

## بحوث تربوية

## درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية

أ. سلطنة محمد الهنائي

عضو دراسات ومتابعة دائرة التعليم بسمازل / محافظة الداخلية وزارة التربية والتعليم / سلطنة عمان

### المسخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فقد قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من (٤٦) فقرة موزعة على ثمانية مجالات رئيسية هي: العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار إدارة الوقت التحفيز، تحسين الاتصال، تقويم الأداء التطوير والإبداع التغذية الراجعة وبعد التحقق من صدق الأداة المستخدمة وثباتها، تم تطبيقها على أفراد الدراسة من المعلمين والبالغ عددهم (١٣٧) وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية استخدمت اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (Anova one way). ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمحاو أداة الدراسة تراوحت بين الدرجة الكبيرة جداً والكبيرة. كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة لمتغير النوع لصالح الإناث في جميع المحاور ماعدا محور تحسين الاتصال، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لم تكن هناك فروق دالة إحصائية، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة لم تكن هناك فروق دالة إحصائية إلا في محور العلاقات الإنسانية، ومحور التغذية الراجعة حيث كانت الفروق في محور التغذية الراجعة لصالح أصحاب الخبرة من (٥-١٠) وبالنسبة لمحور التغذية الراجعة كانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة من (أكثر من ١٠ سنوات). وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات من أبرزها: القيام بتصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس في مجالات الإدارة بالتجوال من حيث مفاهيمها وعملياتها، وأساليب ممارستها، وتوعية مديري المدارس بأهمية ممارسة الإدارة بالتجوال، وذلك لأثرها الإيجابي في الارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية وتجويد أداء مدير المدرسة، ومنح مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات الإدارية والمالية لتمكينه من ممارسة نمط الإدارة بالتجوال في المدرسة ولاسيما في مدارس الذكور، وحث مدير المدرسة على ممارسة أسلوب تفويض السلطة في المدرسة حتى يتمكن من ممارسة نمط الإدارة بالتجول.

الكلمات المفتاحية: المهارات الإدارية والفنية، الإدارة بالتجوال

*The availability of administrative and technical skills of school principals to implement the management by waderind around in post basic education schools in Aldakliya Region.*

Sultana Mohammed AL Hanaie

### Abstract

This study aimed to identify the degree of availability of the administrative and technical skills of Post Basic school headmasters to implement the entrance to the administration by roaming, in the interior province of Oman. To achieve the

objectives of the study, I used the descriptive approach, and I prepared a questionnaire consisted of 46 items distributed on eight key areas: human relationships, decision-making, time management, motivation, improve communication, performance evaluation, development and innovation, feedback. After verification of the validity and reliability of the questionnaire, it is applied to 137 teachers, and to answer the study's questions I used the extracted averages and deviations standard, in addition to using t-test and analysis of variance (one way Anova). The main findings of this study, "and from the teachers view"; show that the Post Basic schools headmasters have significant administrative and technical skills to apply the entrance to the administration by roaming. Moreover, there are significant statistical differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) from the point of view of the study sample for the sex variable in favor of females in all axes except axis improve communication. However, the variable Qualification, gives no significant statistical differences. Additionally, the variable for the years of experience, also shows no significant statistical differences except in the center of human relationships and the axis of feedback. It is pointed that the differences in the feedback axis in favor of the owners of the experience (5-10), and for the axis of the feedback the differences in favor of the owners of the experience (over 10 years). In light of the results of the study, I present the following recommendations; firstly, work to design training programs to develop school headmasters' skills in the areas of management roaming in terms of concepts, processes, and methods of practice. Secondly, direct the school administrators to the importance of management practice to roam, for the positive impact on the upgrading of the school administration and improve the performance

**Keywords: administrative and technical skills, waderind around**

#### • مقدمة:

تعتبر المدرسة مؤسسة تربوية مركزية ومحورية في النظام التعليمي، وتقوم بأدوار ومهام متعددة على مستوى الأفراد والمجتمع معاً، وهنالك شبه إجماع في الأوساط التربوية على أن الإدارة المدرسية هي حجر الزاوية في تمكين النظام التعليمي من تحقيق الأهداف الموكلة إليه، فالإدارة المدرسية في جوهرها عملية قيادية، ولها قدرة على التأثير في العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين، وحفزهم لأداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية، وتوفير بيئة مدرسية تسودها الثقة والتقدير والتعاون والمشاركة، وإثارة دافعيتهم لتطوير العمل بالمدرسة ورفع الكفاءة الإنتاجية فيها وإنجاز الأهداف التربوية الموضوعة لها (اندرأوس وآخرون، ٢٠١٢).

وتتبع أهمية الإدارة المدرسية من الأهمية التي يحتلها العنصر البشري في العملية التعليمية التعليمية، حيث أن العنصر البشري في المدرسة هو الأساس والمحرك للتطوير والتجديد التربوي، ومن هنا يأتي اهتمام أنظمة التعليم في كافة الدول المتقدمة والنامية بقضية النهوض بمستوى الإدارة المدرسية، وحرص هذه الأنظمة على إيجاد إدارة مدرسية قادرة على أداء أدوار أساسية وجوهرية، وتحمل مسؤوليات جديدة، كما تكون قادرة على قيادة عملية التجديد والتحديث والتطوير في المدرسة (الحريري، ٢٠٠٧).

وحتى تقوم الإدارة المدرسية بالأدوار المنتظرة منها لا بد من وجود مدير واع لمهامه ومسؤولياته، وشخص لديه من المهارات الكافية التي تعينه بكفاءة على أداء تلك المهام ويكون قادراً على قيادة فريق العمل بكل كفاءة وفاعلية وفق منظور تكاملي متناغم؛ لتحقيق تحولاً ملموساً في نواتج ومخرجات التعليم في المدرسة التي يتولى قيادتها، ويعمل باستمرار على تنويع أساليب الإدارة التي يستخدمها، ومع النقلة النوعية التي تواكب التحديتات في الإدارة المدرسية، وظهور أساليب واتجاهات حديثة فرضت على مدير المدرسة تجربتها والعمل بها لمعالجة الكثير من المشكلات والتكيف معها، فبات تنامي مصطلحات الإدارة بمفرداتها الحديثة تمثل حافزاً لروح التعامل المنطقي بين المدير والعاملين معه، فجاءت الإدارة بالمعرفة، والإدارة بالأهداف، والإدارة الالكترونية، وإدارة الأزمات وغيره من المسميات الإدارية، حتى دخلت ضمن تلك المسميات الإدارية بالتجوال التي حركت مفردات العلاقات الإدارية والعلمية والفنية إلى صيغة جديدة (جودي وآخرون، ٢٠١١).

وتعتبر الإدارة بالتجوال أحد المفاهيم المهمة التي اتفق عليها أغلب الباحثين باعتبارها أسلوب من الأساليب الإدارية ذات فلسفة خاصة تعمل على الارتقاء بالمدرسة وتحسين الدور القيادي لمدير المدرسة، فهي ليست نوعاً من التفتيش أو الرقابة أو المتابعة بقدر ما هي نوع من المعيشة الذكية الفاعلة، تقوم على التواجد الذكي للقائد في مواقع التنفيذ والفعل واستخدام مهاراته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجوالية (الضالعين، ٢٠١٦). وتعد الإدارة بالتجوال نموذجاً حقيقياً لتحقيق ذلك الهدف، وفرصة حقيقية تتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل مؤسساتهم، وفي مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم، والمشكلات التي تعرقلهم، وإنجازاتهم الفردية، وما يمتلكه كل منهم من قدرات (قدومي والخوالدة، ٢٠١٣).

ويشير (عبد الجليل، ٢٠٠٤) أن ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل إدارات المدارس بشكل عام، والمدارس الثانوية بوجه خاص، يؤدي إلى تحقيق مستوى معين للأداء والانتاجية، والتغلب على الكثير من المشكلات التي تعاني منها تلك المدارس؛ لأن المدارس الثانوية في الوقت الراهن ومع تزايد أعداد الطلاب والمعلمين والعاملين، واتساع المبنى المدرسي، قد لا يصلح لها الإدارة المكتبية التي يتخذ فيها المدير قراراته الإدارية من خلال تواجده في مكتبه. قد أوضح (السالمي، ٢٠٠٥) أن هناك خصائص ومهارات معينة تتبلور في شخصية القائد الإداري على اختلاف نوع الإدارة المستخدمة في المنظمة، إلا أن في بعض الوجوه قد تختلف قدراتها بناء على احتياجات الإدارة والمنظمة، والأهداف التي يسعى لتحقيقها، لذلك يجب أن يتمتع القائد في الإدارة بالتجوال بخصائص ومهارات معينة تعينه على ممارسة هذا النوع من الإدارة مثل رؤية استشرافية ذكية لصورة المستقبل لزيادة جهد العاملين، والقدرة على التفكير المنطقي والعلمي، إضفاء روح الذكاء والتواصل بين مفردات الوعي بإمكانيات العاملين، والمنظمة، فضلاً عن القدرة على الاقتناع والاقتناع بروح المناقشة الجماعية.

والإدارة بالتجوال مصطلح بدأت تكثر حوله الدراسات العلمية، وأصبحت الحاجة ماسة إليه بعد تزايد أعداد الطلبة والمعلمين في المدرسة الواحدة، وتوجه الإدارة الحديثة إلى اللامركزية وتمكين العاملين، وقد أثبت بعض الدراسات وجود أثر للإدارة بالتجوال على الأداء الوظيفي للعاملين واتخاذ القرارات، حيث أشارت دراسة (الحوامدة والعبيدي، ٢٠١٣) أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفعاليتها القرارات جاءت



بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة نفسها وجود أثر ذات دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والابداع، والتغذية الراجعة على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

وقد عنيت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان بهذا الأمر، وأخذت على عاتقها تطوير أداء إدارات المدارس في شتى المجالات، لتطوير مهاراتهم الإدارية الفنية، لتواكب التطورات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، وتكوين قادة يمتلكون المهارات والاستراتيجيات التي تمكنهم من إدارة وقيادة مدارسهم بعدة طرق حديثة ومتنوعة دون الاعتماد على طريقة واحدة قراري وزاري رقم (٢٠٠٧/٢٩٤). ومن أجل تحقيق هذه الأهداف قامت وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية ومشاغل تطويرية، لتدريب مديري المدارس والارتقاء بمهاراتهم الإدارية والإشرافية المختلفة، وطبقت العديد من البرامج الإنمائية التي تساهم في ذلك، ومنها برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية بالتعاون مع مؤسسة (seword) في العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥م، حيث تم اعتماده بقرار وزاري (٢٠٠٧/٢٩٤) ملحق (٢)، كما عملت الوزارة جاهدة على تحفيز مديري المدارس على تطوير مهاراتهم من خلال الحاق بعض المديرين من حملة الدبلوم بدورات تدريبية في جامعة السلطان قابوس، للحصول على البكالوريوس في الإدارة المدرسية، حيث لا يزال البرنامج قائم حتى هذا العام، وكذلك ايفاد بعض مديري المدارس لاستكمال دراساتهم العليا في الجامعات المختلفة داخل وخارج السلطنة.

### • الدراسات السابقة:

وأجرى هيلدبيران (Hiideberand,2006): دراسة هدفت إلى تطبيق الإدارة بالتجوال في المستشفيات الألمانية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة داخل بيئة الرعاية الصحية، وأن الالتزام والتعزيز كانت عالية بين موظفي الرعاية الصحية، فهم متحمسون ومشاركون في الاتصالات المفتوحة، والتطوير.

وقام موشيل (Michelle, 2006) بدراسة بعنوان فعالية الاتصال، هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية القادة وبالتحديد القادة التنفيذيين. وحاولت الدراسة الكشف عن عناصر اتصال جيدة تمثل الركيزة الأساسية لنجاح الفريق وهي: التقويم الذاتي، وتقييم الآخرين، والاتصال الفعال. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن المسؤول التنفيذي يستطيع التأثير في المرؤوسين عن طريق الاتصال الفعال واتباع أسلوب الإدارة بالتجوال، كما أشارت النتائج أيضا على أن الإدارة بالتجوال تساعد على زيادة التركيز على بناء عناصر اتصال جيدة مثل المحادثة الفعالة ومهارات الاستماع الجيد للآخرين.

وقام مونتس (Mounts,2009) بدراسة هدفت إلى اكتشاف العلاقة بين ممارسة مدير المدرسة الإدارة بالتجوال، وزيادة الأداء والولاء المهني لدى المعلم، وأيضا الكشف عن العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال والنمو المهني للمعلمين، حيث أجريت هذه الدراسة على جميع المدارس الأمريكية بمراحلها المختلفة الموجودة بكوريا الجنوبية، وقد استخدم المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة، والذي بلغ (١٤٨) معلما. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الأداء وأسلوب الإدارة بالتجوال والتطوير والنمو المهني للمعلمين.

كما أجرى ما كلين دراسة هدفت إلى التعرف على كيفية استخدام مديري المدارس الابتدائية في محافظة شرق جورجيا بالولايات المتحدة الأمريكية للإدارة بالتجوال، وقد تكونت

عينت الدراسة التي تم اختيارها بطريقة قصدية من خمسة مديريين من المدارس الابتدائية، وخمسة عشر معلماً من نفس المدارس، حيث قام الباحث باختيار ثلاثة معلمين من كل مدرسة من المدارس التي استهدفها الدراسة، وتم إخضاعهم إلى برنامج تدريبي خاص بكيفية تنفيذ الإدارة بالتجوال، ومن ثم قام الباحث باستخدام المقابلات شبه المقننة، كأداة للدراسة، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة إلى أن تجوال المديرين أسهم بدرجة كبيرة في المحافظة على رؤية المدرسة وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين.

وقام العيدي (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من جزأين، وتشمل (٣٥) فقرة لقياس أبعاد الإدارة بالتجوال، و(٢٠) فقرة لقياس فاعلية اتخاذ القرارات وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٣٦١)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذات دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز التطوير والإبداع التغذوية الراجعة) على فاعلية عمليو اتخاذ القرارات.

كما قدمت قدومي والخوالدة (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة قصدية من (٣٣٥) من معلمي المدارس المهنية في فلسطين خلال العام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١)، وشكلت ما نسبته (٧٩٪) من مجتمع الدراسة التي يتكون من (٤٢٢) معلماً ومعلمة، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية؛ لتعزيز مهارات مديري المدارس وخبراتهم وتطويرها وتنميتها في مجالات الإدارة بالتجوال من حيث مفاهيمها وعملياتها، وحث مديري المدارس المهنية على ممارسة الإدارة بالتجوال لما لها من أهمية في مساعدة مدراء المدارس في توفير الوقت الكافي للتحسين والتطوير والإبداع، من خلال اكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين عمليات الاتصال وإثارة دافعية العاملين والتحفيز المستمر، والقدرة على الاختيار الأنسب للقرارات والأساليب المناسبة للتغلب على الأزمات المختلفة التي تمر بها هذه المدارس.

وأجرت الحوامدة، والعبيدي (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، واستخدمت المنهج الوصفي، وقامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من جزئيين حيث شملت (٣٥) فقرة لقياس أبعاد الإدارة بالتجوال، و(٢٠) فقرة لقياس فاعلية عملية اتخاذ القرار. ووزعت على عينة عشوائية تكونت من (٣٦١)، وأسفرت نتائج الدراسة أن تصورات المدير في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذات دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال التحفيز التطوير والإبداع،، التغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

وقدمت المواظبة (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من (١٠٣) معلمة رياض أطفال، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية

كفاءة معلمات رياض الاطفال بمقدار (٥٦.٩%)، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بأن تقوم وزارة التربية على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً، وذلك من خلال زيارة الوعي عند معلمات رياض الأطفال، وزيادة مشاركاتهن في عملية اتخاذ القرار، وعقد الدورات التدريبية التي تدفعهن لأداء أفضل وبالتالي تحسين كافة العملية التعليمية.

وقدم الظلاعين (٢٠١٦) دراسة بعنوان درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في عملية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية القرارات الاستراتيجية ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم توزيعها على عينة بمقدار (٣٢٧) مبحوثاً واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة بالأردن.

وقام (sun,2014) بدراسة بعنوان التغيرات في البيئة التنظيمية أثر سلوك التجوال بجامعة هونج بالصين، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن التغيرات التي تحدث في البيئة التنظيمية أثر ممارسة سلوك التجوال، وقام الباحث بإعداد مقياس يتكون من جزأين الجزء الأول يقيس البيئة التنظيمية بالجامعة وفق ثلاث معايير هي: استخدام مساحات الجامعة، وخدمة الباصات، وشبكة الانترنت، والجزء الثاني يقيس سلوك التجوال من ثلاث متغيرات هي مسافة التجوال، ووجهة التجوال، واتجاهات الأشخاص حول التجوال، وتم تطبيق الأداة على (١٩٨) موظفاً بالجامعة، واستخدم الباحث المنهج الشبه تجريبي حيث طبق عليهم الأداة كاختبار قبلي وبعدي وتم عمل مقارنة لاستجابات عينة الدراسة وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين التغيرات التي تحدث في البيئة التنظيمية وبين سلوك التجوال، وكذلك كشفت الدراسة أنه كلما زادت مساحة التجوال بالجامعة زاد تدفق المعلومات الصحية والدقيقة.

وقامت خمش (٢٠١٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة بالتجوال من وجهة نظر المديرين والمديرين والمعلمين والمعلمات، واستخراج الفروق الإحصائية في استجاباتهم، وقياس بعض المتغيرات الأخرى، مثل: النوع العمر سنوات الخبرة، ونوع المرحلة التعليمية، وحجم المدرسة، وامتداد البناء المدرسي (رأسي أفقي)، كما هدفت الدراسة إلى بناء نموذج يطور من مستوى الممارسات لدى المديرين لممارسة الإدارة بالتجوال، فقد طورت الباحثة أداة لقياس الممارسات الإدارية تكونت من (٦٨) فقرة، وزعت على تسعة أبعاد كالآتي: التخطيط، التنظيم والتوجيه والمتابعة، والتحفيز إدارة الوقت والاتصال والتواصل واتخاذ القرار، والتقويم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (٧٣٣) مديراً ومديرة، وجميع المعلمين والمعلمات في تلك المدارس البالغ عددهم (١٨١٧٢) معلم ومعلمة، فقد تم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (٣٠٠) مدير ومديرة، و(٥٠٠) معلم ومعلمة، وأسفرت نتائج الدراسة بأن مستوى الإدارة بالتجوال لدى المديرين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، أما ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مديريهم جاءت بدرجة متوسطة.

ومن خلال استعراض ما سبق من دراسات عربية وأجنبية تبين أنها تؤكد على أهمية ودور الإدارة بالتجوال كأسلوب من أساليب الإدارة الناجحة والفعال في الرقي بالعمل والأداء، وذلك



من خلال من يتوفر فيها من أبعاد يساهم في ذلك، كما أشارت إلى أن ممارسة القادة الإداريين للإدارة بالتجوال له أثر كبير وارتباط وثيق بالتغلب على كثير من المشكلات العمل، كما اهتمت بتوضيح أن هناك علاقة إيجابية بين الإدارة بالتجوال وبعض المفاهيم الإدارية كالعلاقات الإنسانية، والاتصال الفعال واتخاذ القرارات والنمو المهني، والتحفيز والإبداع والتطوير، والبيئة التنظيمية.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة ومناقشة نتائجها.

### • مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة التي أجريت في مجال الإدارة التعليمية بسلطنة عُمان إلى وجود بعض القصور في أداء ومهارات مديري المدارس حيث أشارت دراسة العبري (٢٠٠٩) وجود بعض نواحي القصور في عدد من الممارسات الإدارية لمدير المدرسة مثل: التخطيط وبناء فرق العمل، وأوضح الراجحي (٢٠١٠) أنه من الضروري أن يقوم المشرفين الإداريين بالتركيز على مديري المدارس وتوجيههم على تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفردية، وأكدت الرواحي (٢٠١٠) أن مدراء مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان بحاجة إلى تطوير كفاياتهم الأساسية بدرجة كبيرة في المجالات التالية: التنظيم، والتخطيط، والقيادة والتوجيه واتخاذ القرار، والاتصال والتقييم، كما كشفت دراسة العامري (٢٠١١) أن مهارات الأداء الوظيفي عند القيادات تحتاج لمزيد من التطور، حيث يوجد تدني واضح للأداء، وقد أشار الحارثي (٢٠١٥) إلى أن مهارات مدير المدرسة في التخطيط الاستراتيجي، والثقافة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، وقد أوصى بضرورة تطوير مهارات مديري المدارس في ضوء خبرات بعض الدول.

وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- س١: ما درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال؟
- س٢: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات عينة الدراسة يعزى إلى متغير النوع، والمؤهل الدراسي، الخبرة التعليمية؟

### • أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة توافر المهارات والإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمدارس في محافظة الداخلية لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظتي الداخلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- التعرف إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات النوع، المؤهل الدراسي الخبرة.

### • أهمية الدراسة:

- تتحدد أهمية هذه الدراسة في أنها:
- يمكن أن ترشد مديري المدارس في سلطنة عُمان بالمهارات الفنية والإدارية اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال.
- يمكن أن تساعد المختصين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان من خلال النتائج والتوصيات التي ستسهم بها الدراسة بنوعية الخطط وبرامج الإنماء والتطوير التي

ستعمل على إكسابها لمديري المدارس لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتدريبهم على الأساليب الإدارية والقيادية التي يمكن ممارستها لتطوير العمل الإداري مستقبلاً.

### • حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة بالحدود الآتية:

- ◀ الحدود الموضوعية سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة توافر المهارات الإدارية والفضية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال، وذلك من خلال ثمانية محاور، وهي مهارات العلاقات الانسانية، ومهارة التحفيز ومهارة اتخاذ القرار، ومهارة ادارة الوقت ومهارة الاتصال والتواصل، ومهارة تحسين الاتصال، ومهارة التغذية الراجعة، ومهارة التقويم.
- ◀ الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مدارس ولايات سمائل وبدبد وأزكي بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان.
- ◀ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات التعليم ما بعد الأساسي.

### • مصطلحات الدراسة:

عرف طلعت (٢٠١٤) المهارة بأنها: أداء العمل بسرعة ودقة، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، وليست موروثية، أي إن الإنسان يكتسبها بالخبرة والممارسة والتدريب عليها، وتنمو أيضاً من خلال الخبرة والممارسة والتدريب.

### • التعليم ما بعد الأساسي:

ويعرف وفق التعريف حسب تعريف وزارة التربية والتعليم بأنه هو "نظام تعليمي حكومي مدته سنتان من التعليم الأساسي يعقب مرحلة التعليم الأساسي التي استغرقت عشر سنوات دراسية، ويهدف إلى الاستمرار في تنمية المهارات الأساسية ومهارات العمل والتخطيط المهني لدى الطلاب، بما يعينهم ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع، قادرين على الاستفادة من خدمات التعليم والتدريب والعمل بعد التعليم الأساسي". وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري (١٦٠/ ٢٠٠٧).

### • الإدارة بالتجوال: Management\_By Walkin Around

هي أسلوب إداري يقوم على اختصار المسافات الجغرافية والمسافات الزمنية بالحضور الفعال مع مواقع الأحداث بالمعيشة الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والشورى مع قوى العمل، وتعتمد الإدارة بالتجوال على قيام المدير بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الحقيقي للخطط والبرامج الموضوعية، ولتعرف سير العمل وانتظامه على الطبيعة (الخضري، ٢٠٠٠). وتعرف الباحثة الإدارة بالتجوال إجرائياً من خلال استجابات عينة الدراسة عن الأداة المعدة لذلك بأنها: خروج مدير المدرسة من مكتبه إلى مواقع العمل المختلفة في المدرسة للتعرف على أداء العاملين، ومستويات الطلبة ومشكلاتهم، والوقوف على مدى تحقق الأهداف المخطط لها بطريقة سليمة وفاعلة، والوقوف مع المعلمين ومساندتهم، للتغلب على المشكلات التي تواجههم وتوجههم وإعطائهم التغذية الراجعة المناسبة، والعمل على تحفيزهم، ورفع مستويات أدائهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير العمل بالمدرسة.



## • منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### • أولاً: منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وذلك من أجل التعرف على درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان.

### • ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمدارس ولايات سمائل ويبدد وإزكي بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان، البالغ عددهم (٣٨٩) حسب الإحصائيات الرسمية.

### • ثالثاً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث تكونت العينة من (١٣٧) المعلمين من مدارس التعليم ما بعد الأساسي حيث شكلت العينة نسبة (٣٥,٢١%) من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (١) العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (١): العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الإجمالي
الجنس	ذكور	٧٣	٥٣,٣%	١٣٧
	إناث	٦٤	٤٦,٧%	
المؤهل	بكالوريوس	١٠٩	٧٩,٦%	١٣٧
	ماجستير	٢٨	٢٠,٤%	
سنوات الخبرة	٤-١	٢٢	١٦,١%	١٣٧
	١-٥	٤٧	٣٤,٣%	
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٨	٤٩,٦%	

### • رابعاً: أداة الدراسة

قامت الباحثة بعد الرجوع الى الأدب النظري والدراسات الميدانية من خلاله تم تطوير أداة الدراسة، وهي استبانة معتمده من دراسة سابقة، وتتكون من ثمانية محاور تم الاستعانة بها من دراسة قدومي والحوالدة (٢٠١٣) بعنوان الإدارة بالتجوال لدى المدارس المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات، وقد تم تطوير أداة الدراسة، لتحقيق أهداف الدراسة، والتي هدفت للتعرف على درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان.

ولقد تكونت أداة الدراسة من جزأين الجزء الأول تضمن البيانات العامة عن عينة الدراسة، والجزء الثاني شمل العبارات المتعلقة بالمهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي.

والجدول (٢) يوضح وصفاً للجزء الثاني لأداة الدراسة والذي يشتمل على محاور أداة الدراسة وعدد العبارات في كل محور.

جدول (٢): أداة الدراسة وعدد العبارات في كل محور

عدد العبارات	المحاور	م
٦	العلاقات الإنسانية	١
٦	اتخاذ القرار	٢
٥	إدارة الوقت	٣
٦	التحفيز	٤
٥	تحسين الاتصال	٥
٦	تقويم الأداء	٦
٦	التطوير والإبداع	٧
٦	التغذية الراجعة	٨
٤٦	المجموع الكلي للفقرات	

حيث تم استخدام التدرج الخماسي وذلك من أجل الإجابة على عبارات الاستبانة. والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣): طريقة الإجابة على أداة الدراسة حسب التدرج الخماسي

الدرجة	درجة التوافق	م
٥	كبيرة جداً	١
٤	كبيرة	٢
٣	متوسطة	٣
٢	قليلة	٤
١	قليلة جداً	٥

#### • خامساً: صدق الأداة:

تم الاعتماد على أداة دراسة قدومي والخوالدة (٢٠١٣) بدون أي تعديل فيها، وهذه الأداة قد تم قياس صدقها.

#### • سادساً: ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة قامت الباحثة بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة الأصلية مكونة من (٣٠) فرداً حيث تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbac Alpha)، ويوضح الجدول (٤) معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا.

جدول (٤): معامل الثبات لمحاور الأداة والمجموع الكلي بمعادلة كرونباخ ألفا.

عدد العبارات	معامل الثبات	الأبعاد	م
٦	٠.٨١١	العلاقات الإنسانية	١
٦	٠.٩٢٩	اتخاذ القرار	٢
٥	٠.٨٤٧	إدارة الوقت	٣
٦	٠.٩١٣	التحفيز	٤
٥	٠.٨٩٠	تحسين الاتصال	٥
٦	٠.٧٧٠	تقويم الأداء	٦
٦	٠.٩٠٠	التطوير والإبداع	٧
٦	٠.٨٥٦	التغذية الراجعة	٨
٤٦	٠.٩٧٦	المجموع الكلي للفقرات	

يتضح من خلال الجدول السابق أن أداة الدراسة تتصف بثبات مرتفع في المجموع الكلي للفقرات وعلى مستوى كل محور مما يجعلها صالحة للتطبيق في العينة الأصلية للدراسة.

#### • سابعاً: متغيرات الدراسة:

تكونت الدراسة من المتغيرات الآتية:  
النوع (ذكور-إناث)

- ◀ المؤهل (بكالوريوس - ماجستير)
- ◀ سنوات الخبرة (٤-١) - (١٠-٥) (أكثر من ١٠ سنوات)

### • **ثامناً: المعالجة الإحصائية:**

- من أجل الضبط الإحصائي لأداة الدراسة، ولتحليل النتائج استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- ◀ معامل الفا لكرونباخ وذلك من أجل استخراج ثبات الأداة.
- ◀ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ◀ اختبارات T-Tes لعينتين مستقلتين.
- ◀ اختبار تحليل التباين الأحادي واختبار LSD للمقارنات البعدية.

### • **ثامناً: عرض النتائج ومناقشتها:**

### • **أولاً: عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:**

- والذي نص على الآتي: ما درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان؟
- من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر، كما تم استخدام المعيار الآتي لتفسير نتائج هذا السؤال.

**جدول (٥): المعيار المعتمد في تفسير نتائج السؤال الأول للدراسة حسب المتوسط الحسابي**

مدى المتوسط الحسابي	درجة التوافر
4.20-5.00	كبيرة جداً
3.40-4.19	كبيرة
2.60-3.39	متوسطة
1.80-2.59	قليلة
1.00-1.79	قليلة جداً

◆ استمد هذا المعيار من قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة (٥، ٤، ٣، ٢، ١) التي تمثل تدرجات المقياس المستخدم.

### • **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لمحاور أداة الدراسة.**

- حيث يظهر الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لمحاور الأداة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

**جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لمحاور أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب**

**المتوسط الحسابي.**

م	محاور الأداة	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	درجة التوافر
١	العلاقات الإنسانية	٤.٤٠	0.583	كبيرة جداً
٢	إدارة الوقت	٤.٢٣	0.665	كبيرة جداً
٣	التطوير والإبداع	٤.٢٥	0.673	كبيرة جداً
٤	التحفيز	٤.٢٤	0.682	كبيرة جداً
٥	اتخاذ القرار	٤.١٨	0.634	كبيرة
٦	التغذية الراجعة	٤.٢١	0.681	كبيرة
٧	تحسين الاتصال	٤.١١	0.727	كبيرة
٨	تقويم الأداء	٤.١٠	0.662	كبيرة
	المجموع الكلي	4.21	0.583	كبيرة جداً



يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان بالنسبة لمحاو الأداة كانت ضمن الدرجة الكبيرة جداً والكبيرة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.٤٠) و(٤.١٠)، ويتبين أن المجموع الكلي حصل أيضاً على درجة توافر كبيرة جداً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢١)، وهذه النتيجة تشير إلى اقتناع أفراد العينة من المعلمين بدرجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان، وقد تعزى هذه النتيجة إلى جهود وزارة التربية والتعليم في تطوير أداء إدارات المدارس في شتى المجالات لتواكب التطورات الحديثة، ولتكوين قادة يمتلكون المهارات والاستراتيجيات التي تمكنهم من إدارة وقيادة مدارسهم، وبما يتوافق مع المستجدات العالمية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، لذا فقد عمدت الوزارة على تنفيذ العديد من البرامج التدريبية وورش العمل التي تستهدف القيادات المدرسية مثل تطوير برنامج دبلوم الإدارة المدرسية واستحداث نظام تطوير الأداء المدرسي لتجويد أداء المدرسة، وإنشاء المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين والذي يستهدف بالإضافة إلى المعلمين جميع القيادات الإدارية بمدارس السلطنة) برنامج مديري المدارس ومساعدتهم، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى وعي وإدراك مديري المدارس بأهمية تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال، وذلك لما قد يترتب على ممارسة هذا النمط من الإدارة من إيجابيات، ومن أهمها ترك مدير المدرسة كرسي المكتب وانطلاقه إلى مواقع العمل المختلفة في المدرسة لتحسس احتياجات المعلمين ويعتبر على أدائهم من قرب، ويقف على المشكلات التي تواجههم، وهذا النمط من الإدارة يعزز من دافعية المعلمين للعمل، ويرفع من مستوى أدائهم ومشاركتهم، ويتيح لهم الفرصة المناسبة للتعبير عن وجهات نظرهم.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الجبالي وآخرون (٢٠٠٥) والتي أظهرت نتائجها أهمية تطبيق الإدارة بالتجوال، وتوافقها مع بعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع الإدارة بالتجوال في إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة، ودراسة العيدي (٢٠١٠) والتي بينت أثر ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع التغذية الراجعة) على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، ودراسة الحوامدة، والعيدي (٢٠١٣) والتي كشفت أن تصورات المدير في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة وأظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال التحفيز، التطوير والإبداع التغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات ودراسة المواظبة (٢٠١٤) والتي بينت وجود أثر لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا بمقدار (٥٦,٩%)، ودراسة الظلاعين (٢٠١٦) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة بالأردن، ودراسة هيل دبيران (Hideberand, 2006) والتي كشفت أن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة داخل بيئة الرعاية الصحية، وأن الالتزام والتعزيز كانت عالية بين موظفي الرعاية الصحية، فهم متحمسون ومشاركون في الاتصالات المفتوحة، والتطوير، ودراسة ميشيلي (Michelle, 2006)، والتي توصلت إلى إن المسؤول التنفيذي يستطيع التأثير في الرؤوسين عن طريق الاتصال الفعال، واتباع أسلوب الإدارة بالتجوال، كما أشارت النتائج أيضاً

الى أن الإدارة بالتجوال تساعد على زيادة التركيز على بناء عناصر اتصال جيدة مثل المحادثة الفعالة، ومهارات الاستماع الجيد للآخرين، وأشارت دراسة ونتس (Mounts, 2009) بوجود علاقة إيجابية بين أسلوب الإدارة بالتجوال والتطوير والنمو المهني للمعلمين في جميع المدارس الأمريكية بمراحلها المختلفة الموجودة بكوريا الجنوبية، ودراسة ماكلين (Mcdain, 2009) والتي أظهرت أن استخدام مديري المدارس الابتدائية في محافظة شرق جورجيا بالولايات المتحدة الأمريكية للإدارة بالتجوال أسهم بدرجة كبيرة في المحافظة على رؤية المدرسة وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين ودراسة سن (sun, 2014) والتي بينت وجود علاقة إيجابية قوية بين التغييرات التي تحدث في البيئة التنظيمية وبين سلوك التجوال، وكشف الدراسة أنه كلما زادت مساحة التجوال بالجامعة (جامعة هونج بالصين) زاد تدفق المعلومات الصحية والدقيقة، وتوصلت دراسة خمش (٢٠١٤) الى أن مستوى الإدارة بالتجوال لدى المديرين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت دراسة خمش (٢٠١٤) أيضا نتيجة مخالفة لنتيجة هذه الدراسة حيث كشفت أن ممارسة مدير المدرسة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة متوسطة.

لمزيد من التفصيل في عرض نتائج الدراسة ومناقشتها سوف نتناول كل محور على حده وذلك كما يلي:

### ١. محور العلاقات الإنسانية

حيث يظهر الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لعبارات محور العلاقات الإنسانية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لعبارات محور العلاقات الإنسانية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
يشارك المعلمين في المناسبات المختلفة.	٤.٥٥	0.726	كبيرة جداً
يتيح للمعلمين الالتقاء به في أي مكان.	٤.٥٢	0.832	كبيرة جداً
يتصل بالمعلمين عن طريق المحادثة المباشرة.	٤.٥١	0.728	كبيرة جداً
يهتم بالعمل الجماعي ويدفع المعلمين لذلك	٤.٣٧	0.805	كبيرة جداً
يستطيع التأثير في المعلمين لتحقيق هدف منشود.	٤.٢٣	0.750	كبيرة جداً
يسعى لمعرفة حاجات المعلمين واتجاهاتهم	٤.١٩	0.898	كبيرة
المجموع الكلي	٤.٤٠	0.583	كبيرة جداً

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان بالنسبة لعبارات محور العلاقات الإنسانية كانت ضمن الدرجة الكبيرة جداً والكبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.٥٥) و(٤.١٩)، ويتبين أن العبارة "يشارك المعلمين في المناسبات المختلفة" حصلت على المرتبة الأولى وبدرجة توافر كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٥) وقد يعزى ذلك لأن هذه المشاركة تشعر المعلمين بتقدير المدير واحترامه وحبهم، وهذه المشاركة تعزز من تقوية أواصر العلاقة الإنسانية بين المدير والمعلمين، حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩)، وقد يعطى حصول هذه العبارة على أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المحور إلى أن كثرة الأعمال وتعدد المسؤوليات الملقاة على عاتق المدير قد حدد من قيام المدير بهذا الدور، وربما لأن مدير المدرسة لا يملك المهارة الكافية لعملية تحديد حاجات المعلمين باستخدام الأسلوب العلمي الذي يمكنه من معرفتها بصورة علمية.

## ٢. محور اتخاذ القرار.

حيث يظهر الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لعبارات محور اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (٨) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لعبارات محور توفير اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
يتخذ القرار من خلال احتكاكه المباشر بالعمل والمعلمين.	4.27	.820	كبيرة جداً
يشجع النقاش خلال تجواله النقاش الحر بقبول أي فكرة وتسجيلها.	4.25	.776	كبيرة جداً
يقوم بجولات تفقدية تؤدي إلى تحديد المشكلات تحديد دقيقاً.	4.18	.800	كبيرة
يتخذ قراراته في ضوء نظرة شاملة للمدرسة.	4.18	.806	كبيرة
يقوم بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	4.15	.856	كبيرة
يسمح للمعلمين بالمشاركة في صنع القرار.	4.07	.879	كبيرة
المجموع الكلي	4.18	.634	كبيرة

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية.

بسلطنة عُمان بالنسبة لعبارات محور اتخاذ القرار كانت ضمن الدرجة الكبيرة جداً والكبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.٢٧) و(٤.٠٧)، ويتبين أن العبارة "يتخذ القرار من خلال احتكاكه المباشر بالعمل والمعلمين" حصلت على المرتبة الأولى وبدرجة توافر كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٧)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المدير أن هذا الاحتكاك المباشر سوف يساعده على معرفة المشكلات التي تواجه المعلمين وتحديد احتياجاتهم عن قرب لأنه يعيش الموقف بواقعه وأحداثه، وبالتالي يمكنه الاطلاع على التفاصيل الجزئية والوقوف عليها بحالتها الطبيعية، دون تدنيس أو مبالغة في النقل وهذا يسهل على المدير اتخاذ القرار بناءً على معطيات ومؤشرات واضحة، وأشارت النتائج أن العبارة يشجع النقاش خلال تجواله النقاش الحر بقبول أي فكرة وتسجيلها "حصلت على المرتبة الثانية وبدرجة توافر كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٢٥.٤)؛ لأن ذلك يشعر المعلمين بالراحة والأمان وعدم اتخاذ الصفة الرسمية عند طرح الأفكار، وهذا يعتبر عامل مساعد في تهيئة بيئة خصبة تساعد على طرح الأفكار الإبداعية.

ويلاحظ من الجدول السابق أن العبارة "يسمح للمعلمين بالمشاركة في صنع القرار" حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٧) وربما يكون ذلك نتيجة لأن بعض مديري المدارس لا يحبذون التوسع في مشاركة المعلمين في صنع القرار خوفاً من أن يقلل ذلك من دورهم القيادي ولاعتقادهم أن هذا الإجراء هو من اختصاص المدير فقط.

## ٣. محور إدارة الوقت

حيث يظهر الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لعبارات محور إدارة الوقت مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.



جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لعبارات محور إدارة الوقت مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	درجة التوافر
.616	4.63	يقابل من يطلب مقابلته من المعلمين.	كبيرة جداً
.856	4.32	يحدد مدة الاجتماعات مع المعلمين مراعيًا للوقت.	كبيرة جداً
.23	4.29	يقدر الوقت في إنجاز مهماته.	كبيرة جداً
.935	4.16	يقضي أكثر وقته خارج مكتبةً لمتابعة العمل في أرجاء المدرسة.	كبيرة
1.033	3.89	يقابل المعلمين في أماكن عملهم وليس في مكتبة.	كبيرة
.665	4.26	المجموع الكلي	كبيرة جداً

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان بالنسبة لعبارات محور إدارة الوقت كانت ضمن الدرجة الكبيرة جداً والكبيرة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.٦٣) و(٣.٨٩)، ويتبين أن العبارة "يقابل من يطلب مقابلته من المعلمين" حصلت على المرتبة الأولى وبدرجة توافر كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٣)، وقد يعزى ذلك إلى أن المدير لا يضع حواجز بينه وبين المعلمين، وهذا يمكنه من معرفة احتياجات المعلمين أولاً بأول دون تأخير للوقت أو تسويق، وأشارت النتائج أن العبارة "يحدد مدة الاجتماعات مع المعلمين مراعيًا للوقت" حصلت على المرتبة الثانية وبدرجة توافر كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٢)، وقد يفسر ذلك لأن تحديد الوقت يساعد في التركيز على أهداف الاجتماع ويمنع المعلمين من الخوض في نقاشات جانبية قد تعطل تحقيق أهداف الاجتماع، المخطط لها من قبل المدير. ونستنتج أن العبارة "يقابل المعلمين في أماكن عملهم وليس في مكتبه" حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٨٩.٣) وقد يكون ذلك لأن مقابلة المعلمين في أماكن عملهم (غرفة الفصل الدراسي) يعني ضياع وقت الحصة الدراسية، وبالتالي حرمان المعلم من إنهاء تقديم أو استكمال الدرس، بالإضافة إلى أن هذا الوقت يعتبر من حق الطلاب ولا يجوز تضييعه عليهم.

#### ٤. محور التحفيز

حيث يظهر الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لعبارات محور التحفيز مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لعبارات محور التحفيز مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	درجة التوافر
.797	4.38	يشيد بعطاءات المعلمين ويقدرها.	كبيرة جداً
.853	4.27	يفوض المعلمين للقيام ببعض المهام والمسؤوليات.	كبيرة جداً
.751	4.26	يرفع الروح المعنوية لدى المعلمين بمروره على المشاغل والصفوف.	كبيرة جداً
.885	4.23	يتابع مطالب المعلمين ويساندهم في تخطي الصعاب.	كبيرة جداً
.888	4.21	يسعى لتعميق إحساس المعلمين بأنهم شركاء في صنع الأهداف.	كبيرة جداً
.941	4.10	يقوم بالتجوال بين الصفوف لتحفيز المعلمين على العطاء الأفضل.	كبيرة
.682	4.24	المجموع الكلي	كبيرة جداً

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان بالنسبة لعبارات محور التحفيز كانت ضمن الدرجة الكبيرة جداً والكبيرة. عمان بالنسبة لعبارات محور التحفيز كانت ضمن الدرجة الكبيرة جداً والكبيرة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.٣٨) و(٤.١٠)، ويتبين أن العبارة "يشيد بعطاءات المعلمين ويقدرها" حصلت على المرتبة الأولى وبدرجة توافر كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٨)، وقد يعزى ذلك لأن هذه الإشادة تعتبر نوع من التعزيز المعنوي الذي يقدمه المدير للمعلمين لرفع دافعيتهم للعمل وإحساسهم باهتمام المدير وتقديره لجهودهم، وأشارت النتائج أن العبارة "يفوض المعلمين للقيام ببعض المهام والمسؤوليات" حصلت على المرتبة الثانية وبدرجة توافر كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٧)، وقد يعزى ذلك لأن هذا الإجراء يشعر المعلمين بثقة المدير بإمكاناتهم وقدراتهم على تحمل المسؤولية ويتضح أن العبارة يرفع الروح المعنوية لدى المعلمين بمروره على المشاغل والصفوف" حصلت على المرتبة الثالثة وبدرجة توافر كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٦)، وقد تكون هذه النتيجة طبيعية فعندما يرى المعلمون تردد المدير على المشاغل التي ينفذونها وكذلك مروره على الصفوف يتشكل لديهم تصور بحرص المدير على المتابعة، وأن ما يقومون به يعتبر من الأمور المهمة جداً وخاصة بالنسبة للمدير، وهذا يعزز من أدائهم وإنجازهم ويرفع الروح المعنوية لديهم. ونستنتج أن العبارة "يقوم بالتجوال بين الصفوف لتحفيز المعلمين على العطاء الأفضل" حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠)، ورغم أن مدير المدرسة حريص على تجواله بين الصفوف إلا أن طبيعة عمله الإداري وما يتطلبه من إنجاز الكثير من المهام والأعمال المكتبية قد لا تمكنه من ممارسة هذا الإجراء بدرجة كبيرة جداً حسب رغبة المعلمين وتطلعهم.

### ٥. محور تحسين الاتصال

حيث يظهر الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لعبارات محور تحسين الاتصال مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لعبارات محور تحسين الاتصال مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
يحرص على كسب ثقة المعلمين.	4.39	.770	كبيرة جداً
يفعل أساليب التواصل المختلفة في العمل.	4.21	.921	كبيرة جداً
يعقد اجتماعات مفتوحة مع المعلمين لمناقشة وجهات النظر فيما يخص العمل.	4.17	.873	كبيرة
يهيئ لقاءات مستمرة ليتعرف المعلمون على بعضهم.	3.93	.964	كبيرة
يقوم بعقد المحاضرات للرد على استفسارات المعلمين حول طبيعة العمل ومتطلباته.	3.86	.998	كبيرة
المجموع الكلي	4.11	.727	كبيرة

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان بالنسبة لعبارات محور تحسين الاتصال كانت ضمن الدرجة الكبيرة جداً والكبيرة حيث

تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.٣٩)، و(٣.٨٦)، ويتبين أن العبارة يحرص على كسب ثقة المعلمين "حصلت على المرتبة الأولى وبدرجة توافر كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٩)، وقد يعزى ذلك لأن الثقة تعتبر من الأمور الضرورية للعمل كفريق وهي تعزز ولاء وانتماء المعلمين للمدرسة، وتجنبهم الإحباط وتساعد في إيجاد بيئة عمل مثالية وإيجابية، وأشارت النتائج أن العبارة "يفعل أساليب التواصل المختلفة في العمل" حصلت على المرتبة الثانية وبدرجة توافر كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢١) وربما يكون ذلك لأن تفعيل وسائل التواصل المختلفة في العمل يوفر على المدير الوقت والجهد ويدفع العاملين إلى التواصل معه بالأسلوب الذي يريحهم ويناسبهم دون خوف أو تردد. ويلاحظ من الجدول (١١) أن العبارة "يهيئ لقاءات مستمرة ليتعرف المعلمون على بعضهم"، والعبارة يقوم بعقد المحاضرات للرد على استفسارات المعلمين حول طبيعة العمل ومتطلباته حصلنا على المرتبة قبل الأخيرة والمرتبة الأخيرة وبدرجة توافر كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ على التوالي (٣.٩٣)، (3.86)، وقد يعزى ذلك لأن مدير المدرسة لا يجد الوقت الكافي للقيام بجميع تلك الإجراءات، وقد يرى مدير المدرسة بأن تجواله في المدرسة وأسلوبه في التعامل مع المعلمين، وبناء العلاقات الإنسانية في المدرسة كافية لتحقيق هذا الهدف دون الحاجة إلى عقد اجتماعات ولقاءات مستمرة قد لا يحبها بعض المعلمين في المدرسة؛ لأنها قد تأخذ جزء من وقتهم وقد لا تتوافق مع ظروف عملهم.

## ٦. محور تقويم الأداء

حيث يظهر الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لعبارات محور تقويم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لعبارات محور تقويم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
يقوم بمتابعة سير العمل من موقعه.	4.24	.895	كبيرة جداً
يقوم بالتقويم وفقاً لما يراه من إنجاز.	4.20	.796	كبيرة جداً
يصحح بحولته التفقدية جانباً من البيانات الواردة إليه.	4.17	.839	كبيرة
يطور أساليب المتابعة والتقويم في المدرسة.	4.12	.911	كبيرة
يسعى للقيام بمهام الرقابة المختلفة.	4.05	.889	كبيرة
يعتمد على التقارير المكتوبة في تقييم العمل.	3.83	1.009	كبيرة
المجموع الكلي	4.10	.662	كبيرة

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان بالنسبة لعبارات محور تقويم الأداء كانت ضمن الدرجة الكبيرة جداً والكبيرة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.٢٤) و(٣.٨٣)، ويتبين أن العبارة "يقوم بمتابعة سير العمل من موقعه"، والعبارة يقوم بالتقويم وفقاً لما يراه من إنجاز حصلنا على المرتبة الأولى، والمرتبة الثانية وبدرجة توافر كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ على التوالي (٤.٢٤)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك مدير المدرسة بأن حضور مدير المدرسة إلى موقع العمل، وربط التقويم بمدى إنجاز الموظف يعطي عملية التقويم مصداقية وموضوعية أكبر؛ لأنها مبنية على الملاحظة والمؤشرات والنتائج، وهذا الإجراء يعزز من موقف مدير المدرسة عند مناقشة المعلم في أدائه ويستطيع نقل الصورة إليه كما هي في الواقع.



ونستنتج أن العبارة "يعتمد على التقارير المكتوبة في تقييم العمل" حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣)، وقد يكون ذلك لأن الاعتماد على التقارير المكتوبة في عملية التقويم قد لا تعطي مصداقية وموضوعية كافية، وربما يدخل فيها بعض المجاملات أو المبالغة وقد لا تتضمن تقويم جميع المواقف أو الجوانب التي تخص العمل، كما أن اتباع هذه الطريقة في التقويم يعني عدم العيش في الموقف وما يدور فيه من أحداث وظروف وانفعالات.

### ٧. محور التطوير والإبداع

حيث يظهر الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لعبارات محور التطوير والإبداع مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي. جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لعبارات محور التطوير والإبداع مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	يشجع الإبداع والابتكار في العمل.	4.51	.718	كبيرة جداً
٢	يشجع المعلمين على تجربة كل ما هو جديد.	4.37	.767	كبيرة جداً
٣	يقدم خلال متابعته الميدانية للمعلمين أفكار جديدة من أجل التطوير.	4.33	.815	كبيرة جداً
٤	يسعى إلى اكتشاف الفرص الإبداعية بين صفوف المعلمين.	4.12	.927	كبيرة
٥	ينوع الأساليب الإدارية والقيادية في العمل.	4.11	.866	كبيرة
٦	يعمل بتجواله بين الصفوف على إلهام المعلمين.	4.05	.957	كبيرة
	المجموع الكلي	4.25	.673	كبيرة جداً

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلاطنة عُمان بالنسبة لعبارات محور التطوير والإبداع كانت ضمن الدرجة الكبيرة جداً والكبيرة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.٥١) و(٤.٠٥)، ويتبين أن العبارات "يشجع الإبداع والابتكار في العمل"، "يشجع المعلمين على تجربة كل ما هو جديد"، "يقدم خلال متابعته الميدانية للمعلمين أفكار جديدة من أجل التطوير حصلت على المراتب الثلاث الأولى في هذا المحور وبدرجة توافر كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي تراوح بين (٤.٥١)، (٤.٣٣)، حيث يلاحظ أن جميع هذه العبارة تشير إلى إدراك المدير بأهمية تشجيع الأفكار الإبداعية، وتطويرها، لما لها من دور مهم في عملية التجديد والتطوير وقد يفسر ذلك لأن تبني الأفكار والأساليب الجديدة وعدم إهمالها أو التقليل من أهميتها سوف يعزز من مكانة المدرسة ويساعدها في حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بطريقة إبداعية مما يعني توفير الوقت والجهد وتحقيق نتائج عالية الجودة.

ويلاحظ من الجدول السابق أن العبارة "ينوع الأساليب الإدارية والقيادية في العمل، والعبارة يعمل بتجواله بين الصفوف على إلهام المعلمين" حصلنا على المرتبة قبل الأخيرة والمرتبة الأخيرة وبدرجة توافر كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ على التوالي (٤.١١)، (٤.٠٥)، وقد يفسر ذلك نتيجة لقلّة امتلاك بعض مديري المدارس للمهارات التي تمكنهم من تنويع الأساليب القيادية في العمل، وقد يعاني بعض مديري المدارس من صعوبة التخلص من إجراءات العمل الروتينية التي قد تحد من ممارسته لهذه الأعمال.

### ٨. محور التغذية الراجعة.

حيث يظهر الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لعبارات محور التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لعبارات محور التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
يقدم ملحوظات للمعلمين عن أدائهم من خلال تجواله بينهم.	4.29	.807	كبيرة جداً
يوضح نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين.	4.20	.805	كبيرة جداً
يهتم بالتقويم الذاتي للمعلمين.	4.16	.853	كبيرة
يقوم بمساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم ومهامهم.	4.13	.850	كبيرة
يتيح الفرص بالتساوي أمام المعلمين لتطوير أدائهم.	4.02	.898	كبيرة
يستطلع من خلال تجواله تحديد نوع التدريب المطلوب للمعلمين.	3.89	.944	كبيرة
المجموع الكلي	4.12	.681	كبيرة

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان بالنسبة لعبارات محور التغذية الراجعة كانت ضمن الدرجة الكبيرة جداً والكبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.٢٩) و(٨٩.٣)، ويتبين أن العبارة "يقدم ملحوظات للمعلمين عن أدائهم من خلال تجواله بينهم"، والعبارة "يوضح نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين" حصلنا على المرتبة الأولى والمرتبة الثانية وبدرجة توافر كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ على التوالي (٤.٢٩)، (٤.٢٠)، وقد يعلل قيام المدير بهذه الإجراءات نظراً لأهميتها في إعطاء تغذية راجعة للمعلمين، وهذا يدفعهم إلى مراجعة أدائهم وتطويره بما يضمن تحقق أهداف المدرسة وضمان جودة العمل.

ويلاحظ من الجدول (١٤) أن العبارة "يتيح الفرص بالتساوي أمام المعلمين لتطوير أدائهم، والعبارة "يستطلع من خلال تجواله تحديد نوع التدريب المطلوب للمعلمين" حصلنا على المرتبة قبل الأخيرة والمرتبة الأخيرة وبدرجة توافر كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ على التوالي (٤.٠٢)، (٨٩.٣)، وربما يكون تحقيق ذلك صعب نتيجة لقلّة توفر الإمكانيات المادية والبشرية التي تمكن مدير المدرسة من اتاحة الفرص أمام جميع المعلمين للحصول على التدريب والتطوير الذي يحتاجونه، وقد يعلل ذلك نتيجة لصعوبة إمام مدير المدرسة بالجوانب الفنية التي يحتاجها المعلم في تخصصه.

#### • نانياً: عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشنا

والذي نص على التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان تعزى إلى كل من النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

ومن أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار Test متغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي واختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA متغير سنوات الخبرة.

#### ١. بالنسبة لمغير النوع الاجتماعي

حيث يوضح الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST متغير النوع الاجتماعي لجميع محاور أداة الدراسة.

## جدول (١٥) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار TEST - T متغير النوع الاجتماعي لمحاوَر أداة الدراسة

المحاوَر	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
العلاقات الانسانية	ذكر	73	4.2237	.67313	135	4.124	0.000
	انثى	64	4.6016	.3700			
اتخاذ القرار	ذكر	73	4.0753	.64253	135	2.265	0.025
	انثى	64	4.3177	.60401			
إدارة الوقت	ذكر	73	9+	.73006	135	2.362	0.020
	انثى	64	4.4000	.55663			
التحفيز	ذكر	73	4.1164	.72152	135	2.410	0.017
	انثى	64	4.3932	.60740			
تحسين الاتصال	ذكر	73	4.0384	.76569	135	1.378	0.170
	انثى	64	4.2094	.67465			
تقويم الأداء	ذكر	73	3.9658	.67126	135	2.730	0.007
	انثى	64	4.2682	.61837			
التطوير والابداع	ذكر	73	4.0548	.69891	135	3.840	0.000
	انثى	64	4.4766	.56878			
التغذية الراجعة	ذكر	73	3.9589	.71943	135	3.079	0.003
	انثى	64	4.3073	.58661			
المجموع الكلي	ذكر	73	4.0709	.62135	135	3.139	0.002
	انثى	64	4.3747	.49328			

◆ دالته عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لدرجة توافر المهارات الإدارية وال فنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى إلى متغير النوع في محور تحسين الاتصال فقط، بينما كانت هنالك فروقا دالة احصائياً في بقية المحاور وكذلك في المجموع الكلي لصالح الإناث وهذا معناه ان مديرات المدارس اكثر امتلاكاً للمهارات الإدارية والفنية من مدراء المدارس الذكور بحسب رأي عينة الدراسة، وقد يعزى وجود هذه الفروق لصالح الإناث إلى أن الإناث أكثر حرصاً ورغبة في إثبات جدارتهن وقدرتهن على القيام بالمهام الإدارية بدرجة عالية من الجودة، كما أن الإناث بحكم طبيعتهن أكثر تقبل وتعاون وتجواب مع توجيهات الإدارة المدرسية، وقد يصعب تحقق ذلك في مدارس الذكور حيث يتصور بعض المعلمين أن تجوال المدير في المدرسة ربما يكون نوع من التفثيش أو المراقبة وقلته ثقة المدير في أدائهم.

## ٢. بالنسبة لمنغير المؤهل العلمي

حيث يوضح الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير المؤهل العلمي لجميع محاور أداة الدراسة.

## جدول (١٦) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير المؤهل العلمي لمحاوَر أداة الدراسة.

المحاوَر	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
العلاقات الانسانية	بكالوريوس	109	4.3869	.61400	135	0.529	0.598
	ماجستير	28	4.4524	.45101			
اتخاذ القرار	بكالوريوس	109	4.1835	.64905	135	0.184	0.854
	ماجستير	28	4.2083	.58377			
إدارة الوقت	بكالوريوس	109	4.2826	.68433	135	0.737	0.463
	ماجستير	28	4.1786	.58964			
التحفيز	بكالوريوس	109	4.2477	.70769	135	0.066	0.947
	ماجستير	28	4.2381	.58519			
تحسين الاتصال	بكالوريوس	109	4.1303	.74206	135	0.381	0.704
	ماجستير	28	4.0714	.67597			
تقويم الأداء	بكالوريوس	109	4.1101	.67518	135	0.105	0.916
	ماجستير	28	4.0952	.62101			
التطوير والابداع	بكالوريوس	109	4.2477	.69818	135	0.141	0.888
	ماجستير	28	4.2679	.57617			
التغذية الراجعة	بكالوريوس	109	4.1315	.70967	135	0.333	0.740
	ماجستير	28	4.0833	.56565			
المجموع الكلي	بكالوريوس	109	4.2154	.60793	135	0.103	0.918
	ماجستير	28	4.2026	.48520			

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان تعزى إلى متغير المؤهل في جميع محاور أداة الدراسة، وكذلك في المجموع الكلي وهذا معناه تقارب آراء عينة الدراسة من حملة البكالوريوس والماجستير حول درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي، وقد يعزى ذلك إلى ممارسة مدير المدرسة مدخل الإدارة بالتجول تعتبر من الأمور الواضحة والمعروفة لدى جميع أفراد العينة بغض النظر عن مؤهلهم الدراسي، كما أن الجميع يعمل في بيئة تعليمية متشابهة، ومتقاربة.

### ٣. بالنسبة لمغفيرة الخبرة:

حيث يظهر الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة كما يظهر الجدول (١٧) تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة لجميع ابعاد أداة الدراسة.

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة لمحاور أداة الدراسة.

المحاور	مستوى الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العلاقات الانسانية	٤-١	22	4.1818	.86665
	١-٥	47	4.5426	.48338
	أكثر من ١٠	68	4.3725	.51440
اتخاذ القرار	٤-١	22	4.0758	.77447
	١-٥	47	4.3440	.50886
	أكثر من ١٠	68	4.1176	.65161
إدارة الوقت	٤-١	22	4.1818	.77560
	١-٥	47	4.3447	.67076
	أكثر من ١٠	68	4.2294	.62702
التحفيز	٤-١	22	4.0909	.80133
	١-٥	47	4.3688	.65103
	أكثر من ١٠	68	4.2108	.65829
تحسين الاتصال	٤-١	22	3.9636	.88293
	١-٥	47	4.2681	.62593
	أكثر من ١٠	68	4.0647	.73011
تقويم الأداء	٤-١	22	3.9697	.86776
	١-٥	47	4.2730	.55867
	أكثر من ١٠	68	4.0368	.63991
التطوير والابداع	٤-١	22	4.0909	.81443
	١-٥	47	4.4043	.48248
	أكثر من ١٠	68	4.1985	.72406
التغذية الراجعة	٤-١	22	4.0076	.83647
	١-٥	47	4.3191	.50221
	أكثر من ١٠	68	4.0221	.71231
المجموع الكلي	٤-١	22	4.0702	.77857
	١-٥	47	4.3603	.46229
	أكثر من ١٠	68	4.1570	.57344

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك بعض الفروق الظاهرية في المتوسطات الحسابية بالنسبة لمستويات متغير الخبرة ومن أجل التأكد أن هذه الفروق دالة إحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك من خلال الجدول (١٨).



جدول (١٨): تحليل التباين الاحادي لمتغير الخبرة لجميع محاور أداة الدراسة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العلاقات الانسانية	بين المجموعات	2.054	2	1.027	3.109	.048
	داخل المجموعات	44.250	134	.330		
	المجموع الكلي	46.303	136			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.757	2	.879	2.223	.112
	داخل المجموعات	52.955	134	.395		
	المجموع الكلي	54.712	136			
إدارة الوقت	بين المجموعات	.535	2	.267	.601	.550
	داخل المجموعات	59.670	134	.445		
	المجموع الكلي	60.205	136			
التحفيز	بين المجموعات	1.322	2	.661	1.428	.243
	داخل المجموعات	62.016	134	.463		
	المجموع الكلي	63.338	136			
تحسين الاتصال	بين المجموعات	1.776	2	.888	1.697	.187
	داخل المجموعات	70.108	134	.523		
	المجموع الكلي	71.884	136			
تقويم الاداء	بين المجموعات	2.046	2	1.023	2.380	.096
	داخل المجموعات	57.606	134	.430		
	المجموع الكلي	59.652	136			
التطوير والابداع	بين المجموعات	1.855	2	.927	2.079	.129
	داخل المجموعات	59.763	134	.446		
	المجموع الكلي	61.618	136			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	2.794	2	1.397	3.105	.048
	داخل المجموعات	60.290	134	.450		
	المجموع الكلي	63.084	136			
المجموع الكلي	بين المجموعات	1.682	2	.841	2.528	.084
	داخل المجموعات	44.592	134	.333		
	المجموع الكلي	46.275	136			

◆ دالة عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدرجة توافر المهارات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى إلى متغير الخبرة في جميع محاور أداة الدراسة، وكذلك في المجموع الكلي ماعدا محوري العلاقات الإنسانية والتغذية الراجعة ومن أجل معرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية من خلال جدول (١٩).

جدول (١٩): اختبار LSD للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة لمحوري العلاقات الإنسانية والتغذية الراجعة.

المحاور	مستوى الخبرة	المتوسط الحسابي	4-1	10-5	أكثر من 10
العلاقات الانسانية	4-1	4.1818	-	0.016	-
	10-5	4.5426	-	-	-
	أكثر من 10	4.3725	-	-	-
التغذية الراجعة	4-1	4.0076	-	-	-
	10-5	4.3191	-	-	0.021
	أكثر من 10	4.0221	-	-	-

يتضح من خلال الجدول السابق أن الفروق الإحصائية بالنسبة لمحور العلاقات الإنسانية، كانت بين مستوى الخبرة من (٤-١) والخبرة من (١٠-٥) ومن خلال المتوسط الحسابي يتضح أن الفروق لصالح الخبرة من (١٠-٥) وبالنسبة لمحور التغذية الراجعة كانت بين (١٠-٥) وأكثر من ١٠ سنوات) ومن خلال المتوسط الحسابي يتضح أن الفروق لصالح من (١٠-٥) وقد يعطى وجود فروق دالة إحصائية في محوري العلاقات الإنسانية، والتغذية الراجعة لصالح أصحاب الخبرة الأعلى إلى أن المعلمين أصحاب الخبرة الأعلى اكتسبوا العديد من الخبرات والمعارف التي مكنتهم من معرفة وتقدير وفهم دور مدير المدرسة في تطبيقه لمدخل الإدارة بالتجوال.

## • ثالثاً: التوصيات :

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحثة توصي بالآتي:
- الاهتمام بتصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس في مجالات الإدارة بالتجوال من حيث مفاهيمها وعملياتها، وأساليب ممارستها.
- القيام بتوعية مديري المدارس بأهمية ممارسة الإدارة بالتجوال، وذلك لأثرها الإيجابية في الارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية وتجويد أداء مديري المدرسة.
- منح مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات الإدارية والمالية لتمكينه من ممارسة نمط الإدارة بالتجوال في المدرسة ولاسيما في مدارس الذكور.
- حث مدير المدرسة على ممارسة أسلوب تفويض السلطة في المدرسة حتى يتمكن من ممارسة نمط الإدارة بالتجول، ونقل نسبة الاعباء الإدارية والمكتبية الملقاة على عاتقه.

## • قائمة المراجع:

## • أولاً: المراجع العربية:

- اندراوس، رامي جمال ومعايطة، عادل سالم والحويلة، عبد المحسن (٢٠١٢). الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل. إربد: عالم الكتب الحديثة للنشر.
- الحارثي، سالم عبد الله سالم (٢٠١٥). واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشراقية بسلطنة عُمان، رسالتة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- الحريري، رافده عمر (٢٠٠٧). اعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان، الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحوامدة، نضال صالح والعبيدي أمل محمد (٢٠١٢). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة الدراسات الإدارية، جامعة البصرة، العراق. (١٦)، ٩٢ - ١٠٠.
- الخضري، محسن (٢٠٠٠). الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح أكبر ٥٠٠ شركة عالمية. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- الراجحي، شريفة عبد الله زهران (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان، رسالتة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- الرواحي، سميرة راشد (٢٠١٠). برنامج مقترح لتطوير الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان في ضوء احتياجاتهم المهنية، رسالتة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- السالمي علاء عبد الرزاق (٢٠٠٥). نظم دعم القرارات. عمان: دار وائل للنشر.
- طلعت، محمد محمد (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الميدانية. الاسكندرية: دار الوفاء للنشر والطباعة.
- الظلاعين، علي (٢٠١٦). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٢ (١)، ٥٩ - ٩١.
- العامري، علي محمد (٢٠١١). تطوير الأداء الوظيفي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان على ضوء المداخل الإدارية المعاصرة. رسالتة دكتوراه غير منشورة جامعة الدول العربية، القاهرة.
- عبد الجليل، سيد (٢٠٠٤). تطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال. رسالتة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي، أسوان.

- عبد المجيد، أحمد (٢٠٠٥). أسلوب مقترح للاستخدام الإدارة بالتجوال لأحد المحاور في إدارة مراكز الشباب لمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر.
- العبيدي، أمل محمد (٢٠١٠). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- العبيدي، نصراء على (٢٠٠٩). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠١٥). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط٣، عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- قدومي، والخوالدة (٢٠١٤). الإدارة بالتجوال لدى المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٢ (٦) ٦٢ - ١٠٠.
- المواضي، رضا (٢٠١٤). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة القدس المفتوحة لأبحاث والدراسات النفسية، ٢ (٧)، ١٣-٤١.
- النحلوي، محمد علاء (٢٠١١). أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على الإنتاجية دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

### • ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- McClain, L. S. (2009). Elementary school principals' utilization of walkthroughs in the role of instructional leaders, Doctor of , Education Georgia Southern, University, Statesboro, Georgia.
- Michelle, R. (2006). T,: Communication effectiveness: A correlation study between CEO perceived self-effectiveness and subordinate perceived effectiveness, Dissertation Abstracts International:
- Mounts, S. (2009). The Relationship Between U.S. Teachers' Attitudes and Frequency and of Principals' Walk-Throughs, Doctor of Education in Educational Leadership, University of Phoenix.□
- Section-B: The Sciences-and-Engineering, Vo167(-B).
- Sun, G. (2014). Exploring the influence to the built environment on walking behaviour: a natural experiment within a university campus in Hong Kong, Doctoral dissertation, The Chinese University of Hong Kong□

