

البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة  
العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر  
المشرفين التربويين ومساعدى المديرين

**Organizational Ambidexterity of the Principals of the Private  
Schools in the Capital City of Amman and it's Relation to the  
Management by Wandering around from Educational  
Supervisors and Assistant Principals Point of View**

إعداد

أسماء علي محمود الجنازة

إشراف

الدكتور: أمجد محمود محمد درادكة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

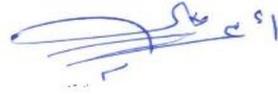
كانون ثاني، 2020

## تفويض

أنا أسماء علي محمود الجنازرة، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياًوالكترونيًا للمكتبات، أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أسماء علي محمود الجنازرة.

التاريخ: 2020 / 1 / 22

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين"

وأجيزت بتاريخ : 2020 / 1 / 22

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. أمجد محمود درادركه	مشرفاً وعضواً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د عاطف يوسف مقابله	رئيساً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عبدالسلام فهد العوامره	عضواً خارجياً	الجامعة الأردنية	

## شكر وتقدير

الحمد لله حمدًا طيبًا مباركًا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على خير خلقه، معلم البشرية، هادي الأمة، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين...  
إقرارًا وعرفانًا مني بالجميل، أتقدم لصاحب الفضل بعد الله تعالى لمن أعطى بسخاءٍ من وقته، وجاد بمجهوده، وساند منذ اللحظات الأولى كامل مشواري، ولم يتوانى للحظةٍ عن إرشادي،  
لأستاذي الفاضل الدكتور أمجد محمود محمد درادكه.

لا أدري من أي أبواب الثناء أدخل، وبأي أبيات القصيدٍ أعبّر... فكل لمسةٍ وكل بصمةٍ من أكفكم للمكرمات كتابٌ.... مهما خط قلمي، ستنظّل كلماتي عاجزةً عن صياغة سطورٍ شكرٍ تفيك حقه، ووقتٍ بجانبك اللامحدود، منذ كانت هذه الرسالة فكرةً وعنوان، إلى أن وصلت إلى هنا، فشكرًا من القلب لما قدمته لي من لباقة الأسلوب، وبلاغة المكتوب، ورقي التعامل، لأتمّ بسلاسةٍ صفحات هذه الرسالة... جزاك الله خير الجزاء عتًا، ونفعك بما علمك، وبلغك وبلغنا على الدرب أعلى المراتب، وأسعدك أينما حطت بك الرّجال.

والشكر موصول لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية بجامعة الشرق الأوسط والذين مهدوا لنا سبل النجاح، وأسباب الفلاح، ودلّوا بكرم أخلاقهم الصعاب أمامنا لنبلغ ذروة أمجادنا، وكان لفيض علمهم الفضل العظيم علينا.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة في جامعة الشرق الأوسط لجهودهم المميزة، وأتوجه بالشكر لكل من قدم لي المساعدة، وأسهم بإنجاز هذه الدراسة.

الباحثة

## الإهداء

بعد أعوامٍ تخللتها لحظات تعبٍ... وبعد قطع طريق مليئةٍ بالأشواك... لم تستطع إلا أن تتحني أمام إرادتي في إنهاء هذه الرسالة. أحببتُ ومن داخل وجداني أن أكملَ لوحة نجاحي بباقةٍ أزهارٍ زاهية الألوان أهديها واحدةً تلو الأخرى لكل فردٍ في محيط عائلتي، أبدوها بأبي الحبيب... قدوتي الذي نسج من شعره الأشيب خيطاً أمسك بيدي لنهاية الطريق... وثانيها لأمي... ذاك الوطنُ الواسع الذي أضاء لي من بعيدٍ صراطاً واضحاً كعين الشمس بفضل دعواتها لي... ولا أنسى زوجي الذي لازمني في مشواري كطيفٍ عذبٍ... ساند معي وبكل صبرٍ كل درجة خطوتها للأمام.

وأهدي نجاحي لأطفالي (قمر، أيمن، غزل، لين) شمعاتي الصغيرات، التي أضأت نورها بأناملي، ومددتها بجل رعايتي، كي تكون نبراساً لامعاً في سماء المستقبل.

كما أهدي هذا النجاح لإخوتي وأخواتي وأبنائهم... أولئك الذين حفروا حولي بصمةً حب لا يمكن لأي زمنٍ أن يجرؤ ويمحو أثرها من داخلي مهما عثرت بنا الأيام.

الباحثة

## فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
ك.....	قائمة الملحقات
ل.....	الملخص باللغة العربية
م.....	الملخص باللغة الإنجليزية

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

2.....	مقدمة
6.....	مشكلة الدراسة
7.....	هدف الدراسة وأسئلتها
8.....	أهمية الدراسة
9.....	مصطلحات الدراسة
11.....	حدود الدراسة
11.....	محددات الدراسة

### الفصل الثاني: الأدب النظري ودراسات سابقة

14.....	أولاً: الأدب النظري
14.....	أ. البراعة التنظيمية
24.....	ب. الإدارة بالتجوال
43.....	الدراسات السابقة ذات الصلة بالبراعة التنظيمية
47.....	الدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة بالتجوال
54.....	التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

58	.....	منهج الدراسة.
58	.....	مجتمع الدراسة.
59	.....	عينة الدراسة.
60	.....	أداتا الدراسة.
60	.....	الأداة الأولى: البراعة التنظيمية.
64	.....	الأداة الثانية: الإدارة بالتجوال.
68	.....	متغيرات الدراسة.
68	.....	المعالجة الإحصائية.
69	.....	إجراءات الدراسة.

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

72	.....	نتائج الدراسة.
----	-------	----------------

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

95	.....	أولاً: نتائج الدراسة.
105	.....	ثانياً: توصيات الدراسة.
106	.....	المصادر والمراجع.
106	.....	المراجع العربية.
111	.....	المراجع الأجنبية.
114	.....	الملحقات.

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع المشرفين ومساعدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان حسب متغير الجنس	59
2-3	توزيع أفراد عينة الدراسة بالطريقة العنقودية	59
3-3	توزع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)	60
4-3	قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرات	62
5-3	قيم معاملات الثبات لاستبانة البراعة التنظيمية بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي	63
6-3	قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرات	65
7-3	قيم معاملات الثبات لاستبانة الإدارة بالتجوال بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي	67
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً	72
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين لمجال الاستثمار الأمثل للفرص مرتبة تنازلياً	73
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين لمجال استكشاف فرص جديدة مرتبة تنازلياً	75
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً	76
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين لمجال اكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع مرتبة تنازلياً	77

79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين لمجال التحفيز مرتبة تنازلياً	13-4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين لمجال تحسين الاتصال مرتبة تنازلياً	14-4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين لمجال التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً	15-4
83	معاملات الارتباط بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين باستخدام معامل ارتباط بيرسون	16-4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البراعة التنظيمية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس	17-4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البراعة التنظيمية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	18-4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البراعة التنظيمية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	19-4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البراعة التنظيمية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	20-4
88	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر البراعة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	21-4
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس	22-4
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	23-4
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	24-4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	25-4
93	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	26-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
21	خصائص مدخل البراعة الهيكلية	1
22	خصائص مدخل البراعة السياقية	2
22	خصائص مدخل البراعة القائمة على القيادة	3

## قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	أداة الدراسة بصورتها الأولية	115
2	أسماء المحكمين	122
3	أداة الدراسة بصورتها النهائية	123
4	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	127
5	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية إلى مدير إدارة التعليم الخاص ومركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات	128
6	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية إلى مديري المدارس الخاصة ومديراتها	129
7	البراءة البحثية	130

## البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين

إعداد

أسماء علي محمود الجنازة

إشراف

د. أمجد محمود محمدرادكاه

الملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتم تطوير استبانتيين لجمع البيانات والتأكد من صدقهما وثباتهما. وتكونت عينة الدراسة من (362) من المشرفين التربويين ومساعدى المديرين من المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

وأظهرت النتائج أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة استجابة المشرفين ومساعدى المديرين للبراعة التنظيمية للمديرين تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، ولا يوجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة استجابة المشرفين ومساعدى المديرين للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة. وفي ضوء النتائج فقد أوصت الباحثة بجملة من التوصيات كان أهمها: ضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية توافر البراعة التنظيمية وتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال داخل المدرسة.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، الإدارة بالتجوال، المدارس الخاصة.

**Organizational Ambidexterity of the Principals of the Private Schools  
in the Capital City of Amman and it's Relation to the Management by  
Wandering around from Educational Supervisors and Assistant  
Principals Point of View**

**Prepared by:**

**Asma Ali Mahmoud Al-Janazrah**

**Supervised by:**

**Dr. Amjad Mahmoud Daradkeh**

**Abstract**

This study aimed of identify the organizational ambidexterity of the principals of the private schools in the capital city of Amman and its relation to the management by wandering around from Educational supervisors and assistants principals point of view, In order to achieve this goal, the researcher used the relational descriptive approach, the questionnaire was developed and distributed to the study sample, it was verified and validated and applied (362) principle assistant and Educational supervisors selected from the private shools in the capital city of Amman.

The result of study showed that the degree of organizational ambidexterity availability for private school principals came medium. And the degree of management by wandering around for private school principals came medium; the results indicated a positive and statistically significant relationship between organizational ambidexterity availability for private school principals and the degree of management by wandering around application private school principals. Also the result of study showed that there is no presence of statistically significant differences at the level of indication ( $\alpha \leq 0.05$ ) degree of response of educational supervisors and principals assistants attributable to the gender, scientific qualification, career path, and the years of experience. The study's recommendation are to increase awareness of the importance of organizational prowess and to promote management practices by roaming within the school.

**Keywords: Organizational Ambidexterity, Management by Wandering, Private Schools.**

الفصل الأول  
خلفية الدراسة وأهميتها

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

### مقدمة

تعد الإدارة المحرك الرئيس للمؤسسات على اختلاف مجالاتها، وهي مفتاح التقدم الذي عن طريقه تتحرك هذه المؤسسات بكفاءة نحو الأمام، كما أنها الوسيلة نحو دفع عجلة التنمية للأمام في شتى المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية وغيرها من جوانب الحياة، وبوصف المدارس من أهم المؤسسات التي تعمل على تكوين الواقع في المجتمعات فلا بد لإدارتها الاطلاع على التفاصيل، والانخراط في مضمار السباق للوصول لمستوى عالٍ في إدارة مواردهم البشرية بكفاءة لتحقيق التنمية المهنية المستدامة، الأمر الذي يعطي المدرسة تميز بين نظيراتها.

وتسعى المدارس للوصول إلى المزايا التنافسية والإبداع في أدائها، وبالتالي فهي تبحث عن مفاهيم الإدارة الحديثة وتبتعد عن الإدارة التقليدية، خاصة في ظل مايشهده العالم التربوي من تطورات هائلة في تكنولوجيا المعرفة كاتجاه إداري معاصر في كل حقل من حقول الإدارة التنظيمية، تستخدم كافة الاتجاهات الإدارية في كافة المؤسسات (البغدادي والجبوري، 2015).

وبسبب زيادة أعداد المنافسين في المؤسسات التربوية استدعى الأمر أن تعمل على تحسين نفسها باستمرار وتحديثها، أي أنها بحاجة دائماً لأن تكون بارعة؛ وبالتالي عليها العمل على استثمار جميع الفرص المتاحة لديها، والبحث عن فرص جديدة بشكلٍ يساعدها على التكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، وقدرتها على التعامل مع الظروف والتحديات المختلفة، وقد جاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها إحدى أهم التوجهات التي تستطيع بها المؤسسات مواجهة هذه التحديات (الباشقالي والداود، 2015).

وتعد البراعة التنظيمية إحدى المجالات في إدارة المعرفة التي تسعى إلى الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل، وحتى نبني الحاضر ونقوم بصياغة معطيات الماضي على نحوٍ جديد ولنقل عناصره يجب أن نُعيد ترتيبها، ونربط بين أجزائها وحيثياتها، بشكل يجعل منه كلاً متكاملًا قادرًا على أن يؤسس نهضته ويطور الإدارة من خلال تبني طرق إدارية تقوم على البراعة والابتكار، ولا يمكن أن يكون كل ذلك دون إطار العمل القيادي القائم على ممارسة الدور في سياق المعايير والمواصفات والمقومات النوعية والاشتراطات المحددة لبلوغ القرارات المبدعة (طعامنة ويونس، 2001).

لذلك اعتبرت البراعة التنظيمية من المجالات الإدارية المزدهرة والحديثة لما لها من خصائص تعود على المؤسسات التربوية بالنفع والخير.

وأوضحت البراعة التنظيمية مدخلاً رئيسياً للكثير من تخصصات الإدارة منها التربوية والمالية والخدمية فانتهاجها من قبل القادة في المؤسسات التربوية ساعدهم على توليد مزايا تنافسية وتطوير هيكلها ونهجها والتغيير الجذري والسعي للإبداع الاستكشافي والاستثماري في المعلمين والإداريين والمشرفين والطلبة أنفسهم وفي نتائج التعليم المرجوة (Soares, Reis, Cunha, & Neto, 2018).

وتحقق البراعة التنظيمية التوازن بين استثمارها لأنشطتها واكتشافها لأنشطة جديدة بشكل متزامن، إذ تسعى المؤسسات للاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها بما يضمن لها تحقيق الكفاءة، وفي نفس الوقت تبحث عن الفرص والإمكانات الجديدة وتوقع لأحداث المستقبل مما يمكنها من مواكبة متغيرات البيئة، فهي تعمل على رصد الموجودات والتنبؤ بالمستقبل من خلال معطيات واقعية مادية وبشرية تقودها للتوقع المستقبلي طويل المدى (عويس، 2015).

ويرى بودويل و شيرماك (Bodwell&Chermack, 2010) بأن البراعة التنظيمية تساعد القادة على إحداث التواءم والتوازن والتكيف بين الماضي والحاضر والمستقبل، وبين الفرص والإمكانيات وما يمكن أن ينتبأ منهم للمستقبل لمؤسساتهم وتحديد مستواها بين نظيراتها، فهي تعمل على التكيف والمتابعة والاستثمار والاستكشاف، وتحيط بالبيئات الداخلية والخارجية لكي تستطيع التعامل مع الظروف والتحديات التي تخلقها تلك البيئات، وبشكل بارع يقلل من الأخطاء، ويعيد التشكيل بمرونة، بحسب تغيرات السوق والتقنيات، وإدارة المعرفة، فالقدرة على تشكيل الموارد المادية ووظيفة الموارد البشرية والفرص تعد ميزة استراتيجية لتقوية التماسك على المستوى الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

والقادة في المؤسسات لايمكنهم التعرف إلى الواقع والفرص والإمكانيات من ذاتهم، فالفرص في المؤسسات التربوية قد تكون مادية وقد تكون بشرية، وقد تكون ملموسة أو غير ملموسة، فالقائد البارع يبحث عن الفرص والإمكانيات في عقول الأفراد، إذ أن الفرص قد تكون على شكل مهارة وخبرة في معلم أو طالب أو عامل، عدا عن الفرص المادية الملموسة من تكنولوجيا المعلومات وموارد مالية، وعلى القائد الحرص على التقاء كافة عناصر العملية التربوية باستمرار وبشكل دوري ليستطيع حصر الفرص والإمكانيات، والإدارة بالتجوال قد تحقق له المطلوب وتحدث مكاسب مشتركة للقائد والعاملين (الغرابوي، 2019).

فالقادة الناجحون يحرصون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، إذ يعدون لقاءاتهم المنتظمة مع العاملين عاملاً حيوياً لنجاح أعمالهم الإدارية، وتُعد الإدارة بالتجوال أنموذجاً لتحقيق هذا الهدف وفرصة تتيح للمدراء الاطلاع على مجريات الأحداث في مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين بمشاكلهم التي تعترضهم وما يمتلكه كل منهم من قدرات وإنجازات، وفي الوقت

نفسه يتيح هذا النوع من الإدارة الفرص لجميع الأفراد بمختلف المستويات التنظيمية التعبير عن آرائهم لمديريهم وتنمية المهارات القيادية لدى المسؤولين، فهي نوع متميز من أنواع الإدارة التي طُبِّقت وكانت وراء نجاح الكثير من المؤسسات في تحقيق معدلات تنافسية من الإنتاجية والربحية (العرمان، 2008).

وتعد الإدارة بالتجوال أسلوب بدأت تكثر حوله الدراسات العلمية وإن الحاجة إليه ماسة بعد تزايد أعداد الموظفين وتباعدهم النفسي والمكاني، فكم من مسؤول اكتشف كوكبة من المخلصين المتفانين وحتى المتقاعسين من خلال رحلاته التجولية، وهو من الطرق المتعارف عليها في إدارة الموظفين ويكون إما منهج دائم يتعامل على أساسه المدير مع مرؤوسيه، أو أسلوب إداري مؤقت ويلجأ إليه بين الحين والآخر، وهي لاتعني التجسس على الموظفين بل إشعارهم بأن هناك من يمد لهم يد العون وقت الحاجة (النغميش، 2017).

ويتطلب تحقيق البراعة التنظيمية وجود قادة قادرين على مواكبة التغيير والانتقال بإداراتهم من النمط البيروقراطي التقليدي إلى النمط التشاركي الجماعي والخروج من المكاتب المغلقة إلى الميداني، الأمر الذي يتيح لهم الفرصة للتحدث مع العاملين بعيداً عن الأشكال الرسمية للتعبير عن آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحسس مشكلاتهم بشكل مباشر وتلبية رغباتهم وميولهم واحتياجاتهم، فبقاء القادة بالقرب من مرؤوسيهم يعمل على كسب ثقتهم، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالانتماء والولاء لمؤسساتهم وينعكس بإيجابية على أدائهم وإنتاجهم بما يصب في مصلحة المؤسسة (محمد، 2014).

و لكي تصل المؤسسات التربوية إلى الإبداع في الأداء والنتائج المرجوة فإن إدارتها تنتهج الأساليب الإدارية الحديثة وتطور عليها بما يتلائم مع طبيعة المؤسسة التربوية، إذ أن النتائج في

المؤسسات التربوية لا تترجم على شكل أرباح مادية، بل على العكس هي أرباح في رأس المال البشري وفي المنظومة التعليمية وفي أداء معلم وتفكير طالب، فالتحدي أكبر، وعليها أن تعيش واقعها وماضيها وحاضرها والمستقبل لكي ترتب وتنظم مدخلاتها والحصول على مخرجات جيدة.

### مشكلة الدراسة

تواجه المدارس الخاصة تحدياً أساسياً في أنها أمام متطلبات تحتم عليها توسيع الأنشطة التقليدية مثل أنشطة التعليم وازدياد الطلب عليها، ووجود عدة اقسام منها وطني وعالمي، وفي الوقت ذاته تقديم أفكار ريادية ومستكشفة تستلزم من القيادات التعليمية أن تكون بارعة في إدارة أنشطة المؤسسة سواء كانت أنشطة استكشافية أم توسيعية من خلال التركيز المتزامن في كليهما دون تفريق.

وقد تبين من دراسة الطويل والمناصير (2011) أن المدارس الخاصة تعاني من مشكلات تتعلق بعدم مقدرة المديرين على اتخاذ القرار المناسب، وأن المدارس تفتقر إلى المدراء القادرين على الارتقاء بالعمل، والوصول إلى المخرجات التي تعبر عن طموحاتهم وابداعاتهم، في دراسة أجراها رشيد وجابر (2014) ضمن تقديم إطار فكري وعملي قيادي للحد من مشكلات المؤسسات التربوية، ولضمان سلوك بارع لأعضاء الفريق في التعامل مع الأنشطة المتناقضة بطريق متزامنة يمكن استخدام منهج البراعة التنظيمية والتي تستند للممارسة المتزامنة المتمثلة بأنشطة الاستكشاف والاستثمار، إلى جانب ما أوصت به الدراسات السابقة الأخرى أن استخدام البراعة التنظيمية يعود على المؤسسات التربوية بالتطور كدراسة كل من رشيد والعطوي (2012)، السرحاني (2019)، الغرابوي (2019).

فضلاً عن أن الحوامدة والعبيدي (2013) أضاف أن مشكلات المديرين في المدارس إدارتهم لأعمالهم من مكاتبهم فقط والاعتماد على التقارير التي تصلهم، وتعتبر القيادة من متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية، لذلك بدأ الباحثون في تقصي السلوكيات للأنماط القيادية التي تمكن المؤسسة من الوصول للبراعة التنظيمية.

وقد أوصت العديد من الدراسات بفاعلية الإدارة بالتجوال كأسلوب في تحقيق مزايا عديدة وإبداع إداري في المؤسسات كدراسة الحوامدة والعبيدي (2013) وخمش (2014) والمواضيه (2014) كما أوصت دراسة شناق والحوالدة (2019) بضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم بزيادة الوعي لدى مديري المدارس بممارسة الإدارة بالتجوال، كما أوصت دراسة عباد (2017) بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال ومالها من نتائج على دافعية الإنجاز للمعلمين، وفي ضوء ماتقدم، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

مادرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين؟

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة تعرف درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة، وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين في محافظة العاصمة عمان،

وذلك من خلال الاجابة عن الأسئلة الآتية:

1- مادرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من

وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين؟

2- مادرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة

نظر المشرفين ومساعدى المديرين؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات

الحسابية لاستجابة المشرفين ومساعدى المديرين لدرجة توافر البراعة التنظيمية ودرجة ممارسة

الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لإستجابة المشرفين ومساعدى المديرين لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس

الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمى، والمسمى

الوظيفى، وسنوات الخدمة؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لإستجابة المشرفين ومساعدى المديرين لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس

الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمى، والمسمى

الوظيفى، وسنوات الخدمة؟

### أهمية الدراسة

على الرغم من الاهتمام بمفهوم البراعة التنظيمية من قبل المؤسسات العالمية، إلا أنه لوحظ

ومن خلال البحث في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة الافتقار لمثل هذه الدراسات على

المستوى المحلى بشكل عام والتربوي بشكل خاص فلم يحظ بالقدر الكافى من الاهتمام والبحث.

### الأهمية النظرية

- تعد هذه الدراسة بمتغيراتها من الدراسات الأولية في مجال الإدارة التربوية.
- يؤمل أن تكون هذه الدراسة مرجعاً هاماً للباحثين في موضوعي البراعة التنظيمية والإدارة بالتجوال.
- إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص، بوصفها من الدراسات المهمة في الأردن.

### الأهمية التطبيقية

- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة الإدارات التربوية في المدارس من خلال تعرفهم درجة امتلاك البراعة التنظيمية في مدارسهم.
- التشجيع على إعداد برامج تعمل على التعرف على استراتيجيات امتلاك البراعة التنظيمية للنهوض بالمؤسسات التربوية والعمل على تطويرها.
- يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في المساعدة بالسعي لتطوير الإدارة المدرسية في المدارس في الأردن.
- يؤمل أن تكون هذه الدراسة مقدمة لدراسات أخرى يتم فيها إدراج متغيرات جديدة.

### مصطلحات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على بعض المصطلحات التي يمكن تعريفها مفاهيمياً واجرائياً، وعلى

النحو الآتي:

**البراعة التنظيمية:** يعرفها رشيد والعطوي (2012:17): بأنها "قدرة مدير المؤسسة التعليمية على

الانشغال واشغال مرؤوسيه بالأنشطة الاستكشافية والأنشطة التوسيعية بشكل متزامن، أو الاتباع

المتزامن لكل من المهام الرتيبة وغير الرتيبة، وموازنة قوى التعلم التي تكافح لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي بمعنى قابلية المدير والقائد على توزيع اهتمامه وموارده ووقته بشكل متزامن وبمهارة متساوية لكل من أنشطة التوسع وأنشطة الاستكشاف بغرض التغلب على التوترات المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح في العمل".

كما عرفت السرحاني (2019) بأنها استراتيجية حديثة توازن في وقت واحد بين القدرات الاستثمارية للموارد المتاحة في المؤسسة التعليمية من خبرات وأبحاث ومهارات لدى القائد والعاملين، والاستكشاف لفرص جديدة لتحسين مكانة المنظمة التعليمية.

وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من خلال إجابات المشرفين ومساعدى المديرين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بالبراعة التنظيمية و لمكونة من مجالي الاستثمار الامثل للفرص، واستكشاف فرص جديدة.

### الإدارة بالتجوال

يعرف الخضيرى (2000:31) الإدارة بالتجوال بأنها "علم اختصار المسافات الجغرافية والمسافات الزمنية وتحقيق تواجد الرئيس الفعال في مواقع الأحداث، وتحقيق المشاركة والتعاونية والشورى مع فرق العمل، وتحقيق المعايضة الحقيقية المتزامنة".

ويعرفها الحوامده والعبيدي (2013) بأنها منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد والحضور الفعلي للقائد في مواقع التنفيذ الفعلي وفي الميدان وعدم الاعتماد على أي وسائل اتصال أخرى بشكل كامل بل استخدام مهاراته الإدارية ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجولية، وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تحدث أثناء التجوال الإداري واستخدام مهاراته في الحوار مع العاملين لاكتشاف مواطن الضعف والقصور والعمل على معالجتها.

وتعرف اجرائياً بأنها: الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من خلال إجابات المشرفين ومساعدى المديرين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بالإدارة بالتجوال المكونة من المجالات: (اكتشاف الحقائق والتطوير والابداع، التحفيز، تحسين الاتصال، التغذية الراجعة).

### المدارس الخاصة:

المؤسسة التعليمية الخاصة وهي كل مؤسسة تعليمية غير حكومية مرخصة تطبق المناهج والكتاب المدرسي المقرر في المؤسسات التعليمية الحكومية على أن تتقيد بفلسفة التربية والتعليم وأهدافها والتشريعات التربوية في المملكة وتعمل على تحقيقها وتكون خاضعة لإشراف الوزارة ومراقبتها (قانون التربية والتعليم رقم (4) لسنة 1994 وتعديلاته).

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

**الحد البشري:** اقتصرت على المشرفين التربويين ومساعدى المديرين في المدارس الخاصة.

**الحد المكاني:** اقتصرت على المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

**الحد الزمني:** طبقت خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2019/2020.

**الحد الموضوعي:** البراعة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة بالتجوال.

### محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة بالآتي:

- درجة صدق أدوات الدراسة وثباتهما.

- مدى تمثيل العينة المختارة للمجتمع.

\_ يمكن تعميم نتائج الدراسة على المجتمعات المماثلة لمجتمع هذه الدراسة.

**الفصل الثاني**  
**الأدب النظري ودراسات سابقة**

## الفصل الثاني

### الأدب النظري ودراسات سابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة المتمثلين في البراعة التنظيمية والإدارة بالتجوال، كما وتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة على النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

##### أ. البراعة التنظيمية

وقد تضمن الأدب النظري المتعلق بالبراعة التنظيمية على موضوعات ذات صلة بمفهوم البراعة التنظيمية وأهميته، وأبعاده، ومداخله، وشروطه، وخصائصه.

يرى دونكان (Duncan) المشار إليه في عويس (2015) أن البراعة التنظيمية لها ثلاثة طرق لتعريفها من وجهة نظر هيكلية وسياقية، وإدراكية، حيث تركز وجهة النظر الهيكلية على التصميم التنظيمي في حين تركز وجهة النظر السياقية على بناء البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز سلوكيات العاملين نحو البراعة التنظيمية، وأخيراً تركز وجهة النظر الإدراكية على تعريف البراعة التنظيمية وفقاً للإنجازات التنظيمية، وبالتركيز على الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي.

وتتمحور البراعة التنظيمية حول قدرة المؤسسات على التعامل مع التناقضات والتعارضات بين أنشطة الاستثمار وأنشطة الاستكشاف بشكل متزامن، والحاجة إلى إحداث التوازن بين هذين النوعين بما يسهم في استثمار مواردها الحالية والسعي إلى تحقيق أرباح في الأجل القريب دون الاهتمام بالبحث عن الجديد مما يؤدي إلى ضعف قدرتها على التكيف والاستجابة مع التغيرات البيئية

المحيطة بها، وتعرض أداؤها للخطر على المدى البعيد، في حين يحدث العكس حال تركيز المنظمات على الاستكشاف والبحث عن الجديد على حساب الاهتمام بالأنشطة الحالية (المنسي، 2018).

### مفهوم البراعة التنظيمية

تعد التوجهات في تعريف البراعة التنظيمية ضرورة النجاح في البيئات التنافسية التي تواجهها المنظمات، وحاجتها لقدرات ديناميكية تمكنها من الانتقال من وضعية الوقاية إلى وضعية متغيرة، أي: التحرك عمداً لما وراء الوضع الراهن، والتنفيذ من خلال التركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة" (Carmeli&Halevi, 2009).

وتعرف أنها: قدرة المؤسسة على السعي نحو تحقيق عنصرى المواءمة والتكيف؛ فالمواءمة تعني إدارة الأعمال الحالية بكفاءة وتحسين الأداء في الأجل القريب، بينما يشير التكيف إلى مواجهة التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة في الأجل البعيد (Gibson & Birkinshaw, 2004).

وعرفها تشاندريسكارن (Chandrasekaran, 2009) بأنها قدرة المؤسسة التعليمية استخدام واستثمار التقنيات المتطورة التي تتابع استراتيجيات الإبداع والتحسين بشكل آني.

كما وعرف بودويل (Bodwell, 2011) البراعة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسات على الاستثمار والاستكشاف في وقت واحد، حيث الاستثمار والابتكار التدريجي من أجل المستفيد، في حين يشمل الاستكشاف الابتكار الجذري والابتكار من أجل المستفيد المحتمل.

ويعرفها رشيد وجابر (2014:13) بأنها "قابلية المؤسسات على إدارة أنشطتها التعليمية والإدارية ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية من هيئة تدريسية و عمداء وفرق الإدارة العليا ومتفوقين بهدف خلق القيمة المضافة للمدرسة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة من

خلال تبادل المعلومات والسلوك التعاوني والمشاركة في الصنع لضمان بقائها واستمرارها وتطورها على الأمد البعيد بطريقة متزامنة".

ويعرفها عويس (2015) البراعة التنظيمية: بأنها قدرة المؤسسة على استثمار الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمؤسسة؛ بالشكل الذي يحدث التوازن بين الأداء الاستثماري والاستكشافي، ويوفق بين موارد المؤسسة وظروف المنافسة.

كما يعرف البغدادي والجبوري (2015:48) البراعة التنظيمية بأنها: "أساليب تنظيمية متعددة تمثل قدرة المؤسسة لمتابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد، وإدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي، والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى كافة المستويات التنظيمية".

ويعرفها اسماعيل (2016:10) بأنها قدرة المؤسسة التربوية على استثمار الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة، بالشكل الذي يخلق التوازن بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي".

ويعرفها فو وما وبوساك وفلود (Fu, Ma, Bosak & Flood, 2016): بأنها قدرة المؤسسة على السعي المتزامن لاستثمار واكتشاف مواردها الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح في إدارة أعمالها الحالية، وتحسين قدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية المحيطة بها.

ومن منظور استراتيجي أوضح ترادوي (Tradoy, 2016) بأن البراعة التنظيمية تمثل نموذجاً ومدخلاً معاصراً في حقل الإدارة الاستراتيجية هدفه الأساسي استثمار الفرص الحالية وتحديد التهديدات التنافسية التي تواجه المؤسسة.

وعرفها رشيد ومزهر (2017) بأنها قدرة القائد على توظيف السلوكيات المنفتحة والمنغلقة لتعزيز الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية للمؤسسة بما يعزز من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

ويعرفها المنسي (2018:167) بأنها: "قدرة المؤسسة على السعي بتوازي وتزامن لاستغلال مواردها الخالية بهدف إنشاء أهداف قريبة المدى، وسعيها لاكتشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها وتحقيق أهدافها قريبة الأجل واستمرارها في الأجل البعيد".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف البراعة التنظيمية بأنها إبداع قادة المدارس على استثمار الفرص المتاحة داخل المدرسة من موارد بشرية متمثلة في المعلمين والطلبة والعاملين فيها ومادية من رأس مال وتقنيات تعليم في تنفيذ أهداف المنظومة التعليمية، واستكشاف البيئة المحيطة وما قد يناسب المدرسة ويسهم في تقدمها مثل القرارات من وزارة التربية والقرارات الداخلية، الانفتاح على المدارس الأخرى، والتعاون معهم، وتفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

### خصائص البراعة التنظيمية

يوضح الباشقالي والداود(2015) أن للبراعة التنظيمية خصائص تتمثل في الآتي:

1- الإدراك: وهو القدرة على إدراك التهديدات والفرص التي تتطلب القيام بمسح للبيئة الخارجية والبحث والاستكشاف، وبالتالي إدراك الفرص الجيدة بمعنى أن المؤسسات المدركة للفرص تمتلك آليات تطبق ما تتطلبه البيئة الخارجية منها وبالسعة المطلوبة.

2- الاستثمار: وهو القدرة على اقتناص الفرص الجديدة، فبغياى الإدراك لا يمكن استثمار الفرص، وهذا الأمر يتطلب تناسقاً بين فريق الإدارة العليا لتفادي القرارات الخاطئة وترتيب أنموذج العمل واستراتيجيته.

3- إعادة التشكيل: إن مفتاح نمو المؤسسات يتمثل في القدرة على إعادة توحيد الهياكل التنظيمية

وتشكيلها، وتشكيل الموارد، وهذه المهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة عالية.

في ضوء ما سبق يتضح أن على القادة في المؤسسات التربوية قبول فكرة التناقض كحقيقة واقعة لا يمكن تجاهلها في عمل المؤسسات التعليمية وبشكل خاص تلك المرتبطة بأنشطة التعلم، والعمل على حل ذلك التناقض بالانخراط المتزامن بأنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار دون إهمال أحدهما لضمان فاعلية تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها ولعل أحد الوسائل التي يمكن توظيفها لتحقيق ذلك يتمثل بتعزيز حالة التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في المدارس، ترسيخ مفهوم المدرسة والمؤسسة المنتجة لدى القيادات وأعضاء الهيئات التدريسية من خلال توظيف البحوث العلمية وبراءات الاختراع والعمل على تسويقها لخدمة المؤسسات المختلفة وتطوير عملها وخلق منافذ جديدة لتمويل أنشطة الجامعات وتحسين دخول أعضاء الهيئة التدريسية العاملين فيها.

### أهمية البراعة التنظيمية

يرى محمد(2014) أن أهمية البراعة التنظيمية في المؤسسات تكمن في توفير توازن بين براعة الاستثمار والاستكشاف، إضافة إلى التوافق الذي تحدته البراعة التنظيمية وذلك باستكشاف فرص جديدة واستثمار الملائم منها، وتمكين المنظمات من تحقيق هدف البقاء على المدى البعيد بهدف ضمان الاستمرارية والنمو في المستقبل، كذلك وجود معلومات متنوعة وبدائل عديدة للقرارات يسهم في الحد من التضارب بين نشاطي الاستثمار والاستكشاف، بالإضافة إلى تمكين المؤسسات من التنوع في مهاراتها وذلك من خلال محاذاة الفرص المتاحة مع الرؤية المستقبلية، إضافة إلى إعطاء المؤسسات قدرة عالية في البحث عن الفرص المولدة للقيم، وتنسيق الأنشطة بهدف تحقيق النجاح، كما وتعمل البراعة التنظيمية على إعطاء المؤسسات الوسائل المناسبة لتقديم خدماتها في سوق

العمل، وتبني المضامين الأساسية التي بحاجة إلى إجراء تغييرات عليها، وهي بذلك تمثل منهجاً معاصراً في إدارة نشاطات المؤسسة.

وفي ضوء ماسبق يمكن النظر إلى أن أهمية البراعة التنظيمية في المدارس الخاصة تكمن في تعدد الأفكار ومشاركة القرارات والإبداع في استثمار الواقع، والاستكشاف لمستقبل المؤسسة من مواردها المتاحة، واستثمارها في توليد أفكار جديدة والموازنة بين الاستثمار للفرص والاستكشاف للمستقبل، وتساعد البراعة التنظيمية قائد المدرسة الفصل بين الفرص التي تمثل استثمار وبين الفرص التي يمكن من خلالها استكشاف المستقبل، وتتيح للقيادات توفير بعض الفرص لضمان بقاء التميز للمدرسة في المستقبل وشيئاً من مقدراتها في حالات الطوارئ وللمستقبل فلا تستهلك كافة فرصها في بداية العمل، كما تساعد البراعة القيادات في المدارس على ترتيب الفرص حسب الأولويات.

### أبعاد البراعة التنظيمية

يوضح فينوغبوال، كريشنان، كومار، ويوبادييولا (Venugopal, Krishnan, Kumar, & Upadhyayula, 2017)

أن البراعة التنظيمية تقوم على بعدين أساسيينهما:

1. البحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف): يُعبر الاستكشاف عن قدرة المؤسسة على البحث عن الفرص الجديدة وتوقع للأحداث المستقبلية بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية في الأجل البعيد، ومن ثم يركز على تلبية حاجات ورغبات العملاء في الأسواق الناشئة والجديدة من خلال تقديم منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو قنوات توزيع جديدة.

ويرى السكارنة(2005) أنه يمكن للمؤسسات اقتناص الفرص عن طريق اعتمادها طرقاً جديدة في تقديم الخدمات، وتحسين موقفها التنافسي والقيام بأعمال تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المؤسسات المنافسة لها، ويرتبط الاستكشاف بمصطلحات مثل البحث، والتجريب، وتحمل المخاطرة والمرونة، لذلك يصنف الاستكشاف على أنه السعي وراء المعرفة الجديدة، والاستعداد لمواجهة التغييرات البيئية.

2. الاستثمار الأمثل للفرص (الاستثمار): ويقصد به قدرة المؤسسة على تحسين أنشطتها لخلق قيمة في المد بالقرب والسعي لتوسيع معارفها ومهاراتها، ويشمل إعادة استخدام الإجراءات القائمة دون أي تعلم إضافي، واستمرارية الاستفادة بشكل تدريجي مما تمتلكه المؤسسات بشكل فعلي كما يشمل استثمار جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المؤسسة التي تمثل احتمالات الحصول على الميزة التنافسية، ويرتبط الاستثمار بالعديد من المصطلحات مثل: الاختيار والانتاج والكفاءة والتطبيق والتنفيذ والتعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي، والتحسين التجريبي والتجديد (السرحاني ودرويش، 2019).

### مداخل دراسة البراعة التنظيمية

تعددت مداخل البراعة التنظيمية وفقاً للتعدد في مؤشرات قياسها وأبعادها، إضافة إلى التباين في وجهات نظر الباحثين المتخصصين بموضوع البراعة التنظيمية، والتي شملت ثلاثة مداخل لدراستها، وهي:

1. مدخل البراعة الهيكلية Structural Ambidextreity: يشير هذا المدخل إلى طبيعة العلاقات بين الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة، إضافة إلى سلطة اتخاذ القرارات، حيث أن سلطة اتخاذ القرارات تكون من أعلى قمة بالمؤسسة إلى أدناها، فكل وحدة تنظيمية فرعية متخصصة

تهتم بتطوير وإجراءات عملها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية، وتتحقق البراعة الهيكلية في المؤسسة من خلال تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المؤسسة لتحقيق المواءمة، والقدرة على التكيف (Haug, 2010).

المضمون	الخاصية
التركيز على التوازن بين الاستغلال والأنشطة التي تركز على التكيف والاستكشاف في وحدات أو فرق عمل منفصلة	إنجاز البراعة
تتم صناعة القرارات في قمة المنظمة	صناعة القرارات
تحديد الهيكل التنظيمي لجعل المفاضلة بين الموازنة والقدرة على التكيف.	دور الإدارة العليا
محددة بشكل واضح نسبياً	طبيعة الأدوار
أكثر تخصصية	مهارات العاملين

شكل (1): خصائص مدخل البراعة الهيكلية.

(المصدر: Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009)

2. مدخل البراعة السياقية Contextual Ambidexterity: ويشير إلى مجمل العمليات والأنظمة ذات الخاصية التشجيعية للوحدات التنظيمية والأفراد العاملين بهذه الوحدات لتأدية مهامهم المتباينة على أكمل وجه وبشكل متزامن، إذ أن هذا المدخل يرتبط بالأفراد العاملين داخل وحدات المنظمة أكثر من ارتباطه بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يعبر هذا المدخل عن القدرة السلوكية في وقت واحد لإثبات التوافق والتكيف عبر وحدة الأعمال بالكامل بدلاً من خلق الترتيبات الهيكلية المزدوجة (Raisch & Birkinshaw, 2008).

وقد أوضح بيركنشو و غيبسون (Birkinshaw & Gibson, 2004) أنه رغم وجود اختلاف بين البراعة السياقية عن البراعة الهيكلية في عدة جوانب؛ إلا أنه يجب النظر إليهما كمدخلين مكملين لبعضهما، ويدعم ذلك عملياً استخدام العديد من المؤسسات مزيجاً من المنهجين لتحقيق في نفس الوقت احتياجات المواءمة والقدرة على التكيف.

المضمون	الخاصية
يقسم العاملين وقتهم بين أنشطة التركيز على المحاذاة (الاستغلال) والأنشطة التي تركز على التكيف (الاستكشاف).	إنجاز البراعة
تتم في الخطوط الأمامية من قبل نائب المدير ومن ينوبون عن الإدارة العليا والمشرفين والموظفين.	صناعة القرارات
تطوير السياق التنظيمي الذي يعمل من خلال الأفراد العاملين	دور الإدارة العليا
مرنة بشكل نسبي.	طبيعة الأدوار
أكثر عمومية.	مهارات العاملين

شكل (2) خصائص مدخل البراعة السياقية

المصدر Zaid &amp; Othman, 2015

3. مدخل البراعة القائمة على القيادة Leadership Ambidexterity: يؤدي القادة، وكبار المدراء التنفيذيين دوراً مهماً في تعزيز البراعة، تُسهل من خلال العمليات الداخلية لفرق الإدارة العليا، وأن الدور المهم الذي يضطلع به كبار المدراء التنفيذيين في صنع السياق التنظيمي الفعال وتطوير البراعة (Luo & Rui, 2009).

المضمون	الخاصية
تطوير السياق الذي يتم فيه أداء الاستثمار والأنشطة من خلال العمليات الداخلية لفرق الإدارة العليا.	إنجاز البراعة
تتم صناعة القرارات في قمة المنظمة	صناعة القرارات
استحداث وتطوير عمليات تحدث توازن بين وتكيف.	دور الإدارة العليا
محددة بشكل واضح نسبياً	طبيعة الأدوار
أكثر عمومية	مهارات العاملين

شكل (3): خصائص مدخل البراعة القائمة على القيادة.

المصدر. (Raisch, Birkinshaw, Probst, &amp; Tushman, 2009)

في ضوء ماسبق نستنتج بأن تركيز المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس على مداخل البراعة التنظيمية بداية في البراعة الهيكلية من خلال تحديد المهام للمديرين والمساعدين والمشرفين وتوزيع أدوار المعلمين على المهام الإدارية إلى جانب مهمتهم التعليمية وخلق بيئات التعلم فيما بينهم

لإيجاد تشارك في القرارات والمهام وتبادل المعلومات مع وجود تخصيص للمهام والمسؤوليات، كما تتمثل البراعة السياقية في استكشاف مواردها المتاحة من تقنيات تعليم وموارد بشرية ومهارات وكفاءات إلى جانب الموارد المادية المتاحة لها وتوظيفها في تحقيق أهدافها دون أن تهتم بالبحث عن فرص وموارد جديدة واثقال كاهلها بمتطلبات جديدة تظن أن الأهداف لا تتحقق إلا بالحصول عليها، الأمر الذي قد يوصلها إلى تعريضها للخطر على المدى البعيد، ومدخل براعة القيادة والتي تساعد القادة في المدارس على المرونة في التعامل مع الظروف المستجدة بإبداع والتكيف واستغلالها ومنح الإدارات العديد من الخيارات من المتوافر لديها لتحقيق أهدافها المنشودة.

### شروط نجاح البراعة التنظيمية

يقترح أوريلي و توشمان (O'Rilly&Tushman, 2011) وباباتشروني و هيراكليس و باروتيس (Papachroni,Heracleous& Paroutis, 2015) شروط نجاح البراعة التنظيمية بالآتي: تميز الهدف الاستراتيجي بالوضوح الذي يظهر أهمية الاستكشاف والاستثمار، وإدراك مضمون رؤية المنظمة عبر الوحدات المتخصصة بنشاطي الاستكشاف والاستثمار، كذلك تميز وحدات المؤسسة بإجراء توازن ما بين نشاطي الاستكشاف والاستثمار بهدف القدرة على التعامل مع التطورات والتغيرات البيئية، كذلك يعد امتلاك إدارة المؤسسة لخصائص مميزة تجعل منها قادرة على تحمل الضغوطات والتوترات وحلها من أهم شروط نجاح البراعة التنظيمية.

مما سبق يمكن توضيح مداخل البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية عن طريق تقديم الدعم الكافي للأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير عمل المؤسسات التعليمية والأعمال التشغيلية والاستثمارية، وتنمية روح التعاون بين أعضاء المؤسسة وتشجيعهم على تقديم المساعدة لبعضهم

البعض، واستحداث برامج دراسية أو خدمات تعليمية ونشاطات دراسية منهجية ولامنهجية وتقييمها واختيار أفضلها بما يُسهم في سد احتياجات سوق العمل، ويلبي توقعات الطلبة.

## ب. الإدارة بالتجوال

وقد تضمن هذا الجزء من الأدب النظري المتعلق بالإدارة بالتجوال على موضوعات ذات صلة بمفهوم الإدارة بالتجوال ونشأته وتطوره، وأهدافه، وخصائصه، وأبعاده، وأهميته، ومتطلبات تطبيقه، ومعوقاته.

## نشأة الإدارة بالتجوال وتطورها

قد يعتقد البعض أن الإدارة بالتجوال نمطاً إدارياً حديثاً يرتبط بالعصر الحالي ، عصر الثورة المعرفية والتطور التكنولوجي، وقد يظن الكثير أن مفهوم الإدارة بالتجوال كأساس للتميز والقيادة بحسب ما صنّف هو موضوع إداري حديث لكن في الواقع إن المؤسس الحقيقي لهذا العلم هو الرسول صلى الله عليه وسلم وقد سار على نهجه الخلفاء الراشدون.

ولقد دعا الإسلام إلى استخدام هذا الأسلوب من القيادة والإدارة قبل ألف وأربعمائة عام حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته "، وكان الصحابة رضوان الله عليهم وعلى رأسهم عمر بن الخطاب حريصين كل الحرص على تطبيق هذا المفهوم حيث كانوا يتفقدون أحوال الرعية من خلال التجوال بين الجند وبين المنازل وتفقد حاجات الناس والاطلاع على شؤونهم (فروانة، 2016).

وتعد الإدارة بالتجوال من الدراسات الحديثة التي ولدت في القرن العشرين، لكن بالرغم من ذلك إلا أن ممارساتها الفعلية قد بدأت في عصور ما قبل التاريخ، حيث مارسها قادة عظام في معاركهم،

فكانوا دائمي التواجد في صفوف القتال يتفقدون جنودهم، ثم انتقل هذا المفهوم تدريجياً للشركات والمؤسسات الكبرى التي لا تغني فيها وسائل الاتصال عن تواجد المدير الفعلي في الميدان (الخضيرى، 2000).

### مفهوم الإدارة بالتجوال

يعرف صالحه (2015) الإدارة بالتجوال بأنها قيام مدراء المدارس بجولات تفقدية للمعلمين في المدرسة للتعرف على المشاكل الحقيقية التي تواجههم والإسهام في حلها، وتعزيز العلاقات الشخصية معهم، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم على تطوير أنفسهم والإبداع في مجال عملهم، وتقديم التغذية الراجعة لهم.

وعرفتها خمش (2014) بأنها: سياسة تتيح للأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية حرية الاتصال مع المديرين والمشرفين عليهم مما يزيد الرضا لديهم، ويرفع الروح المعنوية، وزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم.

ويرى النحلاوي (2011) أن الإدارة بالتجوال هي أسلوب إداري يعتمد إلى حد كبير على الابتعاد عن أساليب الإدارة التقليدية ودعوته للاختلاط بالأفراد العاملين لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم وإمدادهم بالمعلومات المفيدة عن واقع ميدان العمل وكيفية التعامل مع المشكلات وإعطائهم صورة عن مكانتهم في العمل.

أما إيمنس (Emmons) المشار إليه في مواضية (2014) فيعرفها بأنها أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية يتعامل فيها المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجوال بينهم والتحدث إليهم وقضاء الأوقات معهم ليحل محل الأساليب الرسمية للتمكن من الحصول على المعلومات

بشكل مباشر من ميدان العمل دون تحريف بهدف كسر حواجز السلطة بين القائد والمرؤوسين وتعزيز العلاقات الشخصية مع العاملين على اختلاف مستوياتهم دون تدخل من الإدارات المختلفة".

ويرى فروانة (2016) الإدارة بالتجوال بأنها الإدارة التي تعتمد على قيام المدير على المعايضة المكانية والزمانية والمعايشة الحرة والآنية والتواجد الفعلي والبعد عن المكاتب، والبقاء في المناطق الوسطى لمشاركة الموظفين وتوجيههم ومساعدتهم والاجتماع معهم وتحفيزهم وحل مشاكلهم والبقاء على تواصل دائم معهم من اجل تحقيق الهدف المنشود والتفاعل الفعال.

مما سبق يمكن النظر للإدارة بالتجوال بأنها نوع من الإدارات التي تتضمن وظائف عدة هي الاتصال والتواصل، والتحفيز، والمتابعة، والإشراف، والتقييم، والتطوير، والتغذية الراجعة، وهي عملية اجتماعية لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد، وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم، كما تعتبر الإدارة بالتجوال وسيلة في حد ذاتها، وليست غاية حيث تسعى لتحقيق الأهداف بدرجة كبيرة وبفاعلية وكفاءة عالية.

### أهمية الإدارة بالتجوال

من الواضح أن عملية الإدارة بالتجوال تضمن للمدير تحقيق النجاح لمؤسسته، حيث يعمل من خلال جولات منتظمة لجميع الأقسام في مؤسسته على إزالة العوائق المادية التي يمكن أن تحد من التفاعل مع مرؤوسيه، بإيجاد فرص أكبر للتفاعل معهم باجتماعات غير رسمية قد تتم داخل قاعات التدريس، أو من خلال الحديث مع العاملين في مشاكل قد لا تتيح له فرصة وجوده بمكتبه الاطلاع عليها، كل ذلك يتم في جو من الألفة والمحبة والابتعاد عن الجمود والأوراق والتقارير الصاعدة، الأمر الذي يتطلب إدارات مؤهلة ومدربة على التجوال لتحقيق مبادئ النزاهة والمحاسبة والشفافية.

ويمكن تحديد أهمية الإدارة بالتجوال كما جاء في العرمان (2008) وصباح (2012) بالآتي:

#### 1- فيما يتعلق بالمدير:

- معرفة ما يجري في المؤسسة والبقاء على الاتصال المباشر مع العاملين ومعرفة حاجاتهم.
- كسر الحواجز التي تعيق اتصال العاملين مع مدراءهم من خلال تواصلهم معهم واجتماعاتهم بهم.
- تنمية مهاراته القيادية بمعايشة الواقع السائد في جو العمل وتحسس معوقاته والعمل على تجاوزها.
- الحصول على تغذية راجعة غير رسمية مباشرة من العاملين بكل ما يتعلق بهم.
- إتاحة الفرص أمام المدير لتقديم شكره بصورة شخصية ومباشرة للعاملين على مجهوداتهم وإنجازاتهم وإظهار مدى اهتمام المدير بالعاملين.

#### 2- فيما يتعلق بالعاملين:

- إتاحة الفرصة لهم لمقابلة المسؤولين في مواقع صنع القرار وطرح وجهات نظرهم
- يقدم المديرون من خلال تجوالهم دليلاً حقيقياً على اهتمام الإدارة الحقيقية والتزامها لمعالجة مشكلات العاملين.
- معايشة الأجواء السائدة في مواقع العمل والمقدرة على تحسس المعوقات لمحاولة تجاوزها.
- ولقد تحولت القيادات وفق التوجهات العالمية المعاصرة من الأنماط التقليدية القديمة إلى الأنماط الديمقراطية القائمة على أساس مبدأ التشارك والتشاور في صناعة القرارات، فالمرؤوس الذي ينفذ القرارات التي ساهم في وضعها والتي بنيت على أساس تلبية حاجاته ورغباته، ووجدت لحل مشكلاته، بكل تأكيد سيؤديها بأعلى درجات الإتقان والبراعة.

## أهداف الإدارة بالتجوال

وتسعى الإدارات لتحقيق الأهداف المرسومة وفي سبيل ذلك يقوم مدير المؤسسة بإدارة الموارد البشرية وقيادتها للوصول إلى هذه الأهداف، ولتحقيق تلك الأهداف، والتي عادة ما تدور حول تقديم أفضل النتائج في ظل الموارد المتاحة، وبأقل تكلفة ممكنة وبأعلى مستويات الجودة، وبالشكل الذي يحقق أعلى مستويات الأمان والاطمئنان للمستقبلي، وإذا كان هذا هو الإطار العام لأهداف الإدارة فإن هناك أهدافاً متعددة للإدارة بالتجوال، إذ لا تقتصر فقط على الحصول على البيانات والمعلومات أو الوقوف على ما يحدث داخل المؤسسة، بل إنها تمتد لتشمل مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها (المواضيه، 2014).

وذكر الخضيرى (2000) بعض الأهداف التي تسعى الإدارة بالتجوال لتحقيقها والتي تتمثل في تحطيم سلاسل التوقف الفكري، وكسر التفكير السلبي الناجم عن الإدارة التقليدية، وممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية وغير المعلنة، وتشجيع العاملين في المؤسسة على قول الحقيقة كاملة بشكل واضح، والعمل على التحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ، لتحقيق التوازن ما بين الأهداف الحالية والأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويستخدم المدير المتجول ثلاثة محاور رئيسية للعمل عليها وهي: القابلية للعمل مع الآخرين أيًا كان هؤلاء الآخرين فلا يكون لديه أي تحفظات مسبقة أو قناعات راسخة ضد بعض البشر، والانسجام مع مطالب الآخرين وتفهمها، وعدم معارضتها، بل محاولة تحقيقها وتنفيذها، والقفزة النوعية في العلاقة مع الموظفين في المؤسسة من علاقات رسمية جامدة إلى علاقات شخصية قائمة على الصداقة والمحبة والتقدير.

قد تكون زيارة المدير لمواقع العمل نقطة البداية في التغيير نحو الأفضل، وتحقيق أهداف من شأنها الارتقاء بالمؤسسة، حيث تعمل على كشف الكثير من الوقائع والحقائق وعدم إخفائها

أوتجملها، والعمل على إشاعة جو من السرور والسعادة والراحة، وإزالة القلق والخوف الناتج من تطبيق الإدارة البيروقراطية عن طريق التواصل المستمر مع سائر الأفراد العاملين في المؤسسة، وكسر حواجز العزلة والانطوائية، الأمر الذي يمكن القائد من القدرة على التنبؤات المستقبلية لتحقيق آمال وطموحات العاملين بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة.

### خصائص الإدارة بالتجوال

يرى سيرات (Serrat, 2009) بأن خصائص الإدارة بالتجوال تتمثل بالآتي:

- 1- الطلاقة الفكرية: وتعني قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد من الأفكار والمهارات الإدارية المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.
- 2- المرونة: القدرة على إنتاج استجابات مناسبة لمشكلة أو مواقف مثيرة تتسم بالتنوع وغير النمطية.
- 3- الحساسية للمشكلات: بمعنى الوعي بوجود مشكلات ضعف في البيئة.
- 4- القدرة على التنبؤ بالنتائج: أي القدرة على توقع أحداث تأسست على معلومات سابقة ناتجة من استنتاجات لتجارب معينة تم عملها.
- 5- التقييم: ويقصد به الحكم على نوعية الفكرة اعتماداً على معايير محددة مما يؤدي إلى دعم الفكرة أو رفضها، وبذلك تتكون مسلمات ثابتة يؤيدها و يدافع عنها.

ويذكر روبين وستون (Rubin & Ston, 2010) أن خصائص الإدارة بالتجوال تتمثل في ثلاث مهارات أساسية وهي: استخدام المهارة الفنية ويمكن تنميتها عن طريق التعلم والتدريب، والمهارة الإدارية من خلال أن يصبح المدير الإداري قادراً على فهم أنماط السلوك الأساسية للإنسان حتى يستطيع أن يتعامل مع من يرأسهم، فالقدرة على سياسة الأفراد هي قلب الإدارة، وأخيراً استخدام

المهارة الفكرية وهي القدرة على وضوح الرؤية لدى المديرين، والنظر إلى المؤسسة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي نعيش فيه.

ولا يخفى أن المهارات الخاصة بخصائص الإدارة بالتجوال هي مهارات تبصر الصالح العام للمؤسسة والدولة، وما يتطلبه ذلك من ربط أهداف المؤسسة وسياساتها مع سياسة النظام القائم، والتوفيق بين الضغوط المختلفة والاتجاهات الموجودة بالمجتمع وبين عمل المؤسسة.

### أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال

الإدارة بالتجوال هي أداة رئيسية تعمل على تحسين قنوات التواصل بين القادة والإداريين من جهة، وبين المرؤوسين من جهة أخرى، كل حسب موقعه، ففي المؤسسات التربوية على وجه الخصوص يعمل هذا النمط من الإدارة على جعل العاملين من إداريين ومعلمين على أهبه الاستعداد، الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً على تحصيل الطلبة، كل ذلك قد يؤدي للوصول بالمرؤوسين إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي، وبالتالي ينعكس على زيادة عطائهم لمؤسساتهم وتحقيق الولاء والانتماء لهذه المؤسسات (عويس، 2015).

ويرى الحوامدة والعبيدي (2013) أن الإدارة بالتجوال قائمة على أبعاد عديدة أهمها اكتشاف الحقائق وذلك من خلال تجوال المدير وقدرته على الحصول على معلومات شاملة عما يحصل في الميدان، وتحسين الاتصال من خلال الاجتماعات المفتوحة لكسب ثقة العاملين، كذلك التحفيز الذي يعتمد على قدرة المدير لحفز العاملين على العطاء والارتقاء، كما يقوم المدير بالتشجيع على التطوير والإبداع وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، والبعد المهم هو التغذية الراجعة عن طريق قدرة المدير على التعرف لنقاط الضعف والقوة والعمل عليها.

وترى العيدي (2010) أن أبعاد الإدارة بالتجوال تتمثل بالآتي:

1- اكتشاف الحقائق: حيث يتمكن المدير من الحصول على معلومات وافية وشاملة مستمدة من أرض الواقع.

2- التواصل والاتصال: ويشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة والمغلقة.

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

4- التطوير والإبداع: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على إضافة الجديد، وتقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين، والهام العاملين بالحلول الإبداعية.

5- التغذية الراجعة: مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه.

إن القائد الكفاء هو الذي يستثمر جولاته في التعرف عن قرب على أوضاع الأفراد العاملين لديه ليتمكن من تحديد المشكلات التي تعاني منها المؤسسة، والتعرف لوجهات النظر المختلفة والتحاور مع العاملين للرد على استفساراتهم لتحسين فاعلية عملية الاتصال ليؤدي ذلك إلى الحكم على طريقة تنفيذ المهام، ومن ثم تحديد البرامج التدريبية التي تعمل على تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف لديهم.

### مبادئ الإدارة بالتجوال

يذكر العجمي (2008) أن الإدارة بالتجوال تقوم على عدة مبادئ وأسس يجب أخذه بعين الاعتبار عند تطبيقها من قبل المشرف أثناء تجوله، وعمل أهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال تتمثل في إدارة العمل الجماعي بالتجول في أرجائه حيث تتم الملاحظة لأداء

العاملين في مواقع العمل الفعلية إذ يكون التفاعل غير الرسمي هو أساس التعامل معهم مع ضرورة التحدث و الاستماع إلى كل واحد منهم على حدة، بالإضافة لعقد العديد من المقابلات و عمل مراجعات دورية في مجال العمل مع العاملين، ومن المهم الحرص على عمل مقابلات مع الآخرين في أماكن عملهم، ويكون تقييم المديرين على أساس تقييم العاملين لديهم في كيفية الاتصال معهم باستمرار وبشكل جيد، ومن ثم إعطاء التغذية الراجعة البناءة للعاملين فيما يتعلق بتخطيط و تنفيذ العمل ومشاركتهم في المناقشات بحل المشكلات التي تواجههم في العمل، وعادة يكون البدء بعشوائية في الدخول فجأة إلى مواقع العمل المختلفة وسؤال العاملين.

يرى كل من العجمي (2010) و عباد(2017) بأن أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة بالتجوال تتمثل في الآتي:

- 1- تأكيد مبدأ المساواة بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة.
- 2- مبدأ القيادة الموحدة فيكون الفرد مسؤولاً من مسؤول واحد هو من يراقبه ويوجهه.
- 3- مبدأ الهدف الموحد حيث يكون الهدف في كل جزء من المؤسسة متفقاً مع الأهداف الكلية لها.
- 4- مبدأ الالتزام والانضباط الذي يلزم المدير وجميع العاملين في المؤسسة من خلال احترام أنظمة العمل.

5- مبدأ تقسيم العمل وتخصيصه حيث يركز المدير المتجول على ذلك المبدأ أثناء تجواله من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

### فوائد الإدارة بالتجوال

يسعى النظام الإداري الذي يقوم على التجوال إلى إحداث إصلاح شامل داخل المؤسسات، و ذلك بتحقيق المرونة العالية لإشراك العديد من العاملين في اتخاذ القرارات المصيرية والهامة، والسعي

نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية. وبذلك فإن اتجاه الإدارة بالتجوال يحقق العديد من المزايا أهمها:

1. تقييم أداء العاملين بشكل أفضل: إن عملية التقييم متكاملة الجوانب والأبعاد، وتتصل بجميع المسائل التي يواجهها متخذوا القرارات، وأفضل طريقة لتقييم العاملين في المؤسسة الاتصال المباشر معهم من خلال التجوال بينهم، والاقتراب منهم، واكتشاف قدراتهم وإمكانياتهم وظروفهم والمناخ الذي يعملون فيه، والمشكلات والمعوقات التي تواجههم (صالحه، 2015).
2. زيادة كفاءة عمليات التدريب وفعاليتها للأفراد أو المجموعات: فالإدارة بالتجوال تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد نوع التدريب، وما يجب أن يحتويه البرنامج التدريبي وأسلوبه الذي سيتم اتباعه، والنتائج المتوقع تحقيقها من هذا التدريب سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال الزيارات الشخصية لمواقع العمل والالتقاء والحوار معهم (شناق والخالدة، 2019).
3. تفويض السلطة: السلطة حق تعطي لصاحبه صلاحية اتخاذ القرار، كما أن السلطة تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي وتمثل قوة المؤسسة الإدارية التي هي من أساسيات عمل المدير، وامتلاكها هو أحد المقومات المهمة التي تمكنه من ممارسة مسؤولياته، وتفويض السلطة يعني توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد بالقدر اللازم لإنجاز مهمات سلطة معينة، وتعتبر السلطة عاملاً أساسياً في تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة، والمدير يقوم بتحديد طبيعة السلطة التي يفوضها إلى مرؤوسيه ومقدراتها، ومقدار السلطة ليس ثابتاً، فهو متغير من وقت لآخر حسب التغير في حجم المسؤوليات التي يتحملها المرؤوسين (حسان والعجمي، 2010).

4. سرعة اكتشاف المشكلات: يتمكن المدير المتجول من سرعة اكتشاف المشكلات وأوجه القصور، كما يتمكن من سرعة مواجهة السلوكيات الخاطئة التي تصدر من العاملين داخل المؤسسة وتضر بمسيرتها، وتحقيق أهدافها والجملة النقدية التي يقوم بها المدير وسيلة لربط السبب بالنتيجة، وهي أداة تصحيح لجانب هام من البيانات الواردة إلى متخذ القرار (الزهري، 2002).

5. ربط المكافآت بالإنجاز الفعلي للعاملين من خلال ما يلمسه المدير من جولاته النقدية المستمرة، وهذا يؤثر على القرارات الإدارية وسرعة اختيار الأفراد، وابتعاده عن الانحياز الشخصي، ويقفل من سطوة التنظيمات غير الرسمية على اتخاذ القرار (اشتوي، 2015).

6. زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين: وتنشأ المسؤولية من طبيعة العلاقة بين المدير والعاملين، فالإدارة بالتجوال تمكن المدير من إجراء مناقشات وحوارات مع المرؤوسين، ويسمح لهم بالمشاركة بإبداء الرأي والاقتراحات عن الأهداف ومدى واقعيتها، وعن الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف، وعن المعوقات التي تقابلهم أثناء التنفيذ ومقترحاتهم للتغلب عليها (خمش، 2014).

7. إتاحة الفرصة للعاملين للاستمتاع إلى ما يجري بالمؤسسة من قبل المسؤولين أنفسهم وإتاحة الفرصة للعاملين لمقابلة المسؤولين في موقع صنع القرار وطرح وجهات نظرهم، والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة، والمساهمة في تمكين العاملين وتنمية وتطوير قدراتهم والاستفادة من مشاركتهم في المؤسسة، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وتفعيل اتصالاتهم مع المديرين، وتحفيز العاملين للعمل بجد وإتقان من قبل المديرين وتقديم الشكر بصورة شخصية مباشرة للعاملين على جهودهم وإنجازاتهم المتقنة (رشيد وجابر، 2014).

8. الإدارة بالتجوال تساهم في تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية، وترسيخ القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، وإيجاد الفرصة لاكتشاف المبدعين وأصحاب الأفكار الذكية، وفتح المجال أمامهم لتحقيق أحلامهم وتحقيق أهداف المؤسسة، وإقامة قاعدة اتصالية قوية ما بين قواعد التنفيذ وقمة الهرم الإداري لنقل الحقائق بما يكفل التدخل السريع لحل المشكلات وإزالة العقبات (الحوامدة، العبيدي 2013).

ويرى ليمونز و هلسنج (Lemons&Helsing, 2009) أن فائدة الإدارة بالتجوال في عملية التعليم هي المساعدة في صياغة معايير مشتركة بين الإدارة والمؤوسين لتحسين جودة التعليم. ويتضح أن الإدارة بالتجوال تمكن القادة في المؤسسة التربوية من التعرف إلى العاملين من معلمين وغيرهم ومعرفة قدراتهم واحتياجاتهم ورغباتهم عن قرب، وبالتالي تقييمهم بشكل موضوعي، والقدرة على اختيار نوع التحفيز الذي يتناسب مع قدراتهم ومن ثم تطوير برامج تدريبية تعزز نقاط القوة لديهم، وتعالج نقاط الضعف للارتقاء بهم لأعلى المستويات، بما يعود بالمصلحة على المؤسسة والأفراد معاً. كذلك ومن خلال جولات المدير الميدانية يستطيع لمس الواقع من خلال ملاحظاته لأعمال العاملين لديه والقدرة على ربط الحوافز والمكافآت بإنجاز الأعمال، الأمر الذي يحقق الولاء والانتماء للمؤسسة.

### متطلبات تنفيذ الإدارة بالتجوال

يعد وجود القيادات الإدارية المؤهلة والمدربة منطلبا أساسياً للتطبيق الفعال للإدارة بالتجوال، فالقائد المؤهل يوظف خبراته في عمليات التخطيط والتقييم و التحفيز للموظفين على الأداء والجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

وأشار العجمي(2010) إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإدارة بالتجوال، وهي: إظهار القائد للاهتمام بأداء الموظفين لأعمالهم والتعرف على طموحاتهم، وإدراكه أن عليه استشارة وتوجيه أقصى مساهمة ممكنة لكل عضو في المؤسسة التعليمية وأن مهمته تسهيل الأمور على العاملين وليس فقط إصدار الأوامر، كما يتوجب على القائد الالتزام بتحقيق التعاون بينه وبين الموظفين وتحقيق أرقى المستويات في التعامل، الأمر الذي مكن أن يغير من المواقف السلبية لديهم، ومشاركتهم في مناقشة ما سينجزونه من العمل وإتاحة الفرصة لهم في اختيار العمل الذي يتناسب مع مهاراتهم واحتياجاتهم، وتشخيص المعوقات بدقة بالنزول لأرض الواقع وعلاجها.

وبالتالي فإن اختيار القيادات بالاعتماد على الكفاءة والإنجاز والتمكن من مهارات الإتصال الجيد، وطرق التعامل الذكي مع الموظفين، وتطوير وتنمية كفاءاتهم الإدارية بما يتناسب واحتياجاتهم هي أساس نجاح عملية التجوال، والعمل على استمرارية برامج التدريب على مهارات الإدارة بالتجوال.

### تطبيق الإدارة بالتجوال

إن الإدارة بالتجوال جزء هام من المنظومة الإدارية المتكاملة التي تتيح للمؤسسة الإدارية حرية الحركة و توفر لها قدر من الوقاية والحماية، كما تتيح للقائد الإداري المعاشة الفعلية للأحداث والتواجد والحضور الذكي الفاعل في مواقع التنفيذ والفعل، واعتماده على وسائل الاتصال المباشرة واستخدام مهاراته وموهبته الشخصية في تصميم وتخطيط وتنظيم اللقاءات التجولية، وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري.

وتطبيق الإدارة بالتجوال بحاجة إلى مجموعة من الأمور كما أوردها داووني، ستيفي،

انجليش، فريسي وبوستون(Downey,Steffy, English, Frase,&Poston,2004):

1. القيام بزيارات تجوالية موجزة وقصيرة باستمرار مع نشر ثقافة التجوال بأنه ليس عملية تقييمية تفتيشية، وإنما هو جمع البيانات والمعلومات.

2. طرح الأسئلة الصحيحة لتعزيز مبادئ التفكير التأملي للعاملين وتوفير فرص النمو المهني لديهم.

3. جمع البيانات عن الممارسات التي يقوم بها العاملون في أثناء العمل لتحديد أثرها على تحسين جودة العمل.

4. مناقشة العاملين مباشرة بعد كل زيارة لاتخاذ القرارات بشكل جماعي ومتابعة هذه القرارات، وما نتج عنها من كل زيارة.

ومن الواضح أنه من الأمور اللازمة لتطبيق الإدارة بالتجوال أن يقوم المدير بتقديم تغذية راجعة لمعرفة نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، وقيامه بإيجاد الود بينه وبين العاملين ليعتث في نفوسهم المحبة، ويكسر حاجز الخوف والرغبة، كما عليه أن يتحلى بالصبر؛ ذلك أن تكوين علاقات ودية بينه وبين العاملين يحتاج وقت طويل.

وأضاف سيرفون ومارتينيز (Cervone&Martinez, 2007) مجموعة من الخطوات لتطبيق

التجوال بهدف تطوير وتحسين العملية التعليمية ومنها:

1- وضوح الرؤية والمعالم من الناحية الواقعية للمستقبل المنشود.

2- جمع البيانات للوضع الراهن، وتفسيرها لتوليد استراتيجيات جديدة لبناء خطط الأساس

للتطوير والتحسين في عملية التعلم والتعليم.

3- تحديد الاستراتيجيات التي لها فرصة أكبر لتحسين عملية التعلم والتعليم.

4- تنفيذ الاستراتيجيات على أرض الواقع التعليمي.

5- إجراء المزيد من الجولات الإدارية وتكرارها باستمرار من أجل جمع البيانات لتحديد ما إذا كانت الاستراتيجية التي تم تطبيقها تعمل كما هو مخطط لها، إضافة إلى توليد استراتيجيات جديدة من شأنها التحسين والتطوير.

### صفات القائد المتجول

يرى ملحم (2009) أن هذا الأسلوب يتطلب شرطاً أساسياً لنجاحه وهو الثقة بين المدير والأفراد العاملين لديه فبالرغم من أنه يقوم على مبدأ بسيط في مبادئه إلا أن له نتائج مهمة لما يحققه من أهداف عظيمة للمؤسسة عندما يتجول المدير في المواقع المختلفة ليس بهدف المراقبة وتصيد الأخطاء وإنما بهدف أساسي وهو بث روح الحماس ورفع الروح المعنوية لديهم من خلال التعامل المباشر مع قادتهم، وقد يعمل القائد على تشجيع المديرين بمستوياتهم الإدارية المختلفة على تطبيق هذا الأسلوب لأن المدير وحده لا يمكنه القيام بهذا الدور دون مساعدة من حوله من مديرين.

ويؤكد الخضيرى (2000) وصباح (2012) أن المدير المتجول يجب أن يتمتع بالخصائص

الآتية:

1- التمتع بالكفايات الأخلاقية: بأن يتحلى بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، والتمسك

بتعاليم الدين الإسلامي، واللين والرحمة، والتسامح، وسعة الصدر في مواجهة المواقف

الطارئة.

2- التمتع بالكفايات المهنية: يجب أن يكون لدى المدير الإيمان بمهنة التعليم، والمعرفة الكاملة

بوسائل تحقيق أهدافها.

3- التمتع بالكفايات الشخصية: مثل قوة الشخصية والقدرة على التأثير في الأفراد والمجموعات، وتحمل المسؤولية، واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين، ومواكبة التطور والتجديد عن طريق تطوير الأساليب الإدارية لديه.

4- التمتع بالكفايات الاجتماعية: القدرة على إقامة علاقات إيجابية مع الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية ومشاركتهم في مناسباتهم المختلفة للعمل على زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

5- التمتع بالكفايات العقلية: كالذكاء والحكمة والجرأة، والموضوعية، والقدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات.

واليوم ونحن نشاهد جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين يتجول بين مواطنيه، ويتحسس مشاكلهم ويتفقد أحوالهم ماهي إلا رسالة واضحة بأن الهاشميين حملوا رسالة خالدة وأن نهج حكمهم ما هو إلا امتداد طبيعي للنهج الإسلامي ونهج الخلفاء الراشدين، فلن يتفاجأ الأردنيون عندما يتخفى ملكهم في مؤسسات الدولة للتأكد من أداء المسؤولين، وكذلك ترجله من موكبه للاطمئنان عن المواطنين في شوارع العاصمة، كل ذلك يؤكد على أننا نسير خلف قيادة تاريخية لها نهج حضاري من خلال زيارتها الميدانية في تواصلها ولقاءاتها مع المواطنين على نحو قليل النظير في هذا العالم(القضاة، 2019).

والإدارة بالتجوال قد تكون منهجاً دائماً يتعامل فيه الرئيس مع المرؤوسين، أو أسلوب إداري يلجأ إليه المدير من وقت لآخر، فكم من حل لمشكلة خُلق من لحظات حوار عفوية بين رئيسٍ ومرؤوسه، وكم من رئيسٍ اكتشف نخبة من المرؤوسين المتفانين في عملهم من جولاتٍ بين أروقة العمل، فالمدير التقدير هو القادر على استثمار نمط كهذا في بث الروح المعنوية في نفوس الموظفين، والابتعاد عن الأخطاء التي قد تحدث نتيجة إساءة استخدام هذا الأسلوب كالنقد المباشر

العلمي، والإكثار من الكلام أكثر من الإصغاء والاستعراض وغيرها مما قد يؤدي لعدم تحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت الإدارة بالتجوال (أحمد، 2018).

وفي ضوء ماسبق يتضح أن الإدارة بالتجوال تتوقف على حسن اختيار القائد، ذلك القائد الذي يمتلك القدرات التي تمكنه من التعرف إلى رغبات وحاجات العاملين في مؤسسته، ليتمكن من استثمار ما يملكونه لصالح المؤسسة، الأمر الذي يتطلب أن يتحلى القائد المتجول بالعديد من الصفات كالحب والقدرة على زرع الثقة والود بينه وبين العاملين، والقدرة على مواجهة أصعب المواقف وسرعة البديهة في التصرف، وتحليل المشكلات والتحقق مما خفي من الأمور الغامضة في مواقع العمل المختلفة، ولا بد أن يمتلك القائد مقدرة عالية في التقويم الذاتي و الوقوف على الأخطاء ومحاولة علاجها و تقبل نقد الآخرين الموضوعي بدون خوف من أجل تحقيق و نشر العدل والتعاون بين العاملين، وعلى القائد المتجول أن يكون صبوراً، قادراً على ضبط النفس تحسباً لأي موقف قد يفاجئه أثناء تجواله، كل ذلك يتطلب منه أن يكون إنساناً قبل أن يكون مديراً وقائداً، مستمعاً، محاوراً، ومراعياً لمشاعر موظفيه.

### عمليات الإدارة بالتجوال

ولما كانت الإدارة بالتجوال تتوقف على حسن إدارة الجولة التقديرية و التي يقوم بها المدير المتجول بالتالي فإنها تحتاج إلى استخدام كفاء و فعال لآليات الإدارة وعملياتها

ويرى الخضيرى(2000) أن عمليات الإدارة بالتجوال تتمثل في الآتي:

1- التخطيط للتجوال الإداري: فالتخطيط السليم جوهر كل نجاح وطريق الوصول إلى الأهداف لا

بد من التخطيط أن يكون قائماً على التنبؤ و تحديد الأهداف و وضعها في إطارها التنفيذي

وإجراء التقويم المناسب لها من أجل تحقيق الكفاءة.

2- التنظيم للتجوال الإداري: ويتم في مجموعة من المبادئ التنظيمية مثل مبدأ تأكيد المساواة بين العاملين، ومبدأ الانضباط وتطبيق نظام التأديب، كذلك التدرج بالسلطة بمعنى أن تتجه الأوامر والتعليمات للأدنى وترفع للأعلى مع عدم تجاوز الرئيس المباشر، مبدأ وحدة القيادة و يقصد به أن يكون الشخص مرؤوساً من شخص واحد هو الذي يشرف عليه ويوجهه ويراقبه، كذلك معادلة السلطة بالمسؤولية و التكافؤ بينهما، وأخيراً مبدأ التخصص الذي يركز عليه القائد أثناء التجوال فلكل فرد عمل محدد.

3- التوجيه للتجوال الإداري: يتم ذلك عن طريق إرشاد العاملين من أجل تحسين الأداء و يعتمد التوجيه على الاتصال الفعال والقيادة الرشيدة و الاهتمام بحفز العاملين و رفع الروح المعنوية لديهم.

4- المتابعة للتجوال الإداري: ينبغي على القائد المتجول متابعة عدة جوانب مثل متابعة تحقيق الأهداف و متابعة التكاليف و متابعة العمل كله.

ومن الواضح أن هذه العمليات هي عمليات متكاملة مرتبطة يتمكن المدير القائد من خلالها من استثمار الإمكانيات البشرية والمادية في مؤسسته، وهي الإطار الذي يؤدي من خلاله مهامه ومسؤولياته المختلفة، كما أنها عمليات متداخلة قد تؤدي بطريقة تختلف عن التسلسل السابق، وقد يؤدي المدير في وقت واحد أكثر من عملية.

### معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال

تعد الإدارة بالتجوال من الأساليب الإدارية الأكثر نجاحاً خصوصاً إذا ما تم تطبيقها من قبل مختصين إدارياً حيث يمكن تطبيق هذه الأساليب في أكثر من قطاع وخصوصاً في القطاع التعليمي حيث يعتمد هذا القطاع بشكل مباشر على تحسين أداءه من خلال الإدارة بالتجوال، حيث من

الممكن الاستفادة عند تطبيقه في المؤسسات وكذلك في المدارس، إلا أن هناك بعض المعوقات التي قد يواجهها المدير عند تطبيق مبدأ الإدارة بالتجوال.

ويرى العجمي (2008) أن أهم هذه المعوقات تتمثل في بعض الأمور كالارتفاع الملحوظ في تكلفة التطبيق، حيث أن الإدارة بالتجوال تتطلب بعض الممارسات التي من خلالها قد يكون هناك تكلفة إضافية مثل تعيين عدد من مساعدي المدراء، وطباعة الكثير من الكتيبات والتقارير، كذلك فإن التركيز على الشكل الظاهري للجولات دون العمل بفلسفة الإدارة بالتجوال قد يعيق هذه العملية، وفي كثير من الأحيان قد لا تتوفر الشروط والمواصفات الواجب توافرها في المدير المتجول، فقلة كفاءة وفعالية بعض القيادات قد يعيق هذه العملية الإدارية وكذلك فإنه من أبرز الأمور التي قد تعطل هذه العملية عندما لا تتفق القيادات الوقت الكافي للتجول والتحدث والاستماع لاستجابات المعلمين.

بالإضافة لما سبق فإنه وفي ظل تضخم أحجام المؤسسات التعليمية واتساع مجالاتها وتعدد مبانيها فإن ذلك من شأنه أيضاً أن يمثل عقبات بالغة أمام الإدارة المطبقة للتجول من حيث الوصول لجميع العاملين للتداول معهم والإصغاء لهم خصوصاً عندما لا تمتلك الإدارة الوعي الكافي بكيفية التجوال الإداري الفعال، كل ذلك سيؤثر سلباً على القدرة على التحرك بوعي لتخطي هذه المعوقات التي من شأنها أن تؤدي بالعملية التجولية للسير بالاتجاه المعاكس للأهداف الموضوعية من أجلها.

ومن خلال استعراض الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة، يلاحظ ترى الباحثة أن المدير الناجح هو الذي يوظف جولاته الميدانية في مؤسسته التعليمية لاستثمار كل ما هو متاح لديه من إمكانات مادية وبشرية، ومحاولة اكتشاف فرص جديدة ترتقي بالمؤسسة وتسمو بأهدافها، محققاً أهداف البراعة التنظيمية.

## ثانياً: دراسات سابقة

سيتم عرض موجز لأهم الدراسات السابقة وسيتم تقسيمها بالاعتماد على متغيري الدراسة إلى: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالإدارة بالتجوال، والدراسات السابقة ذات العلاقة بالبراعة التنظيمية على أن يتم عرض الدراسات اعتماداً على التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

### الدراسات السابقة ذات الصلة بالبراعة التنظيمية

أجرى تشاندريسكارن (Chandrasekaran, 2009) دراسة هدفت إلى بيان مفهوم البراعة التنظيمية، وإلى أي مستوى يمكن أن تبتدع المؤسسات التقنيات بشكل آني، وتحسن لإبقاء الميزة التنافسية، وقد أجريت هذه الدراسة في جامعة مينيسوتا (Minnesota)، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (266) من المدراء، تم اختيارهم من رؤساء وعمداء كليات الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات ذات التقنيات المتطورة التي تتابع استراتيجيات التحسين والإبداع بشكل آني هي مؤسسات مبدعة.

وفي دراسة أجراها رشيد و العطوي (2012)، هدفت الكشف عن وجود قيادات بارعة في الجامعات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وتمثلت عينة البحث من (727) من الرؤساء والعمداء من ثمان جامعات حكومية عراقية، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع الاستبانات، وأظهرت النتائج أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية تمتلك قدرات القيادة البارعة بشكل متوسط.

وأجرى رشيد وجابر (2014) دراسة هدفت تقديم إطار فكري وعملي حول إمكانية توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في صنع القرار لتحقيق البراعة السياقية للفريق والتي تستند للممارسة المتزامنة المتمثلة بأنشطة الاستكشاف والاستثمار، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، وتم استخدام استبانة وتكونت عينة البحث من (229) من رؤساء وأعضاء مجالس بعض كليات جامعات الفرات الأوسط (50) كلية، وكان من نتائجها وجود علاقة ارتباط بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا والبراعة السياقية مما يؤشر لإمكانية توظيف هذه العلاقة لضمان سلوك بارع لأعضاء الفريق في التعامل مع الأنشطة المتناقضة بطريق متزامنة .

وقام الباشقالي و الداود (2015) بدراسة هدفت تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي في جامعة دهوك، و اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة تألفت من (57) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (60)، وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية وأثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في الانهيار التنظيمي.

وكما أجرى نيكولسون (Nicholson, 2016) دراسة هدفت إلى قياس العلاقة بين نوع القيادة لدى القادة في المؤسسات التربوية وعلاقته في البراعة التنظيمية، استُخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأكاديميات في بريستول (Bristol)، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (105) عاملاً في الأكاديميات، و لتحقيق الهدف تم تطوير استبانة كأداة للحصول على البيانات المطلوبة، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين نوع النمط القيادي والبراعة التنظيمية.

وفي دراسة أجراها اسماعيل (2016) هدفت تعرف دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات، تكونت عينة الدراسة من (366) إداري في جامعة المنوفية، و(299) في جامعة مدينة السادات، استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي،

أظهرت النتائج وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية، الأمل والتفاؤل والمرونة)، و وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى البراعة التنظيمية بهما (الاستغلال والاستكشاف)، و وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعة المنوفية ومدنية السادات.

وفي دراسة قام بها رشيد ومزهر (2017) هدفت إلى توظيف سلوكيات القيادة البارعة لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية في العراق، لتعزيز سلوك العمل الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية فيها استُخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات، وقد تم اختيار عينة طبقية غير عشوائية بلغ عددها (287)، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسية للحصول على المعلومات المطلوبة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن القيادات في الكليات الجامعية تمتلك سلوكيات بارعة بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة البارعة ومتغير السلوك الإبداعي.

وفي دراسة أجراها سوريس ورايس وكونها ونييتو (Soares, Reis, Cunha, & Neto, 2018) هدفت فهم تفسير أثر البراعة التنظيمية لتباين أعداد الطلاب في مؤسسات التعليم العالي في البرازيل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (79) إداري في مؤسسات التعليم العالي، أظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية بأبعادها تفسر 20.6 % من التباين في اختلاف أعداد الطلاب، وباقي التفسير يعود لمتغيرات أخرى منها جودة التدريس، محتويات البرامج

العامّة، و أظهرت النتائج أنّ البراعة التنظيمية يمكن تقسيمها إلى أربع أبعاد فرعية وهي: البراعة، والبناء، وشبه التطوير، والتطوير.

وفي دراسة أجرتها السرحاني (2019) هدفت تعرف دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائداتها، تكونت عينة الدراسة من (176) قائدة ووكيلة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانتيين البراعة التنظيمية، والمناخ التنظيمي أظهرت النتائج أن واقع البراعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى المناخ التنظيمي جاء بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس، و وجود فروق دالة إحصائية لواقع البراعة التنظيمية تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية ولصالح المرحلة الثانوية، المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس، وسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر) و عدم وجود فروق تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، التخصص العلمي). كما أظهرت النتائج وجود فروق لمستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية ولصالح المرحلة الثانوية، المؤهل العلمي و لصالح حملة البكالوريوس، وسنوات الخبرة و لصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر) وعدم وجود فروق تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، التخصص العلمي).

وفي دراسة أجراها الغرابوي (2019) هدفت تعرف دور الممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير والدعم والتحقق ونشر ثقافة الإبداع والاتصال الفعال) في بناء البراعة التنظيمية وذلك داخل المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، بلغت عينة الدراسة (231) معلم، و توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للممارسات القيادية الخمسة على البراعة التنظيمية، وتبين أن ممارسة الرؤية المشتركة أكثر الممارسات تأثيراً على البراعة التنظيمية، يليها الدعم

والتحفيز، والتواصل الفعال، ثم الرغبة في التغيير، وأخيراً ثقافة الإبداع، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في إدراك المعلمين للممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية، باختلاف النوع، ولكن يوجد فروق باختلاف سنوات الخبرة و لصالح الأقل من 5 سنوات.

### الدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة بالتجوال

قام ماكنيل و بويد (Macneil & Boyd, 2006) بدراسة هدفت إلى وضع تصور لاستراتيجية تقوم على مزج القيادة والإدارة في عمل المدير وذلك من خلال العديد من الأنشطة. هذه الاستراتيجية يجب أن تشمل القيادة والإدارة بالتجوال واستراتيجية تتحرك من فلسفة النصح والإرشاد وترتقي إلى تضمن المعرفة والقوة وتقدم قادة منظمين يعرفون كل شيء عن مؤسساتهم من خلال التواجد في مواقع العمل بالتواصل بين المدير ومرؤوسيه، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث اختيرت (3) مدارس أسترالية تم تنفيذ جولات للقيادة فيها، حيث قاما بملاحظة ومراقبة ومقابلات لفترة كافية مع المعلمين والمديرين فيها، وبمراجعة الوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة فقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة والإدارة بالتجوال تؤدي دوراً كبيراً في نمط القيادة المستخدم، وأن المكتب ليس هو المكان الأول لإيجاد المدير، وأن مديري المدارس الثلاث واعون ومدركون تماماً لكثافة وعبء العمل الكبير والمسؤولية الكبيرة في المناخ التعليمي الحديث. وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة بالتجوال نظام مستمر لتقويم أداء المعلمين في المدرسة فردياً وجماعياً وتزويد المعلمين بتغذية راجعة مناسبة في وقتها.

وأجرى كاسبوغلو (Kasapoglu, 2006) دراسة هدفت تحديد الآراء الأولية لمعلمي المدارس الابتدائية حول إمكانية تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس الابتدائية في مدينة أنقرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة أداة للدراسة، تم توزيعها على عينة عشوائية

بلغت (243)، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس الابتدائية كافة، وجاءت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لمديري المدارس الابتدائية في مدينة أنقرة كانت بدرجة عالية.

وفي دراسة روسي (Rossi, 2007) هدفت الكشف عن أثر تجوال مديري المدارس الابتدائية في الفصول الدراسية في تحسين الطلبة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب المقابلة والملاحظة كأداتين للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من سبعة مديرين وخمسة معلمين من المدارس المعنية في غرب ولاية بنسلفانيا (Pennsylvania)، وتوصلت الدراسة إلى أن تجوال مدير المدرسة ساعد في تطوير آلية الاتصال بين المديرين والمعلمين في المدارس الابتدائية، ولعب دوراً إيجابياً في تحسين نتائج الطلبة، وذلك من خلال تشجيع المعلمين على القيام بأفضل الممارسات التعليمية.

أما دراسة سكيرتا (Skreta, 2008) فقد هدفت استطلاع آراء مديري المدارس الثانوية بولاية نبراسكا (Nebraska) لأثر التجوال في تقييم المعلمين، و لتحقيق الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (91) مديراً، ومديرة، كما استخدمت الملاحظات غير الرسمية كشكل من أشكال تقييم المعلمين على مدى كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن التجوال يمارس بدرجة عالية بين مديري المدارس الثانوية بالولاية من أجل تقييم المعلمين، ويساعد التجوال على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين ويعزز رضاهم الوظيفي ويحسن انضباط الطلبة.

وفي دراسة باين (Payne, 2010) هدفت استطلاع الآراء حول أثر التجوال في تحسين الممارسات التعليمية، وذلك من خلال اختيار مديرية المنطقة الغربية في فرجينيا (Virginia)

للمدرسة المتوسطة الغربية لتطبيق منهج التجوال التعليمي داخل المدرسة لمدة أربع سنوات متتالية، ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب المقابلة الشخصية للموظفين الإداريين، واستخدم استبانة تم توزيعها على المعلمين إلكترونياً لتقيس القلق أثناء تنفيذ التجوال، وتكونت عينة الدراسة من (83) معلماً و(4) من الموظفين الإداريين داخل المدرسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن التجوال له تأثير إيجابي في بيئة تعليمية تركز على جميع العناصر، وأن التجوال يلعب دوراً مهماً في ممارسة مديري المدارس الابتدائية لدورهم كقادة تعليميين من خلال تنفيذ ست عشرة من الوظائف القيادية التعليمية، وساعد التجوال المديرين في الكشف عن المعلمين الأكفاء الذين يمكن تفويضهم للقيام ببعض الصلاحيات، من أجل الوصول إلى أعلى فعالية للإدارة المدرسية، وأنّ تجوال المديرين يساعد في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين من خلال الحوار وتبادل الخبرات والعمل الجماعي.

وفي دراسة أجراها براون وكولي (Brown & cole, 2011) هدفت تحديد الآثار المترتبة على التجوال من خلال الملاحظات الصفية القصيرة والمتكررة في المدارس المسيحية في جنوب أمريكا من وجهة نظر المعلمين، والكشف أثر التجوال على ممارسات المعلمين التربوية والتحصيل الطلابي داخل الصفوف الدراسية، وتكونت عينة الدراسة من (143) معلماً يعملون في (10) مدارس أمريكية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، والملاحظات غير المباشرة، وتوصلت الدراسة إلى أن التجوال ساهم في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين المعلمين والمشرفين التربويين، وبناء علاقات إيجابية أثناء الجولات الإشرافية والتي تعتمد على الثقة بينهم بناء على الملاحظات الفعالة

والإرشادات التي يقدمها المشرفون، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير التجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الصفوف الدراسية وتحصيل الطلبة وجاءت متوسطة.

وفي دراسة أجراها القدومي والحوالدة (2013) هدفت التعرف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين من وجهة نظر معلمي تلك المدارس في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، تكونت عينة الدراسة من (335) معلم ومعلمة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية كان متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية.

وقامت خمش (2014) بدراسة هدفت تعرف واقع ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (68) فقرة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (300) مدير ومديرة و(500) معلم ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المديرين والمديرات للإدارة بالتجوال و من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، أما من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فكانت بدرجة متوسطة، وجود فروق دالة إحصائية في درجة تقييم المديرين لدرجة ممارستهم للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولتغير العمر لصالح الأعمار التي تزيد عن 30 سنة.

كما أجرى مواضية (2014) دراسة هدفت التعرف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في محافظة الكرك وأثرها على تنمية كفاءة معلمات لرياض الأطفال مهنيًا، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة لجمع البيانات، طبقت على عينة عشوائية تكونت من (103) معلمة رياض أطفال. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض

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

وأجرت صالح (2015) دراسة هدفت التعرف درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم، تكونت عينة الدراسة من (34) مديرًا من مديري المدارس الخاصة، و(268) معلم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بالإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى أداء المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ولا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وبين مستوى أداء معلميهم.

وأجرت صالح (2015) دراسة هدفت التعرف درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (420) معلم ومعلمة في مدارس قطاع غزة، وتكونت أداة الدراسة من استبانة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، واستبانة الأداء الوظيفي، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي للمعلمين، كما تبين من تحليل الانحدار أن

المتغيرات المؤثرة على الأداء الوظيفي هي التغذية الراجعة والتحفيز والاتصال والتطوير والإبداع، وأنّ متغير اكتشاف الحقائق له تأثير ضعيف على الأداء الوظيفي.

وقامت عباد(2017) بدراسة هدفت تقصي درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مديرية لواء الجامعة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتم تطوير استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على عينة طبقية عشوائية تكونت من (604) معلماً ومعلمة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة لنتائج كان أبرزها أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالتجوال في جاءت مرتفعة، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تعزى لمتغيري العمر والتخصص، و هناك فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

وفي دراسة أجراها أحمد (2018) هدفت التعرف واقع الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، تكونت عينة الدراسة من (452) معلم ومعلمة، وتم تطبيق استبانة ببعدين رئيسيين: الإدارة بالتجوال، ومقترحات لتحسين الميزة التنافسية باستخدام الإدارة بالتجوال، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت كبيرة، وجاءت درجة الموافقة على مقترحات تحسين الميزة التنافسية بدرجة كبيرة، وبناء على نتائج الدراسة وضع تصور مقترح لدور الإدارة بالتجوال لتحسين الميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي.

وفي دراسة جاد (2018) هدفت التعرف دور مديري المدارس في تطبيق الإدارة بالتجوال في التعليم قبل الجامعي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبانة التي طبقت على (210) إداري في إدارات محافظة أسيوط، أظهرت النتائج أن مهارات الإدارة بالتجوال لدى مديري

المدارس جاءت بدرجة كبيرة، وقد جاءت المهارات حسب على الأهمية على التوالي: (مهارات الاتصال والتواصل الفعال، والتفكير الإستراتيجي، والتغيير، والتحفيز، واتخاذ القرار).

وأجرت القرني (2019) دراسة هدفت التعرف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات، تكونت عينة الدراسة من (292) معلمة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس فأعلى، وسنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر، والمرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات جاء بمستوى مرتفع، وأن هناك فروق دالة إحصائية حول مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس فأعلى، وسنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات فأكثر)، ولم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات.

وقام شناق والحوالدة (2019) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال وعلاقتها بدافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (271) معلماً ومعلمة، وتم تطوير استبانة كأداة لقياس الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا.

وأجرى الشerman(2019) دراسة هدفت التعرف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة اربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واشتملت أداتا الدراسة استبانة للإدارة بالتجوال، وأخرى للروح المعنوية للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة (1064) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأن مستوى الروح المعنوية للمعلمين جاءت متوسطة، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة اربد، و عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغيري الجنس والجهة التابعة، و وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة أقل من خمس سنوات، و متغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والجهة التابعة لها لصالح الإناث، والأقل من خمس سنوات، والجهة الحكومية على التوالي، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتناولة لموضوع الدراسة الحالية تبين أن هناك تنوعاً في طريقة تناول متغيرات الدراسة، وقد اختلفت هذه الدراسة في عدة وجوه.

تنوعت الدراسات السابقة في عرضها للبراعة التنظيمية، فتناولت بعض هذه الدراسات البراعة التنظيمية دون ربطها بمتغيرات أخرى كما في دراسة رشيد والعطوي(2012)، وبعض الدراسات

مالية وعلاقتها MM البراعة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى

التي ربطت البراعة التنظيمية بالتقنيات والعمل الآني على استراتيجيات الإبداع التحسين، ودراسة رشيد وجابر(2014) التي ربطت بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية، ودراسة الباشقالي والداؤد(2015)الذي تناول أبعاد البراعة التنظيمية وعلاقتها بالانهيار التنظيمي، ودراسة رشيد ومزهر(2017) التي تناولت سلوكيات القيادة البراعة لرؤساء الأقسام في الكليات لتعزيز سلوك العمل الإبداعي.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال فقد عرضت بعض الدراسات هذا الموضوع وعلاقته مع متغيرات أخرى كما في دراسة العيدي(2010) التي ربطت بين الإدارة بالتجوال وعملية اتخاذ القرارات، ودراسة مواضية(2014)التي ربطت بين الإدارة بالتجوال وتنمية الكفاءة للمعلمين، ودراسة شناق والحوالدة (2019) التي ربطت بينها وبين دافعية الإنجاز للمعلمين، ودراسة عباد(2017) التي ربطت بينها وبين الثقة التنظيمية، كما حاولت دراسة خمش(2014) التعرف إلى خصائص هذا المفهوم وواقع ممارسته في المدارس، وقامت بعض الدراسات بوضع تصورات ومقترحات لاستراتيجية الإدارة بالتجوال مثل دراسة ( Macneill& Boyd, 2006).

أما الدراسة الحالية فقد هدفت تعرف العلاقة بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة، والإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين فيها.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها قد أجريت في فترات مختلفة ودول عربية وأجنبية متنوعة، كما طبقت على مجتمعات مختلفة منها مصرية، وأردنية، وسعودية، وفلسطينية، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير موضوع الدراسة وكيفية اختيار العينة ومنهج البحث، كما استفادت من الدراسات السابقة في بناء وتطوير الاستبانيتين، والأدب النظري

والاسترشاد بالمراجع، ومما يميز هذه الدراسة بأنها وبحسب حدود علم الباحثة من أولى الدراسات التي تطرقت إلى البراعة التنظيمية، وعلاقتها بالإدارة بالتجوال.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعت لتحقيق أهداف الدراسة، إذ تضمّن وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأداتها وطرق التحقّق من صدقهما وثباتهما، ومُتغيّرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استُخدمت في تحليل البيانات من أجل الإجابة عن أسئلتها.

#### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، الذي يقوم على وصف الظاهرة، والإجابة عن التساؤلات، وتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها؛ للوصول إلى استنتاجات تسهم التعرف إلى العلاقة بين البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة، وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين ومساعدتي المديرين في محافظة العاصمة عمان.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين في المدارس الخاصة والبالغ عددهم (729) مشرفاً، و(634) مساعداً في محافظة العاصمة عمان حسب التقرير الإحصائي في مركز وزارة التربية والتعليم وبحسب إدارة التعليم الخاص خلال العام(2018/2019)، وفيما يلي الجدول (1) الذي يبين توزيع مجتمع الدراسة.

## جدول (1)

توزيع المشرفين ومساعدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان الخاص حسب متغير الجنس

المجموع		عدد المشرفين		عدد المساعدين		المديرية
المشرفين	المساعدين	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
168	151	121	47	115	36	لواء الجامعة
157	152	110	46	107	45	لواء القويسمة
136	111	100	36	91	20	لواء قصبه عمان
29	23	19	10	15	8	لواء سحاب
127	110	94	33	90	20	لواء ماركا
28	23	22	6	20	3	لواء ناعور
74	56	49	25	41	15	لواء وادي السير
8	5	7	1	5	0	لواء الموقر
3	3	2	1	1	2	لواء الحيزة
729	634	524	205	485	149	المجموع

## عينة الدراسة

تم استخدام طريقتين في اختيار عينة الدراسة وهما:

1. الطريقة العنقودية العشوائية حيث تم اختيار أربعة أوعية: لواء القويسمة، لواء قصبه عمان، لواء

ناعور، لواء وادي السير من مجتمع الدراسة والجدول (2) يوضح ذلك.

## جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة بالطريقة العنقودية

المجموع		المشرفين		المساعدين		المديرية
المشرفين	المساعدين	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
157	152	110	47	107	45	لواء القويسمة
136	111	100	36	91	20	لواء قصبه عمان
28	23	22	6	20	3	لواء ناعور
74	56	49	25	41	15	لواء وادي السير
395	342	281	114	259	83	المجموع
737		المجموع				

2. اختيار عينة طبقية عشوائية من المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين بلغ مجموعهما (362) مكونة من (196) مشرفاً (166) مساعداً، والجدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

### جدول (3)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)

المتغير	الفئات	التكرار	المجموع
الجنس	ذكر	121	362
	أنثى	241	
المسمى الوظيفي	مشرف تربوي	196	362
	مساعد مدير	166	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	204	362
	ماجستير فأكثر	158	
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	176	362
	5سنوات- أقل من 10 سنوات	103	
	10سنوات فأكثر	83	

### أداتا الدراسة

#### الأداة الأولى: البراعة التنظيمية

بناءً على الأدب النظري المتّصل، ومراجعة أدوات الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع البراعة التنظيمية مثل: دراسة رشيد و جابر (2014)، ودراسة عويس (2015) تم تطوير الأداة في صورتها الأولية وتكونت من جزأين؛ الجزء الأول: ويتضمن معلومات عامة عن أفراد الدراسة وتشمل: (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والجنس). والجزء الثاني: ويقاس درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدتي المديرين في محافظة العاصمة عمان، وتكونت الاستبانة من (38) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين كما في ملحق (1) الذي يوضح أداة الدراسة في صورتها الأولية، وهي كالآتي:

- المجال الأول: الاستثمار الأمثل للفرص، ويتكون من (22) فقرة.
- المجال الثاني: استكشاف فرص جديدة، ويتكون من (16) فقرة، وبذلك تكونت أداة الدراسة من (38) فقرة.

### صدق المحكمين

عُرِضَت الأداة في صورتها الأولية ملحق (1) على (11) من الأساتذة المُحَكِّمِينَ المختصين في الإدارة التربوية والبحث العلمي في الجامعات الأردنية والميدان كما في الملحق (2)، بحيث تم الأخذ بالفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين فأكثر، وطلب إليهم إبداء آرائهم في درجة وضوح فقرات الأداة بنائياً، ودرجة صلاحية كل فقرة في قياس ما وُضعت لقياسه، ودرجة انتماء كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، ودرجة دقة الصياغة اللغوية وسلامتها، وطلب إليهم أيضاً إدخال أية تعديلات على صياغة فقرات الأداة أو دمجها أو حذف بعضها أو الإضافة إليها، وفي ضوء تعديلات المُحَكِّمِينَ وملاحظاتهم، أُجريت التعديلات والتصويبات في الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية والمكونة من (44) فقرة كما في الملحق (3).

### صدق البناء

تم إيجاد صدق البناء لاستبانة البراعة التنظيمية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، فقد تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وبين فقرات كل مجال، والمجال الذي تنتمي إليه الفقرات والجدول (4) يوضح ذلك.

## جدول(4)

قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه

الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال
1	يرصد مدير المدرسة الفرص المتاحة	0.50**	0.67**
2	يهتم بالمتطلبات الاجتماعية للعاملين	0.67**	0.52**
3	يقدم خبرات جديدة للعاملين.	0.45**	0.70**
4	يحترم آراء العاملين في المدرسة لتطوير العمل.	0.65**	0.78**
5	يوفر الخدمات اللازمة لإشباع حاجات البيئة المحيطة.	0.84**	0.55**
6	يوفر مناخ تنافسي بين العاملين كوسيلة بهدف إنجاز الأعمال.	0.37**	0.62**
7	يجري بحوث مستمرة لمعرفة توجهات العاملين.	0.29**	0.66**
8	ينمي المدير مهارات العاملين الاجتماعية	0.45**	0.48**
9	يعقد المدير المؤتمرات وورش العمل بين الحين والآخر	0.55**	0.56**
10	يعتمد برامج تدريبية لجميع مستويات العاملين لرفع مستويات أدائهم	0.370**	0.67**
11	يستثمر الفرص الجديدة	0.37**	0.72**
12	يوظف التكنولوجيا في الخدمات التعليمية المقدمة	0.56**	0.75**
13	يلتزم بتحسين جودة خدمات المدرسة مقابل خفض التكاليف	.37**	0.36**
14	يقوم العاملين بمختلف مستوياتهم وفقاً (لفاعليتهم ومقدرتهم) على إنجاز الأعمال	0.13**	0.52**
15	ينمي مهارات العاملين الفردية باتباع أسلوب فرق العمل.	0.34**	0.78**
16	يوافق بين تخصص المعلمين والمقررات المدرسية	0.45**	0.82**
17	يوظف التغذية الراجعة عن تقييم أداء المدرسة من العاملين فيها	0.63**	0.86**
18	يزود المدير العاملين بمعارف جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة.	0.85**	0.89**
19	يبحث عن وسائل تكنولوجيا جديدة بشكل مدروس	0.66**	0.70**
20	يستجيب المدير باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	0.43**	0.65**
21	يستخدم الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل في المدرسة.	0.67**	0.63**
22	ينتهج أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة.	0.38**	0.75**
23	يبدل الجهود (لاستكشاف مواهب العاملين وتعرف خصالهم)	0.63**	0.84**
24	يلبي باستمرار زيادة الطلب على المهمات الجديدة	0.46**	0.62**
25	يشجع العاملين على ابتكار أفكار أصيلة تتحدى الأفكار التقليدية.	0.75**	0.87**
26	يشارك العاملين في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهات المدرسة المستقبلية	0.87**	0.63**
27	يعدل (الإجراءات والممارسات) على ضوء نتائج التقييم.	0.59**	0.71**

يتضح من نتائج الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية كانت جميعها موجبة، وذات دلالة إحصائية، وقد تراوحت ما بين (0.13) و(0.88)، أما بالنسبة لقيم معاملات ارتباط الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه فقد كانت جميعها موجبة، وتراوحت بين (0.36) و(0.89). وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة " استبانة البراعة التنظيمية" تتمتع بصدق بناء مناسب.

### الثبات

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية بلغت (20) مشرف ومساعد مدير من مجتمع الدراسة من خارج عينتها، وتم حساب معاملات الثبات كرونباخ ألفا لاستخراج الاتساق الداخلي، كما استخدمت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) على العينة الاستطلاعية وبفارق زمني أسبوعين بين مرتي التطبيق واستخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) Correlation Coefficient بين مرتي التطبيق، والجدول (5) يوضح قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) وقيم معامل ارتباط بيرسون لمجالي الأداة والدرجة الكلية للأداة.

### جدول (5)

قيم معاملات الثبات لاستبانة البراعة التنظيمية بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار (t-test) والاتساق الداخلي

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا	طريقة الاختبار وإعادة الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون
1	الاستثمار الأمثل للفرص	17	0.87	0.89
2	استكشاف فرص جديدة	10	0.82	0.72
	الدرجة الكلية	27		0.85

## الأداة الثانية: الإدارة بالتجوال

تم تطوير أداة الدراسة الإدارة بالتجوال بعد الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة العيدي(2010)، ودراسة خمش(2014)، ودراسة المواضية(2014)، ودراسة عباد(2017). تكونت الأداة في صورتها الأولية من جزأين؛ الجزء الأول: ويتضمن معلومات عامة عن أفراد الدراسة وتشمل: (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والجنس). والجزء الثاني: ويقاس درجة استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين في محافظة العاصمة عمان، وتكونت الاستبانة من (34) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية ذات الصلة بموضوع الدراسة كما في ملحق (1) والذي يوضح أداة الدراسة في صورتها الأولية، وهي الآتي:

- المجال الأول: اكتشاف الحقائق ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الثاني: التحفيز، ويتكون من (11) فقرة.
- المجال الثالث: تحسين الاتصال، ويتكون من (7) فقرات.
- المجال الرابع: التطوير والإبداع، ويتكون من (6) فقرات.
- التغذية الراجعة، ويتكون من (5) فقرات، وبذلك يكون مجموع فقرات الأداة ككل (34) فقرة.

## صدق المحكمين

عُرِضت الأداة في صورتها الأولية ملحق (1) على (11) من الأساتذة المُحَكِّمِينَ المختصين في الإدارة التربوية والبحث العلمي في الجامعات الأردنية والميدان كما في الملحق (2)، بحيث تم الأخذ بالفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين فأكثر، وطلب إليهم إبداء آرائهم في درجة وضوح فقرات الأداة بنائياً، ودرجة صلاحية كل فقرة في قياس ما وُضعت لقياسه،

ودرجة انتماء كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، ودرجة دقة الصياغة اللغوية وسلامتها، وطُلب إليهم أيضاً إدخال أية تعديلات على صياغة فقرات الأداة أو دمجها أو حذف بعضها أو الإضافة إليها، وفي ضوء تعديلات المُحكِّمين وملاحظاتهم، أُجريت التعديلات والتصويبات في الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية والمكونة من (34) فقرة كما في الملحق(3).

### صدق البناء

تم إيجاد صدق البناء لاستبانة الإدارة بالتجوال باستخدام معامل الارتباط بيرسون، فقد تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وبين فقرات كل مجال، والمجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرات والجدول (6) يبين ذلك.

### جدول(6)

قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرات

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بالمجال	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
1	يحاول المدير في أثناء تجواله اكتشاف أسباب مشكلات العمل	0.75**	0.63**
2	يحرص على استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة أثناء تجواله.	0.64**	0.85**
3	يتأكد من المعلومات الواردة إليه من خلال تجواله في المدرسة.	0.62**	0.62**
4	يتعرف على أسباب ضعف أداء بعض العاملين.	0.52**	0.81**
5	يتابع أداء العاملين في المدرسة.	0.62**	0.68**
6	يطور أداء العاملين من خلال ملاحظاته الميدانية	0.82**	0.37**
7	يشجع العاملين في المؤسسة على نموهم المهني عبر استكمال دراساتهم العليا	0.64**	0.52**
8	يتبنى الأفراد المبدعين من العاملين في المدرسة	0.86**	0.67**
9	يوظف المدير التكنولوجيا في تطوير عملية التعليم	0.86**	0.65**
10	يحرص على اعتماد الأصالة في إدارته لمدرسته	0.65**	0.53**
11	يمتلك المدير رؤية شاملة تعمل على تحفيز العاملين	0.64**	0.49**
12	يقدر العاملين عند إسهامهم في تحقيق أهداف المدرسة	0.45**	0.42**
13	يعزز تجوال المدير دفاعية العاملين على العطاء وقيادتهم لتحقيق	0.78**	0.35**

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بالمجال	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
14	يوجه المدير التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى العاملين	0.76**	0.45**
15	يحرص خلال تجواله على تفهم مطالب العاملين.	0.74**	0.64**
16	يشيد المدير بالعامل ذي الأداء المتميز أمام زملائه	0.72**	0.81**
17	يشجع العاملين على تقديم (الأفكار والمبادرات)	0.86**	0.30**
18	يقدم المدير الحوافز للعاملين بعدالة.	0.85**	0.35**
19	يعزز المدير من خلال تجواله شعور العاملين بأنهم شركاء في تفعيل أهداف المدرسة.	0.85**	0.54**
20	يختار المدير نوع التحفيز المناسب لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم.	0.45**	0.65**
21	يثني المدير خلال تجواله بين العاملين على (جهودهم وإنجازاتهم ومبادراتهم).	0.77**	0.65**
22	يملك المدير رؤية شاملة تعمل على تحفيز العاملين	0.65**	0.52**
23	ينصت المدير لأراء العاملين	0.36**	0.65**
24	يتحلى المدير بالتأني عند استقبال البيانات والمعلومات من العاملين	0.70**	0.65**
25	يسمح بمناقشة وجهات نظر العاملين	0.73**	0.63**
26	يتبادل الآراء مع العاملين بهدف زيادة انتمائهم لمدرستهم	0.36**	0.66**
27	يستخدم في أثناء حوار مع العاملين لغة الجسد	0.39**	0.36**
28	يبتعد عن تصيد الأخطاء في أثناء الاستماع لحديث العاملين	0.35**	0.35**
29	يعالج خوف العاملين بتشجيعهم على طرح وجهات نظرهم	0.67**	0.24**
30	يتعرف المدير على نتائج اتخاذ قراراته في أثناء تجواله	0.52**	0.63**
31	يقف على نوعية التدريب الذي يحتاجه في عمله من خلال التغذية الراجعة	0.70**	0.33**
32	يناقش من خلال مشاهداته الميدانية نتائج الأهداف التي حققها العاملون في المدرسة	0.78**	0.52**
33	يزود المدير العاملين في أثناء تجواله بالأنظمة الخاصة بسير العمل	0.55**	0.35**
34	يحدد المدير نقاط الضعف لدى العاملين فيعالجها.	0.67**	0.52**

يتبين من نتائج الجدول (6) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية كانت جميعها

موجبة، وقد تراوحت بين (0.24) و(0.85). كما أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المجال الذي

تتنمي إليه كانت جميعها موجبة أيضًا، وتراوحت بين (0.35) و(0.86). وتشير هذه القيم إلى أن أداة الدراسة "الإدارة بالتجوال" تتمتع بصدق بناء مناسب.

### ثبات أداة الإدارة بالتجوال

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية بلغت (20) مشرف ومساعد مدير من مجتمع الدراسة من خارج عينتها، وتم حساب معاملات الثبات كرونباخ ألفا لاستخراج الاتساق الداخلي، كما استخدمت الباحثة طريقة التطبيق وإعادة التطبيق (test-retest) على العينة الاستطلاعية وبفارق زمني أسبوعين بين مرتي التطبيق واستخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) Correlation Coefficient بين مرتي التطبيق، والجدول (7) يوضح قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) وقيم معامل ارتباط بيرسون لمجالات الأداة والدرجة الكلية للأداة:

### جدول (7)

قيم معاملات الثبات لاستبانة الإدارة بالتجوال بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا	طريقة الاختبار وإعادة الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون
1	اكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع	10	0.87	0.82
2	التحفيز	11	0.86	0.88
3	تحسين الاتصال	7	0.79	0.89
4	التغذية الراجعة	6	0.91	0.90
	الدرجة الكلية	25		0.91

## متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

### المتغيرات الوسيطة

أ- الجنس وله فئتان: (ذكر، وأنثى).

ب- المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى).

ج- المسمى الوظيفي وله فئتان: (مشرف تربوي، مساعد مدير).

د- سنوات الخدمة ولها ثلاثة مستويات: (أقل من خمس سنوات، خمس سنوات إلى أقل من

عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).

### المتغير المستقل

ويتمثل في البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

### المتغير التابع

ويتمثل في الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

## المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة.

- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة الارتباطية بين البراعة التنظيمية والإدارة بالتجوال.

- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي (t\_test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وتحليل التباين الأحادي \_ One way ANOVA بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة، وتم استخدام اختبار شيفيه للتحقق من دلالة الفروق الإحصائية للمقارنات البعدية.

### إجراءات الدراسة

- تحديد أفراد مجتمع الدراسة عن طريق الحصول على إحصائيات بأعداد المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من إدارة التعليم الخاص.
- تصميم أدواتي الدراسة، والتحقق من صدقهما وثباتهما، حيث تم إرفاق نسخة من كلٍ منهما في ملحق (1) بصورتيهما الأوليتين وملحق(3) للأداتين بصورتيهما النهائية، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليهما.
- ولتوزيع أدواتي الدراسة على أفراد العينة، تم الحصول على كتب رسمية من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم ملحق (4)، ومن وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى إدارة التعليم الخاص ومركز الملكة رانيا لتكنولوجيا التعليم والمعلومات ملحق(5) ومن وزارة التربية والتعليم إلى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان ملحق(6) لتسهيل مهمة الباحثة بتوزيع أدواتي الدراسة على أفراد العينة.
- بعد استعادة أدوات الدراسة تم تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة على الحاسوب بهدف إجراء المعالجة الإحصائية اللازمة، باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss).

- استخراج نتائج الدراسة الميدانية وكتابة التوصيات.

### تصحيح أدوات الدراسة

تم استخدام مقياس وفقاً لمقياس ليكرت (LikertScale) الخماسي المكون من خمس درجات للموافقة مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو الآتي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، لتقدير درجة استخدام البراعة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين، وحُدّد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة بالآتي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{عدد المستويات}) / (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = 1.33 = \text{((للتدرج))}$$

وبناءً على ذلك فإن معيار الحكم على درجة الممارسة على نتائج الدراسة الكمية، وفقاً للمعيار كالاتي:

- درجة منخفضة من الممارسة: 1 - 2.33.

- درجة متوسطة من الممارسة: 2.34 - 3.67.

- درجة مرتفعة من الممارسة: 3.68 - 5.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الأداة، و ذلك من خلال الإجابة على أسئلتها:

للإجابة عن الأسئلة تم إيجاد المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لفقرات متغيرات الدراسة، وفيما يلي تفصيل للفقرات المعبرة عن المتغيرات و الإجابة عن أسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين و مساعدي المديرين؟

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدي المديرين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	استكشاف فرص جديدة	3.45	0.83	1	متوسطة
1	الاستثمار الأمثل للفرص	3.40	0.90	2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.43	0.86		متوسطة

يظهر الجدول (8) أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدي المديرين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.43) والانحراف المعياري (0.86)، وجاءت مجالي الأداة بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.40-3.45)، وجاء في الرتبة الأولى مجال استكشاف فرص جديدة، بمتوسط

حسابي(3.45) وانحراف معياري(0.83)وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال الاستثمار الأمتل للفرص بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.90).

وفيما يلي عرض لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة:

### أولاً: الاستثمار الأمتل للفرص

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين لفرقات هذا المجال مرتبة تنازلياً والجدول (9) يوضح ذلك.

#### جدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الرتب ودرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرينلمجال الاستثمار الأمتل للفرص

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يرصد مدير المدرسة الفرص المتاحة	3.71	1.16	1	مرتفعة
8	ينمي المدير مهارات العاملين الاجتماعية	3.66	0.95	2	متوسطة
13	يلتزم بتحسين جودة خدمات المدرسة مقابل خفض التكاليف	3.56	0.92	3	متوسطة
10	يعتمد برامج تدريبية لجميع مستويات العاملين لرفع مستويات أدائهم	3.54	1.21	4	متوسطة
4	يحترم آراء العاملين في المدرسة لتطوير العمل.	3.45	1.03	5	متوسطة
15	ينمي مهارات العاملين الفردية باتباع أسلوب فرق العمل.	3.44	1.05	6	متوسطة
12	يوظف التكنولوجيا في الخدمات التعليمية المقدمة	3.43	0.86	7	متوسطة
5	يوفر الخدمات اللازمة لإشباع حاجات البيئة المحيطة.	3.40	1.21	8	متوسطة
6	يوفر مناخ تنافسي بين العاملين كوسيلة بهدف إنجاز الأعمال.	3.40	1.04	8	متوسطة
14	يقوم العاملين بمختلف مستوياتهم وفقاً (لفاعليتهم ومقدرتهم) على	3.40	1.14	8	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
	إنجاز الأعمال				
9	يعقد المدير المؤتمرات وورش العمل بين الحين والآخر	3.35	1.11	11	متوسطة
2	يهتم بالمتطلبات الاجتماعية للعاملين	3.34	0.88	12	متوسطة
16	يوافق بين تخصص المعلمين والمقررات المدرسية	3.32	1.03	13	متوسطة
11	يستثمر الفرص الجديدة	3.28	0.98	14	متوسطة
3	يقدم خبرات جديدة للعاملين.	3.21	1.01	15	متوسطة
17	يوظف التغذية الراجعة عن تقييم أداء المدرسة من العاملين فيها	3.20	1.15	16	متوسطة
7	يجري بحوث مستمرة لمعرفة توجهات العاملين.	3.08	1.05	17	متوسطة
	مجال الاستثمار الأمثل للفرص الكلي	3.40	0.90		متوسطة

تبين نتائج الجدول (9) أن المتوسط العام الذي حصل عليه المجال "الاستثمار الأمثل لفرص" قد كان متوسط وبتوسط حسابي بلغ (3.40) وبانحراف معياري (0.90)، وأن غالبية الفقرات المعبرة عن الاستثمار الأمثل للفرص من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.08-3.71)، حيث حصلت الفقرة "يرصد مدير المدرسة الفرص المتاحة" على الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.71) بانحراف معياري (1.16)، تليها مباشرة فقرة "ينمي المدير مهارات العاملين الاجتماعية" بمتوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة بينما حصلت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "يوظف التغذية الراجعة عن تقييم أداء المدرسة من العاملين فيها" على الرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.15) بدرجة متوسطة، أما الفقرة رقم (7) والأخيرة والتي تنص على "يجري بحوث مستمرة لمعرفة توجهات العاملين" فقد حصلت على أدنى رتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.08) بانحراف معياري (1.05)،

## ثانياً: استكشاف فرص جديدة

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً والجدول (10) يوضح ذلك.

### جدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين لمجال استكشاف فرص جديدة مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
22	ينتهج أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة.	3.68	0.92	1	مرتفعة
21	يستخدم الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل في المدرسة.	3.62	0.96	2	متوسطة
27	يعدل (الإجراءات والممارسات) على ضوء نتائج التقويم.	3.57	1.08	3	متوسطة
20	يستجيب المدير باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	3.55	1.02	4	متوسطة
24	يلبي باستمرار زيادة الطلب على المهمات الجديدة	3.41	0.85	5	متوسطة
25	يشجع العاملين على ابتكار أفكار أصيلة تتحدى الأفكار التقليدية.	3.41	0.81	5	متوسطة
23	يبذل الجهود (لاستكشاف مواهب العاملين وتعرف خصالهم)	3.37	0.95	7	متوسطة
18	يزود المدير العاملين بمعارف جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة.	3.33	1.19	8	متوسطة
26	يشارك العاملين في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهات المدرسة المستقبلية	3.31	0.86	9	متوسطة
19	يبحث عن وسائل تكنولوجيا جديدة بشكل مدروس	3.20	1.08	10	متوسطة
	مجال استكشاف فرص جديدة الكلي	3.45	0.83		متوسطة

يفيد الجدول (10) أن المتوسط العام الذي حصل عليه المجال "استكشاف فرص جديدة" قد

كان بدرجة متوسطة و بمتوسط (3.45) وبانحراف معياري (0.83).و أن غالبية الفقرات المعبرة

عن بعد استكشاف فرص جديدة من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما

بين (3.20-3.68)، حيث حصلت الفقرة رقم(22) والتي تنص على "ينتهج أساليب ملائمة تساعد

على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة " على الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة حيث بلغت (3.68) بانحراف

معياري (0.92)، تليها مباشرة الفقرة رقم (21) والتي تنص على "يستخدم الأسلوب العلمي ف بتصميم استراتيجيات العمل في المدرسة" حيث حصلت على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.96) بدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (26) والتي تنص على "يشارك العاملين في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهات المدرسة المستقبلية" على الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.86) بدرجة متوسطة، أما الفقرة رقم (19) والتي تنص على "يبحث عن وسائل تكنولوجية جديدة بشكل مدروس" على أدنى رتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.20) بانحراف معياري (1.08)،

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين و مساعدي المديرين؟

#### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدي المديرين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	التغذية الراجعة	3.72	0.67	1	مرتفعة
3	تحسين الاتصال	3.43	0.78	2	متوسطة
2	التحفيز	3.42	0.76	3	متوسطة
1	اكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع	3.36	0.87	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.48	0.72		متوسطة

يظهر الجدول (11) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدي المديرين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48) والانحراف المعياري (0.72)، وجاءت مجالات الأداة جميعها بدرجة متوسطة، باستثناء مجال التغذية الراجعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.36-3.72)، وجاء في الرتبة الأولى مجال التغذية الراجعة، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة

والأخيرة جاء مجال "اكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

### أولاً: اكتشاف الحقائق و التطوير و الإبداع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً والجدول (12) يوضح ذلك.

#### جدول(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين لمجال اكتشاف الحقائق و التطوير و الإبداع مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
28	يحاول المدير في أثناء تجواله اكتشاف أسباب مشكلات العمل	3.59	1.16	1	متوسطة
35	يتبنى الأفراد المبدعين من العاملين في المدرسة	3.51	1.08	2	متوسطة
37	يحرص على اعتماد الأصالة في إدارته لمدرسته	3.46	1.10	3	متوسطة
36	يوظف المدير التكنولوجيا في تطوير عملية التعليم	3.40	1.16	4	متوسطة
34	يشجع العاملين في المؤسسة على نموهم المهني عبر استكمال دراساتهم العليا	3.36	0.94	5	متوسطة
31	يتعرف على أسباب ضعف أداء بعض العاملين.	3.33	1.18	6	متوسطة
32	يتابع أداء العاملين في المدرسة.	3.33	1.01	6	متوسطة
30	يتأكد من المعلومات الواردة إليه من خلال تجواله في المدرسة.	3.31	0.83	8	متوسطة
33	يطور أداء العاملين من خلال ملاحظاته الميدانية	3.21	0.87	9	متوسطة
29	يحرص على استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة أثناء تجواله.	3.13	0.82	10	متوسطة
	مجال اكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع الكلي	3.36	0.87		متوسطة

تبين نتائج الجدول (12) أن جميع الفقرات المعبرة عن بعد استكشاف الحقائق و التطوير و الإبداع قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.13-3.59)، وأن المتوسط العام لمجال اكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع قد بلغ (3.36) بانحراف معياري (0.87)، حيث حصلت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "يحاول المدير في أثناء تجواله اكتشاف أسباب مشكلات العمل" على أعلى رتبة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بانحراف معياري (1.16) بدرجة متوسطة، تليها مباشرة فقرة رقم (35) والتي تنص على "يتبنى الأفراد المبدعين من العاملين في المدرسة" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (1.08) بينما حصلت الفقرة رقم (33) على الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.82) بدرجة متوسطة، أما الفقرة رقم (29) والأخيرة والتي تنص على "يحرص على استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة أثناء تجواله" فقد حصلت على أدنى رتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.13) بانحراف معياري (0.82).

#### ثانياً: التحفيز

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً والجدول (13) يوضح ذلك.

## جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين لمجال التحفيز مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
47	يختار المدير نوع التحفيز المناسب لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم.	3.53	0.82	1	متوسطة
41	يوجه المدير التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى العاملين	3.50	0.97	2	متوسطة
42	يحرص خلال تجواله على تفهم مطالب العاملين.	3.48	0.94	3	متوسطة
45	يقدم المدير الحوافز للعاملين بعدالة.	3.46	0.93	4	متوسطة
48	يثني المدير خلال تجواله بين العاملين على (جهودهم وانجازاتهم ومبادراتهم).	3.45	0.87	5	متوسطة
44	يشجع العاملين على تقديم (الأفكار والمبادرات)	3.44	0.91	6	متوسطة
38	يمتلك المدير رؤية شاملة تعمل على تحفيز العاملين	3.43	0.93	7	متوسطة
39	يقدر العاملين عند إسهامهم في تحقيق أهداف المدرسة	3.38	0.77	8	متوسطة
40	يعزز تجوال المدير دافعية العاملين على العطاء وقيادتهم لتحقيق أهداف المؤسسة	3.36	0.90	9	متوسطة
46	يعزز المدير من خلال تجواله شعور العاملين بأنهم شركاء في تفعيل أهداف المدرسة.	3.30	0.99	10	متوسطة
43	يشيد المدير بالعامل ذي الأداء المتميز أمام زملائه	3.28	0.97	11	متوسطة
	مجال التحفز الكلي	3.42	0.76		متوسطة

تبين نتائج الجدول (13) أن غالبية الفقرات المعبرة عن بعد التحفيز قد حصلت على درجات

متوسطة تراوحت ما بين (3.28-3.53)، وأن المتوسط العام لمجال التحفيز الكلي قد بلغ

(3.42) بانحراف معياري (0.76)، حيث حصلت الفقرة رقم (47) والتي تنص على "يختار

المدير نوع التحفيز المناسب لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم" على الرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.82) بدرجة متوسطة، تليها مباشرة الفقرة (41) والتي تنص

على "يوجه المدير التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى العاملين" حيث حصلت على الرتبة

الثانية بمتوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (0.97)، بينما حصلت الفقرة رقم (46) والتي

تنص على "يعزز المدير من خلال تجواله شعور العاملين بأنهم شركاء في تفعيل أهداف المدرسة" على الرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري (0.99) بدرجة متوسطة، أما الفقرة رقم (43) والتي تنص على "يشيد المدير بالعامل ذي الأداء المتميز أمام زملائه" على أدنى رتبة و بمتوسط حسابي تراوح (3.28) بانحراف معياري (0.97).

### ثالثاً: تحسين الاتصال

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين ل فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً والجدول (14) يوضح ذلك.

#### جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين لمجال تحسين الاتصال مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
54	يبتعد عن تصيد الأخطاء في أثناء الاستماع لحديث العاملين	3.62	1.08	1	متوسطة
50	يتحلى المدير بالتأني عند استقبال البيانات والمعلومات من العاملين	3.52	1.04	2	متوسطة
49	ينصت المدير لآراء العاملين	3.46	0.76	3	متوسطة
53	يستخدم في أثناء حوار مع العاملين لغة الجسد	3.46	0.97	3	متوسطة
55	يعالج خوف العاملين بتشجيعهم على طرح وجهات نظرهم	3.37	1.06	5	متوسطة
52	يتبادل الآراء مع العاملين بهدف زيادة انتمائهم لمدرستهم	3.31	0.81	6	متوسطة
51	يسمح بمناقشة وجهات نظر العاملين	3.26	0.99	7	متوسطة
	مجال تحسين الاتصال الكلي	3.43	0.78		متوسطة

تبين نتائج الجدول (14) أن غالبية الفقرات المعبرة عن بعد تحسين الاتصال قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.26-3.62)، وأن المتوسط العام لمجال تحسين الاتصال الكلي قد بلغ (3.43) بانحراف معياري (0.78) حيث حصلت الفقرة رقم (54) والتي تنص على

"يبتعد عن تصيد الأخطاء في أثناء الاستماع لحديث العاملين" على أعلى رتبة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62) بانحراف معياري(1.08) بدرجة متوسطة، تليها مباشرة الفقرة رقم(50) والتي تنص على"يتحلى المدير بالتأني عند استقبال البيانات و المعلومات من العاملين" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.04) بدرجة متوسطة, بينما حصلت الفقرة رقم (52) والتي تنص على "يتبادل الآراء مع العاملين بهدف زيادة انتمائهم لمدرستهم" على الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.81) بدرجة متوسطة, أما الفقرة رقم (51) والتي تنص على "يسمح بمناقشة وجهات نظر العاملين "على أدنى رتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.26) بانحراف معياري (0.99).

#### رابعاً: التغذية الراجعة

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين ل فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً والجدول (15) يوضح ذلك.

#### جدول(15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين لمجال التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
60	يحدد المدير نقاط الضعف لدى العاملين فيعالجها.	3.98	0.98	1	مرتفعة
61	يعزز نقاط القوة لدى العاملين.	3.85	0.75	2	مرتفعة
58	يناقش من خلال مشاهداته الميدانية نتائج الأهداف التي حققها العاملون في المدرسة	3.75	0.61	3	مرتفعة
57	يقف على نوعية التدريب الذي يحتاجه في عمله من خلال التغذية الراجعة	3.64	0.76	4	متوسطة
59	يزود المدير العاملين في أثناء تجواله بالأنظمة الخاصة بسير العمل	3.57	0.70	5	متوسطة
56	يتعرف المدير على نتائج اتخاذ قراراته في أثناء تجواله	3.53	1.03	6	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
	مجال التغذية الراجعة الكلي	3.72	0.67		مرتفعة

تبين نتائج الجدول (15) أن غالبية الفقرات المعبرة عن مجال التغذية الراجعة قد حصلت على درجات مرتفعة تراوحت ما بين (3.53-3.98)، وأن المتوسط العام لمجال التغذية الراجعة الكلي قد بلغ (3.72) بانحراف معياري (0.67)، حيث حصلت الفقرة رقم (60) والتي تنص على "يحدد المدير نقاط الضعف لدى العاملين فيعالجها" على أعلى رتبة حيث بلغت (3.98) بانحراف معياري (0.98) بدرجة مرتفعة، تليها مباشرة فقرة رقم (61) والتي تنص على "يعزز نقاط القوة لدى العاملين" حيث حصلت على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.75) بدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة رقم (59) والتي تنص على "يزود المدير العاملين في أثناء تجواله بالأنظمة الخاصة بسير العمل" على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (0.70) بدرجة متوسطة، أما الفقرة رقم (56) والتي تنص على "يتعرف المدير على نتائج اتخاذ قراراته في أثناء تجواله" على أدنى رتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.53) بانحراف معياري (1.03).

سؤال الدراسة الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المشرفين و مساعدي المديرين لدرجة توافر البراعة التنظيمية و درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين درجة توافر البراعة التنظيمية ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول (16) يوضح

ذلك.

## جدول (16)

معاملات الارتباط بين درجة توافر البراعة التنظيمية ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الإدارة بالتجوال	التغذية الراجعة	تحسين الاتصال	التحفيز	اكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع		
0.90**	0.67**	0.62**	0.93**	0.94**	معامل ارتباط بيرسون	الاستثمار
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	الأمثل للفرص
.94**	.79**	.69**	.92**	0.97**	معامل ارتباط بيرسون	استكشاف
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	فرص جديدة
0.93**	0.73**	0.65**	0.94**	0.97**	معامل ارتباط بيرسون	البراعة
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	التنظيمية

يوضح الجدول (16) العلاقة ما بين درجة توافر البراعة التنظيمية و درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة، حيث تبين النتائج وجود علاقة إيجابية بين توافر البراعة التنظيمية و ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين و مساعدي المديرين وكذلك وجود علاقة إيجابية بين مجالات درجة توافر البراعة التنظيمية ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.928) و بدرجة دلالة (0.00).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المشرفين و مساعدي المديرين لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، و المسمى الوظيفي، و سنوات الخدمة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

أولاً: متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدي المديرين تبعاً لمتغير الجنس، وتم تطبيق اختبار (t-test) ، والجدول (17) يوضح ذلك.

#### جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البراعة التنظيمية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	مستوى الدلالة
الاستثمار الأمثل للفرص	ذكر	121	3.41	0.91	0.31	0.76
	انثى	241	3.38	0.90		
استكشاف فرص جديدة	ذكر	121	3.45	0.83	0.08	0.94
	انثى	242	3.44	0.83		
الدرجة الكلية	ذكر	121	3.43	0.86	0.23	0.82
	انثى	242	3.41	0.86		

تشير نتائج الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى القيمة الحث بلغت (0.23)

وبدرجة دلالة (0.82)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات.

## ثانياً: متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتم تطبيق اختبار (t-test) والجدول (18) يوضح ذلك.

### جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البراعة التنظيمية، واختبار (t-test) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	مستوى الدلالة
الاستثمار الأمثل للفرص	بكالوريوس	204	3.40	0.90	0.12	0.91
	ماجستير فأكثر	158	3.39	0.91		
استكشاف فرص جديدة	بكالوريوس	204	3.43	0.80	0.36-	0.72
	ماجستير فأكثر	158	3.46	0.87		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	204	3.41	0.85	0.05-	0.96
	ماجستير فأكثر	158	3.42	0.88		

تشير نتائج الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة t حيث بلغت (-0.05) وبدرجة دلالة (0.96)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات.

### ثالثاً: المسمى الوظيفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وتم تطبيق اختبار (t-test) والجدول (19) يوضح ذلك.

#### جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	مستوى الدلالة
الاستثمار الأمثل للفرص	مشرف تربوي	196	3.41	0.89	0.38	0.70
	مساعد مدير	166	3.37	0.92		
استكشاف فرص جديدة	مشرف تربوي	196	3.45	0.81	0.16	0.87
	مساعد مدير	166	3.44	0.87		
الدرجة الكلية	مشرف تربوي	196	3.43	0.85	0.31	0.76
	مساعد مدير	166	3.40	0.89		

تشير نتائج الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، استناداً إلى القيمة t حيث بلغت (0.31) وبدرجة دلالة (0.76)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات.

### رابعاً: سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، والجدول (20) يوضح ذلك.

#### جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستثمار الأمثل للفرص	أقل من 5 سنوات	176	3.46	0.89
	5سنوات- أقل من 10 سنوات	103	3.33	0.93
	10سنوات فأكثر	83	3.36	0.90
استكشاف فرص جديدة	أقل من 5 سنوات	176	3.50	0.80
	5سنوات- أقل من 10 سنوات	103	3.38	0.89
	10سنوات فأكثر	83	3.41	0.84
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	176	3.47	0.83
	5سنوات- أقل من 10 سنوات	103	3.35	0.90
	10سنوات فأكثر	83	3.38	0.86

يلاحظ من خلال الجدول (20) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، إذ حصل ذوخبرة أقل من 5 سنوات على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.47)، وبالرتبة الثانية لذي خبرة 10سنوات فأكثر بمتوسط حسابي (3.38)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لذي الخبرة 5سنوات وأقل من 10سنوات بالرتبة الأخيرة إذ بلغ (3.35)، ولتحديد فيما اذا كانت الفروق بين

المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين

الاحادي One – Way ANOVA وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (21)

### جدول(21)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر البراعة التنظيمية، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.459	0.78	0.64	2	1.27	بين المجموعات	الاستثمار الأمثل للفرص
		0.82	359	292.74	داخل المجموعات	
			361	294.01	المجموع	
0.463	0.78	0.54	2	1.07	بين المجموعات	استكشاف فرص جديدة
		0.69	359	248.76	داخل المجموعات	
			361	249.83	المجموع	
0.447	0.81	0.60	2	1.19	بين المجموعات	البراعة التنظيمية
		0.74	359	266.05	داخل المجموعات	
			361	267.24	المجموع	

يلاحظ من خلال الجدول(21) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة

في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير سنوات الخدمة، استنادًا إلى قيمة ف المحسوبة إذ

بلغت (0.81) بمستوى دلالة (0.447) للدرجة الكلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لجميع

المجالات.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المشرفين و مساعدي المديرين لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، و سنوات الخدمة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

أولاً: متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدي المديرين تبعاً لمتغير الجنس، وتم تطبيق اختبار (t-test) والجدول (22) يوضح ذلك.

#### جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	مستوى الدلالة
اكتشاف الحقائق و التطوير والإبداع	ذكر	121	3.37	0.87	0.18	0.86
	انثى	241	3.36	0.87		
التحفيز	ذكر	121	3.44	0.77	0.41	0.68
	انثى	241	3.40	0.75		
تحسين الاتصال	ذكر	121	3.43	0.79	0.03	0.98
	انثى	241	3.43	0.77		
التغذية الراجعة	ذكر	121	3.72	0.67	0.11	0.92
	انثى	241	3.72	0.67		
الدرجة الكلية	ذكر	121	3.47	0.73	0.19	0.85
	انثى	241	3.45	0.71		

من خلال الرجوع الى نتائج الجدول (22) نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى

مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الإدارة بالتجوال إذ بلغت (0.19) بدرجة دلالة (0.85)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات لهذا المتغير.

### ثانياً: متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتم تطبيق اختبار (t-test)، والجدول (23) يوضح ذلك.

#### جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	مستوى الدلالة
اكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع	بكالوريوس	204	3.35	.86	0.46	0.65
	ماجستير فأكثر	158	3.39	.89		
التحفيز	بكالوريوس	204	3.40	.76	0.44	0.66
	ماجستير فأكثر	158	3.44	.77		
تحسين الاتصال	بكالوريوس	204	3.43	.75	0.19	0.85
	ماجستير فأكثر	158	3.42	.81		
التغذية الراجعة	بكالوريوس	204	3.73	.67	0.31	0.76
	ماجستير فأكثر	158	3.71	.67		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	204	3.45	.71	0.22	0.83
	ماجستير فأكثر	158	3.47	.73		

من خلال الرجوع الى نتائج الجدول (23) يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى

مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الإدارة بالتجوال إذ بلغت (0.22) بدرجة دلالة (0.83)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات لهذا المتغير.

### ثالثاً: المسمى الوظيفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وتم تطبيق اختبار (t-test)، والجدول (24) يوضح ذلك.

### جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	مستوى الدلالة
اكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع	مشرف تربوي	196	3.36	0.86	0.22	0.82
	مساعد مدير	166	3.38	0.89		
التحفيز	مشرف تربوي	196	3.41	0.76	0.36	0.72
	مساعد مدير	166	3.44	0.77		
تحسين الاتصال	مشرف تربوي	196	3.40	0.76	0.09	0.28
	مساعد مدير	166	3.49	0.82		
التغذية الراجعة	مشرف تربوي	196	3.72	0.65	0.19	0.85
	مساعد مدير	166	3.73	0.71		
الدرجة الكلية	مشرف تربوي	196	3.45	0.71	0.47	0.64
	مساعد مدير	166	3.48	0.75		

من خلال الرجوع الى نتائج الجدول (24) يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير المسمى الوظيفي استناداً

إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الإدارة بالتجوال إذ بلغت (0.47) بدرجة دلالة (40.6)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات لهذا المتغير.

#### رابعاً: سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين تبعاً لمتغير الجنس، وتم تطبيق اختبار (t-test) ، والجدول (25) يوضح ذلك.

#### جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المحور
0.86	3.40	176	أقل من 5 سنوات	اكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع
0.89	3.32	103	5سنوات- أقل من 10 سنوات	
0.87	3.35	83	10سنوات فأكثر	
0.87	3.36	176	أقل من 5 سنوات	التحفيز
0.76	3.45	103	5سنوات- أقل من 10 سنوات	
0.77	3.36	83	10سنوات فأكثر	
0.75	3.42	176	أقل من 5 سنوات	تحسين الاتصال
0.76	3.42	103	5سنوات- أقل من 10 سنوات	
0.75	3.44	83	10سنوات فأكثر	
0.82	3.41	176	أقل من 5 سنوات	التغذية الراجعة
0.79	3.41	103	5سنوات- أقل من 10 سنوات	
0.78	3.43	83	10سنوات فأكثر	
0.65	3.75	176	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.69	3.72	103	5سنوات- أقل من 10 سنوات	
0.69	3.67	83	10سنوات فأكثر	

يلاحظ من خلال الجدول (25) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة تعزى لمتغير سنوات الخدمة إذ حصل ذو خبرة أقل من

5 سنوات على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.75)، يليها المتوسط الحسابي لذي خبرة 5 سنوات وأقل من 10 سنوات إذ بلغ (3.72)، وفي المرتبة الأخيرة لذي الخبرة 10 سنوات فأكثر بمتوسط حسابي (3.67)، ولتحديد فيما اذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الاحادي One – Way ANOVA وجاءت النتائج كما في الجدول (26):

### جدول (26)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.730	0.32	0.24	2	0.477	بين المجموعات	اكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع
		0.76	359	271.602	داخل المجموعات	
			361	272.079	المجموع	
0.645	0.44	0.25	2	0.507	بين المجموعات	التحفيز
		0.58	359	207.523	داخل المجموعات	
			361	208.030	المجموع	
0.916	0.09	0.053	2	0.106	بين المجموعات	تحسين الاتصال
		0.61	359	218.485	داخل المجموعات	
			361	218.591	المجموع	
0.704	0.351	0.16	2	0.315	بين المجموعات	التغذية الراجعة
		0.45	359	161.374	داخل المجموعات	
			361	161.690	المجموع	
0.746	0.294	0.15	2	0.307	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.52	359	187.333	داخل المجموعات	
			361	187.639	المجموع	

يلاحظ من خلال الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة

عمان من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، استنادًا إلى قيمة

(ف) المحسوبة إذ بلغت (0.294) بدرجة دلالة (0.746) للدرجة الكلية، وعدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية لجميع المجالات.

**الفصل الخامس**  
**مناقشة النتائج والتوصيات**

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعة، كما تضمن

التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج وموضحة كآلاتي:

#### أولاً: نتائج الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على "مادرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين؟"

بينت النتائج في الجدول (8) أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين كانت متوسطة، وجاءت مجالات البراعة التنظيمية جميعها في الدرجة المتوسطة، وجاء في الرتبة الأولى مجال "استكشاف فرص جديدة"، أعقبه مجال "الاستثمار الأمثل للفرص" جاء في الرتبة الثانية.

وعند الرجوع إلى أبعاد الاستبانة التفصيلية، يلاحظ في الجدول (9) أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمجال "الاستثمار الأمثل للفرص" كانت متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تنص على "يرصد مدير المدرسة الفرص المتاحة" وقد يعود ذلك إلى وعي المدير بأهمية الأدوات والإمكانات والموارد المتاحة له في مؤسسته ولدورهم في عمله، وكيف عليه أن يرصدها ليعمل على استثمارها بأفضل الطرق والوسائل ومن ثم يعمل على تطويرها طالما كان ذلك ممكناً ومتاحاً، وجاءت في الرتبة السابعة عشر والأخيرة الفقرة (7) والتي تنص على "يجري بحوث مستمرة لمعرفة توجهات العاملين" قد يعود السبب في هذه النتيجة إلى إدراك المدير لأن معرفة توجهات العاملين وميولهم يساعد الإدارة على

خلق بيئة عمل جيدة ومناسبة لهم وتلبي احتياجاتهم الأمر الذي يعزز من ولائهم للمؤسسة ويدفعهم لرد المعاملة والعمل بجدية ورضا لتحقيق أهداف المؤسسة (الرضا الوظيفي) بعكس بعض المديرين الذين مازالوا يمارسون أدوار الإدارة المدرسية التقليدية التي لا يهتمها إلا أن يقوم العاملون بأداء أعمالهم فقط دون النظر إلى ميولهم وتوجهاتهم أو حتى رضاهم عن العمل، وعدم إدراك ما لذلك من أهمية في القدرة على التنبؤ بأداء العاملين، والتمكن من توزيع المهام بشكل يتماشى مع توجهاتهم مما يعمل على تحقيق الأهداف بشكل أفضل، وبالتالي علاقة بإبداع العاملين في أعمالهم.

ويلاحظ في الجدول (10) أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، لمجال "استكشاف فرص جديدة" كانت متوسطة، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة متوسطة. وفي الرتبة الأولى الفقرة (22) والتي تنص على "ينتهج أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة"، وربما يعود السبب ذلك إلى أن استقطاب العاملين ذوي الخبرة في المؤسسات في الوقت الحالي يتم إما عن طريق وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية أو عن طريق المدراء أنفسهم بالاستعانة بقسم الموارد البشرية، أوحى عن طريق الاستعانة بأحد المكاتب الاستشارية المتخصصة، كل ذلك من شأنه أن يجعل عملية استقطاب الأفراد ذوي الخبرة تتم بعناية كبيرة منذ البدء بالإعلان عن ذلك وحتى التعاقد مع الأفراد الأكفاء والاستفادة من خبراتهم بما يعود بالنفع على المؤسسة، أما في الرتبة العاشرة والأخيرة فقد جاءت الفقرة (19) والتي تنص على "يبحث عن وسائل تكنولوجية جديدة بشكل مدروس"، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن استخدام التكنولوجيا في التعليم هو بمثابة عملية منهجية منظمة لتحسين نوعيته، والبحث عن كل ما هو جديد فيها يساعد على تصور وتنفيذ وتقييم العملية التعليمية كما أن أصحاب المدارس الخاصة يدركون جيداً أن استخدام التكنولوجيا في المؤسسات هو من أهم المطالب التي

تعمل على استقطاب الكفاءات من المعلمين وكذلك الطلبة، ومالها من دور في توفير الوقت والجهد وبالتالي رصد ذلك ضمن خطط تمويل المؤسسة للنهوض بأهدافها ومن المهم العمل على إيجاد الخطط الجيدة لدعم وجود البرامج التكنولوجية التي تسهل العملية التعليمية، والاستمرار البحث عن كل ما هو جديد لمواكبة متطلبات العصر الحديث والوصول لتحقيق متطلبات مدرسة المستقبل.

وترى الباحثة أن مدراء المدارس الخاصة في العاصمة عمان لديهم قدرة الى حد ما على استكشاف الفرص الجديدة في المدرسة وعمل السبب في ذلك يعود الى إدراك العديد من المدراء أن العمل المدرسي يجب أن يحول إلى أمر محبب وممتع لدى الكادر العامل لديه، كذلك الإيمان بأن كل شخص في المؤسسة لديه طاقات إبداعية كامنة تستدعي من المدير أن يعمل على تفجيرها و استثمار ما لديهم بطرق مختلفة تستثيرهم وتحفزهم لإعطاء كل ما لديهم ومن ثم استثمارها مع الموارد المادية المتاحة جنباً إلى جنب للارتقاء بالمؤسسة.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رشيد والعطوي (2012) ودراسة السرحاني والدرويش (2019) واختلفت مع نتيجة دراسة رشيد ومزهر (2017) والتي جاءت فيها درجة ممارسة القيادات للبراعة التنظيمية بدرجة مرتفعة.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على " ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين ومساعدتي المديرين؟"**

أشارت نتائج الدراسة الموضحة في الجدول (11) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدتي المديرين كانت متوسطة، وجاءت مجالات الأداة بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وجاء في الرتبة الأولى مجال التغذية الراجعة بدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة مجال " اكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع" بدرجة متوسطة وعند الرجوع إلى أبعاد الاستبانة التفصيلية، يلاحظ من الجدول (12) في مجال اكتشاف الحقائق

والتطوير والإبداع، فأشارت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين لمجال اكتشاف الحقائق والإبداع جاءت متوسطة، وجاءت جميع فقرات الأداة متوسطة، حيث كانت الفقرة (28) في الرتبة الأولى والتي تنص على "يحاول المدير في أثناء تجواله اكتشاف أسباب مشكلات العمل"، وقد يعزى السبب إلى أن مهارة اكتشاف المشكلات وحلها من أبرز المهارات التي يجب توافرها في القائد المتجول، ولا يمكن لتقارير مكتوبة أو شفوية أن تمكن المدير من وضع يده على المشكلات المتعلقة بالعمل كتجوله في أروقة المؤسسة، وملاحظاته لسير العمل، والاستماع للعاملين ومحاورتهم للوقوف على كل ما يعيق العمل ومن ثم إيجاد الحلول والبدائل الممكنة، و في الرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة (29) والتي تنص على "يحرص على استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة أثناء تجواله"، وقد يعزى ذلك إلى عدة أسباب أبرزها كبر حجم المدارس وتفرعاتها مما يزيد أحياناً من صعوبة استكشاف الحقائق، وبالتالي قد يلجأ المديرون في هذه الحالات إلى تفويض بعض المهام للمشرفين لمعاونته وتعزيز دوره في القدرة على جمع المعلومات المطلوبة.

أما مجال التحفيز، فتشير النتائج في الجدول (13) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين، لمجال التحفيز كانت متوسطة، وجاءت فقرات المجال جميعها بالدرجة المتوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة (47) والتي تنص على "يختار المدير نوع التحفيز المناسب لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم"، كما جاء في الرتبة الحادية عشر والأخيرة الفقرة (43) والتي تنص على "يشيد المدير بالعامل ذي الأداء المتميز أمام زملائه"، وترى الباحثة بشأن هذا الخصوص ان مدراء المدارس الخاصة يمتلكون السلطة الكافية والموارد المالية للعمل على تحفيز العاملين في المدرسة من قبل المالكين.

أما مجال تحسين الاتصال، فتشير النتائج في الجدول (14) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين لمجال تحسين الاتصال كانت متوسطة، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المتوسطة، حيث جاء في الرتبة الأولى الفقرة (54) والتي تنص على " يبتعد عن تصيد الأخطاء في أثناء الاستماع لحديث العاملين"، قد يعزى ذلك إلى أن القائد يعي جيداً أن التجوال بين العاملين يهدف إلى تقريب وجهات النظر، والعمل على تفهم الأسباب المؤدية لبعض الأخطاء التي يقع بها العاملون أثناء عملهم، فالنفس البشرية تميل وتثق بالأشخاص الذين يبنون جسوراً من التواصل المستمر، فكلما كان هدف المدير الاستماع لتبريرات العاملين في جو يسوده الألفة والمحبة والعلاقات الإنسانية و الابتعاد قدر الإمكان عن تصيد الأخطاء كلما عاد ذلك على تحقيق الأهداف المنشودة على أكمل وجه. وجاءت في الرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (51) والتي تنص على " يسمح بمناقشة وجهات نظر العاملين"، ومن وجهة نظر الباحثة فإن وجود الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة قد يؤدي إلى زيادة قوة الاتصال بين مديري المدارس والعاملين، وعلى سبيل المثال لا الحصر استخدام الإيميل في عملية التواصل وغيره من البرمجيات الخاصة للتواصل. كذلك تخلق الكثير من المدراء عن الأدوار الإدارية التقليدية حيث أصبحوا يظنون أن إتاحة الفرصة للعاملين بمناقشة وجهات نظرهم فيها نوع من تشجيعهم على أداء أعمالهم بالشكل المطلوب.

ويلاحظ من الجدول (15) أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمجال " التغذية الراجعة" كانت مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (60) والتي تنص على "يحدد المدير نقاط الضعف لدى العاملين فيعالجها" وفي الرتبة السادسة والأخيرة الفقرة (56) والتي تنص على " يتعرف المدير على نتائج اتخاذ قراراته في أثناء تجواله".

ومن هذا المنطلق تجد الباحثة أن هنالك اهتمام أكيد من قبل إدارات المدارس الخاصة فيما يخص التغذية الراجعة وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك ووعي المدراء بالدور الذي تلعبه التغذية الراجعة في تصحيح مسارهم، والقدرة على تقييم أدائهم، واكتشاف نقاط الضعف لديهم ومعالجتها، ونقاط القوة وتعزيزها، مما يعمل على تحسين أداء المدرسة بشكل أو بآخر. كما أنه قد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى عدم موضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة فقد يميلون للدرجة المرتفعة في إجاباتهم خوفاً من اطلاع مدراءهم على اجاباتهم أو خوفاً من تقييمه لهم مما قد يؤثر سلباً على تقاريرهم السنوية وعلى مستقبلهم الوظيفي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات القومى والحوالده(2013)، وخمش(2014) والقرني(2019)، والشرماني(2019) والتي جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحوامده والعبيدي (2013) التي كانت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال فيها بدرجة مرتفعة، وكذلك دراستي صالحه (2015)، وعباد (2017)، اللتين كانت ممارسة الإدارة بالتجوال فيهما بدرجة مرتفعة. واختلفت هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة جاد (2018)، التي كانت مهارات الإدارة بالتجوال فيها بدرجة مرتفعة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المشرفين ومساعدى المديرين لدرجة توافر البراعة التنظيمية ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة؟"

تشير النتائج الموضحة في الجدول (16) إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة وكان معامل الارتباط (0.92) وبمستوى الدلالة (0.00).

ويستدل من هذه النتيجة أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى المديرين في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تتأثر بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال. إذ كلما ارتفعت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ارتفعت درجة توافر البراعة التنظيمية، بمعنى وجود علاقة طردية بين المتغيرين (البراعة التنظيمية والإدارة بالتجوال). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين الذين يمارسون الإدارة بالتجوال بدرجة متوسطة يمتلكون براعة تنظيمية بشكل مناسب.

وقد تفسر هذه العلاقة الإيجابية بين البراعة التنظيمية والإدارة بالتجوال بأن المدير والقائد المحنك يستثمر جولاته في مؤسسته لجمع المعلومات اللازمة لتكوين نظرة شاملة بكل ما فيه مصلحة المؤسسة واستثمار لقاءاته بالعاملين من أعضاء المجتمع المدرسي ليلم بكل ما يتيح له استثمار ما لديه من إمكانيات بأنواعها سواء كانت مادية، أو بشرية كاستكشاف بعض الأفراد المبدعين في الميدان، والذين لم يكن ليتمكن من اكتشافهم من خلال الجلوس خلف مكتبه، والاكتفاء بالاطلاع على التقارير التي تصل إليه، ولم تحصل الباحثة على أي دراسة سابقة ربطت بين متغيري البراعة التنظيمية، والإدارة بالتجوال.

مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المشرفين ومساعدى المديرين لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة؟"

من خلال الرجوع الى النتائج في الجدول (17) نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر البراعة التنظيمية لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس، قد يعزى ذلك إلى أن القائد من الممكن أن يكون ذكر أم أنثى وأن استثمار الفرص والقدرة على استكشافها لا يقتصر على الذكر دون الأنثى والعكس صحيح، حيث يستطيع كل من الجنسين تدريب وتطوير ذاتهم لتحقيق الإبداع،

وهذا بدوره يشير إلى أن المفاهيم التي تبنتها الدراسة كونت صورة واضحة لكلا الجنسين من أفراد عينة الدراسة فكانت استجاباتهم متقاربة، وبذلك لم يكن متغير الجنس من المتغيرات المؤثرة والتي أحدثت اختلافًا في استجابات أفراد العينة.

ومن خلال الرجوع الى نتائج الجدول (18) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك فإن أفراد عينة الدراسة من المشرفين ومساعدى المديرين قد اتفقوا على وصف مديريهم بما يمتلكون من براعة تنظيمية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن حملة الدرجات العلمية على اختلافها لديهم الاهتمام نفسه كجزء من عملية سعيهم نحو التطور الوظيفي في مؤسساتهم، وبالتالي فإن المؤهل العلمي من المتغيرات التي لا تحدث فرقاً في استجابات أفراد العينة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن حملة الدرجات العلمية على اختلافها لديهم الاهتمام نفسه كجزء من عملية سعيهم نحو التطور الوظيفي في مؤسساتهم.

لوحظ أيضاً من خلال الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر البراعة التنظيمية لدى المديرين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذا يعني أن درجة امتلاك المديرين للبراعة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة متفق عليها بغض النظر عن المسمى الوظيفي لهم، إذ أن المسمى الوظيفي من المتغيرات التي لم تحدث اختلافًا في الاستجابات.

وتوضح النتائج في الجدول (20) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لدرجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث تراوحت ما بين (3.325-3.473) وعلى مختلف سنوات خدمتهم، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات

الحسابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه وبعد إجراء تحليل التباين الأحادي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لكافة المحاور، ذلك إلى أن الإدارات تعمل جاهدة على تبني توجهات الإدارة الحديثة على اختلاف سنوات خدمتهم، وقد تكون هذه النتيجة بُنيت على الانطباعات لدى المشرفين، والمساعدين عن هذه الممارسات حيث أن عدد سنوات الخدمة قلت أم كثرت ليس لها تأثيراً في استجابات أفراد عينة الدراسة ذلك أن ممارسات البراعة يمكن ملاحظتها بسهولة، سواء كانوا الأشخاص من أصحاب الخبرة القليلة أم الكثيرة.

واختلفت مع دراسة السرحاني (2019) لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ودراسة الغريايوي (2019) لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة.

مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المشرفين ومساعدى المديرين لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة؟"

تبين النتائج الموضحة في الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة تعزى لمتغير الجنس، ذلك أن أفراد العينة من المشرفين والمساعدين من كلا الجنسين اتفقوا على وصف ممارسات المديرين في مدارسهم، وقد يعزى ذلك إلى أن الأفراد في المؤسسة التعليمية يعيشون الظروف ذاتها، ويتلقون التدريب نفسه، ولديهم نظام الحوافز، والدورات التدريبية نفسها، وبالتالي فإن متغير الجنس ليس من المتغيرات المؤثرة في إحداث اختلافات في استجابة أفراد عينة الدراسة سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً. وبذلك فإن

خصائص ممارسات الإدارة بالتجوال تعكس صورة واضحة للجنسين كلاهما فجاءت استجاباتهم متقاربة.

كذلك من خلال الجدول (23) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة اتفقوا على وصف ممارسات مديريهم بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه، مما يشير إلى أن متغير المؤهل العلمي لم يكن من المتغيرات التي أحدثت فرقاً أو أثرت في استجابات أفراد العينة. ومن الممكن أن تكون هناك بعض المتغيرات التي إذا ما تمت دراستها قد تحدث تأثيراً في الاستجابات مثل الحالة الاجتماعية، والسّن وغيرها من المتغيرات التي قد توصف بأنها متغيرات مؤثرة.

أما الجدول (24) فيبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ذلك أن أفراد عينة الدراسة اتفقوا على وصف ممارسات مديريهم بغض النظر عن مساهم الوظيفي مشرفين كانوا أم مساعدين، مما يشير إلى أن متغير المسمى الوظيفي لم يكن من المتغيرات التي أحدثت فرقاً أو أثرت في استجابات أفراد العينة.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (25) يتبين وجود فروق في الدرجة الكلية لممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولتحديد فيما اذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية وبعد تطبيق تحليل التباين الأحادي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكافة المحاور و بذلك فإن المشرفين ومساعدى المديرين على اختلاف سنوات خدمتهم لم يختلفوا في وصف الإدارة بالتجوال التي يمارسها مديروهم، وذلك يعني أن هذا المتغير وهو سنوات الخدمة لم يحدث فرقاً، أو اختلافاً في استجابات أفراد العينة.

واتفقت هذه الدراسة مع كل من دراسة القدومي والحوالدة(2013)، ودراسة صالح(2015)، واختلفت مع دراسة خمش(2014) التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر والجنس، ودراسة اشتيوي (2015) التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

### ثانيا: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها يوصي الباحث بما يلي:

- جاءت درجة توافر البراعة التنظيمية بدرجة متوسطة توصي الدراسة ضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية توافر البراعة التنظيمية، والقيام بعقد المدير المؤتمرات وورش العمل بين الحين والآخر.
- جاءت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بدرجة متوسطة توصي الدراسة القيام بتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال داخل المدرسة بتطوير أداء العاملين من خلال ملاحظات المدير الميدانية، واستيفاء المعلومات من مصادر متنوعة أثناء إدارة التجوال،
- إجراء مزيد من الدراسات ومقارنة نتائج المدارس الحكومية والخاصة، وربطها بمتغير الدعم التنظيمي المدرك، والميزة التنافسية، والدافعية نحو العمل.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- أحمد، عزام (2018). الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة القاهرة، 26(2)، 338-418.
- اسماعيل، عمار (2016). دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، جامعة الاسكندرية، 2(53)، 48-1.
- اشتيوي، محمد (2015). واقع تطبيق الادارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، *مجلة جامعة القدس المفتوحة*، فلسطين 1(4)، 34-1.
- الباشقالي، محمود والداؤد، ألفن (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، *المجلة العربية للإدارة*، العراق 3(2)، 356-329.
- البغدادى، عادل والجبوري، حيدر (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي زين وأسيا سيل. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية*، 17(1)، 32-17.
- جاد، غادة (2018). دور مديري المدارس في تطبيق الإدارة بالتجوال في التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية. *مجلة جمعية الثقافة من أجل التنمية*، 18(127)، 382-351.
- حسان، حسن والعجمي، محمد (2010). الإدارة التربوية، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحوامدة، نضال والعبيدي، أمل (2013). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذالقرارات، *مجلة دراسات إدارية*، جامعة البصرة، 6(11)، 116-61.
- الخصيري، محسن (2000). الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي، مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.

خمش، سوزان موسى(2014). أنموذج مقترح للإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

رشيد، صالح والعطوي، عامر(2012). القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس، جامعة جنان.

رشيد، صالح وجابر، نجاح(2014). دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(4)، 28-55.

رشيد، صالح ومزهر، زينب (2017). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، 8(1)، 9-27.

الزهري، رنده (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. عالم الفكر، الكويت، 30(3)، 262-239.

السرحاني، ليلي(2019). دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأمير سطام، كلية التربية، السعودية.

السكرانة، بلال(2005). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات (2004-2005). (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الشرمان، محمد(2019). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة اربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد.

شناق، رزان والخوالدة، تيسير(2019). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بو علي، 11(2)، 3-18.

صالح، ميسون(2015). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلميه. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة.

صالحه، مؤمن (2015). درجة ممارسة مدرّاء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

صباح، إيمان (2012). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الطعامنة، محمد ويونس، طارق (2001). الإبداع: مقوماته ومعوقاته دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثاني للإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الطويل، هاني والمناصير، لميحة (2011). تطوير استراتيجيات لضبط مشكلات التعليم في المدارس الخاصة الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 38(1)، 1378-1398

عباد، دعاء عمر (2017). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الأردن.

العجمي، محمد حسنين (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسنين (2010). الإدارة والتخطيط التربوي، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العرمان، عبدالرحمن سعد (2008). الإدارة بالتجوال، مجلة الأمن والحياة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 27(309)، 40-41.

عويس، محمود (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، 2(55)، 239\_276.

العديدي، أمل(2010). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

الغزايوي، محمد أمين (2019). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، 41 (2)، 151-104.

فروانة، شريف محمد(2016). تأثير الإدارة بالتجوال على تحفيز الموظفين في جمعية النور الخيرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة، فلسطين.

القُدومي، منال والخالدة، تيسير (2013). الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، 7 (2)، 111-65.

القرني، عزيزة (2019). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 35 (4)، 222-198.

القضاة، عبدالله(2019). الملك ومبدأ الإدارة بالتجوال. [www.ajlounnews.net](http://www.ajlounnews.net) تم استرجاعه من الانترنت بتاريخ 2019/3/29.

محمد، نظير (2014). أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 16(3)، 49.

ملحم، يحيى (2009)، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر.

المنسي، محمود عبد العزيز(2018). رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 25(2)، 210\_161.

المواضييه، رضا (2014). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 2(7)، 54\_13.

النحلاوي، محمد علاء (2011). أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على الإنتاجية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.

النغيمش، محمد (2017). الإدارة بالتجوال، صحيفة البيان، الإمارات، 35(5)، 14-16.

## المراجع الأجنبية

- Andriopoupos, C & Lewis, M (2009). Exploitation- Exploitation Tensions and Organizational Ambidexterity: **Managing Paradoxes of Innovation Organization Science**, 20(4), 696-717.
- Bodwell, W &Chermek, T (2010). "Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning". **Technological Forecasting & Social Change**, 77 (2), 193-202.
- Bodwell, W (2011). **Atheoretical Model of Organizational Ambidexterity in Hospitals**, (Doctorate Dissertation), Colorado State University, Colorado.
- Brown, G & Coley, K (2011). The effect of walkthrough observations on teacher perspectives in Christian schools. *Christian perspective in education*, **Liberty University**, 4(2), 1-24.
- Carmeli, A & Halevi, M (2009) " How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity". **The Leadership Quarterly**, 20(2), 207-218.
- Cervone, L & Martinez, p (2007). Classroom Walkthrough as a catalyst for school improvement, **Leadership Compass**, 4(4), 1-4.
- Chandrasekaran, a (2009). Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation-Improvement Dilemma: **Evidence from High Technology Organizations**, University of Minnesota.
- Downey, C; Steffy, B; English, F; Frase, L & Poston Jr (2004). **The Three- minute classroom walk-through changing school supervisory practice one teacher at a time**, California crown press.
- Fu, N; Ma, Q; Bosak, j & Flood, P (2016). Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms. **Journal of organizational Effectiveness**, 3(2), 94-114.

- Gibson, B & Birkinshaw, J (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. **Academy of Management Journal**, 47(2), 209-226.
- Huang, P (2010). **Why and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities**. Working Paper, Cheng-Shiu University, Kaohsiung, Taiwan: 11-44.
- Kasapoglu, R (2006). **The Opinion of the first Level Primary School Teachers about the practicability of management by wandering around in primary schools**, (Unpublished master thesis), Ankara university.
- Lemons, R & Helsing, D (2009). Learning to walk, reconsidering the walkthrough as an improvement, **Phi Delta Kappan**, 90(7), 478-484.
- Luo, Y & Rui, H (2009). "An Ambidexterity Perspective toward Multinational Enterprises from Emerging Economies". **Academy of Management Perspectives Journal**, 23(4), 49-70.
- Macneill, N & Boyd, R (2006). Re-examining management by walking around, **an electronic journal for leaders in education**, 4 (22), 44-55.
- Nicholson, R (2016). "**The Impact of Leadership on Organizational Ambidexterity and Employee Psychological Safety in the Global Acquisitions of Emerging-Market Multinationals**", Bristol, UK.
- O'Reilly C.A. & Tushman M.L (2011). "Organizational Ambidexterity in Action: **How Managers Explore and Exploit** ", 53(4), 55-79.
- Papachroni, A, Heracleous, L & Paroutis S (2015). "Organizational Ambidexterity Through the lens of paradox Theory: Building a Novel Research Agenda ", **Journal of Applied Behavioral Science**, 51(1):71-93
- Payne, E (2010). **Implementing Walkthrough: One School's Journey**, (Unpublished Phd Dissertation), University Virginia.

- Raisch, S; Birkinshaw, J; Probst, G & Tushman, M (2009). "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance". **Organization Science**, 20(4) 685–695.
- Rossi, G (2007). **The Classroom Walkthrough: The Perception of elementary School Principals on its Impact on student achievement**, (Unpublished PhD Dissertation), University of Pittsburgh, USA.
- Rubin, M & Stone, R (2010). Adapting the Managing by walking around "Methodology as a leadership strategy to communicate a hospital-wide strategic plan, **journal of public health management & practice**: 16(2) 162 -166.
- Serrat, O (2009). Managing By Walking Around, **Knowledge Solution**, 79(37), 1-3.
- Skreta, J (2008). Walkthroughs: A **descriptive study of Nebraska high school principals use of the observation process** (Doctoral dissertation), University of Nebraska –Lincoln.
- Soares, J; Reis, D; Cunha, J & Neto, P (2018). Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions, **Journal of Technology Management & Innovation**, 13(3), 36-45.
- Venugopal, A; Krishnan, T; Kumar, M & Upadhyayula, R (2017). Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. **The International journal of Human Resource Management**, 3(27), 431 -441.
- Zaid, M & Othman, S (2015). **Structural Ambidexterity vs. Contextual Ambidexterity: Preliminary Evidence from Malaysia**. Full Paper Proceeding.

## الملحقات

## الملحقات

### الملحق ( 1 ) أداة الدراسة بصورتها الأولية

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

كلية التربية



بسم الله الرحمن الرحيم

تحكيم استبانة

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل: ..... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين، إذ تهدف الدراسة التعرف إلى مدى امتلاك مديري المدارس للبراعة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو

التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم عن عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

الباحثة

أسماء علي محمود الجنازرة

الرجاء كتابة البيانات الآتية:

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	جهة العمل

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى.

المسمى الوظيفي: ( ) مشرف تربوي ( ) مساعد مدير

المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس فأقل ( ) دراسات عليا

عدد سنوات الخدمة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

( ) 10 سنوات فأكثر

(1) أسئلة الإستبيان المتعلقة بمتغير البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة:

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
<b>البعدا الأول: الاستثمار الأمل للفرص:</b>						
1.	يستثمر مدير المدرسة الفرص الحالية					
2.	تهتم الإدارة بالمتطلبات الاجتماعية للمتعاملين معها					
3.	تقدم الإدارة باستمرار خبرات ومعارف ومهارات جديدة للعاملين فيها					
4.	تأخذ الإدارة بآراء المتعاملين معها لتطوير الخدمات					
5.	توفر الإدارة الخدمات اللازمة لإشباع حاجات المجتمع الذي تعمل فيه وتلبي حاجاته					
6.	تقدم الإدارة برامج ترويجية تؤثر على قرارات المتعاملين معها					
7.	تخلق الإدارة مناخ تنافسي بين العاملين كوسيلة تدفعهم بها لحل المشكلات وإنجاز الأعمال					
8.	تتبع الإدارة أساليب متنوعة وتجري بحثاً مستمرة لمعرفة توجهات المتعاملين معها					
9.	تهتم الإدارة بالعاملين وتنمي مهاراتهم في مجال التعامل مع الآخرين					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
10.	تهتم إدارة المدرسة بإقامة المؤتمرات بين الحين والآخر					
11.	تتواصل الإدارة باستمرار مع المتعاملين معها وتستقبل ردود أفعالهم					
12.	تعتمد الإدارة برامج تدريبية على جميع مستويات العاملين لرفع مستويات أدائهم					
13.	تصرف الإدارة المال باستمرار لاستثمار الفرص الجديدة					
14.	تحرص الإدارة على زيادة توظيف التكنولوجيا في خدماتها التعليمية المقدمة					
15.	تلتزم المدرسة بتحسين جودة خدماتها مقابل خفض التكاليف					
16.	تعتمد الإدارة طرقًا وأساليب تدريس في المدرسة تتماشى والاحتياجات المستقبلية					
17.	تقيم الإدارة العاملين بمختلف مستوياتهم وفقاً لفاعليتهم وقدرتهم على إنجاز الأعمال والوفاء بها					
18.	تؤمن الإدارة بأن تنمية مهارات العاملين الفردية نتائجها أفضل من اتباع أسلوب فرق العمل.					
19.	هناك توافق بين تخصص المعلمين والمقررات المدرسية					
20.	تعتمد الإدارة معايير دقيقة لاختيار العاملين بما يتفق واحتياجات الخدمة التعليمية					
21.	تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء المدرسة من العاملين فيها بعين الاعتبار.					
22.	تشجع الإدارة جميع الأفكار المتعلقة بتحسين الجودة مما كان مصدرها					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
<b>البعد الثاني: استكشاف فرص جديدة</b>						
1.	تهتم الإدارة بتزويد العاملين بمعارف جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة للاتصال					
2.	تعمل إدارة المدرسة على البحث عن وسائل تكنولوجيا جديدة بشكل مدروس					
3.	تستجيب المدرسة باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة					
4.	تستخدم الإدارة الأسلوب العلمي في وضع استراتيجياتها					
5.	تستقطب الإدارة الخبراء ذوي المهارات والخبرات العالية					
6.	تجرب المدرسة الخدمات الجديدة قبل طرحها على المجتمع					
7.	تبحث الإدارة عن أفكار جديدة لتقديم خدمات جديدة عن طريق البحث والتطوير					
8.	تنتهج الإدارة أساليب تساعد بشكل كبير على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة					
9.	تبذل الإدارة الجهود لاستكشاف مواهب العاملين وسماتهم وخصائصهم وليس مجرد تحفيزهم مادياً لتحقيق الأهداف					
10	تستعد إدارة المدرسة باستمرار لتلبية زيادة الطلب على الخدمات غير المتوقعة					
11	تبحث المدرسة باستمرار من خلال التفكير الخلاق عن أفكار تكنولوجيا جديدة					
12	تشجع الإدارة العاملين على ابتكار أفكار أصيلة تتحدى الأفكار التقليدية					
13	تدخل المدرسة في مجالات تكنولوجيا جديدة					
14	تشارك الإدارة العاملين في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهاتها المستقبلية					
15	تعديل الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقييم					
16	تمتلك إدارة المدرسة مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية احتياجات المستقبل					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

### أسئلة الإستبيان المتعلقة بمتغير الإدارة بالتجوال:

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
<b>البعد الأول: اكتشاف الحقائق</b>						
1.	يحاول المدير أثناء تجواله اكتشاف تفاصيل وأسباب مشكلات العمل					
2.	يعمل المدير على استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة أثناء تجواله					
3.	يتأكد المدير من المعلومات الواردة إليه من خلال تجواله في المدرسة					
4.	يتعرف المدير على أسباب ضعف أداء بعض العاملين					
5.	يتابع المدير أداء العاملين في الميدان في المدرسة بشكل مستمر					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
<b>البعد الثاني: التحفيز</b>						
1.	يمتلك المدير رؤية شاملة تعمل على تحفيز العاملين					
2.	يقدر المدير العاملين عند مساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة					
3.	ينعكس تجوال المدير على دافعية العاملين للعطاء وقيادتهم لتحقيق أهداف المؤسسة					
4.	يوجه المدير التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى العاملين					
5.	يهتم المدير خلال تجواله بتحقيق مطالب العاملين					
6.	يشيد المدير بالعامل ذو الأداء المتميز أمام زملائه					
7.	يشجع المدير العاملين على تقديم الأفكار والمبادرات					
8.	يحرص المدير على تقديم الحوافز لجميع العاملين بعدالة					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
9.	يعزز المدير من تجواله شعور العاملين بأنهم شركاء في وضع وتحقيق أهداف المدرسة					
10.	يستخدم المدير نوع التحفيز المناسب لجميع العاملين					
11.	يثني المدير خلال تجواله بين العاملين على جهودهم وانجازاتهم ومبادراتهم					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
<b>البعد الثالث: تحسين الاتصال</b>						
1.	يصغي المدير بشكل جيد لآراء العاملين					
2.	يمتاز المدير بالصبر عند استقبال المعلومات والبيانات من العاملين					
3.	يسمح المدير بمناقشة وجهات نظر المعلمين بما يخص العمل					
4.	مع تبادل المدير للآراء مع العاملين يزداد ولاؤهم وانتماؤهم لمدرستهم					
5.	يستخدم المدير أثناء حوارهم مع العاملين تعبيرات الوجدانية ولغة الجسد					
6.	يعمل المدير على عدم تصيد الأخطاء أثناء الاستماع لإلقاء المتحدث					
7.	يعالج المدير خوف العاملين ويشجعهم على طرح الأفكار والمقترحات					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
<b>البعد الرابع: التطوير والإبداع</b>						
	1.	تساعد الملاحظات الميدانية للمدير على تطوير أداء العاملين				
	2.	يشجع المدير العاملين في المؤسسة على نموهم المهني واستكمال دراساتهم العليا				
	3.	يتبنى المدير الأفراد المبدعين من العاملين في المدرسة				
	4.	يعد المدير برامج تدريبية وتنقيفية تدعم المبدعين والموهوبين في المدرسة				
	5.	يوظف المدير التكنولوجيا في تطوير عملية التعليم				
	6.	يبتعد المدير عن الطرق التقليدية ويتمتع بالأصالة والمرونة				

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

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

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
<b>البعد الخامس: التغذية الراجعة</b>						
	1.	يتعرف المدير على نتائج اتخاذ قراراته أثناء تجواله				
	2.	تزود التغذية الراجعة المدير بنوعية التدريب الذي يحتاجه في عمله				
	3.	يستطيع المدير من خلال مشاهداته الميدانية مناقشة نتائج الأهداف التي حققها العاملون في المدرسة				
	4.	يزود المدير العاملين أثناء تجواله بالتعليمات والقوانين الخاصة بسير العمل				
	5.	يتعرف المدير على نقاط الضعف لدى العاملين فيعالجها ونقاط القوة فيعززها				

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

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

**الملحق ( 2 )**  
**أسماء المحكمين**

الجامعة	التخصص	الرتبة	اسم المحكم	الرقم
الجامعة الأردنية	إدارة تربية	أستاذ	أ. د هاني الطويل	1
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وأساليب تدريس العلوم	أستاذ	أ. د عايش أبو زيتون	2
الجامعة الأردنية	إدارة تربية	أستاذ	أ. د أنمار الكيلاني	3
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربية	أستاذ	أ. د عاطف مقابلة	4
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربية	أستاذ	أ. د أحمد أبو كريم	5
الجامعة الأردنية	إدارة تربية	أستاذ	أ. د خالد السرحان	6
جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة تربية	أستاذ	أ. د عدنان العضايله	7
جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة تربية	أستاذ	أ. د عمر الخرايشه	8
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	د. فواز شحاده	9
جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة تربية	أستاذ مشارك	د. محمد القداح	10
الجامعة الأردنية	إدارة تربية	أستاذ مشارك	د. صالح عبابنه	11

## الملحق ( 3 ) أداة الدراسة بصورتها النهائية



بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة بصورتها النهائية

سعادة المشرف/هـ/ مساعد المدير/هـ:..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين، إذ تهدف الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو

التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)

شاكرًا لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع الفقرات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

## الباحثة

أسماء علي محمود الجازرة

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى.

المسمى الوظيفي: ( ) مشرف تربوي ( ) مساعد مدير

المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فأكثر

عدد سنوات الخدمة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

( ) 10 سنوات فأكثر.

## (2) البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة:

م	الفقرات	درجة الممارسة				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
<b>المجال الأول: الاستثمار الأمثل للفرص:</b>						
1.	يرصد مدير المدرسة الفرص المتاحة					
2.	يهتم بالمتطلبات الاجتماعية للعاملين					
3.	يقدم خبرات جديدة للعاملين.					
4.	يحترم آراء العاملين في المدرسة لتطوير العمل.					
5.	يوفر الخدمات اللازمة لإشباع حاجات البيئة المحيطة.					
6.	يوفر مناخ تنافسي بين العاملين كوسيلة بهدف إنجاز الأعمال.					
7.	يجري بحوث مستمرة لمعرفة توجهات العاملين.					
8.	ينمي المدير مهارات العاملين الاجتماعية					
9.	يعقد المدير المؤتمرات وورش العمل بين الحين والآخر					
10.	يعتمد برامج تدريبية لجميع مستويات العاملين لرفع مستويات أدائهم					
11.	يستثمر الفرص الجديدة					
12.	يوظف التكنولوجيا في الخدمات التعليمية المقدمة					
13.	يلتزم بتحسين جودة خدمات المدرسة مقابل خفض التكاليف					
14.	يقوم العاملين بمختلف مستوياتهم وفقاً (لفاعليتهم ومقدرتهم) على إنجاز الأعمال					
15.	ينمي مهارات العاملين الفردية باتباع أسلوب فرق العمل.					
16.	يوافق بين تخصص المعلمين والمقررات المدرسية					
17.	يوظف التغذية الراجعة عن تقييم أداء المدرسة من العاملين فيها					
<b>المجال الثاني: استكشاف فرص جديدة</b>						
18.	يزود المدير العاملين بمعارف جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة.					
19.	يبحث عن وسائل تكنولوجيا جديدة بشكل مدروس					
20.	يستجيب المدير باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية					
21.	يستخدم الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل في المدرسة.					
22.	ينتهج أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة.					
23.	يبدل الجهود (لاستكشاف مواهب العاملين وتعرف خصالهم)					
24.	يلبي باستمرار زيادة الطلب على المهمات الجديدة					
25.	يشجع العاملين على ابتكار أفكار أصيلة تتحدى الأفكار التقليدية.					

درجة الممارسة					الفقرات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					يشارك العاملین في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهات المدرسة المستقبلية	26.
					يعدل (الإجراءات والممارسات) على ضوء نتائج التقييم.	27.
ثانياً: الإدارة بالتجوال						
المجال الأول: اكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع						
					يحاول المدير في أثناء تجواله اكتشاف أسباب مشكلات العمل	28.
						29

درجة الممارسة					الفقرات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					تفعيل أهداف المدرسة.	
					47. يختار المدير نوع التحفيز المناسب لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم.	
					48. يثني المدير خلال تجواله بين العاملين على (جهودهم وانجازاتهم ومبادراتهم).	
<b>المجال الثالث: تحسين الاتصال</b>						
					49. ينصت المدير لآراء العاملين	
					50. يتحلى المدير بالتأني عند استقبال البيانات والمعلومات من العاملين	
					51. يسمح بمناقشة وجهات نظر العاملين	
					52. يتبادل الآراء مع العاملين بهدف زيادة انتمائهم لمدرستهم	
					53. يستخدم في أثناء حوارهم مع العاملين لغة الجسد	
					54. يبتعد عن تصيد الأخطاء في أثناء الاستماع لحديث العاملين	
					55. يعالج خوف العاملين بتشجيعهم على طرح وجهات نظرهم	
<b>المجال الرابع: التغذية الراجعة</b>						
					56. يتعرف المدير على نتائج اتخاذ قراراته في أثناء تجواله	
					57. يقف على نوعية التدريب الذي يحتاجه في عمله من خلال التغذية الراجعة	
					58. يناقش من خلال مشاهداته الميدانية نتائج الأهداف التي حققها العاملون في المدرسة	
					59. يزود المدير العاملين في أثناء تجواله بالأنظمة الخاصة بسير العمل	
					60. يحدد المدير نقاط الضعف لدى العاملين فيعالجها.	
					61. يعزز نقاط القوة لدى العاملين.	

## الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan  
مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم، در/خ/23/2099  
التاريخ، 23/06/2019

**معالي الأستاذ الدكتور وليد المعاني الأكرم**  
**وزير التربية والتعليم**  
**عمان-المملكة الأردنية الهاشمية**

**تحية طيبة وبعد،**

يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الباحثة أسماء علي الجازرة تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين ومساعدي المديرين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الخاصة بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها، وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والتوصل إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

وتحسباً لشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...**

رئيس الجامعة  
أ.د. محمد محمود الحيلة

جامعة الشرق الأوسط  
مكتب الرئيس  
MEU  
President Office  
Amman - Jordan  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

المملكة الأردنية الهاشمية  
ديوان وزارة التربية والتعليم  
الرقم:  
إلى مدير مكتب الوزير

www.meu.edu.jo

## الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية إلى مدير إدارة التعليم الخاص ومركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم

  
 وزارة التربية والتعليم  
 عمان

الرقم ٣١٧١٩١١٠/٣  
 التاريخ ٥ ذو القعدة ١٤٤٠  
 الموافق ٢٠١٩/٠٧/٠٨

السيد مدير إدارة التعليم الخاص  
 الأتسمة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛  
 فأرجو العلم بأن الطالبة أسماء علي محمود الجنازرة تقوم بإجراء دراسة عنونها " البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات، وتطبيق أداة الدراسة على عينة من المشرفين التربويين ومساعدى المديرين في المدارس التابعة لإدارتكم.  
 راجياً تسهيل مهمة الطالبة المنكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم /  
  
**عبدالله علي حسونه**  
 مدير السياسات والتخطيط الاستراتيجي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
 نسخة/ لمدير البحث وتطوير التربوي  
 نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي  
 نسخة/ ملف 10/3  
 المرفقات: (5) صفحات

**أ. تيسم الديوان**  
 مديرة البحث والتطوير التربوي  
 المدير العام للتربية والتعليم  
 عمان ١١١١٨ الأردن . الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

هاتف: ٠١١٨١٠٠٠٠٠٠٠٠  
 فاكس: ٠١١٨١٠٠٠٠٠٠٠٠

## الملحق (6)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية إلى مديري المدارس الخاصة ومديراتها

  
 وزارة التربية والتعليم  
 عمان

٤٧٤٠ / ١١ / ١١  
 ٧ ذو القعدة ١٤٤٠  
 ٢٠١٩ / ٠٧ / ٠٩

مديرو المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع/ تسهيل مهمة

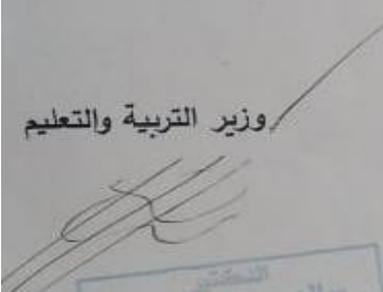
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

فأرجو اعلامكم بأن الطالبة (أسماء علي محمود الجنازرة) تقوم باجراء دراسة بعنوان " البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالادارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط . وستقوم بتطبيق اداة الدراسة على عينة من المشرفين التربويين ومساعدى المديرين في مدارسكم.

راجياً تسهيل مهمتها مع ضرورة مطابقة الاداة المطبقة مع المرفقه وان لا تستخدم البيانات والمعلومات الا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

  
 الدكتور  
 سالم محمد خليفات  
 مدير ادارة التعليم الخاص

المملكة الأردنية الهاشمية  
 هاتفه ٥٥٥٠١١٨١ +٩٥٢ فاكس ٦٥٥٦٦٦٦١٤ +٩٥٢ ج.ب. ١٥٥٩ عمان ١١١١١ الأردن . الموقع الإلكتروني www.moe.gov.jo

## الملحق (7) البراءة البحثية

المكتبة  
Library

الرقم : 2019/98 / 7  
التاريخ : 2019/03/17

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة الى طلب الباحثة أسماء علي الجنازرة/ جامعة الشرق الأوسط.  
لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي:

(البراءة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة  
بالتجوال من وجهة نظر العاملين فيها)

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لغاية  
تاريخ 2019/03/17.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مديرة وحدة المكتبة  
د. نشروان طه

جامعة الأردن  
Amman 11942 Jordan

هاتف - 5355000 / 5355099 (962-6) فاكس - 5300805 (962-6)  
Tel.: (962-6) 5355000 / 5355099 Fax: (962-6) 5300805  
E-mail: library@ju.edu.jo