



درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام التنظيمي

د. مزنة سعد العازمي*

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال، وأثرها على مستوى الالتزام التنظيمي. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية. ولتحقيق هدف هذه الدراسة استخدمت الباحثة استبانتيْن: الأولى تقيس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، والثانية تقيس مستوى الالتزام التنظيمي. وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (ن=٧٢٤) معلماً. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: (١) أنّ ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال كانت بدرجة كبيرة في جميع الأبعاد إجمالاً. (٢) أنّ مستوى الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت كان بدرجة عالية في جميع الأبعاد إجمالاً. (٣) أنّ لأبعاد الإدارة بالتجوال أثراً ذا دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي، بحسب تصورات أفراد العينة وخصوصاً في بُعدي التحفيز والتغذية الراجعة. وفي ضوء هذه النتائج خرجت الدراسة بعددٍ من التوصيات والمقترحات، كان من أهمها إدراج مفهوم الإدارة بالتجوال ضمن مشروع الإدارة المدرسية المطورة؛ بهدف نشر مفهومها لتكون من ضمن الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في التعليم العام.

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الكويت، دولة الكويت.

مقدمة:

تُعَدُّ الإدارة المدرسية إحدى الركائز المهمة والأساسية لنجاح المؤسسة التعليمية، ووسيلة من وسائل تنظيم الجهود الفردية والجماعية في المدرسة، وهي القائمة على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، وتمتُّعها بحرية التصرف، والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات؛ مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية، ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية (عابدين، ٢٠٠١). وبما أنَّ هذا العصر يحتاج إلى قيادات إدارية تتوافر لديها درجة عالية من المهارات الذاتية والإدارية والفنية والسلوكية، وقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة والأشكال والأنماط الجديدة من التنظيمات التي ظهرت نتيجة التطور التكنولوجي السريع - كان لزاماً على القيادات الإدارية التحول إلى المفاهيم الإدارية الحديثة، التي قد تساعد وتدعم التطور والإبداع الإداري. ومن أبرز هذه المفاهيم مفهوم الإدارة بالتجوال، الذي أثبتت الدراسات أنَّه إدارة ميدانية للأحداث، ومعايشة هذه الأحداث على الطبيعة (صالحة، ٢٠١٥).

ويرجع الفضل في نشر اتجاه الإدارة بالتجوال إلى الباحثين: (Peters and Waterman, 1982) عندما ناقشا مفهوم الإدارة بالتجوال في كتابهما "Looking for Excellence"؛ حيث لاحظا عزلة المديرين عن مرؤوسيهما؛ بسبب التطور الكبير في حجم التقنية في التنظيمات المعاصرة، وأثبتا من خلال الأبحاث التحليلية التي أجريها على شركة (Hewlett-Packard) وشركات أمريكية أخرى ناجحة أنَّ تطبيق الإدارة بالتجوال يُعَدُّ أساساً للقيادة والتميز، وأنَّ أساس نجاح هذه الشركات يرجع إلى أنَّ المديرين الذين يعملون بهذه الشركات كانوا يتجولون بين موظفيهم، ويتبادلون النُّكات والمرح معهم، ويصغون لمقترحاتهم، ويستمعون لمشكلاتهم، ويأخذون شكاواهم بعين الاعتبار، ويحرصون على حفظ أسماء العاملين معهم. وقد أحدثت أبحاثهم نَفْلَةً نوعية في الفكر الإداري الإنساني بالنظر إلى العاملين على أنَّهم جزء فاعل ومُكوِّن رئيسي في الإدارة التنظيمية، وليسوا مجرد آلات منفصلة عنها (Jamal & Soomro, 2011).

بينما يُعدُّ (Peters and Austen, 1989) أولَ مَنْ تناولوا تعريف الإدارة بالتجوال في كتابهما "A Passion for Excellence" بُعدَ الباحثين: "بيتريز" و"وترمان"؛ إذ عَرَّفَها بأنها "قضاء الوقت بعيداً عن المكتب، بهدف الاستماع الحقيقي للزبائن، والاتصال الفعَّال مع الموردين والعاملين، والبحث عن المبتكرين وعن الأفكار الجديدة"، ولم تختلف كثيراً التعريفات اللاحقة التي قدَّمتها عددٌ من الباحثين أمثال (Amsbary & Staples, 1991; Buckner, 2008; Emmons, 2006; Serrat, 2009) لمفهوم الإدارة بالتجوال عن هذا التعريف؛ إذ إنَّ أغلبها اتفق على مبادئ وأسس تقوم عليها الإدارة بالتجوال. منها: (١) ملاحظة العاملين في مواقع العمل الفعلية من خلال التجوال بانتظام. (٢) الاتصال غير الرسمي أساس التعامل مع العاملين. (٣) التحدث مع العاملين والاستماع إلى كل واحد منهم. (٤) مشاركة العاملين في المناقشات محل المشكلات التي تواجههم بالعمل. (٥) إعطاء التغذية الراجعة البناءة للعاملين فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ العمل. كما أنَّ أغلب التعاريف، كما أوردها كل من (الخضري، ٢٠٠٠، والعيدي، ٢٠١٠؛ العجمي، ٢٠١٠؛ صالحة، ٢٠١٥) أشارت إلى أبعاد الإدارة بالتجوال، وهي تتمثل في: (أ) اكتشاف الحقائق: ويشير إلى قدرة المدير الذي يعمل من خلال التجوال على تحديد المشكلات التي تعاني منها المنظمة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عمَّا يحصل على أرض الواقع. (ب) تحسين الاتصال: ويشير إلى قدرة المدير على كسب ثقة العاملين من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل؛ وذلك من أجل تعرُّف أكثر لوجهات النظر المختلفة والرد على استفسارات العاملين بغية تحسين فاعلية الاتصال. (ج) التحفيز: ويشير إلى قدرة المدير على حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف. (د) التطوير والإبداع: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على إضافة الجديد والمُبْتَكِر، وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعين وإلهام العاملين

الحلول الإبداعية وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله. (هـ) **التغذية الراجعة**: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير المتجول على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم، وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم.

ولا تحقق الإدارة بالتجوال هدفها من خلال كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسة دون تصفية أو تحريف أو تدخّل من قِبل الإدارات المختلفة (ملحم، ٢٠٠٦)، إلا بوجود المدير المتجول الذي يتحلّى بصفات وخصائص معينة، وهي تلخص - كما أشار إليها المصري (٢٠١٥) - في: النزاهة، والإخلاص، والشجاعة، والمرونة، والإيجابية، والاستقامة والإنصاف، والكرامة الإنسانية، والصبر والتفهم، وضبط النفس، والتشجيع، والاهتمام بالأفراد ورعايتهم في تفجير طاقات الإبداع والابتكار الكامنة في دواخلهم. كما لا بد من وجود شخص يتمتع بالتفكير الإبداعي يسعى بشكل دائم إلى التطوير المستمر، وفُق رؤية استشرافية ذكية لصورة المستقبل من أجل زيادة جهد العاملين.

وهناك عدة أساليب يستطيع المدير المتجول أن يستخدمها في الإدارة بالتجوال، وهي - كما أوردها (الخضري، ٢٠٠٠؛ صالحة، ٢٠١٥؛ العجمي، ٢٠١٠) - (١) الاجتماعات المفتوحة والمغلقة: وهناك ثلاث خصائص يجب أن تتوفر في الاجتماعات لتؤدي أهدافها، هي: التخطيط السليم، والقيادة السليمة لهذه الاجتماعات، والمتابعة لأي قرارات تتخذ في هذه الاجتماعات. (٢) المحاضرات والندوات: وهي تُركّز على جانب مُعيّن من الموضوعات، ويتناوله بالعرض والنقاش والتحليل والمعالجة مجموعة من المتخصصين، وتتميز هذه الندوات بأنها أقلّ الأساليب كلفة لإمكانية إشراك عدد كبير من العاملين بها ولكنها تحتاج إلى مستوى عالٍ من المهارة لدى القائم بها. (٣) البرامج

التدريبية: التدريب أهم الأساليب لتحقيق التجوال الإداري، وتتعدد الأساليب التدريبية التي يمكن استخدامها بحسب طبيعة العاملين ونوعيتهم. وقد تكون هذه الأساليب ورش عمل أو جلسات عصف ذهني أو استقصاء، ونحو ذلك. (٤) المناقشات غير الرسمية: وهو أسلوب يتيح المجال أمام العاملين للحديث في أي موضوع، ويكون أسلوب المناقشة فيها غير رسمي؛ مما يسمح للعاملين بحرية التعبير عن آرائهم في العمل الجماعي وكيفية تطويره، وهذا بدوره يعزز خطوط الاتصال بين الإدارة والعاملين. (٥) الزيارات العابرة: وهذا الأسلوب يُنمّي لدى العاملين الإحساس بالمتابعة والاهتمام من قبل المدير المتجول.

وعلى الرغم من المزايا والفوائد التي يحققها اتجاه الإدارة بالتجوال كالتفويض الفعال للسلطة؛ وتقييم أداء العاملين بشكل أفضل؛ مما يسهم في ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي، وإعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية، وتحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ، وزيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين (المصري، ٢٠١٥). إلا أن المدير المتجول لابد من أن يضع بعين الاعتبار العيوب الناجمة عن تطبيق الإدارة بالتجوال والمتمثلة - كما أوردها (Robbins & Judge, 2013) - في: (١) وقت التجوال الذي يقوم به المدير سيكون على حساب مهامه الوظيفية الأساسية (كالتحليل؛ والتنسيق؛ والتخطيط الإستراتيجي). (٢) الإدارة على أساس الانطباعات الذاتية التي يحققها التجوال يتعارض مع منهج البحث القائم على المعلومات في عملية اتخاذ القرارات. (٣) يبقى احتمال أن تُظهر المديرين كمراقبين أو دُخلاء وارداً مما يقلل من فاعلية التطبيق.

ومفهوم الإدارة بالتجوال يرتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، لتتجاذبها تأثيراً وتأثيراً كثير من المفاهيم والعوامل الأخرى، التي قد تسهم جميعها، وبصورة متفاعلة في تطوير قدرة المؤسسات والمنظمات، ولعل من أهم المفاهيم التي قد تتأثر بالإدارة بالتجوال مفهوم الالتزام التنظيمي، ويعرف (Harris, 2003, p. 31) الالتزام التنظيمي بأنه: "ارتباط الموظف بالمنظمة

وتتطابق أهدافه مع أهدافها، وبشكل متزايد عبر الوقت"، ويتفق معه بذلك (Miller, 2003, p. 73)؛ إذ يرى أنَّ الإلتزام التنظيمي حالة تُعَبَّر عن ارتباط الموظف بالمنظمة وأهدافها ورغبته في الاستمرار في عضويته في هذه المنظمة"، وكذلك (O'Reilly, 1989, p. 17) الذي يرى أنَّ الإلتزام التنظيمي "ارتباط نفسي يربط الموظف بمؤسسته، ويدفعه للاندماج والعمل فيها وتبني قيمها". أمَّا (Allen and Meyer, 1990) فقد عرَّفَا الإلتزام التنظيمي من خلال أبعاده التي حددها في ثلاثة أبعاد، هي: (١) الإلتزام العاطفي Affective commitment وهو يدل على إيمان الفرد بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمتها ورغبته القوية في البقاء عضواً فيها. (٢) الإلتزام المستمر Continuance commitment ويعني الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ترك المنظمة. (٣) الإلتزام المعياري (الأخلاقي) Normative commitment: ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة.

مشكلة الدراسة:

يبدل القائمون على التعليم في وزارة التربية بدولة الكويت بالشراكة مع المركز الوطني لتطوير التعليم والبنك الدولي جهوداً بارزة في تطوير الإدارات المدرسية، وتحقيق التنمية المهنية والاهتمام بتحسين الأداء المدرسي، وذلك من خلال تبني مشروع الإدارة المدرسية المطورة، وذلك ضمن البرنامج المتكامل لتطوير التعليم الذي يمتد من عام ٢٠١٥ حتى عام ٢٠١٩، وقد طبق المشروع في العام الدراسي ٢٠١٤م، وتم التوسُّع فيه خلال العام الدراسي ٢٠١٥ ليشمل ١٤٢ مدرسة (مجلة أكاديميا، ٢٠١٥). ويُعَدُّ اهتمام وزارة التربية بمشروع الإدارة المدرسية المطورة إشارة واضحة من القائمين على تطوير التعليم إلى أهمية تطوير النظام الإداري للمدرسة، باعتبار الإدارة المدرسية رأس العلمية التعليمية في تنفيذ الأهداف، وتحقيق التطوير المنشود بحسب الخطط المرسومة من الوزارة. ولعل أهم جانب لا بدَّ من الاهتمام به في مشروع الإدارات المدرسية

المطورة، هو تطوير النمط الإداري الذي يتبعه مديرو المدارس وفقاً للاتجاهات العالمية الحديثة في علم الإدارة؛ وذلك من خلال تبني نموذج إداري يعتمد على التجوال خارج المكتب، والتخلي عن الأسلوب الإداري التقليدي الذي يعتمد عليه بعض مديري المدارس وهو الجلوس خلف المكتب طوال السنة، وخصوصاً أن ممارسة الإدارة بالتجوال تجعل المدير قريباً من العاملين، وعلى معرفة تامة باتجاهاتهم وخبراتهم وقدراتهم؛ مما قد يساهم في كسر الحواجز فيما بينهم، وفي تقريب وجهات النظر، بالإضافة إلى تمكين العاملين من المهارات الإدارية المطلوبة، والاستفادة من مشاركتهم في إدارة المدرسة من أجل تحقيق الأهداف، فضلاً عن أن هذا النموذج من الإدارة يساهم في رفع معنويات العاملين وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، وتفعيل التواصل بين المدير والعاملين معه، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات العربية والأجنبية كدراسة (المصري، ٢٠١٥). وتأسيساً على ما سبق ذكره ومن خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت هذا المفهوم لوحظ قلة الأبحاث التي أجريت داخل مدارس التعليم العام بدولة الكويت؛ مما شكل ذلك حافزاً للباحثة لدراسة هذا الموضوع ومحاولة تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت لأبعاد الإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام التنظيمي.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الجنسية، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟

السؤال الثالث: ما درجة الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الجنسية، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟

السؤال الخامس: ما القدرة التنبئية لأبعاد الإدارة بالتجوال في تفسير التباين الواقع على مجالات الالتزام التنظيمي؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١ - تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال.
- ٢ - تحديد مدى تأثير متغير الدراسة: الجنس، والجنسية، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية على تصورات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال.
- ٣ - تعرّف درجة الالتزام التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت.
- ٤ - تحديد مدى تأثير متغير الدراسة: الجنس، والجنسية، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية على تصورات عينة الدراسة عن درجة الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.
- ٥ - استكشاف القدرة التنبئية لأبعاد الإدارة بالتجوال في تفسير التباين الواقع على مجالات الالتزام التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال وأثر هذه الممارسة على الالتزام التنظيمي. ومن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في توفير المعلومات

الضرورية اللازمة لمتخذي القرار في وزارة التربية، وكذلك للمركز الوطني لتطوير التعليم عن أهمية الإدارة بالتجوال في مشروع الإدارة المدرسية المطورة، لاسيما أنَّ مفهوم الإدارة بالتجوال من المفاهيم الحديثة في الممارسة الإدارية على حسب ما ترى الباحثة، كما تسهم ممارسة هذا النمط من الإدارة في إيجاد علاقة إيجابية بين مديري المدارس من جهة والعاملين معهم من جهة أخرى. وتكشف نتائج هذه الدراسة لمديري المدارس عن درجة ممارستهم لأبعاد الإدارة بالتجوال؛ مما قد يساعد على تعرّف الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز في ممارستهم للإدارة بالتجوال؛ من أجل الاستفادة منه في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المدرسة. أما من الناحية النظرية فمن المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توفير إطار نظري لدراسات لاحقة في الميدان نفسه وخصوصاً أن هذا الموضوع من الموضوعات الحديثة نسبياً في مجال الإدارة التربوية على حد علم الباحثة، كما تمثل مرجعاً نظرياً للمكتبات التربوية البحثية وطلبة الدراسات العليا المتخصصين في علم الإدارة التربوية.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الإدارة بالتجوال:

تُعرّف الإدارة بالتجوال بأنها: "التجول داخل بيئة العمل، والمعايشة الواقعية لما يحدث فعلاً، والتعامل مع العاملين والتحدث إليهم، وتحفيزهم، ومحاولة فتح قنوات الاتصال داخل المنظمة" (العجمي، ٢٠١٠، ص ٣٥٨). بينما تُعرّف الإدارة بالتجوال إجرائياً: بقيام مديري مدارس التعليم العام بجولات تَفْقُدِيَّة للمعلمين في فصولهم الدراسية؛ وذلك لاكتشاف حقيقة أدائهم، وتعزيز العلاقات الشخصية معهم من خلال تحسين مستوى الاتصال، وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والتطور، وتقديم التغذية الراجعة لهم. ويمكن قياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من خلال إجابات المعلمين عن فقرات أداة الدراسة.

الالتزام التنظيمي:

عرّف (Greenbery & Baron, 2007) الالتزام التنظيمي على أنه: درجة اندماج العاملين بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها (ص ٢١٥). ويُعرّف إجرائياً بأنه مدى ولاء المعلم في مدارس التعليم العام بدولة الكويت وميله نحو العمل في مدرسته، وحرصه على تحقيق أهدافها، والإسهام في نجاحها واستمراريتها، والالتزام بقيمتها والمحافظة على سمعتها، طبقاً للأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي التي اشتملت عليها أداة الدراسة؛ والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري (الأخلاقي).

مدير المدرسة:

عرّف عبدو (٢٠٠٠) مدير المدرسة على أنه: "قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح" (ص ٩٨). أما إجرائياً فتعرّفه الدراسة على أنه: الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية ليكون مسؤولاً عن سير عمليات المدرسة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها التربوية.

التعليم العام:

تعرف الدراسة التعليم العام إجرائياً على أنه: القطاع الذي يقدم الخدمة التعليمية المجانية في جميع المراحل المعتمدة، ويكون التعليم فيها إلزامياً بموجب القانون المنصوص عليه بالدستور الكويتي.

حدود الدراسة:

تتحدّد الدّراسةُ الحاليّةُ بالحدود الآتية:

- (١) الحدود البشرية: اقتصرّت هذه الدّراسةُ على معلمي مدارس التعليم العام في جميع المناطق التعليمية الست في دولة الكويت.
- (٢) الحدود المكانية: اقتصرّت هذه الدّراسةُ على جميع مدارس التعليم العام (الابتدائية؛ المتوسطة؛ الثانوية) بدولة الكويت؛ (٣) الحدود الزمنية: طبقت هذه الدّراسةُ في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧.

الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الإدارة بالتجوال لوحظ أنَّ أغلب هذه الدراسات حاولت استكشاف علاقتها مع عدة متغيرات تنظيمية وسلوكية، ومنها دراسة الضلاعين (٢٠١٦) التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت متوسطة، وجاء ترتيب الأبعاد على النحو الآتي: التطوير والإبداع، اكتشاف الحقائق، التغذية الراجعة، التحفيز. أما دراسة المصري (٢٠١٥) فقد هدفت إلى تعرُّف مدى تطبيق الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميُّز المؤسسي من وجهة نظر المستويات الإشرافية بالشقِّ المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ نسبة تطبيق الإدارة بالتجوال وتوافر التميز المؤسسي في الشقِّ المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني جاءت متوسطة. كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي. أمَّا دراسة صالحة (٢٠١٥) فقد بحثت أثر درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قِبَل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة على الأداء الوظيفي للمعلمين وكشفت النتائج أنها جاءت مرتفعة، وتوصلت نتائجها من خلال استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى أنَّ المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع للأداء الوظيفي هي: التغذية الراجعة، والتحفز، وتحسين الاتصال، والتطوير والإبداع. وأنَّ مُتَغَيِّرَ اكتشاف الحقائق له تأثيرٌ ضعيف على الأداء الوظيفي. كما قام قدومي والخواندة (٢٠١٤) بدراسة هدفت إلى تعرُّف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بن مجالات درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كافة لدى مدري المدارس المهنية في فلسطين وبين درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، وأنَّ هذه العلاقات جميعها كانت موجبة، كما

تتأثر درجة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية من وجهة نظرهم إيجابياً بتقبُّل المدير لمقترحات المعلمين وبعدالة نظام الحوافز. كما قامت العيدي (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات. أمّا دراسة (Macneill & Boyd, 2009) فقد حاولت البحث في كيفية المزج بين القيادة والإدارة بالتجوال في عمل مديري المدارس الأسترالية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن إستراتيجية القيادة والإدارة بالتجوال لعبت دوراً مهماً في ممارسة أساليب القيادة المتنوعة، وفي إيجاد مناخ صحيّ فعّال، يقوم على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية التي يجري تنفيذها داخل المدرسة وإليها يُعرَى الابتكار والفلسفات الإيجابية التي تسهم في إثراء المنهاج وتطوير عملية التعلم.

أمّا ما يتعلق بالدراسات السابقة لمفهوم الالتزام التنظيمي، فقد لوحظ تعدّد المتغيرات التنظيمية التي تمت دراسة علاقتها بمفهوم الالتزام التنظيمي. فعلى سبيل المثال لا الحصر، بحثت دراسة عاشوري (٢٠١٥) علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي وتوصلت نتائجها إلى أن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجزائر كانت متوسطة. كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. أمّا دراسة الغامدي (٢٠١٠) فقد بحثت علاقة النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جِدّة، ووجدت أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين عالٍ، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين الالتزام التنظيمي وكل من النمطين القياديين (القيادة السلبية والقيادة الأبوية). وبحثت دراسة فلمبان (٢٠٠٨) أثر الرضا

الوظيفي على الالتزام التنظيمي، وتوصلت نتائجها إلى أنَّ المشرفين التربويين في إدارة التربية والتعليم بمدينة مكة يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا والالتزام التنظيمي؛ مما أوجدَ علاقةً إيجابيةً بين متوسط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. أمَّا ما يتعلق بالدراسات التي ربطت بين الإدارة بالتجوال والالتزام التنظيمي، فقد وُجِدَتْ دراسةً واحدةً، على حسب علم الباحثة. وهي دراسة AL Shra'ah & Abu Rumman & Abu Hamour & AL Sha'ar (2013) التي هدفت إلى بيان دور الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء والممرضين في المستشفيات الأردنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قِبَلِ الأطباء والممرضين في المستشفيات الأردنية ودرجة الالتزام التنظيمي كانت متوسطة، كما وجدت نتائج الدراسة أنَّ هناك دلالة إحصائية تشير إلى أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء والمرضى في المستشفيات الأردنية، وخصوصاً بعدَ تحسين الاتصال، واكتشاف الحقائق أنَّ لهما الأثر الأكبر على الالتزام التنظيمي.

من العرض السابق لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة العربية والأجنبية، لوحظ ندرة الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة بالتجوال التي طبقت على الميدان التربوي، وأنَّ أغلب الدراسات السابقة قد طبقت على مؤسسات غير تعليمية، مما كان أحد المحددات التي أدت إلى استعانة الباحثة بهذه الدراسات لتفسير النتائج. ولوحظ أنَّ أغلب الدراسات السابقة أكدت وجود علاقة تربط الإدارة بالتجوال بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية. وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات التي سبقها في تحديد أهم المحاور التي يجب أن تتناولها الدراسة بالبحث، وقد ظهر ذلك جلياً في إعداد أداة الدراسة وبنائها، وكذلك في تفسير النتائج التي توصلت إليها ومقارنتها بما سبقها، بينما اختلفت هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة في الحيز الجغرافي الذي طُبِّقَتْ عليه أداة هذه الدراسة وهو دولة الكويت، فعلى حسب علم الباحثة لم تُجَرَّ أية دراسة على مستوى دولة الكويت تناولت موضوع الإدارة بالتجوال وأثره على الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام، وهذا ما سوَّغ للباحثة إجراء هذه الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اشتملت منهجية الدراسة وإجراءاتها على ما يأتي:

منهج الدراسة:

انتهجت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي التعليم العام في المراحل التعليمية الثلاث: الابتدائية والمتوسطة، والثانوية، في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧، البالغ عددهم (٥٨٨٦٩) معلماً ومعلمة، منهم (١٥٢٠٥) معلماً و(٤٣٦٦٤) معلمة (وزارة التربية، ٢٠١٤).. أمّا عينة الدراسة فقد اختيرت وفقاً لأسلوب العينة العنقودية العشوائية، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٧٢٤) معلماً ومعلمة، ويوضح الجدول (١) تَوَزُّعُ أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها.

الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٢٤٣	٪٣٣,٦
	أنثى	٤٨١	٪٦٦,٤
الجنسية	كويتي	٣٦٥	٪٥٠,٤
	غير كويتي	٣٥٩	٪٤٩,٦
سنوات الخدمة	٥ سنوات فأقل	٢٣١	٪٣١,٩
	من ٦ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٢٦	٪٣١,٢
	١١ سنوات فأكثر	٢٦٧	٪٣٦,٩
المنطقة التعليمية	العاصمة	١١٣	٪١٥,٦
	حولي	١٤٨	٪٢٠,٤

تابع / الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
	الفروانية	١٠٦	١٦,٤٪
	مبارك الكبير	٦١	٨,٤٪
	الأحمدي	١٦٦	٢٢,٩٪
	الجهراء	١٣٠	١٨٪
المجموع الكلي		٧٢٤	١٠٠٪

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم استخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة الحالية، وقد تكونت من ثلاثة أجزاء، موزعة على النحو الآتي:

الجزء الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية.

الجزء الثاني: الاستبانة الأولى والخاصة بأبعاد الإدارة بالتجوال؛ إذ قامت الباحثة ببناء استبانة أداة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد الإدارة بالتجوال؛ وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري، وقد تكونت الاستبانة من (٤٦) فقرة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية؛ هي: البُعد الأول: اكتشاف الحقائق، ويتضمّن (٩) فقرات. البُعد الثاني: تحسين الاتصال، ويتضمّن (١١) فقرة. البُعد الثالث: التحفيز، ويتضمّن (٩) فقرات. البُعد الرابع: التطوير والإبداع، ويتضمّن (٧) فقرات. البُعد الخامس: التغذية الراجعة، ويتضمّن (١٠) فقرات.

الجزء الثالث: الاستبانة الثانية والخاصة بأبعاد الالتزام التنظيمي، وقد بنيت بعد الرجوع للدراسات السابقة وخصوصاً دراسة (Meyer & Allen, 1993) التي تم الاستفادة من تصنيفها لأبعاد الالتزام التنظيمي، وتكوّنت الاستبانة من (٢١) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: البُعد الأول: الالتزام العاطفي Affective Commitment ويتضمّن (٧) فقرات. البُعد الثاني:

الالتزام المستمر Continuance Commitment ويتضمن (٧) فقرات. البُعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي) Normative Commitment، ويتضمن (٧) فقرات. وقد صُمِّمَت الاستجابةُ على أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وهي تدرج تحت خمس فئات، هي: (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً)، ولأغراض تحليل وتحديد تقديرات استجابات العينة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، تم تحديد درجة تقييم أفراد العينة لتطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي، بمستويات ثلاثة: عالية، ومتوسطة، ومنخفضة. وذلك اعتماداً على المعادلة الآتية: طول الفئة = أكبر قيمة - أقل قيمة / عدد المستويات = $5 - 1 / 3 = 4 / 3 = 1,33$ وبذلك تكون القيم: (من ١,٠٠ - ٢,٣٣) درجة منخفضة، و(من ٢,٣٤ - ٣,٦٦) درجة متوسطة، و(من ٣,٦٧ - ٥,٠٠) درجة عالية.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين وجميعهم من الأكاديميين المختصين في كلية التربية بجامعة الكويت؛ وذلك للحكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها، وملاءمتها للمجال، ودرجة تحقيقها للهدف الذي وُضِعَتْ من أجله، وتم الأخذ بآراء المحكمين حذفاً وتعديلاً وإضافةً، ومن ثم صياغة الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال استخراج مُعامل الثبات الكلي بطريقة الاتساق الداخلي بحسب معادلة ألفا كرونباخ؛ إذ بلغ ثبات البنود الخاصة بالإدارة بالتجوال (٠,٩٨١)، وبنود الالتزام التنظيمي (٠,٩٤٤)، وهي قيم مرتفعة تعكس ثبات الأداة واتساق فقراتها. وبذلك اعتُبرت الأداة مناسبةً لجمع المعلومات للإجابة عن أسئلة الدراسة. والجدول (٢) يوضح قيمة معامل الثبات لأبعاد أداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (٢)

قيم معامل الثبات " ألفا كرونباخ " لمجالات أداة الدراسة

أبعاد أداة الدراسة	عدد العبارات	معدل ثبات ألفا كرونباخ
الإدارة بالتجوال	٤٦	٠,٩٨١
البُعد الأول: اكتشاف الحقائق	٩	٠,٩٢٢
البُعد الثاني: تحسين الاتصال	١١	٠,٩٤١
البُعد الثالث: التحفيز	٩	٠,٩٤٠
البُعد الرابع: التطوير والإبداع	٧	٠,٩٢٥
البُعد الخامس: التغذية الراجعة	١٠	٠,٩٤٧
الالتزام التنظيمي	٢١	٠,٩٤٤
البُعد الأول: الالتزام العاطفي	٧	٠,٩١٤
البُعد الثاني: الالتزام المستمر	٧	٠,٨٥٣
البُعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)	٧	٠,٨٦٨

المعالجات الإحصائية:

استُخدمت المعالجات الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وتم استخدام اختبار "شيفيه" (Scheffe) للمقارنات البعدية من أجل تحديد الفروق الدالة إحصائياً. كما استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Multiple Regression Analysis).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين؟

يتبين من الجدول (٣) أن تصورات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال كانت بدرجة كبيرة في جميع الأبعاد إجمالاً، وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٣,٧٩) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٦١). وهذا بحسب تصورات أفراد العينة مؤشر إيجابي، يدل على أنَّ

مديري المدارس يمارسون الإدارة بالتجوال في مدارسهم على الرغم من أنّ هذا المفهوم يُعدُّ من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وهذا مؤشر يدل على ثقافة مديري المدارس ومتابعتهم للمفاهيم الحديثة، ولاسيّما في علم الإدارة، والعمل على تطبيقها في مجال عملهم بالمدرسة. ويلاحظ أنّ البُعد الأول: (اكتشاف الحقائق) قد جاء بالمرتبة الأولى، وذلك من خلال حرص المدير على تحديث البيانات والاطمئنان إلى مسار عمل المدرسة، وفقاً للخطط والأهداف المرسومة من قِبَل الوزارة، ومتابعته لأداء المعلمين في الصفوف بشكل دائم لمعرفة مدى جودة الإنجاز المتحقق فعلاً في المدرسة، بالإضافة إلى حرصه على تطوير أساليب المتابعة لتعرّف على الأسباب الحقيقية لضعف أداء المعلمين. كما يعتمد المدير على التجوال لتحديد المشكلات المدرسية تحديداً دقيقاً. ويلاحظ أنّ هذه النتيجة قد اختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Shra'ah, et al, 2013)؛ إذ جاءت ممارسة الأطباء والمرضات في المستشفيات الأردنية بدرجة متوسطة، وكذلك نتائج دراسة (المصري، ٢٠١٥) التي جاءت ممارسة مديري وزارة الداخلية لهذا المجال فيها بدرجة متوسطة، وربما يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف العينة المُطبّق عليها وظروف العمل بها التي تعتمد على النظام البيروقراطي في الإدارة.

ثم جاء في المرتبة الثانية البُعد الثاني: (تحسين الاتصال) وبدرجة ممارسة عالية؛ إذ يحرص المدير على توطيد العلاقات الاجتماعية مع المعلمين من خلال وجوده خارج مكتبه؛ وذلك بهدف كسب ثقة المعلمين، كما يسمح بمناقشة وجهات نظر المعلمين فيما يخص العمل من خلال الإصغاء الجيد لآراء المعلمين. كما يحرص المدير من خلال التجوال على معرفة مدى سلامة قنوات الاتصال من خلال مطابقة المعلومات الواردة بالواقع. ويلاحظ أنّ هذه النتيجة قد اتفقت مع نتيجة دراسة (العدي، ٢٠١٠)، ودراسة (قدومي والخالدة، ٢٠١٤)، التي أكدت جميعها دور الإدارة بالتجوال في تحسين الاتصال بدرجة كبيرة، بينما اختلفت مع دراسة (المصري، ٢٠١٥) التي وَجَدَتْ أنّ ممارسة مديري الإدارات

في وزارة الداخلية الفلسطينية لمجال تحسين الاتصال جاءت بدرجة متوسطة إلى ضعيفة؛ وقد أرجع السبب في ذلك إلى غلبة النمط القيادي الدكتاتوري الذي يركز على الإنتاجية فقط في المؤسسات العسكرية. يليه البُعد الرابع: (التطوير والإبداع) بالمرتبة الثالثة، إذ يشجع المدير من خلال تجواله أفكار التطوير والإبداع في العمل. وهو بذلك يُرسِّخ ثقافةً مدرسيةً قائمة على الابتكار والتجديد من خلال اكتشاف الفرص الإبداعية، وتشجيع المرونة بهدف إخراج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتيد عليها من أجل إعداد وتأهيل مجموعة من المعلمين للقيادة المدرسية. كما يهتم المدير بإعطاء فرص للمعلمين لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير التعليم. ويلاحظ أنَّ هذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة كل من (المصري، ٢٠١٥، Macneill & Boyd, 2009) التي أكدت أهمية الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتطوير والإبداع من أجل تحسين الأداء. بينما اختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (قدومي والخالدة، ٢٠١٤، Shra'ah, et al, 2013) التي جاءت درجة ممارسة هذا البُعد فيها بدرجة متوسطة، وقد أرجعت دراسة (قدومي والخالدة، ٢٠١٤) السبب في ذلك إلى بعض المعوقات التي تتطلب إعداداً جيداً لمدير المدرسة بحيث يكون لديه مهارات وقدرات تُمكنه من التعامل مع متغيرات العصر بشكلٍ إيجابي.

أما البُعد الثالث: (التحفيز) فقد جاء بالمرتبة الرابعة، وهذا مؤشر يدل على ضرورة اهتمام مديري المدارس بهذا البُعد لما له من أهمية في تشجيع المعلمين، ورفع الروح المعنوية لديهم من أجل عطاء أفضل في مجال العمل، بالإضافة إلى ضرورة اهتمام المدير باستخدام أسلوب التحفيز المناسب لكل معلم من المعلمين، وتوجيه هذا التحفيز نحو الحاجات غير المُشبعة لدى المعلمين، والحرص على منح الحوافز بعدالة لجميع المعلمين، إذ إنَّ حرصه على كل ما سبق من شأنه أن يؤدي إلى تحسُّن الأداء المدرسي وإيجاد بيئة مدرسية صحية وملائمة للمعلمين. وأخيراً يلاحظ أنَّ البُعد الخامس (التغذية الراجعة) جاء في المرتبة الخامسة، وعلى الرغم من أنَّ درجة ممارسة المديرين لهذا البُعد

قد جاءت بدرجة عالية فإنه أتى بالمرتبة الأخيرة من حيث أهميته من بين الأبعاد الأخرى، لذا يلاحظ من النتائج المتحصّل عليها أنّ المدير لابد من أن يحرص في أثناء تجواله على تزويد المعلمين بالقوانين والمعلومات بخصوص العمل، كما يجب أن يقدّم - من خلال تجواله - للمعلمين ملاحظات عن أدائهم من أجل تعزيز نقاط القوة في هذا الأداء ويعمل على تطويرها وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها، بالإضافة إلى أنّ المدير خلال تجواله لابد أن يحدّد نوع التدريب اللازم والمناسب للمعلمين (كمّاً ونوعاً)، وبما يتفق مع قدراتهم واحتياجاتهم وفقاً للفروق الفردية بينهم.

الجدول (٣)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة
عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت
للإدارة بالتجوال مرتبة تنازلياً**

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المجال
البُعد الأول: اكتشاف الحقائق			
يسعى المدير لتحديث بيانات العاملين والطلاب في المدرسة	٤,٠٠	٩٣٣,	كبيرة
يقوم المدير بالتجوال للاطمئنان على مسار عمل المدرسة وفقاً للخطط والأهداف المرسومة من قِبَل الوزارة.	٣,٩٤	٩٦٤,	كبيرة
يسعى المدير لتطوير أساليب المتابعة في المدرسة	٣,٩٣	٩٧٨,	كبيرة
يتأكد المدير من البيانات والمعلومات الواردة إليه من خلال جولاته التفقدية	٣,٨٥	٩٦٧,	كبيرة
يتابع المدير أداء المعلمين في الصفوف بشكل دائم	٣,٨٥	١,٠٤١,	كبيرة
يمارس المدير التجوال لمعرفة مدى جودة الإنجاز المتحقق فعلاً في المدرسة	٣,٨٣	٩٩٠,	كبيرة
تُمكن جولات المدير المستمرة من استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة	٣,٧٧	٩٥٣,	كبيرة
يعتمد المدير على التجوال لتحديد المشكلات المدرسية تحديداً دقيقاً	٣,٧٦	١,٠٣٨,	كبيرة

تابع / الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة
عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت
للإدارة بالتجوال مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف	المتوسط	المجال
الممارسة	المعياري	الحسابي	
كبيرة	١,٠٢١	٣,٧٥	يسعى المدير لتَعَرُّف الأسباب الحقيقية لضعف أداء المعلمين
كبيرة	٠,٧٧٥	٣,٨٥	الدرجة الكلية للْبُعْد
الْبُعْد الثاني: تحسين الاتصال			
كبيرة	١,٠٣٢	٤,٠٤	وجود المدير خارج مكتبه مع المعلمين يزيد من العلاقات الاجتماعية
كبيرة	١,٠٤١	٣,٨٧	يسمح المدير بمناقشة وجهات نظر المعلمين فيما يخص العمل
كبيرة	١,٠٨٥	٣,٨٦	يهتم المدير بالتواجد مع المعلمين في أوقات الأزمات أو النزاعات أو الضغوط
كبيرة	١,٠٤٤	٣,٨٤	يحرص المدير خلال تجواله على كسب ثقة المعلمين به
كبيرة	١,٠٥٠	٣,٨٣	يتمتع المدير بالإصغاء الجيد في استقبال آراء المعلمين
كبيرة	١,٠٦٠	٣,٨١	يستمتع المدير في أثناء تجواله لأسئلة المعلمين ويتحاور معهم
كبيرة	١,٠٤٣	٣,٧٩	يشجع مدير المدرسة على المناقشة الجماعية لأساليب العمل
كبيرة	١,٠٣٦	٣,٧٩	يسعى المدير لتوثيق العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي
كبيرة	١,٠٤٧	٣,٧٨	يستخدم المدير في أثناء تجواله لغة الجسد وتعبيرات الوجه لتحسين الاتصال
كبيرة	١,٠٢٤	٣,٧٣	يقوم المدير بالتجوال لمعرفة مدى سلامة قنوات الاتصال من خلال مطابقة المعلومات الواردة بالواقع
متوسطة	١,٠٧٧	٣,٦٢	يُهيئُ المدير الفرصة لِتَعَرُّف المعلمين بعضهم على بعض
كبيرة	٠,٨٣٠	٣,٨١	الدرجة الكلية للْبُعْد
الْبُعْد الثالث: التحفيز			
كبيرة	١,٠٥٣	٣,٩٥	يشكر المدير خلال تجواله المعلمين على إنجازاتهم ومبادراتهم

تابع / الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة
عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت
للإدارة بالتجوال مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	١٠,٥٢	٣,٩٠	يشيد المدير بالمعلم ذي الأداء المتميز أمام زملائه
كبيرة	١,٠٤٥	٣,٨٥	يعزز المدير من خلال تجواله شعور المعلمين بأنهم شركاء في تحقيق أهداف المدرسة.
كبيرة	١,٠٩٦	٣,٨٥	يرفع المدير الروح المعنوية لدى المعلمين من خلال تجواله على فصول المدرسة ومرافقها
كبيرة	١,١١٦	٣,٧٢	يقوم المدير بالتجوال بين الصفوف لتحفيز المعلمين على عطاء أفضل
كبيرة	١,١١٣	٣,٦٨	يستخدم المدير أسلوب التحفيز المناسب لكل معلم من المعلمين
متوسطة	١,٠٨٢	٣,٦٢	يستخدم المدير في أثناء تجواله جميع أنواع الحوافز
متوسطة	١,١١٦	٣,٦١	يحرص المدير على منح الحوافز بعدالة لجميع المعلمين
متوسطة	١,٠٦٧	٣,٥٨	يوجه المدير التحفيز نحو الحاجات غير المشبعة لدى المعلمين
كبيرة	٠,٨٨٩	٣,٧٥	الدرجة الكلية للبعد
البُعد الرابع: التطوير والإبداع			
كبيرة	١,٠١١	٣,٨٩	يشجع المدير من خلال تجواله أفكار التطوير والإبداع في العمل
كبيرة	١,٠٣٣	٣,٨٨	يعطي المدير فرصاً للمعلمين لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير التعليم
كبيرة	١,٠٥٦	٣,٧٩	يُرْسَخ المدير ثقافةً مدرسية قائمة على الابتكار والتجديد
كبيرة	١,٠٤٢	٣,٧٩	يحرص المدير في أثناء تجواله على تقديم أفكار وأساليب عمل جديدة لتطوير أداء المعلمين
كبيرة	١,٠٦٠	٣,٧٦	يسعى المدير من خلال تجواله إلى اكتشاف الفرص الإبداعية بين صفوف المعلمين في المدرسة
كبيرة	١,٠٦٩	٣,٧٥	يتمتع المدير بالمرونة ويخرج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتاد عليها

تابع / الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة
عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت
للإدارة بالتجوال مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف	المتوسط	المجال
الممارسة	المعياري	الحسابي	
كبيرة	١,٠٥٧	٣,٧٣	يسعى المدير خلال تجواله إلى إعداد وتأهيل مجموعة من المعلمين للقيادة المدرسية
كبيرة	٨٧٠	٣,٧٩	الدرجة الكلية للْبُعْد
الْبُعْد الخامس: التغذية الراجعة			
كبيرة	١,٠٠٩	٣,٨٢	يُؤَدِّ المدير في أثناء تجواله المعلمين بالقوانين والمعلومات بخصوص العمل
كبيرة	٩٩٣	٣,٧٩	يقدم المدير من خلال تجواله للمعلمين ملاحظات عن أدائهم
كبيرة	١,٠٩٣	٣,٧٨	يعزِّز المدير نقاط القوة في أداء المعلمين ويطورها
كبيرة	٩٦٢	٣,٧٨	يتابع المدير في أثناء تجواله نتائج القرارات التي تم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل
كبيرة	١,٠١٩	٣,٧٦	يناقش المدير نتائج الأهداف التي حققها المعلمون
كبيرة	١,٠٣٥	٣,٧٢	يقدم المدير في أثناء تجواله تغذية راجعة حول الرؤية المستقبلية للمدرسة
كبيرة	١,٠٤٦	٣,٧٠	يهتم المدير خلال تجواله بأخذ الملاحظات التي يطرحها المعلمون
كبيرة	١,٠٤٤	٣,٧٠	يحدد المدير نقاط الضعف في أداء المعلمين ويعالجها
كبيرة	١,٠١٢	٣,٦٧	يقوم المدير خلال تجواله بمساعدة المعلمين في إدراك قدراتهم ومهاراتهم
كبيرة	١,٠٠٥	٣,٦٧	يستطلع المدير خلال تجواله تحديد نوع التدريب اللازم والمناسب للمعلمين (كمّاً ونوعاً)
كبيرة	٨٣٥	٣,٧٤	الدرجة الكلية للْبُعْد
كبيرة	٠,٧٦١	٣,٧٩	الدرجة الكلية للأداة ككل

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الجنسية، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي، وذلك لتعرف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الجنسية، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية). وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي على النحو الآتي:

أولاً - بحسب متغير الجنس:

يتضح من الجدول (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال بحسب متغير الجنس في جميع المجالات، وهذا مؤشر قد يدل على أن المعلمين من ذكور وإناث في جميع المدارس لديهم الاتجاه نفسه نحو مديريهم من حيث أسلوب الإدارة، وربما هذا يعود إلى تطبيق نظام الإدارة المطورة في جميع المدارس، أو ربما قد يعود إلى أن الإدارة بالتجوال تتميز بالجانب السلوكي الإنساني؛ مما يجعل المعلمين من الذكور والإناث متشاركين معاً في درجة تقديرهم لسلوك المدير.

الجدول (٤)

اختبار "ت" ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال بحسب متغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
البعد الأول: اكتشاف الحقائق	ذكور	٢٤٣	٣,٨٤	٨٥٥	٢٠٠-	٨٤١
	إناث	٤٨١	٣,٨٦	٧٣٤		

تتابع / الجدول (٤)

اختبار "ت" ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال بحسب متغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
البعد الثاني: تحسين الاتصال	ذكور	٢٤٣	٣,٨٤	٨٩١,	٥٨٣,	٥٦٠,
	إناث	٤٨١	٣,٨٠	٧٩٩,		
البعد الثالث: التحفيز	ذكور	٢٤٣	٣,٧٦	٩٥٥,	٢٠٣,	٨٣٩,
	إناث	٤٨١	٣,٧٥	٨٥٦,		
البعد الرابع: التطوير والإبداع	ذكور	٢٤٣	٣,٧٥	٩٣٨,	١,٠٨١-	٢٨٠,
	إناث	٤٨١	٣,٨٢	٨٣٣,		
البعد الخامس: التغذية الراجعة	ذكور	٢٤٣	٣,٧٣	٨٩١,	١,١٦٦-	٨٦٨,
	إناث	٤٨١	٣,٧٤	٨٠٧,		

ثانياً - بحسب متغير الجنسية:

يتضح من الجدول (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنسية. وهذا مؤشر قد يدل على أن جنسية المعلم لا تؤثر على رأيه نحو درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال؛ فالمعلم سواء كان كويتيًّا أم غير كويتي له الرأي نفسه حول درجة ممارسة المدير للإدارة بالتجوال باعتبار أنه سلوك ممارس يمكن ملاحظته.

الجدول (٥)

اختبار "ت" ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال بحسب متغير الجنسية

الأبعاد	الجنسية	العدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
البعد الأول: اكتشاف الحقائق	كويتي	٣٦٥	٣,٨٥	٨١٢,	-٢٣٥,٨١٥	
	غير كويتي	٣٥٩	٣,٨٦	٧٣٩,		
البعد الثاني: تحسين الاتصال	كويتي	٣٦٥	٣,٨٢	٨٤٢,	٣٣٥,٧٣٨	
	غير كويتي	٣٥٩	٣,٨٠	٨٢١,		
البعد الثالث: التحفيز	كويتي	٣٦٥	٣,٧٧	٩١٥,	٦٤٦,٥١٨	
	غير كويتي	٣٥٩	٣,٧٣	٨٦٤,		
البعد الرابع: التطوير والإبداع	كويتي	٣٦٥	٣,٧٧	٨٩٧,	-٧٥٣,٤٥١	
	غير كويتي	٣٥٩	٣,٨٢	٨٤٢,		
البعد الخامس: التغذية الراجعة	كويتي	٣٦٥	٣,٧٤	٨٧٤,	٠٥٦,٩٥٥	
	غير كويتي	٣٥٩	٣,٧٤	٧٩٥,		

ثالثاً - بحسب متغير سنوات الخدمة:

يتضح من الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذه النتيجة تعزز النتائج السابقة التي تبين أن بسنوات الخدمة ليس لها أثر على آراء المعلمين سواء كانوا حديثي تعيين أم من مارسوا مهنة التعليم لسنوات طويلة؛ فالرأي حول ممارسة المدير للإدارة بالتجوال ليس له علاقة بسنوات الخدمة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (العدي، ٢٠١٠)، وكذلك دراسة (المصري، ٢٠١٥) التي توصلت أيضاً نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة)، ويرى المصري أن هذه النتيجة منطقية؛ إذ إن الإدارة بالتجوال

بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) هي ضمن مجالات تركيز مدرسة السلوك الإنساني عموماً، التي تقع في اهتمامات جميع العاملين بغض النظر عن المتغيرات المختلفة، إضافة إلى أنها من صلب العملية الإشرافية التي يمارسها المديرون.

الجدول (٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال بحسب متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الأول: اكتشاف الحقائق	بين المجموعات	٤٠٢	٢	٢٠١	٣٣٣	٧١٧
	داخل المجموعات	٤٣٤,٦٢٤	٧٢١	٦٠٣		
	المجموع	٤٣٥,٠٢٦	٧٢٣			
البعد الثاني: تحسين الاتصال	بين المجموعات	١,٥٥٧	٢	٧٧٩	١,١٢٨	٣٢٤
	داخل المجموعات	٤٩٧,٦٠٠	٧٢١	٦٩٠		
	المجموع	٤٩٩,١٥٧	٧٢٣			
البعد الثالث: التحفيز	بين المجموعات	٠,٧١	٢	٠,٣٥	٠,٤٥	٩٥٦
	داخل المجموعات	٥٧٢,٤٨٠	٧٢١	٧٩٤		
	المجموع	٥٧٢,٥٥١	٧٢٣			
البعد الرابع: التطوير والإبداع	بين المجموعات	١,٦٣٢	٢	٨١٦	١,٠٧٩	٣٤١
	داخل المجموعات	٥٤٥,٦٣٣	٧٢١	٧٥٧		
	المجموع	٥٤٧,٢٦٦	٧٢٣			
البعد الخامس: التغذية الراجعة	بين المجموعات	٧٧١	٢	٣٨٥	٥٥١	٥٧٦
	داخل المجموعات	٥٠٣,٩٣٠	٧٢١	٦٩٩		
	المجموع	٥٠٤,٧٠٠	٧٢٣			

ملاحظة (*): نو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq ٠,٠٥)$.

رابعاً - بحسب متغير المنطقة التعليمية:

يتضح من جدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، في جميع المجالات.

الجدول (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال بحسب متغير المنطقة التعليمية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الأول: اكتشاف الحقائق	بين المجموعات	٧,٥٦٣	٥	١,٥١٣	٢,٥٤١	٠,٢٧
	داخل المجموعات	٤٢٧,٤٦٢	٧١٨	٠,٥٩٥		
المجموع		٤٣٥,٠٢٦	٧٢٣			
البعد الثاني: تحسين الاتصال	بين المجموعات	٢٠,٨٥٤	٥	٤,١٧١	٦,٢٦١	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٧٨,٣٠٣	٧١٨	٠,٦٦٦		
المجموع		٤٩٩,١٥٧	٧٢٣			
البعد الثالث: التحفيز	بين المجموعات	١٧,٧٦٨	٥	٣,٥٥٤	٤,٥٩٩	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٥٥٤,٧٨٣	٧١٨	٠,٧٧٣		
المجموع		٥٧٢,٥٥١	٧٢٣			
البعد الرابع: التطوير والإبداع	بين المجموعات	١١,٧٩٩	٥	٢,٣٦٠	٣,١٦٤	٠,٠٠٨
	داخل المجموعات	٥٣٥,٤٦٧	٧١٨	٠,٧٤٦		
المجموع		٥٤٧,٢٦٦	٧٢٣			
البعد الخامس: التغذية الراجعة	بين المجموعات	١٦,٠٢٥	٥	٣,٢٠٥	٤,٧٠٩	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٨٨,٦٧٥	٧١٨	٠,٦٨١		
المجموع		٥٠٤,٧٠٠	٧٢٣			

ملاحظة (*): نو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0,05$.

ولبيان اتجاه الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية استخدمت المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" على نحو ما هو مبين في الجدول (٨).

الجدول (٨)

المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" للفروقات الزوجية بين متوسطات تصورات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال بحسب متغير المنطقة التعليمية

الأبعاد	المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	اتجاه التأثير
البعد الأول: اكتشاف الحقائق	العاصمة	١١٣	٣,٨٢	مبارك الكبير < حولي،
	حولي	١٤٨	٣,٩٧	الأحمدي، الفروانية
	الفروانية	١٠٦	٣,٦٨	
	الأحمدي	١٦٦	٣,٨٩	
	الجهراء	١٣٠	٣,٧٧	
	مبارك الكبير	٦١	٤,٠٠	
البعد الثاني: تحسين الاتصال	العاصمة	١١٣	٣,٨٩	مبارك الكبير < حولي،
	حولي	١٤٨	٤,٠٣	الفروانية، الجهراء،
	الفروانية	١٠٦	٣,٦١	الأحمدي
	الأحمدي	١٦٦	٣,٧٥	
	الجهراء	١٣٠	٣,٦٤	
	مبارك الكبير	٦١	٤,٠٨	
البعد الثالث: التحفيز	العاصمة	١١٣	٣,٨١	حولي < مبارك الكبير،
	حولي	١٤٨	٣,٩٦	الفروانية، الجهراء
	الفروانية	١٠٦	٣,٥١	
	الأحمدي	١٦٦	٣,٧٢	
	الجهراء	١٣٠	٣,٦٢	
	مبارك الكبير	٦١	٣,٩٣	

تابع / الجدول (٨)

المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" للفروقات الزوجية بين متوسطات
تصورات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم
العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال بحسب متغير المنطقة التعليمية

الأبعاد	المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	اتجاه التأثير
البعد الرابع: التطوير والإبداع	العاصمة	١١٣	٣,٩٢	حولي < مبارك الكبير،
	حولي	١٤٨	٣,٩٥	الفروانية، الأحمدية،
	الفروانية	١٠٦	٣,٥٨	الجهراء
	الأحمدية	١٦٦	٣,٧٥	
	الجهراء	١٣٠	٣,٧٢	
	مبارك الكبير	٦١	٣,٨٩	
	العاصمة	١١٣	٣,٨٦	حولي < العاصمة،
البعد الخامس: التغذية الراجعة	حولي	١٤٨	٣,٨٩	الفروانية، الأحمدية،
	الفروانية	١٠٦	٣,٤٨	الجهراء، مبارك الكبير
	الأحمدية	١٦٦	٣,٧٥	
	الجهراء	١٣٠	٣,٦٠	
	مبارك الكبير	٦١	٣,٨٨	
	العاصمة	١١٣	٣,٩٢	حولي < مبارك الكبير،
	حولي	١٤٨	٣,٩٥	الفروانية، الأحمدية،

تشير نتائج الجدول (٨) إلى أن تصورات المعلمين عن درجة ممارسة
مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال بحسب متغير
المنطقة التعليمية كانت لصالح مديري المدارس في منطقة مبارك الكبير
التعليمية في البعدين الأول (اكتشاف الحقائق) والثاني (تحسين الاتصال). بينما
كانت لصالح مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في البعد الثالث
(التحفيز)؛ والبعد الرابع (التطوير والإبداع)؛ والبعد الخامس (التغذية الراجعة).
ويستنتج من ذلك أن منطقتي مبارك الكبير وحولي هما أكثر المناطق التعليمية
التي يمارس بها مديرو المدارس الإدارة بالتجوال، بينما بقية المناطق ربما مازال

مديروها يعتمدون على النمط التقليدي في الإدارة، وهو الجلوس خلف المكتب عوضاً عن ممارسة أبعاد الإدارة بالتجوال.

السؤال الثالث: ما درجة الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

يتبين من الجدول (٩) أنَّ تصورات أفراد العينة عن مستوى الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت كانت بدرجة عالية في جميع الأبعاد إجمالاً، وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٣,٨٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٧٠)، ويلاحظ أنَّ هذه النتيجة قد اتفقت مع نتائج دراسة (الغامدي، ٢٠١٠، وفلمبان، ٢٠٠٨) وربما يعود هذا الاتفاق إلى أن الدراسة طُبِّقَت على المجال التعليمي، بينما اختلفت هذه النتيجة عن النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عاشوري، ٢٠١٥) ودراسة (Shra'ah, et al, 2013)، وقد يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف العينة التي طبقت عليها أداة الدراسة؛ إذ إنَّ دراسة عاشوري طُبِّقَت على العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجزائر، بينما دراسة الشريعة Shra'ah طُبِّقَت على الأطباء والممرضين في المستشفيات الأردنية؛ مما أوجد اختلافًا بالنتيجة.

ويلاحظ أنَّ النتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة بحسب تصورات أفراد العينة مؤشر إيجابي يدل على وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. ويلاحظ أيضاً أنَّ البُعد الأول: (الالتزام العاطفي) قد جاء في المرتبة الأولى. وهذا مؤشر إيجابي يتبين منه أنَّ هناك انتماء وارتباطاً عاطفياً للمعلمين بالمدرسة التي ينتمي إليها بالإضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية جيدة أوجدت نوعاً من التوافق بين القيم الذاتية للعاملين في المدرسة والقيم السائدة فيها. يليه بالمرتبة الثانية البُعد الثاني: (الالتزام المستمر)، وهو مؤشر أيضاً جيد، ويوضح العلاقة الإيجابية بين الزملاء بالمدرسة، وكذلك وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي للمعلمين. ومن أبرز مؤشرات قبول المعلم لأبي عملٍ يكلف القيام به في المدرسة؛ حتى يضمن

استمرارية العمل فيها، بالإضافة إلى عدم التفكير في ترك العمل إلا لظروف استثنائية، ورغبته في البقاء في عمله في المدرسة حتى سن التقاعد؛ مهما توافر له من فرص بديلة. وقد يعود ذلك إلى تطور النمط القيادي في المدرسة، الذي شجّع على إيجاد التزام لدى المعلمين بالإضافة إلى وجود كوافر مادية لهم في دولة الكويت، جعلت من البيئة المدرسية بيئة جاذبة. أما بالمرتبة الثالثة والأخيرة فقد جاء البُعد الثالث (الالتزام المعياري الأخلاقي). وقد أتى هذا الترتيب بعكس ما كانت تتوقعه الباحثة؛ إذ كان من المتوقع أن يكون بالمرتبة الأولى، وربما يعود ذلك إلى وجود ميثاق أخلاقي للمعلم يلتزم به؛ لذلك لم يشعر أفراد العينة بأهمية ترتيب هذه الأبعاد، أو ربما يعود السبب في ذلك إلى أن الجانب الأخلاقي من الأمور غير المحسوسة التي تمارس بشكل يومي من دون تخطيط لها.

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة عن درجة الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام مرتبة تنازلياً

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الالتزام	البُعد
البُعد الأول: الالتزام العاطفي Affective Commitment			
٣,٩٥	١,٠٣٨	عال	أشعر بالانتماء للمدرسة التي أعمل فيها.
٣,٩١	١,٠٤٩	عال	أشعر بأنني أعمل في جو عائلي في المدرسة التي أعمل فيها.
٣,٩٠	١,١١٨	عال	أشعر بالسعادة لعملي في هذه المدرسة.
٣,٨٤	١,٠٧٤	عال	هناك ارتباط عاطفي تجاه المدرسة التي أعمل فيها.
٣,٨١	١,٠٩٠	عال	أشعر دائماً بالفخر في أثناء الحديث عن المدرسة التي أعمل فيها أمام الآخرين.
٣,٧٩	١,٠٦٩	عال	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم السائدة في مدرستي.
٣,٧٥	١,٠٩٩	عال	أعتبر أن مشكلات المدرسة هي جزء من مشكلاتي.
٣,٨٤	٨٧٤	عال	الدرجة الكلية للبُعد

تابع / الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة عن درجة الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام مرتبة تنازلياً

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الالتزام	البُعد
البُعد الثاني: الالتزام المستمر Continuance Commitment			
٤,١٤	٩٧٥	عال	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل.
٣,٩٥	١,٠١٥	عال	أقبل أي عمل أكلف القيام به في المدرسة حتى أضمن استمرارية العمل فيها.
٣,٩١	١,١٣٣	عال	لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية.
٣,٨٢	١,١١٦	عال	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو عملي.
٣,٦٦	١,٢٢٧	متوسط	أرغب بالبقاء في عملي في المدرسة حتى سن التقاعد مهما توافرت لي فرص بديلة.
٣,٦٢	١,٢١٧	متوسط	سأبقى في عملي حتى لو أن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في مؤسسة أخرى.
٣,٥٣	١,٢٤١	متوسط	ستصاحب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي.
٣,٨٠	٠,٨٢٧	عال	الدرجة الكلية للبُعد
البُعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي) Normative Commitment			
٤,٠٢	١,٠٣٠	عال	إنَّ التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في المدرسة.
٣,٩٣	١,١١٠	عال	تُعَدُّ المدرسة هي المكان الذي أفضل العمل فيه.
٣,٨٨	١,٠٨٨	عال	لديَّ شعور قوي بالولاء للمدرسة التي أعمل فيها.
٣,٨٧	١,٠٨٨	عال	تربطني بعملي رابطة قوية تجعلني أتمسك بها.
٣,٧٤	١,١٦٦	عال	إنَّ التزامي في العمل في هذه المدرسة هو بسبب علاقات الصداقة التي تربطني بزملائي بالعمل.
٣,٧٣	١,١٣٤	عال	هناك فضل لمدرستي في بناء حياتي الوظيفية.

تابع / الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة عن
درجة الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام مرتبة تنازلياً

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الالتزام	البُعد
٣,١٣	١,٤٣٣	متوسط	أعتقد أن انتقالي إلى مدرسة أو مؤسسة أخرى للعمل هو عمل غير أخلاقي.
٣,٧٥	٠,٨٦٣	عال	الدرجة الكلية للبُعد
٣,٨٠	٠,٧٧٠	عال	الدرجة الكلية للأداة ككل

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)
بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي في مدارس
التعليم العام بدولة الكويت تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الجنسية،
سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية، واختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي، وذلك لتعرف مدى وجود
فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الالتزام
التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت تعزى لمتغيرات الدراسة:
(الجنس، الجنسية، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية). وقد كانت نتائج التحليل
الإحصائي على النحو الآتي:

أولاً - بحسب متغير الجنس:

يتضح من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات
الحسابية لتصورات عينة الدراسة عن درجة الالتزام التنظيمي في التعليم العام
بدولة الكويت بحسب متغير الجنس في البعد الأول (الالتزام العاطفي) فقط
وكانت الفروق لصالح الذكور، وهذا مؤشر يدل على أن المعلمين من الذكور
يشعرون بالانتماء والارتباط العاطفي بالمدرسة التي يعملون فيها أكثر من

المعلمات، وقد يكون السبب في ذلك يعود إلى النمط القيادي للإدارة المدرسية أو للمناخ المدرسي الذي يعمل فيه المعلمون من الذكور، وهو نمط قد يختلف عن النمط القيادي في مدارس الإناث، ويلاحظ أن هذه النتيجة اتفقت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (فلمبان، ٢٠١٠).

الجدول (١٠)

اختبار "ت" ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة عن درجة الالتزام التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت بحسب متغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
البعد الأول: الالتزام العاطفي	ذكور	٢٤٣	٣,٩٥	٨٦٠	٢,١٢٤	*,٠٣٤
	إناث	٤٨١	٣,٨٠	٨٧٨		
البعد الثاني: الالتزام المستمر	ذكور	٢٤٣	٣,٨٥	٨٢١	٩٧٣	٣٣١
	إناث	٤٨١	٣,٧٨	٨٣١		
البعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)	ذكور	٢٤٣	٣,٨١	٨٤٠	١,٢٣٠	٢١٩
	إناث	٤٨١	٣,٧٣	٨٧٥		

ثانياً - بحسب متغير الجنسية:

يتضح من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة عن درجة الالتزام التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت تعزى لمتغير الجنسية في البعد الثاني (الالتزام المستمر) فقط وكانت الفروق لصالح المعلم غير الكويتي، وهذا مؤشر قد يدل على أن المعلم غير الكويتي لا يفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية. ويقبل أي عمل يكلف القيام به في المدرسة حتى يضمن استمرارية العمل فيها حتى سن التقاعد مهما توافرت لي فرص بديلة؛ وذلك لأن المعلم غير الكويتي تم توظيفه على بند التعاقد بعكس المعلم الكويتي المعين رسمياً، كما أن العمل في المدرسة للمعلم غير الكويتي قد يمثل ضماناً اجتماعياً له أكثر من الوظائف الأخرى.

الجدول (١١)

اختبار "ت" ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة عن درجة الالتزام التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت بحسب متغير الجنسية

الأبعاد	الجنسية	العدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
البعد الأول: الالتزام العاطفي	كويتي	٣٦٥	٣,٨٠	٩٠٣,	١,٤٢٦-	١٥٤,
	غير كويتي	٣٥٩	٣,٩٠	٨٤٢,		
البعد الثاني: الالتزام المستمر	كويتي	٣٦٥	٣,٧٠	٨٣٦,	٣,٤٧٧-	٠٠١*,
	غير كويتي	٣٥٩	٣,٩١	٨٠٦,		
البعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)	كويتي	٣٦٥	٣,٧١	٨٧٥,	١,٣٩٥-	١٦٣,
	غير كويتي	٣٥٩	٣,٨٠	٨٥١,		

ثالثاً - بحسب متغير سنوات الخدمة:

يتضح من جدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة عن درجة الالتزام التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت تعزى لمتغير سنوات الخدمة في جميع المجالات.

الجدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة عن درجة الالتزام التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت بحسب متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الأول: الالتزام العاطفي	بين المجموعات	٦,٥٢٨	٢	٣,٢٦٤	٤,٣١١	٠١٤*,
	داخل المجموعات	٥٤٥,٨٩٤	٧٢١	٧٥٧,		
المجموع		٥٥٢,٤٢٢	٧٢٣			

تابع / الجدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة عن درجة الالتزام التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت بحسب متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الثاني: الالتزام المستمر	بين المجموعات	١١,١٣٠	٢	٥,٥٦٥	٨,٢٩١	*,٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٨٣,٩٦٦	٧٢١	٠,٦٧١		
المجموع		٤٩٥,٠٩٧	٧٢٣			
البعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)	بين المجموعات	٧,٨٩٩	٢	٣,٩٤٩	٥,٣٥٧	*,٠٠٥
	داخل المجموعات	٥٣١,٥٠٤	٧٢١	٠,٧٣٧		
المجموع		٥٣٩,٤٠٣	٧٢٣			

ملاحظة (*): نو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq ٠,٠٥)$.

ولبيان اتجاه الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية استخدمت المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" على نحو ما هو مبين في الجدول (١٣).

الجدول (١٣)

المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" للفروقات الزوجية بين متوسطات تصورات عينة الدراسة عن درجة الالتزام التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت بحسب متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	اتجاه التأثير
البعد الأول: الالتزام العاطفي	٥ سنوات فأقل	٢٣١	٣,٧١	٦-١٠ سنوات و ١١ سنة
	١٠-٦ سنوات	٢٢٦	٣,٩٤	فأكثر < ٥ سنوات فأقل
	١١ سنة فأكثر	٢٦٧	٣,٨٩	

تابع / الجدول (١٣)

المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" للفروقات الزوجية بين متوسطات
تصورات عينة الدراسة عن درجة الالتزام التنظيمي في التعليم العام
بدولة الكويت حسب متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	اتجاه التأثير
البعد الثاني: الالتزام المستمر	٥ سنوات فأقل	٢٣١	٣,٦٢	١٠-٦ سنوات و ١١ سنة
	١٠-٦ سنوات	٢٢٦	٣,٩٠	فأكثر < ٥ سنوات فأقل
	١١ سنة فأكثر	٢٦٧	٣,٨٨	
البعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)	٥ سنوات فأقل	٢٣١	٣,٦٣	١٠-٦ سنوات و ١١ سنة
	١٠-٦ سنوات	٢٢٦	٣,٨٩	فأكثر < ٥ سنوات فأقل
	١١ سنة فأكثر	٢٦٧	٣,٧٦	

تشير نتائج الجدول (١٣) إلى أن تصورات المعلمين عن درجة الالتزام التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت بحسب متغير سنوات الخدمة كانت لصالح المعلمين من ذوي الخبرة من ٦ إلى ١٠ سنوات و ١١ سنة فأكثر. وقد يكون السبب في ذلك أن المعلمين من ذوي سنوات الخدمة الأكثر قد تعودوا على مهنة التعليم وتأقلموا مع مهامها الوظيفية بعكس المعلمين ذوي سنوات الخدمة الأقل الذين مازالوا يحتاجون إلى التأقلم والتعود عليها.

رابعاً - بحسب متغير المنطقة التعليمية:

يتضح من الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة عن درجة الالتزام التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، في جميع المجالات.

الجدول (١٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة عن درجة الالتزام التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت بحسب متغير المنطقة التعليمية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" الدلالة	مستوى
البعد الأول: الالتزام العاطفي	بين المجموعات	١٩,٨٤٩	٥	٣,٩٧٠	٥,٣٥٢	*,٠٠٠
	داخل المجموعات	٥٣٢,٥٧٣	٧١٨	٠,٧٤٢		
	المجموع	٥٥٢,٤٢٢	٧٢٣			
البعد الثاني: الالتزام المستمر	بين المجموعات	١٥,٨٢٢	٥	٣,١٦٤	٤,٧٤١	*,٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٧٩,٢٧٤	٧١٨	٠,٦٦٨		
	المجموع	٤٩٥,٠٩٧	٧٢٣			
البعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)	بين المجموعات	١٣,٠٦٣	٥	٢,٦١٣	٣,٥٦٤	*,٠٠٣
	داخل المجموعات	٥٢٦,٣٤٠	٧١٨	٠,٧٣٣		
	المجموع	٥٣٩,٤٠٣	٧٢٣			

ملاحظة (*): نو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq ٠,٠٥)$.

ولبيان اتجاه الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية استخدمت المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" على نحو ما هو مبين في الجدول (١٥).

الجدول (١٥)

المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" للفروقات الزوجية بين متوسطات تصورات عينة الدراسة عن درجة الالتزام التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت بحسب متغير المنطقة التعليمية

الأبعاد	المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	اتجاه التأثير
البعد الأول: الالتزام العاطفي	العاصمة	١١٣	٣,٨٠	حولي < الفروانية،
	حولي	١٤٨	٤,٠٨	الجهراء
	الفروانية	١٠٦	٣,٦٤	

تابع / الجدول (١٥)

المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" للفروقات الزوجية بين متوسطات
تصورات عينة الدراسة عن درجة الالتزام التنظيمي في التعليم العام
بدولة الكويت بحسب متغير المنطقة التعليمية

الأبعاد	المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	اتجاه التأثير
البعد الثاني: الالتزام المستمر	الأحمدي	١٦٦	٣,٩٣	حولي < الفروانية، الجهراء
	الجهراء	١٣٠	٣,٦٥	
	مبارك الكبير	٦١	٣,٩٨	
	العاصمة	١١٣	٣,٨١	
	حولي	١٤٨	٤,٠٥	
	الفروانية	١٠٦	٣,٦٢	
	الأحمدي	١٦٦	٣,٨١	
	الجهراء	١٣٠	٣,٦٤	
	مبارك الكبير	٦١	٣,٨٥	
	العاصمة	١١٣	٣,٧٩	
البعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)	حولي	١٤٨	٣,٨٨	مبارك الكبير، حولي < الفروانية، الجهراء
	الفروانية	١٠٦	٣,٥٨	
	الأحمدي	١٦٦	٣,٧٧	
	الجهراء	١٣٠	٣,٦٠	
	مبارك الكبير	٦١	٤,٠٢	

تشير نتائج الجدول (١٥) إلى أن تصورات المعلمين عن درجة الالتزام التنظيمي في التعليم العام بدولة الكويت بحسب متغير المنطقة التعليمية كانت لصالح المعلمين في منطقة حولي التعليمية في البعدين الأول (الالتزام العاطفي) والثاني (الالتزام المستمر)، بينما كانت لصالح المعلمين في منطقة مبارك الكبير وحولي التعليمية في البعد الثالث (الالتزام المعياري الأخلاقي). ويستنتج من ذلك أن معلمي منطقتي مبارك الكبير وحولي هم أكثر المناطق التعليمية تمثلاً ببنود

الالتزام التنظيمي، وقد يكون ذلك مؤشراً على النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة خصوصاً إذا كان هذا النمط يعتمد على الإدارة بالتجوال ولا سيما الجانب الإنساني منها، الذي قد يسهم بشكل فعال في التزام المعلمين في هذه المناطق التعليمية، وهذه النتيجة عززت النتيجة السابقة المتحصل عليها في الجدول (٨)، التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح منطقتي حولي ومبارك الكبير في ممارسة مديري المدارس التابعة لها لأبعاد الإدارة بالتجوال.

السؤال الخامس: ما القدرة التنبؤية لأبعاد الإدارة بالتجوال في تفسير التباين الواقع على مجالات الالتزام التنظيمي ؟

يهدف السؤال الخامس إلى كشف القدرة التنبؤية لتصورات أفراد العينة عن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة ومنفصلة، وأثرها في درجة الالتزام التنظيمي. ومن خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression)؛ استخرجت نسب التباين الذي تفسره أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة ومنفصلة على كل مجال من مجالات الالتزام التنظيمي، وعلى نحو ما هو موضح في الجدول (١٦).

الجدول (١٦)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الإدارة بالتجوال في التأثير على مستوى الالتزام التنظيمي

الأبعاد	β	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
البعد الأول: اكتشاف الحقائق	,٠٣٨	,٧٨٧	,٤٣٢
البعد الثاني: تحسين الاتصال	-,٠١٧	-,٢٧٢	,٧٨٦
البعد الثالث: التحفيز	,٢٩٢	٤,٣٤٥	*,٠٠٠
البعد الرابع: التطوير والإبداع	,٠٦٤	,٩٢٣	,٣٥٧
البعد الخامس: التغذية الراجعة	,٢١٩	٢,٩٩٥	*,٠٠٣
أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة	,٥٤٩	١٧,٦٧٠	*,٠٠٠

ملاحظة (*): نو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq ٠,٠٥)$.

يوضح النموذج المتحصل عليه من تحليل الانحدار الخطي في الجدول (١٦) أن أبعاد الإدارة بالتجوال تفسر ما نسبته ٣١,١٪ ($R^2 = .311$, $F = 66.216$, $p = .000$) من التباين في الالتزام التنظيمي؛ وهذا يعني أنه يمكن التنبؤ بدرجة واضحة بمستوى الالتزام التنظيمي من خلال تعرف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت لأبعاد الإدارة بالتجوال، ويُلاحظ من الجدول السابق أنَّ البعد الثالث (التحفيز) كان أكثر المجالات تنبؤاً بها؛ إذ إن ٢٩,٢٪ من التأثير يرجع إليه، وهذا قد يكون مؤشراً واضحاً يدل على أهمية عامل التحفيز في العمل التعليمي؛ إذ إن المعلمين كلما وجدوا التحفيز المناسب من القيادات التربوية التي يعملون معها كان هذا عاملاً دافعاً لهم للالتزام بالعمل. يليه بالتأثير البعد الخامس (التغذية الراجعة)؛ إذ إن ٢١,٩٪ من التأثير يرجع إليه، وهذا أيضاً قد يكون مؤشراً يدل على أهمية التغذية الراجعة في التزام المعلمين ولا سيما ما يتعلق بمستوى أدائهم. كما يلاحظ أن أبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة تفسر ما قيمته ٥٤,٩٪ من التأثير في التزام المعلمين؛ أي أن ممارسة المدير لأبعاد الإدارة بالتجوال مجتمعة يكون تأثيرها أوضح على التزام المعلمين منها عندما يكون منفصلاً بعضها عن بعض، وقد اتفقت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Shra'ah, et al, 2013)؛ إذ وجدت أثراً لأبعاد الإدارة بالتجوال على درجة الالتزام التنظيمي للأطباء والممرضات في المستشفيات الأردنية.

التوصيات:

- في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بالآتي:
- إدراج مفهوم الإدارة بالتجوال بشكل رسمي ضمن مشروع الإدارة المدرسية المطورة بهدف نشر مفهومها؛ لتكون من ضمن الممارسات الإدارية لمديري المدارس في التعليم العام.
- عقد لقاءات تنويرية بين مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت، لتبادل الخبرات، فيما بينهم حول تطبيق الإدارة بالتجوال، والاستفادة

من التجارب الإيجابية للإدارة بالتجوال والوقاية من الوقوع في سلبيات تطبيق هذا النوع من الإدارة.

- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس، خصوصاً التي تطبق مشروع الإدارة المدرسية المطورة حول مفهوم الإدارة بالتجوال وكيفية تطبيقها، وتدريب مديري المدارس حول كيفية تعزيز إيجابياتها وكيفية تجنب سلبياتها، تأكيد أهمية التغذية الراجعة في الإدارة بالتجوال، وذلك من خلال حرص المدير المتجول في أثناء تجواله على تزويد المعلمين بالقوانين والمعلومات بخصوص العمل، كما يجب أن يحرص خلال تجواله على تقديم الملاحظات للمعلمين عن أدائهم من أجل تعزيز نقاط القوة في هذا الأداء ويعمل على تطويرها، وتحديد نقاط الضعف في أداء المعلمين والعمل على معالجتها.
- تضمين مجال الالتزام المعياري الأخلاقي ضمن الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم؛ ليكون مألوفاً لدى مديري المدارس؛ مما يسهل عملية تطبيقه على أرض الواقع.
- تنظيم ورش عمل متخصصة لمديري المدارس حول كيفية تطبيق بُعدي: التحفيز، والتغذية الراجعة في أثناء الإدارة بالتجوال وبيان أهميته بالتأثير على درجة الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة على المعلمين في المدارس الحكومية.

المقترحات:

- إجراء دراسات أخرى تتناول علاقة متغيرات أخرى غير المبحوثة بهذه الدراسة بالإدارة بالتجوال.
- إجراء دراسة حول درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية ورؤساء الأقسام بوزارة التربية للإدارة بالتجوال وأثرها على الإبداع الإداري والأداء المهني للعاملين بوزارة التربية.
- إصدار مجالات دورية خاصة للمعلمين لعرض المستجدات الحديثة المقترحة والمستخدم في العملية التعليمية.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- الخضري، محسن. (٢٠٠٠). الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية. مصر: إتراك للنشر والتوزيع.
- صالحة، مؤمن. (٢٠١٥). درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الضلاعين، علي. (٢٠١٦). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ١٢ (١). ٩١-٥٩.
- عابدين، محمد. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عاشوري، إبتسام. (٢٠١٥). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بسكرة. الجزائر.
- عبدو، عبدالقادر. (٢٠٠٠). إدارة المدرسة الابتدائية. القاهرة: مكتبة النهضة.
- العجمي، محمد. (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. الأردن: دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العيدي، أمل. (٢٠١٠). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن.
- الغامدي، سعيد. (٢٠١٠). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة

باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

— فلمبان، إيناس. (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

— قدومي، منال؛ الخوالدة، تيسير. (٢٠١٤). الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. ٢(٦). ١٤١-١٧٢.

— مجلة أكاديميا. (٢٠١٥، نوفمبر ١). اقتبس من الموقع:

<http://acakuw.com/%D8%AF-%D8%B5%D8%A8%D9%8A%D8%AD->

— المصري، إبراهيم. (٢٠١٥). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

— ملحم، يحيى. (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر.

— وزارة التربية. (٢٠١٤). المجموعة الإحصائية للتعليم ٢٠١٢/٢٠١٣. الكويت: وزارة التربية.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- AL Shra'ah, A., Abu Rumman, M., Abu Hamour, H.& AL Sha"ar, I. (2013). Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals, *Journal of Management Research*, 5(1), 64-79.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *The Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

- Amsbary, J. & Staples, P. (1991). Improving Administrator/Nurse Communication: A Case Study of Management by Wandering Around. *The Journal of Business Communication*, 28(2), 101-112.
- Buckner, T.M. (2008), Is Managing By Wandering Around Still Relevant?. *Exchange Magazine*, 181, 86-88.
- Emmons, J. (2006). *Management by walking around*, *Information Technology*, Project Management, Retrieved May 7,2017, from: < <http://www.lifeaftercoffee.com/2006/03/28/management-by-walking-around/> > .
- Greenberg, J.& Baron, R. < https://www.abebooks.com/servlet/SearchResults?an=Greenberg%2C+Jerald%2C+Baron%2C+Robert+A.&cm_sp=det-_bdp_-author > (2007). *Behavior in Organizations* (9th Edition). NJ: Prentice Hall.
- Herris, A.F. (2003). *Towards cultural competence: A N. Exploratory study of the relationship between racial identity and context xtual performance indicators of public Employees*.unpublished dissertation, North Carolina state university, paleigh, North Carolina.
- Jamal, S. & Soomro, M. (2011). Management Styles and Employee Performance: A Study of a Public Sector Company (SSGC), *South Asian Journal of Management Sciences*, 5(2),65 - 71.
- Macneill, N. & Boyd, R. (2006). Re-examining management by walking around, *An electronic journal for leaders in education*, 4(22),Retrieved February 21,2017,from: < http://www.curriculum.edu.au/leader/reexamining_management_by_walking_around,14867.html?issueID=10369 >
- Meyer,J. & Allen,N.(1993). Commitment To Organization and- Occupations: Extension of A Three -Component Model. *Journal OF Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Miller, K. (2003). *Values, attitudes and job satisfaction*’ In Robbins, S.P., Odendaal A. & Roodt, G. (eds), *Organizational Behavior: Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.

- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment. *California Management Review*, 31, 9-24.
- Peters, J., & Waterman, J. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Peters, T., & Austin, N. (1989). *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*. London: Collins. Project Management. Retrieved April 12,2017, from: < <http://www.lifeaftercoffee.com/2006/03/28/managementby-walking-around> >.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*, 15th edition, Pearson Prentice Hall.
- Serrat, O. (2009). Managing By Walking Around. *Knowledge Solution*, 37,1-3.
- Tucker, A., Singer, S. (2013, September). *The Effectiveness of Management-By-Walking- Around: A Randomized Field Study*.working paper, Harvard Business School,USA.

