثة.
 - اعتماد أساليب الاتصال الالكتروني بإنجاز العمل بشكل غير كفاء لضعف قنوات الاتصال.
- وكان من أبرز توصيات الدراسة :

- إلحاق مدرء الاقسام بدورات تطويرية في اختصاص الحاسبات الالكترونية ليتمكن مدير القسم في استخدام الإدارة بالتجوال في تذليل الصعوبات والمشاكل التي تواجه الإدارة الالكترونية.
 - استخدام التقنيات الالكترونية في ادخال التغذية العكسية من قبل مبرمجي النظام لتذليل الصعوبات والمشاكل التي تظهر اثناء التنفيذ لتطوير عمل الإدارة الالكترونية.
- 6. دراسة ألعبيدي(2010) أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية الجامعات الاردنية الرسمية)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة المبحوثين للإدارة بالتجوال وكل بعد من أبعادها وأثار هذه الممارسة من وجهة نظر المديرين والتعرف على مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر المديرين.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ومساعديهم العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، والبالغ عددهم (703) مدير ومديرة ومساعد مدير، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الجامعات الأردنية الرسمية بنسبة 50%، أي ما يقارب من (5) جامعات وبلغ عدد المديرين والمساعدين في هذه الجامعات (361) مديراً ومساعداً مثلت نسبة 51.35% من مجتمع الدراسة، اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير استبانة

تكونت من جزأين وتشمل (35) فقرة لقياس أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال (المتغير المستقل)، (20) فقرة لقياس فاعلية عملية اتخاذ القرار (المتغير التابع).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة

– وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها على فاعلية اتخاذ القرارات.

ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية عملية اتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعة والمراد تحقيقها في الجامعات الأردنية الرسمية، وحث الإدارات العليا في الجامعات الرسمية على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، وتحقيق التطوير والإبداع.

7.دراسة الجبالي (2005) أسلوب مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال كأحد المحاور في إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة.

هدفت الدراسة لوضع أسلوب يعتمد على الإدارة بالتجوال لإدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة وذلك من خلال توضيح دور الإدارة بالتجوال في إيجاد علاقات إنسانية، وحماية المركز من الانعزال الداخلي، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة القصدية من 42 مديراً لمراكز الشباب بمحافظة القاهرة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من 5 مجالات .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

– أهمية تواجد مدير مركز الشباب في موقع الحدث أو المشكلة، لأن هذا بدوره يؤدي إلى القضاء على (50 %) منها على الأقل.

– بالإدارة بالتجوال تعمل على حماية المركز من الانعزال الداخلي.

8.دراسة عبد الجليل(2004)تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال .

هدفت الدراسة إلى تطوير إدارة المدارس الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث تكونت العينة من 206م من مديري المدارس الثانوية ووكلائهم في 4 محافظات مصرية.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- التخطيط من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال ويبنى على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توافرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومروسيه.
- الإدارة بالتجوال تعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المرؤوسين بتعميق الإحساس بالمسؤولية تجاه الخطط والاهداف الموضوعية مما يحفزهم ويدفعهم للحماس والجدية فب التنفيذ.

9. دراسة الحلايبية (2013) "اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى، بنسبة 33% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 449 موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وكان من أهم نتائج الدراسة :

- وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

- حيابة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط.

وكان من أبرز توصيات الدراسة:

- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية، وغير الرسمية)

- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.

10. دراسة جبر (2010) الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدارء المدارس في وكالة الغوث الدولية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة واستخدم الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. وقد توصل الباحث إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس يعتبر مرتفعاً كما أثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها رفع مستوى الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس من أهمها ضرورة تحديد نظام اختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرة والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة، وضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدراء المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري أحد عناصره الهامة.

11. دراسة ناصر (2010) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. حيث نمط القيادة بأنواعه المتغير المستقل، والأداء الوظيفي المتغير التابع.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استبانة كأداة دراسة وتكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغت (340) من مديري ورؤساء أقسام. وتوصلت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي. ووجود علاقة عكسية بين النمط الأتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية ومستوى الأداء الوظيفي. وكان أبرز توصيات الدراسة تعزيز ممارسة القادة للنمط الديمقراطي وذلك من خلال العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم بأهميتهم وحيوية دورهم في العمل. وكما يوصي الباحث بضرورة بناء علاقات قوية شفافة بين القائد والعاملين في المؤسسة.

12. دراسة مصلح (2009) اثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال.

تكونت عينة الدراسة من 128 موظفاً ومشرفاً أكاديمياً من أصل 329 أي ما نسبته 39% من المجتمع الإحصائي وقد وزعت الاستبانات على كافة دوائر ومراكز رئاسة الجامعة وكذلك مناطق الجامعة التعليمية المنتشرة في محافظات الشمال.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي لنظام الاتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة في الأداء حيث كانت درجة الاستجابة بين مرتفعة إلى مرتفعة جداً على جميع مجالات الدراسة الخمس. ولم تظهر نتائج الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

وكان من أبرز توصيات الدراسة أن الاتصالات الإدارية تعتبر حيوية بل هي عصب الجامعة ولا سيما في ظل تباعد مناطق الجامعة ودوائرها لذا لا بد من مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات.

13. دراسة العكش (2007) نظام الحوافز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة، والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية ويتلقون حوافز في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها (368) موظفاً أو ما نسبته 11 % من مجتمع الدراسة البالغ (3350) موظف، واستخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

وكان من أهم النتائج ما يلي :

– هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأن معظم الموظفين ليس لهم علم بنظام الحوافز.

– الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

ومن أهم التوصيات أنه يجب ربط نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت، وأن تمنح الإدارات العليا في الوزارات الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة زامير وآخرون (ZAMEER & others, 2014)

The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan

أثر التحفيز على أداء الموظفين في مجال صناعة المشروبات الغازية في باكستان

هدفت هذه الدراسة لكشف أثر التحفيز على أداء الموظفين في صناعة المشروبات في باكستان. وتتكون متغيرات الدراسة من متغير مستقل وهو التحفيز ويشمل التحفيز المعنوي والمادي والمتغير التابع وهو أداء الموظفين. وقد استخدم الباحثون الاستبانة كأداة دراسة بحثية، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في صناعة المشروبات في الشركات التالية (Pepsi, Coke and Gorment) في الخمس مدن الرئيسية (Lahore, Islamabad, Faisalabad, Multan and Layyah) حيث تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 150 عامل في كل مدينة من المدن الخمسة.

هذا وقد كشفت الدراسة أن التحفيز يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين في صناعة المشروبات في باكستان، وكان من أهم توصيات هذه الدراسة

- يجب على الإدارة العليا في المصانع المشروبات أن تركز على تحفيز العاملين لأن ذلك سيؤدي لتحسين وزيادة أداء الموظفين.
- يجب على الإدارة العليا في مصانع المشروبات بناء نظام حوافز يتضمن حوافز متنوعة بما في ذلك حوافز مادية ومعنوية.

2. دراسة الشراح وآخرون (AL Shra'ah & Other, 2013)

Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospital

ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام التنظيمي في المستشفيات الأردنية

هدفت الدراسة لبيان دور الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء والممرضين في المستشفيات الأردنية. حيث الإدارة بالتجوال بأبعدها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) تمثل المتغير المستقل والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) يمثل المتغير التابع.

يتكون مجتمع الدراسة جميع الأطباء والممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في عمان بالأردن، وتتكون عينة الدراسة من (106) طبيب وطبيبة و(440) ممرض وممرضة الذين يعملون في المستشفيات العامة والخاصة في الأردن وتمثل 10% من مجتمع

الدراسة. صممت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة وهي تتكون من (71) فقرة. وقد استخدمت طرق احصائية وصفية تحليلية وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل الاطباء والمرضى في المستشفيات الأردنية متوسطة ودرجة الالتزام التنظيمي للأطباء والمرضى متوسطة.
- كان هناك دلالة احصائية تشير لأثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء والمرضى في المستشفيات الأردنية.

وكان أهم توصيات الدراسة تشجيع الأطباء والمرضى لممارسة الإدارة بالتجوال والتعاون مع المدراء لإنجاح العمل وتقديم برامج تدريبية للموظفين لتحسين مهارات الإدارة بالتجوال وذلك لتعزيز العلاقات المبنية على الثقة والاحترام بين المدير والموظفين.

3. دراسة تيوكر وسنقر (Tucker&Singer,2013)

The Effectiveness of Management -By -Walking- Around: A Randomized Field Study

دراسة تأثيرات الإدارة بالتجوال: دراسة ميدانية عشوائية

هدفت هذه الدراسة لاختبار برنامج تحسين بناءً على ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدراء الإدارة العليا لملاحظة الموظفين في خطوط العمل الأمامية (العمال) والتماس أفكارهم والعمل على حل مشاكلهم. ممارسة الإدارة بالتجوال لحل مشاكل الموظفين من قبل مدراء الإدارة العليا يمثل المتغير المستقل، والأداء الوظيفي يمثل المتغير التابع.

وقد تم اختيار عينة عشوائية من (19) مستشفى لتنفيذ البرنامج المبني على أساس الإدارة بالتجوال لمدة (18) شهر.

وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي يتكفل مديروها بحل المشاكل الموظفين بيدي الموظفين فيها أداء أفضل. وأن وجود الإدارة العليا ليس تأثير إيجابي على أداء الموظفين إذا لم تشارك الإدارة العليا بحل مشاكل الموظفين بفاعلية.

وأوصت الدراسة أن وجود الإدارة العليا في الخطوط الأمامية للعمل غير مفيد إلا إذا شاركوا بفاعلية في حل المشاكل. وإجراء تعديلات على البرنامج المقترح لتطبيق الإدارة بالتجوال من قبل الإدارة العليا وذلك لتحسين أداء العاملين.

4. دراسة موهيمي (Moghimi & others, 2013)

The Relationship between Communication Skills and Job Performance of the Employees, Fire Managers of Rasht City

العلاقة بين مهارات التواصل والأداء الوظيفي للعاملين في منظمة إطفاء الحرائق بمدينة رشت الإيرانية

هدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين مهارات الاتصال لدى المدراء وأثرها الأداء الوظيفي للعاملين في منظمة إطفاء الحرائق بمدينة رشت الإيرانية، حيث تناولت الدراسة مهارات الاتصال لدى المدراء كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي للعاملين كمتغير تابع.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في منظمة إطفاء الحرائق في مدينة رشت ويقدر عددهم 200 موظف، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تبلغ 100 موظف، وقام الباحث بتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة وزعت على أفراد العينة، وقد استخدم الباحث المنهج الإحصائي الوصفي والبرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

وكان من أبرز هذه النتائج وجود علاقة موجبة بين امتلاك المدراء مهارات تواصل وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين. وكان من أهم توصيات الدراسة :

- وضع آلية تساهم في تمكين المدراء في المنظمة على تحسين القدرة على إجراء الاتصالات مع الموظفين والزملاء في العمل.
- تعزيز ودعم الممارسات الإدارية ذات العلاقة بتحسين اتصال المدراء مع الموظفين، والتي بدورها تحسن أداء الموظف.

5. دراسة الرواشدة (AIRawashdeh, 2012)

The Impact of Management by Walking Around (MBWA) On Achieving Organizational Excellence among Employees in Arab Potash Company

أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي للموظفين العاملين في شركة عرب بوتاش

تهدف هذه الدراسة لفحص أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي للموظفين العاملين في شركة عرب بوتاش. وتكونت الدراسة من متغير مستقل وهو الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التطوير والإبداع، التحفيز، والتغذية الراجعة) والمتغير التابع التميز التنظيمي.

ينكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة عرب بوتاش وهي شركة مساهمة عامة، وتم اختيار عينة بطريقة عشوائية تتكون من 183 موظف من مجتمع الدراسة، وقام الباحث

بتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة، وقد استخدم لتحليل البيانات جملة من الطرق الإحصائية الوصفية، وكان من أبرز نتائج الدراسة :

– هناك علاقة موجبة بين أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، والإبداع والتطوير والتغذية الراجعة) وممارسة الإدارة بالتجوال من قبل القيادة التنظيمية. وعلاقة ضعيفة بين التحفيز وممارسة الإدارة بالتجوال.

– وجدت أن هناك علاقة متوسطة بين أبعاد الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، والإبداع والتطوير والتغذية الراجعة) والتميز التنظيمي، وهناك علاقة ضعيفة بين التحفيز والتميز التنظيمي.

وكان من أهم توصيات الدراسة بناء وإنشاء مناخ وبيئة تنظيمية مواتية وداعمة للتميز التنظيمي في الشركة، وتعليم وتوعية العمال في الشركة لأهداف وأهمية التميز التنظيمي من خلال دورات تدريبية ومؤتمرات وورش عمل حول هذا الموضوع.

6. دراسة براون وكولي (Brown & cole, 2011)

The effect of walkthrough observations on teacher perspectives in Christian schools, Christian perspective in education

أثر الإدارة بالتجوال على ممارسات المعلم التربوية في المدارس المسيحية

تهدف الدراسة للكشف عن أثر التجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة وقياس الآثار المترتبة على التجوال من خلال الملاحظات الصفية القصيرة والمتكررة في المدارس المسيحية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (143) معلماً يعملون في عشر مدارس متفرقة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت استبانة مكونة من (13) فقرة، والملاحظات غير الرسمية لتحديد ملامح الحياة في الفصول الدراسية كأدوات للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة

– أن التجوال ساهم في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين المعلمين، وبناء علاقات ايجابية تعتمد على الثقة بينهما.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل الطلبة وبين الإدارة بالتجوال.

7. دراسة سومرو وجمال (gamal & soomro, 2011)

Management Styles and Employee Performance: A Study of a Public Sector Company (SSGC)

أنماط الإدارة وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة مطبقة على شركة سيو الجنوبية للغاز في باكستان هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الأنماط الإدارية (ومنها الإدارة بالتجوال) على أداء الموظفين في شركة Sui Southern Gas) SSGC Company وهي إحدى شركات الغاز الطبيعي في باكستان. حيث أن أنماط الإدارة (الإدارة الأوتوقراطية، والإدارة بالتجوال) تمثل المتغير المستقل والأداء الوظيفي يمثل المتغير التابع.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة (SSGC)، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث تكونت من (158) موظف من فئة E_grad. وقد وزعت الاستبانة على العينة. وتم استخدام الاختبارات الخطية المتعددة واختبار T test. وتوصلت الدراسة إلى أن عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لنمط الإدارة بالتجوال على أداء الموظفين من خلال ثقافة المنظمة.

8. دراسة باين (Payne, 2010)

Implementing Walkthroughs: One School's Journey**تطبيق الإدارة بالتجوال: جولة مدرسية واحدة**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على تحسين الممارسات التعليمية في مدارس الساحل الشرقي لولاية فرجينيا وذلك من وجهة نظر المدراء والمعلمين في تلك المدارس.

حيث كانت عينة الدراسة إحدى المدارس للمرحلة المتوسطة في ولاية فرجينيا، حيث تنفيذ الإدارة بالتجوال في هذه المدرسة لمدة 4 سنوات، وشملت عينة الدراسة جميع المعلمين وبلغ عددهم 84 معلم و 4 إداريين في المدرسة. حيث تم عقد مقابلات فردية ومقابلات جماعية (focus group) للمعلمين والإداريين في المدرسة، وكما تم تطوير استبانات وتوزيعها على عينة الدراسة. وكان أهم نتائج الدراسة:

- الإدارة بالتجوال تتيح للمعلمين التعبير عن توقعاتهم وآرائهم حول تدريس الطلاب، وكما تسمح لهم بتغيير طرق التدريس حسب ما يروونه مناسب.
- أن التجوال له تأثير ايجابي في توفير بيئة تعليمية إشرافية تركز على جميع عناصر العملية التعليمية بكاملها من (المعلمين، والطلبة، والمناهج الدراسية، والأساليب التربوية).

كما أوصت الدراسة بتطبيق الإدارة بالتجوال من قبل المدراء في المدارس لزيادة الثقة بين الإدارة والمعلمين.

9. دراسة ما كنييل وبود (Macneill & Boyd, 2006)

Re – Examining Management By walking Around

إعادة النظر بأسلوب الإدارة بالتجوال

هدفت هذه الدراسة إلى وضع طريقة جديدة للإدارة وذلك بدمج القيادة والإدارة بالتجوال وذلك من خلال ممارسة مدير المدرسة للأنشطة المتنوعة في المدرسة. حيث تم مزج القيادة والإدارة لتصبح استراتيجية جديدة للإدارة (Leadership & Management By Walking Around). تكونت عينة الدراسة من ثلاث مدارس (مدرستين للمرحلة الابتدائية ومدرسة للمرحلة الثانوية) وتم تطبيق القيادة والإدارة بالتجوال داخل هذه المدارس، وقد كانت الملاحظة الغير رسمية للعمل في هذه المدارس إحدى أدوات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة والإدارة بالتجوال (L&MBWA) لعبت دورا كبيرا في نمط القيادة المستخدم، وذلك من خلال :

- تشجيع المعلمين على القيام أدوار قيادية داخل المدرسة وأداء أعمالهم اليومية بكفاءة عالية.
 - المحادثات الغير رسمية التي يجريها المدير مع طاقم المعلمين تعزز اتجاهات إيجابية من قبل المعلمين نحو العمل وتشجعهم على الابتكار والإبداع.
- وكان أهم التوصيات اعتماد أسلوب القيادة والإدارة بالتجوال في المدارس المشاركة في الدراسة كأداة فعالة لتحقيق لأهدافها.

10. دراسة هيلديبران (Hildebrand, 2006)

The Implications Of Management By Walking About: A case study of a German hospital

الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة بالتجوال: دراسة حالة (المستشفى الألماني)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة بالتجوال على الرعاية الصحية في أحد المستشفيات الألمانية. وتم تطبيق هذه الدراسة الميدانية لمدة ستة شهور في إحدى المستشفيات الألمانية، حيث قام الباحث بملاحظة العمل اليومي في قسم التمريض في المستشفى في كل يوم خلال فترة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى لرفع الثقة لدى العاملين ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية، حيث تساعد كل من المدير والعاملين على فهم بعضهم البعض. وأن الالتزام والدافعية للعمل كانت عالية بين موظفي الرعاية الصحية، فهم متحمسون لأداء أعمالهم

وأوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق الإدارة بالتجوال داخل بيئة الرعاية الصحية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذا الفصل عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية من حيث تناولها لموضوع الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي إلا أن الدراسة الحالية انفردت بمحاولة تحديد أثر ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدرّاء مدارس وكالة الغوث على الأداء الوظيفي للمعلمين، لذا قام الباحث بتسليط الضوء على أهم النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة، وكما اهتم ببيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وأبرز ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

أولاً: أهم النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة

1. أن التجوال له تأثير ايجابي في توفير بيئة تعليمية إشرافية تركز على جميع عناصر العملية التعليمية بكاملها من (المعلمين، والطلبة، والمناهج الدراسية، والأساليب التربوية).
2. الإدارة بالتجوال تعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المرؤوسين بتعميق الإحساس بالمسؤولية تجاه الخطط والاهداف الموضوعة مما يحفزهم ويدفعهم للحماس والجدية في التنفيذ.
3. التجوال يساهم في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين المعلمين، وبناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة بينهما.
4. التخطيط من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال ويبنى على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توافرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومرؤوسيه.
5. استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى لرفع الثقة لدى العاملين ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية، حيث تساعد كل من المدير والعاملين على فهم بعضهم البعض.
6. اعتماد أسلوب القيادة والإدارة بالتجوال في المدارس المشاركة في الدراسة كأداة فعالة لتحقيق لأهدافها.
7. العمل على إيجاد بيئة ثقافية إيجابية تدعم التجوال بأنه ليس أداة لتصيد الأخطاء، وإنما لجمع البيانات والمعلومات عن الممارسات التعليمية لتحسين عمليتي التعليم والتعلم.

ثانياً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة جزئياً في موضوعها وبعض أهدافها مثل دراسة (قدومي وخوادة، 2013) ودراسة (المواضي، 2014) التي تناولت أثر الإدارة بالتجوال على الأداء الوظيفي. كما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (العبيدي، 2010) والتي كشفت أثر

التجوال على فاعلية اتخاذ القرار وكما اختلفت مع دراسة (ماكنيل وبود، 2006) التي تناولت نموذج لدمج الإدارة بالتجوال القيادة وكما ركزت دراسة (براون وكولي، 2011) ودراسة (باين، 2010) على أثر التجوال في المدارس على تحسين الممارسات التعليمية.

2. من حيث منهجية الدراسة المستخدمة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في منهجية الدراسة حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (العبيدي، 2010) ودراسة (الشراح وآخرون، 2013) ودراسة (الرواشدة، 2012) ودراسة (براون وكولي، 2006) ودراسة (باين، 2010) ودراسة (المواضيه، 2014) ودراسة (الحلايبة، 2013). وكما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الجبالي، 2005) والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

3. من حيث الأداة المستخدمة

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة مثل دراسة (العبيدي، 2010) ودراسة (قدومي وخوالدة، 2013) ودراسة (الرواشدة، 2012) ودراسة (زامير وآخرون، 2014) ودراسة (براون وكولي، 2006) ودراسة (موغيمي، 2013) واختلفت مع دراسة (تيوكر وسنقر، 2013) ودراسة (هيلديبران، 2006) حيث اعتمد على الملاحظة المباشرة ودراسة (باين 2010) التي اعتمدت المقابلات الفردية والجماعية. وكما اختلفت مع دراسة (ماكنيل وبود، 2006) التي استخدمت الملاحظات المتكررة وغير الرسمية كأداة للدراسة.

4. من حيث مجتمع عينة الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية بعض الدراسات من حيث مجتمع عينة الدراسة حيث تناولت المعلمين مثل دراسة (المواضيه، 2014) ودراسة (ماكنيل وبود، 2006) ودراسة (براون وكولي، 2006) واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (صباح، 2012) ودراسة (باين، 2010) حيث تناولت مديري المدارس واختلفت دراسة (هيلديبران، 2006) ودراسة (تيوكر وسنقر، 2013) تناولت الممرضين. وكما اختلفت مع دراسة (الجبالي، 2005) التي تناولت مديري مراكز الشباب والرياضة. واختلفت مع دراسة (العبيدي، 2010) حيث طبقت على القيادات الإدارية في الجامعات. واختلفت مع دراسة كل من (سومرو وجمال، 2012) (الرواشدة، 2012) (موغيمي، 2013) حيث تناولت العمال في الشركات.

ثالثاً: مجالات استفادة الباحث من الدراسات السابقة :

1. تكوين تصور شامل للموضوع قيد الدراسة مما ساعد في صياغة المشكلة والفرضيات

2. ساهمت الدراسات السابقة في تحديد مجالات المتغير المستقل وهو الإدارة بالتجوال
3. ساهمت الدراسات السابقة في تطوير الإطار النظري.
4. ساعدت في العثور على مراجع وكتب استفاد منها الباحث
5. ساعدت في بناء أداة الدراسة

رابعاً: أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسة السابقة:

1. أن القليل من الدراسات العربية تناولت مفهوم الإدارة بالتجوال، حيث تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات في قطاع غزة حسب علم الباحث.
2. تناولت مفهوم الإدارة بالتجوال بمتغيرات مستقلة حديثة ومحددة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) وتم ربطها وقياس أثرها على الأداء الوظيفي لمعلمي وكالة الغوث في قطاع غزة.
3. تتميز الدراسة الحالية في اختيارها لمجتمع الدراسة والمتمثل في جميع المعلمين العاملين في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة.

الفصل الخامس

الطريقة والإجراءات

- ◆ أولاً: المقدمة.
- ◆ ثانياً: منهج الدراسة.
- ◆ ثالثاً: مجتمع الدراسة.
- ◆ رابعاً: عينة الدراسة.
- ◆ خامساً: أداة الدراسة.
- ◆ سادساً: خطوات بناء الإستبانة.
- ◆ سابعاً: صدق الإستبانة.
- ◆ ثامناً: ثبات الإستبانة.
- ◆ تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: المقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

ثانياً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006:ص100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثالثاً: مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع المعلمين في مدارس وكالة غوث وتشغيل

اللاجئين في محافظات غزة للعام الدراسي 2014-2015 والبالغ عددهم (7719) معلم ومعلمة (بوابة المعلومات الأونروا ، تاريخ الدخول 2015/3/15).

رابعاً: عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة للتأكد من صدق وثبات الاستبانة وقد تم استبعادها من التحليل النهائي، وبعد ذلك تم توزيع 420 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 379 استبانة بنسبة 90.2%.

وتم حساب حجم العينة من المعادلة التالية:

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 7719$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 7719}{7719 + 384 - 1} \cong 366$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 366 على الأقل.

خامساً: أداة الدراسة

تم إعداد إستبانة حول " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لمفهوم الإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين".

وتتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في التدريس).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 58 فقرة، موزع على مجالين رئيسيين:

المجال الأول: مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا، موزع على 5 مجالات فرعية، ويتكون من (39) فقرة.

المجال الأول: اكتشاف الحقائق، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني: تحسين الاتصال، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثالث: التحفيز، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الرابع: التطوير والإبداع، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الخامس: التغذية الراجعة، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني: الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، ويتكون من (19) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (2):

جدول (2)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة
%100	%80	%60	%40	%20	النسبة المئوية

سادساً: خطوات بناء الإستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لمفهوم الإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين"، واتباع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة :-

- 1- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الإستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الإستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 7- تم عرض الاستبانة على 6 محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، ووثلاث محكمين من جامعة الأزهر وثلاث محكمين من جامعة الأقصى وعدد من مدرء مدارس وكالة الغوث والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (58) فقرة، ملحق (2).

سابعاً: صدق الاستبيان

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي،2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:179). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي،2010: 107) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 12 متخصص في مجال الإدارة والإحصاء، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اكتشاف الحقائق " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اكتشاف الحقائق " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين في الصفوف بشكل دائم	.504	*0.002
2.	يهتم مدير المدرسة بالتعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم	.726	*0.000
3.	يسعى مدير المدرسة للتعرف على الأسباب الحقيقية لضعف أداء المعلمين	.548	*0.001
4.	يقضي المدير جزءاً من وقته في اكتشاف أسباب وتفصيلات مشكلات العمل	.672	*0.000
5.	يتأكد المدير من البيانات والمعلومات الواردة إليه من خلال جولاته التقديرية	.779	*0.000
6.	تمكن جولات المدير المستمرة من استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة	.701	*0.000
7.	يسعى مدير المدرسة لتطوير أساليب المتابعة في المدرسة	.741	*0.000
8.	يسعى مدير المدرسة لتحديث بيانات العاملين والطلاب في المدرسة	.696	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحسين الاتصال " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحسين الاتصال " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يسمح مدير المدرسة بمناقشة وجهات نظر المعلمين فيما يخص العمل	.815	*0.000
2.	يتمتع مدير المدرسة بالإصغاء الجيد في استقبال آراء المعلمين	.864	*0.000
3.	يسعى مدير المدرسة لكسب ثقة المعلمين	.681	*0.000
4.	يسعى المدير لتوثيق العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي	.672	*0.000
5.	يستمتع مدير المدرسة أثناء تجواله لأسئلة المعلمين ويتحاور معهم	.616	*0.000
6.	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات الخاصة بهم	.411	*0.011
7.	يستخدم المدير أثناء تجواله لغة الجسد وتعبيرات الوجه لتحسين الاتصال	.574	*0.000
8.	يشجع مدير المدرسة على المناقشة الجماعية لأساليب العمل	.801	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التحفيز " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التحفيز " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يقدر المدير المعلمين عند مساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة	.814	*0.000
2.	يحرص مدير المدرسة على منح الحوافز بعدالة لجميع المعلمين	.699	*0.000
3.	يستخدم مدير المدرسة أثناء تجواله كافة أنواع الحوافز	.767	*0.000
4.	الحافز له تأثير فعال في دفع واستثارة المعلمين للعمل	.617	*0.000
5.	يوجه مدير المدرسة التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى المعلمين	.822	*0.000
6.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم المبادرات والأفكار	.601	*0.000
7.	يستخدم مدير المدرسة أسلوب التحفيز المناسب لكل معلم من المعلمين	.746	*0.000
8.	يشيد مدير المدرسة بالمعلم ذو الأداء المميز أمام زملائه	.639	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التطوير والإبداع " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التطوير والإبداع " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.643	يشجع مدير المدرسة المعلمين على النمو المهني واستكمال دراستهم العليا
2.	*0.000	.604	يحرص المدير أثناء تجواله على تقديم أفكار وأساليب عمل جديدة لتطوير أداء المعلمين
3.	*0.000	.725	يرسخ مدير المدرسة ثقافة مدرسية قائمة على الابتكار والتجديد
4.	*0.003	.491	يستطيع مدير المدرسة أثناء تجواله تحديد نوع التدريب المطلوب للمعلمين
5.	*0.000	.666	يسعى مدير المدرسة لإعداد وتأهيل مجموعة من المعلمين للقيادة المدرسية
6.	*0.005	.460	يعطي المدير فرصاً للمعلمين لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير التعليم
7.	*0.000	.847	يتمتع المدير بالمرونة ويخرج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتاد عليها الناس

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.816	يقدم مدير المدرسة أثناء تجواله تغذية راجعة حول الرؤية المستقبلية للمدرسة
2.	*0.000	.732	يناقش مدير المدرسة نتائج الأهداف التي حققها المعلمون
3.	*0.000	.780	يقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم ومهاراتهم
4.	*0.000	.748	يعزز مدير المدرسة نقاط القوة في أداء المعلمين ويطورها
5.	*0.000	.694	يحدد مدير المدرسة نقاط الضعف في أداء المعلمين ويعالجها
6.	*0.000	.631	يقدم مدير المدرسة للمعلمين من خلال تجواله ملاحظات عن أدائهم
7.	*0.000	.627	يتابع المدير أثناء تجواله نتائج القرارات التي تم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل
8.	*0.000	.586	يزود المدير أثناء تجواله المعلمين بالقوانين والمعلومات بخصوص العمل

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تزويدي بالمعلومات من قبل مدير المدرسة يزيد قدراتي على التخطيط الجيد للعمل	.627	*0.000
2.	تقبل المدير لمقترحاتي وأفكاري شجعتني على التجديد في أساليب العمل	.434	*0.007
3.	تحفيز مدير المدرسة على المنافسة الشريفة ساعدني في تحسين أدائي	.487	*0.003
4.	ألتزم بمواعيد الحصص الدراسية	.495	*0.002
5.	مشاركتي في وضع أهداف المدرسة يزيد التزامي في أداء عملي	.481	*0.003
6.	يقدم مدير المدرسة التوجيهات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي	.736	*0.000
7.	يتأثر أدائي لمهام العمل في المدرسة بطريقة التواصل مع الإدارة والمعلمين	.689	*0.000
8.	أسعى لابتكار أساليب وطرق تمكنني من أداء عملي بكفاءة	.496	*0.002
9.	أستطيع التكيف مع ظروف العمل المتغيرة	.310	*0.045
10.	توفير المدير قنوات اتصال فعالة لتواصل المعلم مع أولياء الأمور يحسن الأداء الوظيفي	.429	*0.008
11.	لدي القدرة على اعداد الدروس بشكل جيد	.427	*0.008
12.	منح المدير الحوافز للمعلمين بعدالة أسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي	.384	*0.016
13.	الدورات التدريبية التي تنظمها المدرسة ترفع من مستوى أدائي الوظيفي	.608	*0.000
14.	أستطيع توظيف الوسائل التعليمية بالشكل المطلوب عند تنفيذ الدروس	.564	*0.000
15.	يسعى المدير لإدامة علاقات جيدة بين المعلمين ليرفع مستوى أداء المعلمين	.616	*0.000
16.	توفير المدير الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات يحسن الأداء الوظيفي للمعلمين	.751	*0.000
17.	أمتلك القدرة على حل المشاكل التي تواجهني في عملي	.480	*0.003
18.	تقبل مدير المدرسة لأفكار المعلمين ساعدني في تنفيذ مبادرتي الشخصية	.395	*0.014
19.	تقدير مدير المدرسة لميولي واحتياجاتي شجعتني على الإبداع في العمل	.541	*0.001

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (9)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.900	اكتشاف الحقائق.
*0.000	.766	تحسين الاتصال.
*0.000	.896	التحفيز.
*0.000	.856	التطوير والإبداع.
*0.000	.895	التغذية الراجعة.
*0.000	.976	مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا.
*0.000	.839	الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثامناً: ثبات الإستبانة Reliability

يقصد بثبات الإستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (10).

جدول (10)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي *	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.913	0.834	8	اكتشاف الحقائق.
0.890	0.793	8	تحسين الاتصال.
0.932	0.868	8	التحفيز.
0.873	0.762	7	التطوير والإبداع.
0.920	0.847	8	التغذية الراجعة.
0.976	0.953	39	ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا.
0.917	0.842	19	الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث
0.978	0.957	58	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.762،0.953) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.957). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.873،0.976) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.978) وهذا يعني أن الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (11).

جدول (11)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.227	1.043	اكتشاف الحقائق.
0.327	0.950	تحسين الاتصال.
0.364	0.922	التحفيز.
0.825	0.628	التطوير والإبداع.
0.712	0.700	التغذية الراجعة.
0.054	1.345	ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا.
0.105	1.214	الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث.
0.176	1.102	جميع مجالات الاستبانة معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 4- اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S): لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).
- 8- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 9- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل السادس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- ◆ أولاً: المقدمة
- ◆ ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
- ◆ ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة
- ◆ رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في التدريس)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (12)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
50.4	191	ذكر
49.6	188	أنثى
100.0	379	المجموع

يتضح من جدول (12) أن ما نسبته 50.4% من عينة الدراسة ذكور، بينما 49.6% إناث. نلاحظ أن نسبة الذكور الى الإناث متقاربة وهذا يرجع الى أن سياسة التوظيف في وكالة الغوث لا تنتظر الى الجنس كمعيار من معايير التوظيف حيث أنه عند القيام بعملية اختيار المدرسين يكون هنالك قائمة موحدة للذكور والإناث بناءً على الكفاءة والخبرات، بالإضافة من امكانية عمل المدرسات في مدارس الذكور الابتدائية مما يجعل الفرصة متكافئة في التوظيف بين الذكور والإناث .

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (13)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 40 سنة	276	72.9
أكثر من 40 سنة	103	27.1
المجموع	379	100.0

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 72.9% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 40 سنة، بينما 27.1% أعمارهم 40 سنة فأكثر ، وذلك يرجع الى أن أعداد المعلمين الذين تقل أعمارهم عن أربعين سنة أكثر من عدد المعلمين تزيد أعمارهم عن 40 سنة ، حيث أنه زاد معدل التوظيف في مدارس وكالة الغوث في السنوات الأخيرة من الخريجين الجدد.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (14)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم سنتين بعد الثانوية العامة	20	5.3
بكالوريوس	308	81.3
ماجستير فما فوق	51	13.5
المجموع	379	100.0

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته 5.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم سنتين بعد الثانوية العامة، 81.3% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 13.5% مؤهلهم العلمي ماجستير فما فوق. ويعزو الباحث النسبة المتدنية لحملة الدبلوم أن الوكالة لم تعد تسمح لحملة الدبلوم التقدم لوظيفة معلم، وأنها قامت بتقديم تسهيلات للمعلمين الذين هم على رأس عملهم من حملة الدبلوم لاستكمال دراسة البكالوريوس، أما بالنسبة لمن يحملون درجة الماجستير فما فوق نلاحظ أنها نسبة صغيرة بالمقارنة مع حملة درجة البكالوريوس ويعزو الباحث ذلك الى :

1. اعلان وظيفة مدرس في وكالة الغوث لا تشترط الحصول على درجة الماجستير.
2. عدم وجود حافز مادي لمن يحصل على شهادة الماجستير في وكالة الغوث.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في التدريس

جدول (15)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في التدريس

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة في التدريس
26.9	102	أقل من 5 سنوات
35.6	135	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
19.5	74	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
17.9	68	15 سنة فأكثر
100.0	379	المجموع

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 26.9% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم في التدريس أقل من 5 سنوات، 35.6% تتراوح سنوات خدمتهم في التدريس من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 19.5% تتراوح سنوات خدمتهم في التدريس من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، بينما 17.9% سنوات خدمتهم في التدريس 15 سنة فأكثر، نلاحظ أن نسبة المعلمين الذين عدد سنوات الخدمة لديهم في التدريس من 5 إلى عشرة سنوات هي أكثر نسبة ويعزو الباحث ذلك إلى أنه تم استيعاب أعداد كبيرة من المدرسين بين عامي 2005-2010 حيث قام مدير عمليات وكالة الغوث بتخفيض متوسط عدد الطلاب في الصف الواحد 38.5 طالب، أن هناك جزء من المعلمين التي تزيد خدمتهم عن عشرة سنوات قد حصلوا على ترقيات كمدير مساعد أو مختص تربوي أو مدير، حيث أنه أحد شروط التقدم لهذه الوظائف ألا تقل الخدمة في مجال التدريس عن 8 سنوات ويتم استبدالهم بموظفين جدد.

ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا، فإذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من

0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً درجة الحياد وهي 3. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

أولاً: تحليل فقرات " مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا "

- تحليل فقرات مجال " اكتشاف الحقائق "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (16).

جدول (16)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " اكتشاف الحقائق "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين في الصفوف بشكل دائم	4.35	87.09	44.42	*0.000	1
2.	يهتم مدير المدرسة بالتعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم	3.69	73.85	17.03	*0.000	8
3.	يسعى مدير المدرسة للتعرف على الأسباب الحقيقية لضعف أداء المعلمين	3.94	78.83	24.90	*0.000	5
4.	يقضي المدير جزءاً من وقته في اكتشاف أسباب وتفصيلات مشكلات العمل	4.08	81.64	26.30	*0.000	3
5.	يتأكد المدير من البيانات والمعلومات الواردة إليه من خلال جولاته التفقدية	4.00	79.95	26.03	*0.000	4
6.	تمكن جولات المدير المستمرة من استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة	3.80	75.99	19.92	*0.000	7
7.	يسعى مدير المدرسة لتطوير أساليب المتابعة في المدرسة	3.92	78.47	22.94	*0.000	6
8.	يسعى مدير المدرسة لتحديث بيانات العاملين والطلاب في المدرسة	4.33	86.51	36.79	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	4.02	80.30	40.69	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين في الصفوف بشكل دائم " يساوي 4.35 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 87.09%، قيمة الاختبار 44.42 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث حصول الفقرة (1) على المرتبة الأولى إلى:

• الاهتمام الذي يوليه مديرو المدارس لتعزيز الأداء الفاعل للمعلمين ومعالجة جوانب الضعف في الأداء أثناء تنفيذ الحصص الدراسية، ومساعدة المعلم على حل المشكلات التي قد تواجهه أثناء تنفيذ الحصص الدراسية.

• شعور المعلمين بأن متابعة مدير المدرسة لهم في الصفوف يأتي من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم ورفع مستوى التحصيل للطلاب، لا من أجل تصيد الأخطاء والانتقاد.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يهتم مدير المدرسة بالتعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم " يساوي 3.69 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.85%، قيمة الاختبار 17.03، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

حيث حصلت هذه الفقرة على الترتيب الأخير في مجال اكتشاف الحقائق ويرجع ذلك الباحث أن ميول واتجاهات المعلمين متنوعة وتختلف من معلم لآخر، فمدير المدرسة قد لا يستطيع أن يتعرف ويراعي ميولهم بالشكل الأمثل.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.02، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.30%، قيمة الاختبار 40.69، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "اكتشاف الحقائق" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث درجة ممارسة اكتشاف الحقائق بدرجة مرتفعة من قبل مديري مدارس وكالة الغوث لعدة أسباب:

• التعليمات الإدارية من قبل إدارة التعليم لمديري المدارس بضرورة تحديث بيانات العاملين لديهم بشكل دوري، والتأكد من صحة وسلامة البيانات والمعلومات الموجودة على قاعدة البيانات.

• حرص مديري المدارس على معرفة المشاكل الحقيقية وتفصيلها التي من تعيق تحقيق أهداف المدرسة والعمل على معالجتها بالطريقة المناسبة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العبيدي، 2010) التي أشارت أن اكتشاف الحقائق كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.96).

وكشفت دراسة (Al Shraah & Other, 2013) درجة ممارسة اكتشاف الحقائق من قبل المديرين من الأطباء والممرضين في المستشفيات الأردنية بدرجة متوسطة.

ويرجع الباحث اتفاق هذه النتيجة مع دراسة (العبيدي، 2010) أن الدراساتين طبقت في مؤسسات تعليمية تربوية مثل المدارس والجامعات حيث أنه هناك تشابه في النظام التعليمي من متابعة شئون المدرسين والطلاب، والمساعدة في حل المشكلات التي يواجهها الطلاب والمدرسين من خلال تقصي أسباب وتفصيل هذه المشكلات وابتكار حلول إبداعية لهذه المشكلات.

• تحليل فقرات مجال " تحسين الاتصال "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (17).

جدول (17)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تحسين الاتصال "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يسمح مدير المدرسة بمناقشة وجهات نظر المعلمين فيما يخص العمل	4.24	84.87	30.98	*0.000	2
2.	يتمتع مدير المدرسة بالإصغاء الجيد في استقبال آراء المعلمين	4.06	81.21	23.59	*0.000	5
3.	يسعى مدير المدرسة لكسب ثقة المعلمين	4.13	82.53	28.00	*0.000	3
4.	يسعى المدير لتوثيق العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي	4.41	88.25	40.01	*0.000	1
5.	يستمتع مدير المدرسة أثناء تجواله لأسئلة المعلمين ويتحاور معهم	3.94	78.89	22.20	*0.000	7
6.	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات الخاصة بهم	4.07	81.33	25.00	*0.000	4
7.	يستخدم المدير أثناء تجواله لغة الجسد وتعبيرات الوجه لتحسين الاتصال	4.05	81.06	25.26	*0.000	6
8.	يشجع مدير المدرسة على المناقشة الجماعية لأساليب العمل	3.92	78.47	22.91	*0.000	8
	جميع فقرات المجال معاً	4.10	82.07	38.98	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يسعى المدير لتوثيق العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي " يساوي 4.41 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.25%، قيمة الاختبار 40.01، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة

ويعزو الباحث حصول الفقرة رقم 4 على المرتبة الأولى في المجال الثاني لعدة أسباب منها :

- إدراك مديري المدارس أهمية وجود علاقة جيدة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي للتعاون من أجل تصحيح سلوك التلاميذ ورفع المستوى التحصيلي لديهم.
- ادراك مديري المدارس أن العلاقة الجيدة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لها مردود ايجابي على النظام داخل المدرسة وعلى نتائج الطلاب.
- وجود مبادرة الاحترام والانضباط في مدارس وكالة الغوث، والتي من أهم أهدافها خلق علاقة فاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- معاملة أولياء الأمور والمجتمع المحلي بشكل جيد يؤدي الى تقديم أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي الدعم المادي والمعنوي للمدرسة والمشاركة في حل المشكلات التي قد تواجهها المدرسة مستقبلاً.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يشجع مدير المدرسة على المناقشة الجماعية لأساليب العمل" يساوي 3.92 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.47%، قيمة الاختبار 22.91، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وحصلت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة في المجال الثاني بسبب تفويض مدير المدرسة لبعض المدرسين بالإشراف على اللجان المدرسية مما يقلل من فرصة المناقشة الجماعية لأساليب العمل، وتتنوع التخصصات المدرسية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.10، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.07%، قيمة الاختبار 38.98، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تحسين الاتصال " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل

على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن :

– وكالة الغوث رفعت شعار التواصل في المدارس التابعة لها منذ عام 2010-2011 حيث كان هناك يوم خلال العام الدراسي يسمى يوم العائلة حيث يجتمع المعلمون مع أفراد عائلاتهم.

– حرص المديرين على تنويع طرق التواصل باستخدام التواصل اللفظي المباشر أو مواقع التواصل الاجتماعي مثل الفاييس بوك أو من خلال حزمة الرسائل النصية أو الزيارات الاجتماعية.

– المحادثات الغير رسمية التي يجريها المدير مع طاقم المعلمين تعزز اتجاهات إيجابية من قبل المعلمين نحو العمل.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العبيدي، 2010) حيث أشارت أن درجة تحسين الاتصال كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال من قبل المديرين في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة. واتفقت مع دراسة (أبو شنب، 2013) حيث جاء المتوسط الحسابي لمهارات التواصل لدى مديري مدارس وكالة الغوث بدرجة مرتفعة ويرجع الباحث سبب التوافق مع هذه الدراسة بسبب تشابه عينة الدراسة. وتختلف مع دراسة (جودي ويوسف، 2011) التي أشارت إلى ضعف قنوات الاتصال مع العاملين يؤدي إلى إنجاز العمل بشكل غير كفاء، ويرجع الباحث هذا الاختلاف أن دراسة جودي ويوسف طبقت على مديرية المرور العامة التابعة لوزارة الداخلية في بغداد، فاختلاف المكان وطبيعة العمل في مديرية المرور حيث اعتماد أساليب التواصل الإلكتروني لإنجاز العمل يختلف عن واقع الإدارة في المدارس حيث يسعى مدير المدرسة من خلال جولاته التفقدية إلى استخدام أساليب متنوعة من التواصل.

• تحليل فقرات مجال " التحفيز "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3. النتائج موضحة في جدول (18).

جدول (18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التحفيز "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يقدر المدير المعلمين عند مساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة	4.53	90.50	49.98	*0.000	1
2.	يحرص مدير المدرسة على منح الحوافز بعدالة لجميع المعلمين	3.88	77.62	26.83	*0.000	7
3.	يستخدم مدير المدرسة أثناء تجواله كافة أنواع الحوافز	3.86	77.28	24.25	*0.000	8
4.	الحافز له تأثير فعال في دفع واستثارة المعلمين للعمل	4.51	90.19	47.48	*0.000	2
5.	يوجه مدير المدرسة التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى المعلمين	3.93	78.57	28.15	*0.000	6
6.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم المبادرات والأفكار	4.18	83.65	39.09	*0.000	4
7.	يستخدم مدير المدرسة أسلوب التحفيز المناسب لكل معلم من المعلمين	4.00	79.95	32.40	*0.000	5
8.	يشيد مدير المدرسة بالمعلم ذو الأداء المميز أمام زملائه	4.46	89.28	45.05	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	4.17	83.37	55.72	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يقدر المدير المعلمين عند مساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة " يساوي 4.53 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 90.50%، قيمة الاختبار 49.98، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول الفقرة رقم (1) على الترتيب الأول

- إدراك مديري المدارس أهمية مشاركة المعلمين في تحقيق أهداف المدرسة ويأتي ذلك من خلال مشاركتهم في وضع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.
- تقييم مدير المدرسة لأداء المعلمين في المدرسة يقوم في الأساس على مدى مساهمة الأعمال التي قام بها المعلم في تحقيق أهداف المدرسة.
- إشراك المعلمين في إعداد الخطة المدرسية من خلال الاجتماعات التي يعقدها مع اللجان المدرسية وذلك من أجل تحديد الحاجات الأساسية، والتي من خلالها يقوم بمدير المدرسة بصياغة الأهداف.

• المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يستخدم مدير المدرسة أثناء تجواله كافة أنواع الحوافز " يساوي 3.86 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.28%، قيمة الاختبار 24.25، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. نلاحظ أن هذه الفقرة حصلت على الترتيب الأخير في مجال التحفيز ويعزو ذلك الباحث أن مدير المدرسة قد يمارس جزءاً من هذه الحوافز وخصوصاً المعنوية منها، وليس جميع الحوافز فهناك ضعف في السلطات الممنوحة للمديرين التي تمكنه من تقديم حوافز مادية للمعلمين.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.17، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.37%، قيمة الاختبار 55.72، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "التحفيز" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى

- إدراك مديري المدارس أن تحفيز المعلمين يزيد من حماسهم للعمل وشعورهم بالرضا مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد للحصول على التحفيز مرة أخرى.
- إشادة مديري المدارس بأداء المعلمين المميزين أمام الطلبة أثناء جولاته على الصفوف يزيد من ثقة الطلبة بالمعلم من جهة وثقة المعلم بمدير المدرسة من جهة أخرى.
- تكريم إدارة المدرسة للمعلمين الذين كان لهم دور بارز في رفع المستوى التحصيلي عند الطلاب في الاختبارات الموحدة التي تعقدها الوكالة.
- إضافة مديري المدارس مهام عمل جديدة للمعلم ضمن نطاق تخصصه الأصلي مثل تكليف أحد المعلمين المميزين بالإشراف على مهام اللجنة الثقافية في المدرسة، أو قيام المدرء تكليف أحد المعلمين المميزين بالإشراف على مهرجان أو لقاء تربوي داخل المدرسة كحافز معنوي لهم، وهذا يتوافق مع مفهوم إثراء العمل ويكسر الروتين في العمل ويشجع المعلم على الإبداع في العمل.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (zameer & others, 2014) حيث كشفت أن التحفيز يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين في صناعة المشروبات في باكستان وأشارت دراسة (العبيدي، 2010) أن درجة ممارسة التحفيز كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال من قبل المديرين في

الجامعات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة وكما أظهرت نتائج دراسة (قدومي وخوالدة، 2013) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال التحفيز كان مرتفعاً ويرجع الباحث تشابه هذه النتائج مع دراسته بسبب تشابه في مجتمع الدراسة المعلمين في المدارس، واختلفت النتائج مع دراسة (العكش، 2007) أن هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. واختلفت مع دراسة (Al Rawashdeh, 2012) حيث دلت على وجود علاقة ضعيفة بين التحفيز كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال للمدراء في شركة عرب بوتاش، ويرجع ذلك الباحث لاختلاف مكان تطبيق الدراسة.

• تحليل فقرات مجال " التطوير والإبداع "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (19).

جدول (19)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التطوير والإبداع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على النمو المهني واستكمال دراستهم العليا	3.77	75.34	20.20	*0.000	7
2.	يحرص المدير أثناء تجواله على تقديم أفكار وأساليب عمل جديدة لتطوير أداء المعلمين	3.99	79.74	37.08	*0.000	4
3.	يرسخ مدير المدرسة ثقافة مدرسية قائمة على الابتكار والتجديد	3.98	79.63	35.19	*0.000	5
4.	يستطيع مدير المدرسة أثناء تجواله تحديد نوع التدريب المطلوب للمعلمين	3.93	78.57	31.10	*0.000	6
5.	يسعى مدير المدرسة لإعداد وتأهيل مجموعة من المعلمين للقيادة المدرسية	4.25	84.97	38.41	*0.000	1
6.	يعطي المدير فرصاً للمعلمين لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير التعليم	4.16	83.23	37.17	*0.000	2
7.	يتمتع المدير بالمرونة ويخرج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتاد عليها الناس	4.08	81.53	41.32	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	4.02	80.43	58.18	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (19) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يسعى مدير المدرسة لإعداد وتأهيل مجموعة من المعلمين للقيادة المدرسية " يساوي 4.25 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.97%، قيمة الاختبار 38.41 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبعزو الباحث حصول هذه الفقرة على الترتيب الأول إلى الاهتمام الذي توليه إدارة التعليم في وكالة الغوث في إعداد قادة قادرين على النهوض بالعملية التربوية، حيث كان أحد أهم البرامج في خطة إصلاح التعليم برنامج القيادة من أجل المستقبل (leading for future) الذي استهدف مديري المدارس ومساعدتي المدرءاء في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، حيث كان من أهم النقاط التي تم التركيز عليها تأهيل مجموعة من المعلمين في كل مدرسة مشاركة في البرنامج وتشكيل فريق للقيادة داخل المدرسة. وقد تم تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل في محافظة رفح ومحافظة الشمال وسوف يتم تطبيقه في باقي المحافظات في الأعوام القادمة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Macneill & Boyd, 2006) حيث توصلت إلى أن القيادة والإدارة بالتجوال (L&MBWA) لعبت دوراً كبيراً في نمط القيادة المستخدم وذلك من خلال تشجيع المعلمين على القيام بأدوار قيادية داخل المدرسة، وأداء أعمالهم اليومية بكفاءة عالية.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يشجع مدير المدرسة المعلمين على النمو المهني واستكمال دراستهم العليا " يساوي 3.77 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.34%، قيمة الاختبار 20.20 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وقد احتلت الفقرة رقم (1) في مجال التطوير والإبداع على الترتيب الأخير، حيث يرى الباحث أن مديرو المدارس يقدمون تسهيلات في الجدول المدرسي لخروج المعلمين لاستكمال دراساتهم العليا قدر المستطاع، وبالشكل الذي لا يؤثر على مصلحة الطالب وسير العملية التعليمية في المدرسة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.02، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.43%، قيمة الاختبار 58.18 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "التطوير والإبداع" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياض وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

حيث أظهرت فقرات هذا المجال التطوير والإبداع قدرة مديري المدارس في وكالة الغوث على تطوير أساليب عمل جديدة تطور أداء المعلمين وقدرته على تحديد التدريب المناسب للمعلمين ومساعدتهم في توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة ويعزو الباحث ذلك إلى :

– سياسة الوكالة تدعم المبادرات التي من شأنها خدمة الطالب، حيث قدمت العديد من المبادرات مثل مبادرة الانضباط والاحترام ومبادرة المدارس المتميزة ومبادرة التعليم الجامع ومبادرة الطلاب الأكبر سناً.

– الدورات التدريبية التي يتلقاها مديرو المدارس والتي تعزز ثقافة التطوير والإبداع لديهم مما ينعكس على سلوكه مع المعلمين في المدرسة وتشجيعهم على توظيف أساليب عمل جديدة والتكنولوجيا من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (جبر، 2010) حيث أشارت أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة جاء مرتفعاً ويرجع ذلك لتشابه مكان الدراسة وأن كلاتا الدراستين قامت بقياس الإبداع الإداري من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة، وأوضحت دراسة (بلواني، 2008) أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين جاء بدرجة كبيرة. وكما أشارت دراسة (قدومي وخوالدة، 2013) أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية للتطوير والإبداع كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال جاء بدرجة متوسطة.

• تحليل فقرات مجال "التغذية الراجعة"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياض وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20).

جدول (20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يقدم مدير المدرسة أثناء تجواله تغذية راجعة حول الرؤية المستقبلية للمدرسة	4.08	81.64	26.96	*0.000	4
2.	يناقش مدير المدرسة نتائج الأهداف التي حققها المعلمون	4.11	82.28	31.68	*0.000	3
3.	يقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم ومهاراتهم	3.90	78.09	24.99	*0.000	8
4.	يعزز مدير المدرسة نقاط القوة في أداء المعلمين ويطورها	4.02	80.37	24.71	*0.000	5
5.	يحدد مدير المدرسة نقاط الضعف في أداء المعلمين ويعالجها	3.99	79.79	25.18	*0.000	6
6.	يقدم مدير المدرسة للمعلمين من خلال تجواله ملاحظات عن أدائهم	4.12	82.49	29.86	*0.000	2
7.	يتابع المدير أثناء تجواله نتائج القرارات التي تم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل	3.96	79.10	24.98	*0.000	7
8.	يزود المدير أثناء تجواله المعلمين بالقوانين والمعلومات بخصوص العمل	4.22	84.50	32.71	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	4.05	81.04	40.00	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

• المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يزود المدير أثناء تجواله المعلمين بالقوانين والمعلومات بخصوص العمل " يساوي 4.22 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.50%، قيمة الاختبار 32.71، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حرص مديري مدارس وكالة الغوث على إبلاغ وتوضيح القوانين والمعلومات لأن ذلك من المهام الإدارية لهم، وإهمال مديري المدارس لهذا الجانب قد يترتب عليه سوء فهم المعلم لطبيعة عمله، وتجاوز المعلمين للقوانين والتعليمات الخاصة بوكالة الغوث.

• المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم ومهاراتهم " يساوي 3.90 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.09%، قيمة الاختبار

24.99، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. حيث حصلت الفقرة الثالثة على الترتيب الأخير لفقرات التغذية الراجعة بأن مدير المدرسة هو مشرف مقيم داخل المدرسة، حيث يشرف على جميع المعلمين بكافة تخصصاتهم المتنوعة، وهنا نقول أن مدير المدرسة يستطيع مساعدة المعلم في الأمور التربوية والإدارية بشكل ممتاز ولكن قد لا يستطيع أن يساعد المعلم في الأمور العلمية بالشكل الأمثل لأن مدير المدرسة قد يكون متخصص باللغة العربية فقد يجد صعوبة بالإشراف على الرياضيات مثلاً لذلك هو يستعين بالمختصين التربويين في المدارس إذا استدعى الأمر.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.05، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.04%، قيمة الاختبار 40.00، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التغذية الراجعة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نلاحظ من خلال فقرات مجال التغذية الراجعة أن مديري المدارس في وكالة الغوث يقدمون التغذية الراجعة للمعلمين وذلك من خلال تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف وتحسينها وتقديم مساعدة للمعلمين في حل المشكلات التي تواجههم وتقديم التغذية الراجعة ليس من باب الانتقاد والتجريح بل من أجل تقديم ملاحظات هادفة من شأنها تحسن أداء المعلم ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك مديري مدارس وكالة الغوث أهمية تقديم التغذية الراجعة للمعلمين من أجل تحسين الأداء وتطويره وذلك من خلال:

- تزويد مدير المدرسة المعلمين ببيانات ومعلومات حول الطلاب حيث يقدم كشف بأسماء الطلاب الذين يعانون من إعاقات ومشاكل صحية داخل كل صف مما يساعد المعلم على التعرف على حاجات الطلبة داخل الصف، مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب أثناء التدريس.
- تزويد مدير المدرسة المعلمين بكشف بمتوسط درجات الطلاب ونسب النجاح والرسوب خلال الأعوام السابقة.
- تزويد المعلمين بالنشرات التربوية والإدارية والخطط الدراسية يساعد المدرس على التخطيط الجيد للعمل.

- توضيح مديري المدارس للوائح وقوانين العمل في وكالة الغوث التي يجب على الموظف الالتزام بها مثل منع العقاب البدني في مدارس وكالة الغوث.
 - تقديم ملاحظات عن أداء المعلم خلال دورة تقييم أداء من خلال المراجعة نصف فترية حيث يتم مناقشة ما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه.
- واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العبيدي، 2010) حيث أشارت أن درجة تقديم التغذية الراجعة كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال للعاملين من قبل المديرين في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة.. وكشفت دراسة (Al Shraah & Other, 2013) أن درجة تقديم التغذية الراجعة من قبل المديرين من الأطباء والمرضى للعاملين في المستشفيات الأردنية بدرجة متوسطة. ويرجع الباحث اتفاق هذه النتيجة مع دراسة العبيدي و Al Shraah & Other أن تقديم التغذية الراجعة للعاملين أمر ضروري ومهم عند إجراء أي عمل بغض النظر عن طبيعة هذا العمل.

تحليل جميع فقرات " مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (21).

جدول (21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
5	*0.000	40.69	80.30	4.02	اكتشاف الحقائق.
2	*0.000	38.98	82.07	4.10	تحسين الاتصال.
1	*0.000	55.72	83.37	4.17	التحفيز.
4	*0.000	58.18	80.43	4.02	التطوير والإبداع.
3	*0.000	40.00	81.04	4.05	التغذية الراجعة.
	*0.000	56.58	81.47	4.07	ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (21) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا يساوي 4.07 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.47%، قيمة الاختبار 56.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا بشكل عام.

وهنا نلاحظ أن درجة ممارسة جميع أبعاد الإدارة بالتجوال من قبل مديري المدارس جاءت مرتفعة، حيث حصل مجال التحفيز على المرتبة الأولى، ومجال تحسين الاتصال على المرتبة الثانية، ومجال التغذية الراجعة على المرتبة الثالثة، ومجال اكتشاف الحقائق في المرتبة الرابعة، ومجال التطوير والإبداع على المرتبة الأخيرة.

ويرى الباحث أن مفهوم الإدارة بالتجوال من أكثر الأساليب الإدارية الملائمة لإدارة المدرسة أكثر من غيرها من المنظمات والمؤسسات وذلك لأن المدرسة تتعامل مع العنصر البشري سواء طلبة أو معلمين بشكل مباشر مما يدفعه للتعرف على ميولهم واتجاهاتهم ومساعدتهم في حل المشكلات التي قد يواجهونها وذلك من خلال قيام المدير بجولات تفقدية ميدانية للغرف الصفية ومرافق المدرسة وذلك للتعرف على معوقات عملية التعلم ومحاولة تخطيها ومتابعة أداء المعلمين في الفصول. هذا وقد أشارت دراسة (Payne, 2010) أن التجوال له تأثير إيجابي في توفير بيئة تعليمية إشرافية تركز على جميع عناصر العملية التعليمية بكاملها من معلمين وطلبة ومناهج دراسية وأساليب تربوية.

وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة اعتقاداً من أفراد العينة بأن مديريهم يدركون أهمية التجوال في العمل الإداري المدرسي وذلك من خلال جولات تفقدية للغرف الصفية في المدرسة حيث يحفزوا المعلمين على العمل والطلبة على الاجتهاد، ويطلعوا على واقع المدرسة وتقدير الحاجات الضرورية في المدرسة بما فيها من احتياجات فنية أو إدارية أو إنسانية، ويقدموا ملاحظاتهم على أداء المعلمين ويشجعوهم على التطوير والإبداع.

ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى:

- المساءلة الدورية والمستمرة من قبل الإدارة التعليمية بوكالة الغوث الدولية.
- حرص المدير على سمعة مدرسته وعلى الارتقاء بها.
- انتماء المدير لمدرسته وشعوره بالمسؤولية.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العبيدي، 2010) أشارت إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة. وكما أوضحت دراسة (صباح، 2012) أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة غوث الدولية من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة. هذا وقد أشارت دراسة (المواضيه، 2014) أن المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة الكرك جاءت بدرجة متوسطة واختلفت مع دراسة (جودي ويوسف، 2011) والتي دلت على عدم استفادة مديري مديرية المرور العامة في بغداد من فوائد الإدارة بالتجوال في تذليل الصعوبات أثناء العمل.

ثانياً: تحليل فقرات الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (22).

جدول (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تزويدي بالمعلومات من قبل مدير المدرسة يزيد قدراتي على التخطيط الجيد للعمل	4.75	95.05	59.12	*0.000	1
2.	تقبل المدير لمقترحاتي وأفكاري شجعتني على التجديد في أساليب العمل	4.20	84.04	31.25	*0.000	13
3.	تحفيز مدير المدرسة على المنافسة الشريفة ساعدني في تحسين أدائي	4.05	81.07	26.19	*0.000	17
4.	ألتزم بمواعيد الحصص الدراسية	4.58	91.62	54.84	*0.000	2
5.	مشاركتي في وضع أهداف المدرسة يزيد التزامي في أداء عملي	4.34	86.81	38.56	*0.000	4
6.	يقدم مدير المدرسة التوجيهات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي	4.18	83.53	33.28	*0.000	14
7.	يتأثر أدائي لمهام العمل في المدرسة بطريقة التواصل مع الإدارة والمعلمين	4.23	84.56	33.69	*0.000	11

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.8	أسعى لابتنكار أساليب وطرق تمكنني من أداء عملي بكفاءة	4.25	85.04	39.97	*0.000	8
.9	أستطيع التكيف مع ظروف العمل المتغيرة	4.24	84.72	39.06	*0.000	9
.10	توفير المدير قنوات اتصال فعالة لتواصل المعلم مع أولياء الأمور يحسن الأداء الوظيفي	4.31	86.15	34.28	*0.000	5
.11	لدي القدرة على اعداد الدروس بشكل جيد	4.37	87.30	45.98	*0.000	3
.12	منح المدير الحوافز للمعلمين بعدالة أسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي	3.97	79.31	24.87	*0.000	18
.13	الدورات التدريبية التي تنظمها المدرسة ترفع من مستوى أدائي الوظيفي	3.89	77.72	21.18	*0.000	19
.14	أستطيع توظيف الوسائل التعليمية بالشكل المطلوب عند تنفيذ الدروس	4.29	85.75	45.16	*0.000	7
.15	يسعى المدير لإدامة علاقات جيدة بين المعلمين ليرفع مستوى أداء المعلمين	4.21	84.15	31.15	*0.000	12
.16	توفير المدير الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات يحسن الأداء الوظيفي للمعلمين	4.29	85.84	37.53	*0.000	6
.17	أمتلك القدرة على حل المشاكل التي تواجهني في عملي	4.23	84.67	41.46	*0.000	10
.18	تقبل مدير المدرسة لأفكار المعلمين ساعدني في تنفيذ مبادرتي الشخصية	4.13	82.55	30.73	*0.000	15
.19	تقدير مدير المدرسة لميولي واحتياجاتي شجعني على الإبداع في العمل	4.06	81.11	27.84	*0.000	16
	جميع فقرات المجال معاً	4.24	84.82	59.71	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

من جدول (22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تزويدي بالمعلومات من قبل مدير المدرسة يزيد قدراتي على التخطيط الجيد للعمل " يساوي 4.75 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 95.05%، قيمة الاختبار 59.12 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويرجع ذلك لإدراك المعلمين لأهمية التغذية الراجعة التي يقدمها

مدير المدرسة، فالمعلومات التي يقدمها مدير المدرسة سواء كانت تتعلق بالطلاب مثل نسب النجاح والرسوب الظروف الاجتماعية أو الصحية أو تتعلق بالمنهاج مثل الخطط الدراسية والمواد المساندة للمنهاج فهي بكل تأكيد ستساعد المعلم على أداء عمله بالشكل الأمثل.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر " الدورات التدريبية التي تنظمها المدرسة ترفع من مستوى أدائي الوظيفي " يساوي 3.89 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.72%، قيمة الاختبار 21.18 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد حصلت هذه الفقرة على الترتيب الأخير في مجال الأداء الوظيفي للمعلم ويمكننا القول هنا أن الدورات التدريبية لها دور مهم في رفع درجة الأداء الوظيفي وخصوصاً البرنامج التدريبي الذي تقدمه وكالة الغوث الخاص بالمعلمين لتطوير أدائهم SBTD حيث ركز على اتجاهات حديثة للممارسات الصفية مثل التعلم النشط والتعليم الجامع، وهناك دورات تدريبية تقليدية قد تكون تناولها المعلم أثناء دراسته الجامعية قد لا يكون لها تأثير كبير على أداء المعلم.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.24، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.82%، قيمة الاختبار 59.71 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. حيث يتأثر الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس وكالة الغوث من وجهة نظرهم بتزويديهم بالمعلومات والتغذية الراجعة من قبل مدير المدرسة التزامهم بمواعيد الحصص الدراسية ومدى تقبل مدير المدرسة لمقترحاتهم ومشاركتهم في وضع أهداف المدرسة العلاقات الجيدة بين المعلمين وابتكارهم أساليب عمل جديدة.

وقد يعزو الباحث ذلك إلى أن

- عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم داخل المدرسة يزيد من تواصله مع المعلمين، ويجعله أكثر تقديراً لاحتياجاتهم والعمل على تلبيةها وتصحيح مسار أداء المعلمين بالشكل المناسب
- معلمو وكالة الغوث في مدارس قطاع غزة يتمتعون بكفاءة عالية، حيث أن عملية اختيار المعلمين تتم وفق معايير وشروط عالية منها حصول المتقدم درجة البكالوريوس فما فوق وبمعدل تراكمي أكثر من 75% حيث المنافسة الشديدة بين أعداد هائلة من المرشحين، حيث يتم اختيار الأفضل من بينهم.

– وكالة الغوث وضعت خطة لإصلاح التعليم ومن أهم برامج خطة إصلاح التعليم برنامج التطوير المهني للمعلم القائم على المدرسة (SBTD School Based Teacher Development Programm) حيث يهدف إلى تحسين الممارسات الصفية للمعلمين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (قدومي خوالدة، 2013) حيث بينت أن الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية كان مرتفعاً ويرجع الباحث هذا الاتفاق لتشابه طبيعة العمل في مهنة التعليم، وأشارت دراسة (هيلديبران، 2006) أن استخدام المديرين في إحدى المستشفيات الألمانية لنمط الإدارة بالتجوال أدى لرفع الثقة لدى العاملين ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية، وأن تطبيق الإدارة بالتجوال أدى إلى تطوير الأداء وحفز الممرضين والأطباء على العمل. وكما أشارت (المواضيه، 2014) أن كفاءة أداء المعلمات في رياض الأطفال كان مرتفعاً عند استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال وكما أكدت دراسة (جبر، 2010) على دور الإبداع الإداري على ارتفاع أداء مدرّاء مدارس وكالة الغوث ومما ينعكس على أداء المعلمين. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (العكش، 2007) التي أشارت ضعف أداء العاملين في قد يكون ناتج عن ضعف وعدم عدالة في التحفيز الذي يعتبر بعداً من أبعاد الإدارة بالتجوال.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدرّاء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اكتشاف الحقائق من قبل مدرّاء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

يبين جدول (23) أن معامل الارتباط يساوي 452، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتشاف الحقائق من قبل مدرّاء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

ويعزو الباحث ذلك أن استيفاء مدير المدرسة للبيانات والمعلومات عن المعلمين وتحديد جوانب الضعف في أداء المعلمين يساعده في تحديد نوع التدريب المطلوب لتحسين وتطوير أداء

المعلمين واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الجليل، 2004) أن البيانات المعلومات التي يتم اكتشافها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومروسيه لها دور بارز في تحسين أداء العاملين. وكما اتفقت مع دراسة (المواضيع، 2014) التي أشارت لوجود علاقة قوية بين اكتشاف الحقائق كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال وتنمية كفاءة المعلمات في رياض الأطفال.

جدول (23)

معامل الارتباط بين اكتشاف الحقائق من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.452	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اكتشاف الحقائق من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحسين الاتصال من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

يبين جدول (23) أن معامل الارتباط يساوي .474، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين الاتصال من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن سعي مدير المدرسة لكسب ثقة المعلمين من خلال الإصغاء الجيد لآراء المعلمين وإتاحة الفرصة لهم بمناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل يشجع المعلمين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف المدرسة مما يرفع من أداء المعلمين. واتفقت مع دراسة (قدومي وخوالدة، 2013) حيث أشارت إلى وجود علاقة قوية بين تحسين الاتصال والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس المهنية كما اتفقت مع دراسة (العبيدي، 2010) حيث وضحت وجود علاقة قوية بين تحسين الاتصال بين مديري الأقسام والعاملين وقدرة المديرين على تحديد المشكلة عند اتخاذ القرار. واتفقت مع دراسة (Brown&Coly, 2011) التي كشفت عن دور الاتصال المباشر

بين المعلمين والمشرفين وبناء علاقات إيجابية بينهم تعتمد على الثقة على أداء المعلمين داخل الغرف الصفية.

جدول (24)

معامل الارتباط بين تحسين الاتصال من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.474	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحسين الاتصال من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

يبين جدول (25) أن معامل الارتباط يساوي .427، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

ويعزو الباحث ذلك إلى اقتناع عينة الدراسة بالتأثير الفعال للحوافز التي يقدمها مدير المدرسة في دفع واستثارة المعلمين للعمل حيث يسعى مدير المدرسة لتوجيه هذه الحوافز نحو الحاجات غير المشبعة لدى المعلمين. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حلايبة، 2013) التي أكدت وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. وكما اختلفت مع دراسة (الرواشدة، 2012) التي أشارت لوجود علاقة ضعيفة للتحفيز كبعد من أبعاد الإدارة بالتجوال التميز التنظيمي للعاملين في شركة عرب بوتاش.

جدول (25)

معامل الارتباط بين التحفيز من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.427	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التطوير والإبداع من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

يبين جدول (26) أن معامل الارتباط يساوي 388، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير والإبداع من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن خروج مدير المدرسة عن الروتين ومحاولة التجديد في أساليب العمل وتشجيع المعلمين على تقديم مبادرات مبتكرة يرفع من مستوى أداء المعلمين. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Bayne, 2010) التي كشفت ثقافة الانفتاح والتطوير في الإدارة بالتجوال لها دور مهم توفير فرص النمو المهني للمعلمين وكما اتفقت مع دراسة (Macclain, 2009) والتي أكدت أن الإدارة بالتجوال تكشف عن المعلمين الأكفاء وتزيد من فعالية أدائهم مما ينعكس على فاعلية أداء المدرسة.

جدول (26)

معامل الارتباط بين التطوير والإبداع من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.388	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التطوير والإبداع من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التغذية الراجعة من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

يبين جدول (27) أن معامل الارتباط يساوي 497، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

ويعزو الباحث ذلك أن تقديم مدير المدرسة التغذية الراجعة للمعلمين من خلال ملاحظة أداء العاملين وتحديد جوانب الضعف ومعالجتها وتحديد جوانب القوة وتعزيزها والمتابعة المستمرة للأداء من شأنه رفع مستوى أداء العاملين. واتفقت مع دراسة (قدومي وخوالدة، 2013) حيث أشارت إلى وجود علاقة قوية بين التغذية الراجعة والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس المهنية.

جدول (27)

معامل الارتباط بين التغذية الراجعة من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.497	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التغذية الراجعة من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (28) أن معامل الارتباط يساوي 569، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

– وجود علاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين يدل على إدراك المعلمين أهمية الإدارة بالتجوال وأنهم يفضلون

المدير المحفز الذي يشجع على تقديم المبادرات لا المدير الذي يبقي نفسه خلف مكتبه مشغول بأعماله الروتينية.

– عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم داخل المدرسة يزيد من تواصله مع المعلمين، ويجعله أكثر تقديراً لاحتياجاتهم والعمل على تلبيةها وتصحيح مسار أداء المعلمين بالشكل المناسب من خلال تقديم التغذية الراجعة

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Payne,2010) التي بينت أن التجوال يلعب دوراً في تحسين ممارسات المعلم داخل الفصل، وتوفير فرص النمو المهني لهم. كما أشارت دراسة (Brown & coly,2011) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول وبين الإدارة بالتجوال واتفقت مع دراسة (قدومي وخالدة، 2013) وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري المدارس المهنية في فلسطين وبين درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس واختلفت مع دراسة (Gamal & Soomro,2011) والتي أشارت إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لنمط الإدارة بالتجوال على أداء العاملين في شركة SSGC للغاز الطبيعي في باكستان.

جدول (28)

معامل الارتباط بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.452	العلاقة بين اكتشاف الحقائق والأداء الوظيفي للمعلمين.
*0.000	.474	العلاقة بين تحسين الاتصال والأداء الوظيفي للمعلمين.
*0.000	.427	العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للمعلمين.
*0.000	.388	العلاقة بين التطوير والإبداع والأداء الوظيفي للمعلمين.
*0.000	.497	العلاقة بين التغذية الراجعة والأداء الوظيفي للمعلمين.
*0.000	.569	العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدرّاء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " الأداء الوظيفي " هي: التغذية الراجعة، التحفيز، تحسين الاتصال، التطوير والإبداع. وأن متغير اكتشاف الحقائق تبين أن تأثيره ضعيف.
- معامل التحديد = 0.327، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.320، وهذا يعني أن 32% من التغير في الأداء الوظيفي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 68% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي.
- تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " الأداء الوظيفي " حسب قيمة اختبار T هي: التغذية الراجعة، تحسين الاتصال، التطوير والإبداع، التحفيز.

ويعزو الباحث ذلك إلى

- التغذية الراجعة التي يقدمها مدير المدرسة أثناء تحدد نقاط القوة في أداء المعلم وتعززها وتطورها، وكما تقوم بتحديد نقاط الضعف في أداء المعلم وتعمل على معالجتها ويتم تقديم الملاحظات البناءة من أجل تحسين أداء الموظف.
- مدير المدرسة أثناء تجواله يعمل على فتح قنوات اتصال مع المعلمين من خلال التعرف على ميولهم واتجاهاتهم ومراعاتها ومشاركة المعلمين في مناسباتهم مما يعزز الثقة المتبادلة بين المعلم والمدير وينعكس ذلك على أداء الموظف بشكل إيجابي.
- الدعم والتقدير الذي يوليه مدير المدرسة للمعلمين الذين يبذلون مبادرات مميزة، ومن خلال تقديم أفكار وحلول إبداعية للمعلمين الذي يواجهون صعوبات في عملهم مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي.
- تحفيز مدير المدرسة للمعلم المبدع أمام زملائه وطلابه يزيد من دافعيته للعمل والإنجاز ويحفز زملائه الآخرين على تحسين أدائهم
- اكتشاف الحقائق من قبل مدير المدرسة له دور مهم في تعرف المدير على واقع المدرسة، ولكنه قد لا يؤثر بشكل مباشر على أداء المعلم من وجهة نظر المعلم على الأقل.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (المواضيه، 2014) حيث أشارت أن أبعاد المتغير المستقل (تحسين الاتصال والتغذية الراجعة والتطوير والإبداع والتحفيز) ذات تأثير دال احصائياً في بعد العلاقات الإنسانية كبعد من أبعاد المتغير التابع تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيا واختلفت مع (دراسة العبيدي، 2010) حيث أشارت أن أبعاد المتغير المستقل (اكتشاف الحقائق والتغذية الراجعة) ذات تأثير دال احصائياً في بعد تطوير البدائل كبعد من أبعاد المتغير التابع فاعلية اتخاذ القرارات، وأشارت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (تحسين الاتصال، والتحفيز التطوير والإبداع) ليس لها أثر في تطوير البدائل بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث خرج معادلة الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise متغيرات (تحسين الاتصال، والتحفيز، التطوير والإبداع) وكما انتقلت هذه النتائج مع دراسة (الرواشدة، 2012) حيث أشارت لوجود أثر (تحسين الاتصال، والإبداع، والتطوير، والتغذية الراجعة) كأبعاد لممارسة الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي للعاملين في شركة بوتاش واختلفت في بعدي (اكتشاف الحقائق، والتحفيز). وكما أشارت دراسة (Moghimi & Others, 2013) حيث أشارت لوجود أثر لتحسين اتصال المدير مع الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمة إطفاء الحرائق في إيران.

جدول (29)

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.609	7.209	0.000
التغذية الراجعة	0.191	4.053	0.000
التحفيز	0.127	2.306	0.022
تحسين الاتصال	0.144	3.337	0.001
التطوير والإبداع	0.184	3.037	0.003
معامل التحديد = 0.327	معامل التحديد المُعدّل = 0.320		

الأداء الوظيفي = 1.609 + 0.191 * التغذية الراجعة + 0.127 * التحفيز + 0.144 * تحسين الاتصال + 0.184 * التطوير والإبداع

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة بالتجوال وأثره على الأداء الوظيفي تعود للبيانات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في التدريس).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة بالتجوال وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (30) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " Tلعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال " تحسين الاتصال " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور. ويعزو ذلك الباحث إلى أن فرصة تواصل مدير المدرسة مع المعلمين أكبر من المعلمات وذلك لظروف اجتماعية تتعلق بطبيعة المرأة التي يصعب عليها المشاركة في بعض المناسبات، وكما أن المعلمة عليها التزامات داخل البيت من الصعب عليها المشاركة في أنشطة لا منهجية من احتفالات ولقاءات تربوية خارج المدرسة وخارج وقت العمل .

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس. ويعزو الباحث ذلك إلى :

- سياسة وكالة الغوث لا تنتظر إلى الجنس كمعيار للتوظيف
- المعلمون يقومون بنفس المهام ، ويتلقوا نفس التدريب في مجموعات مختلطة.
- أن مدير المدرسة يسعى إلى تحفيز المعلمين والمعلمات على حد سواء حسب إنجازاتهم.
- أن مدير المدرسة يقدم التغذية الراجعة لجميع العاملين في المدرسة بغض النظر عن جنسهم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (صباح، 2012) حيث أشار لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس، وتختلف مع دراسة (أبو شنب، 2014) التي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث. وكما أشارت دراسة (العبيدي، 2010) عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير النوع.

واختلفت مع دراسة (العاجز ونشوان، 2005) والتي دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمات لمدي الرغبة والدافعية للاستفادة من برنامج المدرسة كمركز للتطوير في وكالة الغوث بدرجة أكثر من المعلمين.

جدول (30)

نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.556	0.589	4.00	4.03	اكتشاف الحقائق.
*0.045	2.014	4.05	4.16	تحسين الاتصال.
0.125	1.539	4.14	4.20	التحفيز.
0.842	-0.200	4.03	4.02	التطوير والإبداع.
0.505	-0.667	4.07	4.03	التغذية الراجعة.
0.378	0.882	4.06	4.09	ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا.
0.859	0.178	4.24	4.24	الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث.

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مدرّاء المدارس للإدارة بالتجوال وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (31) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات "اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر وذلك لصالح أعمارهم تتراوح بين 40 إلى أقل من 50 سنة. ويرى الباحث أن هذه الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة تعتبر حلقة الوصل بين الفئات الأقل والأكثر منها، فهذه الفئة هي الأكثر قدرة على تكوين جماعات غير رسمية في المدرسة بين المعلمين صغار السن والمعلمين كبار السن، وكونهم لهم الوعي الكامل بشؤون المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، ويكون لهم دور بارز العلاقات الاجتماعية بين المعلمين.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- أن عمر المعلم لا يعتبر معياراً عند تقييم أداء المعلم، فالمعلم الذي يحصل على أفضل أداء هو المعلم الأكثر إنجازاً بتحقيق أهداف المدرسة
 - أن الإبداع لا يرجع لمعيار العمر وإنما يرجع لطبيعة المعلم.
 - مدير المدرسة يقدم التغذية الراجعة لجميع المعلمين في المدرسة بغض النظر عن أعمارهم.
- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو شرح:2010) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية يعزى للعمر

جدول (31)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		من 50 سنة فأكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
*0.014	3.563	4.03	4.19	3.99	3.96	اكتشاف الحقائق.
*0.000	6.111	4.18	4.23	4.18	3.95	تحسين الاتصال.
*0.044	2.723	4.23	4.29	4.14	4.13	التحفيز.
0.337	1.129	4.02	4.09	4.02	3.99	التطوير والإبداع.
0.138	1.848	4.12	4.16	4.05	3.99	التغذية الراجعة.
*0.006	4.203	4.12	4.19	4.08	4.00	ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا.
0.420	0.943	4.27	4.30	4.24	4.20	الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة بالتجوال وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (32) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أهمية الإدارة بالتجوال لجميع المعلمين دون استثناء بغض النظر عن المؤهلات العلمية للمعلمين لما لها دور فعال في تطوير أداء المعلمين.
- نسبة الحاصلين على درجة جامعية عليا (ماجستير فما فوق) لا تتعدى نسبة 13.5% فهي قليلة جداً فلم تؤثر على النتيجة العامة ولم يظهر أثرها رغم أن المؤهلين بدرجة أعلى لديهم قدرة أكبر على الحكم.

- حصول بعض المعلمين على المؤهل العلمي في تخصصات غير الإدارة.
- أن كل من حملة الدبلوم وحملة البكالوريوس والماجستير يتوجب عليه تنفيذ نفس المنهاج وتطبيق هذا المنهاج وفق خطة زمنية، فالمهام التي ينفذها المعلمون هي نفسها بغض النظر عن المؤهل العلمي.
- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العبيدي، 2010) حيث أشارت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرار تعزى للمؤهل العلمي ودراسة (صباح، 2012) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري المناطق التعليمية يعزى للمؤهل التربوي، واختلفت مع نتائج دراسة (العاجز ونشوان، 2005) التي دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي وذلك لصالح حملة الدراسات العليا. كما اختلفت مع دراسة (الشهري، 2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الإداري لمديري المدارس في ضوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم تعزى للمتغير العلمي لصالح حملة الدكتوراة.

جدول (32)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير فما فوق	بكالوريوس	دبلوم	
0.775	0.255	4.00	4.01	4.09	اكتشاف الحقائق.
0.448	0.805	4.07	4.10	4.25	تحسين الاتصال.
0.623	0.474	4.20	4.16	4.24	التحفيز.
0.094	2.384	3.93	4.03	4.07	التطوير والإبداع.
0.065	2.747	3.99	4.05	4.30	التغذية الراجعة.
0.289	1.247	4.04	4.07	4.19	ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا.
0.336	1.095	4.21	4.24	4.36	الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة بالتجوال وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في التدريس.

من النتائج الموضحة في جدول (33) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في التدريس.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- أن الأعمال والمهام الأساسية لجميع المعلمين في مدارس وكالة الغوث ثابتة فالمعلمون الجدد يقومون بنفس الأعمال التي يقوم بها المعلمون القدامى.
- حداثة موضوع الإدارة بالتجوال لدى جميع المعلمين
- أن جميع ورش العمل واللقاءات التربوية في مدارس وكالة الغوث تتم بصورة تشاركية عن طريق تشكيل مجموعات وفرق عمل دون تمييز على أساس سنوات الخدمة.
- أن السياسة المتبعة في تعيين المعلمين في وكالة الغوث بغزة تفترض تعيين ذوي الكفاءة العالية المؤهلين تربوياً، والذين يملكون الخبرة الكافية في هذا المجال، وهذا من شأنه أن يتجاوز حدود عدد سنوات الخدمة للمعلم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (صباح، 2012) التي بينت أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخدمة لدرجة ممارسة مدراء المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال. ودراسة (أبو شنب، 2014) التي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة لمهارات التواصل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العاجز ونشوان، 2005) التي دلت على وجود فروق دالة إحصائية لصالح خبرة المعلمين الأطول في تطوير أداء معلمي وكالة الغوث في ضوء برنامج المدرسة كمركز للتطوير.

جدول (33)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخدمة في التدريس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 10 إلى 15 سنة	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.335	1.136	4.10	4.03	3.97	4.01	اكتشاف الحقائق.
0.112	2.008	4.23	4.15	4.06	4.05	تحسين الاتصال.
0.753	0.400	4.19	4.20	4.16	4.14	التحفيز.
0.384	1.020	4.00	4.08	4.00	4.02	التطوير والإبداع.
0.241	1.406	4.11	4.13	4.00	4.02	التغذية الراجعة.
0.231	1.439	4.13	4.12	4.04	4.05	ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري
0.719	0.447	4.28	4.21	4.25	4.22	الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

- ◆ أولاً: أهم النتائج.
- ◆ ثانياً: أهم التوصيات.
- ◆ ثالثاً: البحوث والدراسات المقترحة

النتائج والتوصيات

المقدمة:

من خلال العرض السابق للإطار النظري وأدبيات الدراسة و لنتائج التحليل الإحصائي لمجالات الدراسة يمكن تلخيص أهم النتائج كالتالي:

أولاً: النتائج التي توصلت لها الدراسة

– وجود درجة عالية من الموافقة على فقرات المجال (اكتشاف الحقائق) من قبل أفراد مجتمع الدراسة بوزن نسبي 80.30% مما يدل حرص مديري مدارس وكالة الغوث على التعرف على المشكلات الحقيقية التي تعيق أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث ولعل السبب في ذلك يرجع إلى التعليمات الإدارية التي تصدر قبل إدارة التعليم لمديري المدارس بضرورة تحديث بيانات العاملين لديهم بشكل دوري، وبضرورة إبلاغ مديري المناطق التعليمية بأي حدث أو مشكلة تحدث في المدرسة سواء تتعلق بالطلاب أو بالمعلمين لذلك يسعى مديرو المدارس أن يكونوا على يقظة وانتباه كامل لما يدور حوله في المدرسة.

– وجود درجة عالية من الموافقة على فقرات المجال (تحسين الاتصال) من قبل أفراد مجتمع الدراسة بوزن نسبي 82.07% مما يدل على امتلاك مديري مدارس وكالة الغوث لمهارات الاتصال والتواصل وذلك يرجع لقدرتهم على تنويع وسائل التواصل باستخدام التواصل اللفظي المباشر أو مواقع التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك أو من خلال حزمة الرسائل النصية أو الزيارات الاجتماعية. وبسبب الاهتمام الذي توليه الإدارة التعليمية في وكالة الغوث حيث قدمت مبادرة الانضباط والاحترام التي تعمل على تعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور وبين الطلبة والمعلمين داخل المدرسة.

– وجود درجة عالية من الموافقة على فقرات المجال (التحفيز) من قبل أفراد مجتمع الدراسة بوزن نسبي 83.37% مما يدل على إدراك مديري المدارس أن تحفيز المعلمين يزيد من حماسهم للعمل وشعورهم بالرضا مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد للحصول على التحفيز مرة أخرى ويرجع الباحث ذلك أن مديري المدارس يسعون للحصول على أفضل أداء للمعلمين من خلال تقديم التحفيز من أجل أن تحصل المدرسة على ترتيب متقدم في نتائج الاختبارات الموحدة التي تعقدها وكالة الغوث.

– وجود درجة عالية من الموافقة على فقرات المجال (التطوير والإبداع) من قبل أفراد مجتمع الدراسة بوزن نسبي 80.43% مما يدل على قدرة مديري المدارس في وكالة الغوث على تطوير أساليب عمل جديدة تطور أداء المعلمين ودعم المبادرات التي تهدف للتطوير والتجديد

وهذا يندرج ضمن سياسة الوكالة لإصلاح وتطوير التعليم حيث عقدت برنامج القيادة من أجل المستقبل (leading for future) وبرنامج التطوير المهني للمعلم القائم على المدرسة (School Based Teacher Development Program) SBTD .

– وجود درجة عالية من الموافقة على فقرات المجال (التغذية الراجعة) من قبل أفراد مجتمع الدراسة بوزن نسبي 81.04% مما يدل على قدرة مديري مدارس وكالة الغوث على تحديد جوانب القوة وتعزيزها وتحديد جوانب الضعف ومعالجتها في أداء المعلمين . ولعل السبب في ذلك الدورات التدريبية والإشرافية التي يتلقاها مديرو المدارس في معهد التطوير التربوي التابع لوكالة الغوث ، وتشكيل عدة وحدات جديدة خاصة ببرنامج التعليم في وكالة الغوث وحدة التقييم و وحدة ضمان الجودة والتي تضم مجموعة من المختصين التربويين في جميع المواد الدراسية بهدف مساعدة مدير المدرسة في الجوانب الإشرافية على المعلمين وتقديم الخبرات اللازمة للمعلمين من أجل تحسين العملية التعليمية.

– درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة جاءت مرتفعة وبوزن نسبي 81.47%، حيث حصل مجال التحفيز على المرتبة الأولى، ومجال تحسين الاتصال على المرتبة الثانية، ومجال التغذية الراجعة على المرتبة الثالثة، ومجال اكتشاف الحقائق في المرتبة الرابعة، ومجال التطوير والإبداع على المرتبة الأخيرة. ويرى الباحث أن مفهوم الإدارة بالتجوال من أكثر الأساليب الإدارية الملائمة لإدارة المدرسة أكثر من غيرها من المنظمات والمؤسسات وذلك لأن المدرسة تتعامل مع العنصر البشري سواء طلبة أو معلمين بشكل مباشر مما يدفعه للتعرف على ميولهم واتجاهاتهم ومساعدتهم في حل المشكلات التي قد يواجهونها وذلك من خلال قيام المدير بجولات تفقدية ميدانية للغرف الصفية ومرافق المدرسة وذلك للتعرف على معيقات عملية التعلم ومحاولة تخطيها ومتابعة أداء المعلمين في الفصول.

– وجود درجة عالية من الموافقة على فقرات المجال (الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث) من قبل أفراد مجتمع الدراسة بوزن نسبي % 84.82 مما يدل على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس وكالة الغوث ولعل السبب في ذلك يرجع إلى الاستقرار والأمن الوظيفي الذي توفره وكالة الغوث لموظفيها بالإضافة لارتفاع جودة الحياة الوظيفية مقارنة مع المدارس الحكومية والمدارس الخاصة الأخرى فهذه العوامل كلها زادت من الرضا الوظيفي والذي يؤثر بدوره إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي وكالة الغوث.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اكتشاف الحقائق من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحسين الاتصال من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التطوير والإبداع من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التغذية الراجعة من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدرء مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.569. ويرى الباحث أن عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم داخل المدرسة يزيد من تواصله مع المعلمين، ويجعله أكثر تقديراً لاحتياجاتهم والعمل على تلبيتها وتصحيح مسار أداء المعلمين بالشكل المناسب .
 - من خلال استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع الأداء الوظيفي هي التغذية الراجعة والتحفيز وتحسين الاتصال والتطوير والإبداع، وأن متغير اكتشاف الحقائق له تأثير ضعيف على الأداء الوظيفي، وهذا يفسر 32% من التغير في الأداء الوظيفي، وأن 68% يرجع لعوامل أخرى. ويمكن توضيح العلاقة الخطية بين المتغيرات المؤثرة على الأداء الوظيفي بالمعادلة التالية:
- $$\text{الأداء الوظيفي} = 1.609 + 0.191 * \text{التغذية الراجعة} + 0.127 * \text{التحفيز} + 0.144 * \text{تحسين الاتصال} + 0.184 * \text{التطوير والإبداع}$$
- نلاحظ تم استثناء متغير اكتشاف الحقائق من المعادلة لأن تأثيره ضعيف

- من خلال استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد تبين أن ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير الأداء الوظيفي حسب قيمة اختبار T هي: التغذية الراجعة، تحسين الاتصال، التطوير والإبداع، التحفيز.
- بينت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة بالتجوال وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في التدريس.
- بينت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة بالتجوال وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.
- بينت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة تحسين الاتصال وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.
- بينت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة اكتشاف الحقائق تحسين الاتصال والتحفيز من قبل مديري مدارس وكالة الغوث وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير العمر لصالح الفئة العمرية من (40- 50) سنة.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن للباحث أن يتقدم بالتوصيات التالية:
- عقد دورات تدريبية تستهدف مديري المدارس في مجال الإدارة بالتجوال من حيث المفاهيم النظرية والإجراءات العملية.
 - عمل زيارات تبادلية بين مدارس المنطقة الواحدة لتبادل الخبرات الإدارية بين مديري المدارس في مجال تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارسهم.
 - نشر مفهوم الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث وفعال في المنظمات والشركات والمؤسسات والمصانع.
 - تعزيز تقديم التغذية الراجعة من قبل مديري المدارس حول أداء المعلمين في المدرسة

- تعزيز مدير المدرسة الاتصالات والعلاقات بين جميع المعلمين بغض النظر عن أعمار المعلمين.
- تبني دائرة التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين لأسلوب الإدارة بالتجوال في جميع المستويات الإدارية والإشرافية.
- محاكاة نماذج عربية وأجنبية نجحت في تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال، والاستفادة من خبراتهم.
- منح إدارة التربية والتعليم لمديري المدارس الصلاحيات في إعطاء الحوافز المادية لتعزيز أداء العاملين.
- مراعاة اختلاف ميول واتجاهات المعلمين بتنوع وسائل الاتصال معهم.
- ضرورة تبادل مديري المدارس الخبرات في تطبيق الإدارة بالتجوال من خلال اللقاءات التربوية.
- تشجيع المعلمين على التطور الذاتي من خلال إكمال دراستهم العليا وحصولهم على المؤهلات العلمية التي تخدم مصلحة العمل.

ثالثاً: البحوث والدراسات المقترحة

- دراسة مقارنة بين أثر ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري المدارس الأساسية الحكومية ومديري مدارس الوكالة.
- أثر تطبيق الإدارة بالتجوال من قبل مديري الأقسام في الجامعات الفلسطينية على الالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- أثر تبني الإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث على فاعلية اتخاذ القرارات من قبل مديري المدارس.
- دراسة علاقة الإدارة بالتجوال والأنماط الشخصية لمديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة.
- دراسة المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات الفلسطينية وسبل التغلب عليها.

قائمة المراجع

المراجع

أولاً- الكتب العربية

- أبو شيخة، نادر (2000) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد، أحمد (2001) الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مكتبة المعارف الحديثة، مصر.
- أحمد، أحمد (2003) الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر.
- البدري، طارق (2008) الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار الثقافة.
- توماس وآخرون (1990) الإدارة الإستراتيجية، ترجمة :محمود مرسي وزهير الصباغ، الرياض :معهد الإدارة العامة.
- الجرجاوي، زياد(2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- الحمداني، موفق (2006) مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- الخضيرى، محسن (2000). الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر :إيتراك للنشر والتوزيع.
- الخضيرى، محسن (2003) إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، مصر :مجموعة النيل العربية
- درة والصباغ، عبد الباري، زهير (2008) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري (2003) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- دنيازل، أوبراي (2000) مكتبة جرير الرياض السعودية.

- راموند، مايكل وشيلي، سوزان (2001) الحصول على أفضل ما لدى الناس في العمل مرشد الأذكياء الكامل تحفيز الأفراد، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، الناشر الأجنبي كيو.
- الرئاسة العامة، (2012) توجيه موظفين محليين رقم بيه دي إيه-23-إدارة الأداء وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى.
- السكارنة، بلال (2010) القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سلامة، فهد (1988) إدارة الوقت : منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
- السلمي، علي (1988) الإدارة العامة، الطبعة الثالثة، مكتبة غريب، القاهرة.
- سليمان، عرفات (2001) إستراتيجية الإدارة في التعليم، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
- الشبلي والنسور، هيثم، مروان (2009) إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد (2001) الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان
- العاجز وآخرون، فؤاد (2012) الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، مطبعة منصور، غزة.
- عبد العليم، أسامة والشريف، عمر (2010) المداخل الإدارية الحديثة في التعليم الطبعة الأولى الأردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- العتبي وآخرون، ضرار (2007) لعملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن الطبعة العربية، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- العجمي، محمد (2008) القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد (2010) الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العديلي، ناصر (1995) السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن-، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عليان، مصطفى (2005) إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- العمرو، ابراهيم (2013) الإدارة والإدارة التربوية، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار البداية.
- عواد، فتحي (2012) إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- القيسي، هناء (2010) الإدارة التربوية: مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكبيسي، عامر (1998) التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار الشرق، الدوحة.
- مرسي، محمد (2001) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- مصطفى، أحمد (2008) إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، جمهورية مصر العربية، بنها، المكتبة الأكاديمية للتوزيع.
- مصطفى، حسن وآخرون (1982) اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، الطبعة الرابعة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (2005) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض.
- نصر الله، نهير (2006) المهارات الإدارية في المدارس مرجع للقيادات الإدارية، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، العين، دار الكتاب الجامعي.

- الهيتي، خالد (2003) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانياً- الرسائل الجامعية

- أبو شرح، نادر (2010) "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين
- أبو شنب، إيمان (2014) درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء.رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
- أبو عودة، فوزي(1998)" واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة ".رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- العبيدي، أمل (2010) "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- جبر، عبد الرحمن" الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة "رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة 2010.
- جودي وآخرون، حيدر "تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية (دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة) "دراسة تطبيقية منشورة ، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق 2011م.
- الحلايبة، غازي (2013) "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"رسالة ماجستير منشورة ،جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- السحيمي، ياسر(2012)" أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري:دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية"رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة مؤتة ،الأردن .

- سيد، أحمد عبد الجليل (2004) "تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي، مصر.
- الشريف طلال (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الشريف، حنين (2013) أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشمrani، غادة (2009) "أثر التغذية العكسية على تطوير الأداء الوظيفي دراسة على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- صباح، إيمان "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة 2012.
- العجلة، توفيق (2009) "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام في وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العكش، علاء (2007) "نظام الحوافز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .
- الغبيثي، محمد (١٤٢١ هـ) "أساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة
- قدومي، منال والخوالدة، تيسير (2013) "الإدارة بالتجوال لدى مدراء المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس" دراسة تطبيقية، جامعة القدس المفتوحة، نابلس، الضفة الغربية.
- المحلاوي، محمد (2011) "أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على الانتاجية دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق

- مصالح عطية(2009) أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس المفتوحة فلسطين
- المواضي، رضا(2014)"درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية"دراسة تطبيقية، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.
- ناصر،حسن(2010) "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- النشمه، علي(1996)"أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية"رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ثالثاً- الدراسات الأجنبية :

- Abdel-Razek, W. (2011): "Factors Affecting the Effectiveness of the Job Performance of the Specialists Working in the Youth Care at Helwan University", World Journal of Sport Sciences Vol. 4, No. 2, P. 116-125.
- Brown, G& Coley, k (2011): **The effect of walkthrough observations on teacher perspectives in Christian schools**, Christian perspective in education, Vol.4, Issue.2, pp 1- 24.
- Buckner, T.M, (2008), **Is Managing By Wandering Around Still Relevant?** Exchange Magazine, No 181, p86-88.
- Brown, G& Coley, k (2011): **The effect of walkthrough observations**
- GOLMAN ,D & others(2002) :**THE New Leader Transforming The Art LF Leadership In To The Sience OF Results**, Harvard Business School Press, USA
- Gurses, P., Carayon, P. and Wall, M. (2009): "**Impact of Performance Obstacles on Intensive Care Nurses Workload, Perceived Quality and Safety of Care, and Quality of Working Life**", Health Service Research, Vol.44, No. 2, P. 422-443.
- Hildebrand, M (2006).**The Implications Of Management By Walking About: a case study of a German hospital, Leadership inHealth Services**,vol.19, No.4, pp.3- 17.

- Hinners, N (2009). **Management by wandering around :Apotent Arrow In The Managers Quiver** ,ASK MAGAZINE , Vol. 34, No. 2, pp 9 – 12.
- Johnson ,D & Johnson ,T (2005) :**Leading the Cooperative School, Interaction book company**, Minnesota.
- **Journey**, Doctoral Dissertations, Polytechnic Institute and State
- Langley, D(2006) **The Influence of Management by Walking Around on Strategic Visions**. Collegiate Journal of Organizational Behavior, Volume 7, (Hampton University).
- Masroor ,S & Soomro ,M (2011)**Management Styles and Employee Performance: A Study of a Public Sector Company (SSGC)** ,South Asian Journal of Management Sciences, Vol. 5, No. 2, pp 65 - 71
- Mckinney,T (2004).**The Satisfaction Of Nurses In Correlation With The Time Nurse Managers Spend With Them**, Master Thesis, Texas Tech University.
- Mears, Mike (2009): **Leadership Elements: A guide to building trust**, IUniverse, New York.
- Moghimi ,S & others (2013): **The Relationship between Communication Skills and Job Performance of the Employees, Fire Managers of Rasht City**, national Journal of Business and Behavioral Sciences Vol. 3, No.2, pp 60-75.
- Payne, E (2010): **Implementing Walkthroughs: One School's**
- Rossi, G. A (2007): **The classroom walkthrough: The perceptions Of elementary school Principals on its impact on student achievement**، Doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Serrat, O, (2009), **Managing By Walking Around, Knowledge Solution**,vol.37, pp.1-3.
- Shra'ah ,Ata & others (2013): **Practicing Management “By Walking Around” and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals AlBalqa Applied University, AL-Salt, Jordan**
- Sorensen, T& Weller, M& Mcentire, L (2010): **The Use of Classroom Walk-Through Observations as a Strategy to Improve Teaching and learning: A Student Centered Perspective, Doctoral dissertation**, Lindenwood University.

- Streshly ,W & others (2012) **The New School Management by Wandering around** Corwin, A SAGE Publications Company , North America
- Tucker Singer(2013):**The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study** ,working paper, Harvard Business School ,USA. University.
- Zameer ,H (2014): **The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan**, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 4, No.1, pp. 293–298.

رابعاً - المواقع الالكترونية

- المسلم، لؤي(2003)، أهمية الحفاظ على المعرفة والخبرات المكتسبة .مجلة الرياض الاقتصادي

http://www.alriyadh.com/Contents/22-06-2003/Economy/EcoNews_6608.php

- بوابة معلومات الأونروا _ مكتب غزة الإقليمي

<http://portal.unrwa.ps/home.asp>

- ريم، الزامل(2003).إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة .مجلة العالم الرقمي،(16)،1-9

<http://www.ebi.org.eg/upload/newsletter/June/2003.htm>

- مدونة الرؤية

<http://mbmsa.blogspot.com>

- موقع الرأي الالكتروني

<http://www.alrai.com/preview.php/article/665201.html>

- موقع وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى

<http://www.unrwa.org/ar>

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولى



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال

استبانة لقياس

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لمفهوم الإدارة بالتجوال
وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين

اسم الطالب : مؤمن عبد العزيز صالحه

الرقم الجامعي : 120110532

إشراف الدكتور

يوسف بحر

أولاً: البيانات الشخصية:

برجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بكل دقة وذلك بوضع إشارة (X) في مربع الإجابة التي تناسبك.

1. الجنس:

- ذكر •
 أنثى •

2. العمر:

- أقل من ٣٠ سنة •
 من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة •
 من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة •
 من ٥٠ سنة فأكثر •

3. المؤهل العلمي:

- دبلوم سنتين بعد الثانوية العامة •
 بكالوريوس •
 ماجستير •
 دكتوراة •

4. عدد سنوات الخبرة:

- أقل من ٥ سنوات •
 من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات •
 من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة •
 من ١٥ سنة فأكثر •

ثانياً: البيانات الأساسية

المحور الأول: مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا في قطاع غزة						
درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على الفقرات التالية برجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك.	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	أوافق بشدة	أوافق		
المجال الأول: اكتشاف الحقائق						
يشير إلى قدرة مدير المدرسة من خلال التجوال على تحديد المشاكل التي تعاني منها المدرسة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف المعلمين، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع.						
					1	يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين في الصفوف
					2	يمتلك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلمون في العمل
					3	يهتم مدير المدرسة بالتعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم
					4	يسعى مدير المدرسة للتعرف على الأسباب الحقيقية لضعف أداء المعلمين
					5	يقضي مدير المدرسة جزءاً من وقته في اكتشاف و مناقشة أسباب وتفصيلات مشكلات العمل
					6	يتأكد مدير المدرسة من البيانات والمعلومات الواردة إليه من خلال جولاته التفقدية
					7	تمكن جولات المدير المستمرة من استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة
					8	يسعى مدير المدرسة لتطوير أساليب المتابعة في المدرسة
					9	يسعى مدير المدرسة لتحديث بيانات العاملين والطلاب في المدرسة

المجال الثاني: تحسين الاتصال						
يشير إلى قدرة مدير المدرسة على كسب ثقة المعلمين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل، وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات المعلمين بغية تحسين فاعلية الاتصال.						
درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على الفقرات التالية برجاء وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					يسمح مدير المدرسة أثناء اجتماعه مع المعلمين بمناقشة وجهات نظر المعلمين فيما يخص العمل	1
					يتمتع مدير المدرسة بالإصغاء الجيد في استقبال آراء المعلمين	2
					يوفر مدير المدرسة مناخاً تنظيمياً لتعارف المعلمين على بعضهم البعض	3
					يسعى مدير المدرسة لكسب ثقة المعلمين	4
					يسعى مدير المدرسة لتوثيق العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي	5
					يستمتع مدير المدرسة أثناء تجواله لأسئلة المعلمين ويتحاور معهم	6
					يشارك مدير المدرسة المعلمين لقاءاتهم الخاصة التي يحتفلون بها	7
					يستخدم مدير المدرسة أثناء تجواله للغة الجسد وتعبيرات الوجه لتحسين الاتصال	8
					يشجع مدير المدرسة على المناقشة الجماعية لأساليب العمل	9

المجال الثالث : التحفيز						
يشير إلى قدرة مدير المدرسة على حفز المعلمين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم ورفع روحهم المعنوية،وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف.						
الرقم						
إلى أي مدى توافق على الفقرات التالية برضاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك						
درجة الموافقة						
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
					1	يقدرني المدير ويشكرني عندما أساهم في تحقيق أهداف المدرسة
					2	يحرص مدير المدرسة على منح الحوافز بعدالة لجميع المعلمين
					3	يستخدم مدير المدرسة أثناء تجواله كافة أنواع الحوافز
					4	الحافز له تأثير فعال في دفع واستثارة المعلمين للعمل
					5	يسعى مدير المدرسة لبث الحماس ورفع الروح المعنوية للمعلمين والطلاب أثناء التجوال بين الصفوف
					6	يوجه مدير المدرسة التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى المعلمين
					7	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم المبادرات والأفكار
					8	يستخدم مدير المدرسة أسلوب التحفيز المناسب لكل معلم من المعلمين
					9	يشيد مدير المدرسة بالمعلم ذو الأداء المميز أمام زملائه

المجال الرابع: التطوير والإبداع

يشير إلى قدرة مدير المدرسة على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعين وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله.

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على الفقرات التالية برجاء وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على النمو المهني واستكمال دراستهم العليا	1
					يحرص مدير المدرسة أثناء تجواله على تقديم أفكار وأساليب عمل جديدة لتطوير أداء المعلمين	2
					يرسخ مدير المدرسة ثقافة مدرسية قائمة على الابتكار والتجديد	3
					يقدم مدير المدرسة أثناء تجواله بين الصفوف حلول إبداعية للمشاكل التي تواجه المعلمين	4
					يستطيع مدير المدرسة أثناء تجواله تحديد نوع التدريب المطلوب للمعلمين	5
					يسعى مدير المدرسة لإعداد وتأهيل مجموعة من المعلمين للقيادة المدرسية	6
					يحرص مدير المدرسة على تنمية وتطوير مهارات المعلمين المبدعين في المدرسة	7
					يعمل مدير المدرسة على تطوير العلاقات التنظيمية بين المعلمين	8
					يعطي مدير المدرسة فرصاً للمعلمين لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير التعليم	9
					يتمتع مدير المدرسة بالمرونة ويخرج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتاد عليها الناس	10

المجال الخامس: التغذية الراجعة					
يشير إلى قدرة مدير المدرسة المتجول على مساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم.					
الرقم	إلى أي مدى توافق على الفقرات التالية برجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك				
	درجة الموافقة				
	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	أوافق بشدة	
1					يعزز مدير المدرسة الاقتراحات الهادفة التي يطرحها المعلمون
2					يقدم مدير المدرسة أثناء تجواله تغذية راجعة حول الرؤية المستقبلية للمدرسة
3					يناقش مدير المدرسة نتائج الأهداف التي حققها المعلمون
4					يقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم ومهاراتهم
5					يعزز مدير المدرسة نقاط القوة في أداء المعلمين ويطورها
6					يحدد مدير المدرسة نقاط الضعف في أداء المعلمين ويعالجها
7					يقدم مدير المدرسة للمعلمين من خلال تجواله ملاحظات عن أدائهم
8					يتابع مدير المدرسة أثناء تجواله نتائج القرارات التي تم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل
9					يزود مدير المدرسة من خلال تجواله المعلمين باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لتحسين العمل

المحور الثاني: الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على الفقرات التالية برجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					أنفذ مهام عملي في الموعد المحدد	1
					أستطيع التكيف مع ظروف العمل المتغيرة	2
					تحفيز مدير المدرسة على المنافسة الشريفة ساعدني في تحسين أدائي	3
					أمتك القدرة على حل المشاكل التي تواجهني في عملي	4
					تقبل مدير المدرسة لمقترحاتي وأفكاري شجعتني على التجديد في أساليب العمل	5
					مشاركتي في وضع أهداف المدرسة يزيد التزامي في أداء عملي	6
					يشجعتني مدير المدرسة لإنجاز العمل بكفاءة	7
					تقبل مدير المدرسة لمقترحاتي وأفكاري شجعتني على التجديد في أساليب العمل	8
					يقدم مدير المدرسة التوجيهات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي	9
					يتأثر أدائي لمهام العمل في المدرسة بطريقة التواصل مع الإدارة والمعلمين	10
					يطبق مدير المدرسة نظام حوافز فعال يرتبط بالأداء المميز	11
					أسعى لابتكار أساليب وطرق تمكنني من أداء عملي بكفاءة	12

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على الفقرات التالية برجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
					تزويدي بالمعلومات والبيانات من قبل مدير المدرسة يزيد قدراتي على التخطيط الجيد للعمل	13
					توفير مدير المدرسة قنوات اتصال فعالة لتواصل المعلم مع أولياء الأمور يحسن الأداء الوظيفي	14
					تقبل مدير المدرسة لأفكار المعلمين ساعدني في تنفيذ مبادرتي الشخصية	15
					تقدير مدير المدرسة لميولي واحتياجاتي شجعني على التطور والإبداع	16
					منح مدير المدرسة الحوافز للمعلمين بعدالة أسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين	17
					الدورات التدريبية التي تنظمها المدرسة ترفع من مستوى أدائي الوظيفي	18
					توفير مدير المدرسة الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات يحسن الأداء الوظيفي للمعلمين	19
					يسخر مدير المدرسة موارد المدرسة لتحسين العملية التعليمية	20
					يسعى مدير المدرسة لإدامة علاقات جيدة بين المعلمين ليرفع مستوى أداء المعلمين في المدرسة	21

أشركم لحسن تعاونكم معي

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

مكان العمل	الاسم	م
الجامعة الاسلامية	د.سامي أبو الروس	1
الجامعة الاسلامية	د.وسيم الهابيل	2
الجامعة الاسلامية	د.سمير صافي	3
الجامعة الاسلامية	د.أكرم سمور	4
الجامعة الاسلامية	د.فايز شلذان	5
الجامعة الاسلامية	د.نافذ بركات	6
الجامعة الاسلامية	د.خالد الدهليز	7
جامعة الأزهر	د.محمد فارس	8
جامعة الأزهر	د.رفيق الآغا	9
جامعة الأزهر	د.شادي التلباني	10
جامعة الاقصى	د.نضال عبد الله	11
جامعة الاقصى	د.رامي عبدو	12

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية-غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال

الأخ / ت الفاضل / ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لمفهوم الإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين)

حيث سيتم تقديم هذا البحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - إدارة الموارد البشرية من الجامعة الإسلامية بغزة. مع تأكيد الباحث أن البيانات والمعلومات التي سيحصل عليها ستحاطس بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

برجاء تعاونكم معنا

ونشكر لكم جهودكم معنا في انجاز هذا البحث .

المشرف

الباحث

الدكتور : يوسف بحر

مؤمن عبد العزيز صالحه

أولاً: البيانات الشخصية:

برجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بكل دقة وذلك بوضع إشارة (X) في مربع الإجابة التي تناسبك.

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

دبلوم سنتين بعد الثانوية العامة بكالوريوس ماجستير فما فوق

4. عدد سنوات الخدمة في التدريس:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر

ثانياً: البيانات الأساسية

المحور الأول: مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري مدارس الأونروا					
درجة الموافقة				الرقم	إلى أي مدى توافق على الفقرات التالية برجاء وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق بشدة		
المجال الأول: اكتشاف الحقائق					
يشير إلى قدرة المدير من خلال التجوال على تحديد المشاكل التي تعاني منها المدرسة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف المعلمين، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع.					
				1	يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين في الصفوف بشكل دائم
				2	يهتم مدير المدرسة بالتعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم
				3	يسعى مدير المدرسة للتعرف على الأسباب الحقيقية لضعف أداء المعلمين
				4	يقضي المدير جزءاً من وقته في اكتشاف أسباب وتفصيلات مشكلات العمل
				5	يتأكد المدير من البيانات والمعلومات الواردة إليه من خلال جولاته التفقدية
				6	تمكن جولات المدير المستمرة من استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة
				7	يسعى مدير المدرسة لتطوير أساليب المتابعة في المدرسة
				8	يسعى مدير المدرسة لتحديث بيانات العاملين والطلاب في المدرسة

المجال الثاني: تحسين الاتصال					
يشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة المعلمين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل، وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات المعلمين بغية تحسين فاعلية الاتصال.					
				1	يسمح مدير المدرسة بمناقشة وجهات نظر المعلمين فيما يخص العمل
				2	يتمتع مدير المدرسة بالإصغاء الجيد في استقبال آراء المعلمين
				3	يسعى مدير المدرسة لكسب ثقة المعلمين
				4	يسعى المدير لتوثيق العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي
				5	يستمتع مدير المدرسة أثناء تجواله لأسئلة المعلمين ويتحاور معهم
				6	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات الخاصة بهم
				7	يستخدم المدير أثناء تجواله لغة الجسد وتعبيرات الوجه لتحسين الاتصال
				8	يشجع مدير المدرسة على المناقشة الجماعية لأساليب العمل

المجال الثالث : التحفيز

يشير إلى قدرة المدير على حفز المعلمين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقدر المدير المعلمين عند مساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة					
2	يحرص مدير المدرسة على منح الحوافز بعدالة لجميع المعلمين					
3	يستخدم مدير المدرسة أثناء تجواله كافة أنواع الحوافز					
4	الحافز له تأثير فعال في دفع واستثارة المعلمين للعمل					
5	يوجه مدير المدرسة التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى المعلمين					
6	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم المبادرات والأفكار					
7	يستخدم مدير المدرسة أسلوب التحفيز المناسب لكل معلم من المعلمين					
8	يشيد مدير المدرسة بالمعلم ذو الأداء المميز أمام زملائه					

المجال الرابع: التطوير والإبداع

يشير إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعين وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله.

1	يشجع مدير المدرسة المعلمين على النمو المهني واستكمال دراستهم العليا					
2	يحرص المدير أثناء تجواله على تقديم أفكار وأساليب عمل جديدة لتطوير أداء المعلمين					
3	يرسخ مدير المدرسة ثقافة مدرسية قائمة على الابتكار والتجديد					
4	يستطيع مدير المدرسة أثناء تجواله تحديد نوع التدريب المطلوب للمعلمين					
5	يسعى مدير المدرسة لإعداد وتأهيل مجموعة من المعلمين للقيادة المدرسية					
6	يعطي المدير فرصاً للمعلمين لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير التعليم					
7	يتمتع المدير بالمرونة ويخرج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتاد عليها الناس					

المجال الخامس: التغذية الراجعة

يشير إلى قدرة المدير المتجول على مساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير وافق	غير موافق بشدة
1	يقدم مدير المدرسة أثناء تجواله تغذية راجعة حول الرؤية المستقبلية للمدرسة					
2	يناقش مدير المدرسة نتائج الأهداف التي حققها المعلمون					
3	يقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم ومهاراتهم					
4	يعزز مدير المدرسة نقاط القوة في أداء المعلمين ويطورها					
5	يحدد مدير المدرسة نقاط الضعف في أداء المعلمين ويعالجها					
6	يقدم مدير المدرسة للمعلمين من خلال تجواله ملاحظات عن أدائهم					
7	يتابع المدير أثناء تجواله نتائج القرارات التي تم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل					
8	يزود المدير أثناء تجواله المعلمين بالقوانين والمعلومات بخصوص العمل					

المحور الثاني : الأداء الوظيفي للمعلم في مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير وافق	غير موافق بشدة
1	تزويدي بالمعلومات من قبل مدير المدرسة يزيد قدراتي على التخطيط الجيد للعمل					
2	تقبل المدير لمقترحاتي وأفكاري شجعتني على التجديد في أساليب العمل					
3	تحفيز مدير المدرسة على المنافسة الشريفة ساعدني في تحسين أدائي					
4	ألتزم بمواعيد الحصص الدراسية					
5	مشاركتي في وضع أهداف المدرسة يزيد التزامي في أداء عملي					
6	يقدم مدير المدرسة التوجيهات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي					
7	يتأثر أدائي لمهام العمل في المدرسة بطريقة التواصل مع الإدارة والمعلمين					
8	أسعى لابتكار أساليب وطرق تمكيني من أداء عملي بكفاءة					
9	أستطيع التكيف مع ظروف العمل المتغيرة					
10	توفير المدير قنوات اتصال فعالة لتواصل المعلم مع أولياء الأمور يحسن الأداء الوظيفي					
11	لدي القدرة على اعداد الدروس بشكل جيد					

غير موافق بشدة	غير وافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					منح المدير الحوافز للمعلمين بعدالة أسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي	12
					الدورات التدريبية التي تنظمها المدرسة ترفع من مستوى أدائي الوظيفي	13
					أستطيع توظيف الوسائل التعليمية بالشكل المطلوب عند تنفيذ الدروس	14
					يسعى المدير لإدامة علاقات جيدة بين المعلمين ليرفع مستوى أداء المعلمين	15
					توفير المدير الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات يحسن الأداء الوظيفي للمعلمين	16
					أمتلك القدرة على حل المشاكل التي تواجهني في عملي	17
					تقبل مدير المدرسة لأفكار المعلمين ساعدني في تنفيذ مبادرتي الشخصية	18
					تقدير مدير المدرسة لميولي واحتياجاتي شجعني على الإبداع في العمل	19

ملحق رقم (4)

خطاب تسهيل مهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

 **الجامعة الإسلامية - غزة**
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي: 1150

الرقم... ج. م. ع. /35/..... Ref
التاريخ... 2015/04/01..... Date

الأستاذ الفاضل/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث حفظه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ مؤمن عبدالعزيز أحمد صالحه، برقم جامعي 120110532 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال- إدارة موارد بشرية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات لمساعدته في اعداد رسالته للماجستير والتي بعنوان:

درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث لمفهوم الإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا
أ.د. فؤاد علي العاجز
C. 15

الأخوة مدير مدارس وكالة الغوث التربوية
بجدارته
أدوات دراسته لتيسر دراسته
عبدالله
2.4.2015

ص.ب. 108 الرمال غزة فلسطين هاتف: +970 (8) 286 0700 فاكس: -970 (8) 286 0800
public@iuqaza.edu.ps www.iuqaza.edu.ps