

درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجه نظر المعلمين في محافظة عجلون في الأردن

هيفاء علي طيفور

جامعة حائل، السعودية

تاريخ الاستلام: 2018-01-03

تاريخ القبول: 2018-09-15

تاريخ النشر: 2018-09-28

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجه نظر المعلمين في محافظة عجلون في الأردن، باستخدام المنهج التحليلي الوصفي، طبقت على عينة من (255) معلماً ومعلمة. وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال كبيرة، ودرجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين كبيرة، وتبين وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال؛ تعزى لاختلاف متغيري الجنس ومستوى المدرسة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال؛ تعزى لاختلاف متغيري الخبرة والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق داله إحصائيان في درجة دافعية الإنجاز للمعلمين؛ تعزى لاختلاف متغيرات النوع والخبرة والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة، وهناك أثر دال إحصائياً للإدارة بالتجوال على دافعية الانجاز لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال؛ دافعية الانجاز؛ الإدارة المدرسية؛ محافظة عجلون.

The degree of Practicing Management by Walking Around by schools principals and Its Impact on teacher's achievement motivation from teachers' perspective in Ajloun Governorate

Haifa Ali TAFOOR

Hail University, Saudi Arabia

Abstract

This study aimed at identifying the degree of practicing management by walking around by schools principals and Its Impact on teacher's achievement motivation from teachers' perspective in Ajloun Governorate, and used the descriptive analytical method. The sample consists of (255) teachers. The results show that the degree of practicing management by walking around by schools principals, and the level of achievement motivation for teachers were in high. There were significant differences in the degree of practicing management by walking around in favor of gender and school level, and no significant differences in the degree of practicing management by walking around in favor of experiences and qualification. There were no significant differences in the degree of the level of achievement motivation for teachers in favor of all demographic variables. There was a statistical significance of management by walking around on teachers' achievement motivation.

Keywords: Management “By Walking Around”; achievement motivation; school administration; Ajloun Governorate.

* E. Mail: ama_jordan@yahoo.com

مقدمة:

تعتبر الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة، وتزداد أهميتها بازدياد أنشطة الإنسان، وأصبحت أمراً تحتاجه جميع المنظمات مهما كان نوعها أو نشاطها، وحسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة، وفي ظل التطورات التكنولوجية فقد أحدثت تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة ونمطها، وأصبح على القائمين على أي مؤسسة مواجهة تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيدها واستخدامها لأساليب مختلفة للتعامل مع المرؤوسين من أجل إنجاز عمل المؤسسات التي ينتمون إليها، فالإدارة الكفؤة هي القادرة على استغلال وتوجيه جميع جهود العاملين وتسخيرها لتحقيق الأهداف المرجوة (العمامرة، 2012، 16).

وحظيت الإدارة المدرسية باهتمام كثير من الباحثين في مجال الإدارة التربوية؛ لما لها من أهمية في إنجاز العملية التربوية داخل المدرسة، وينظر إليها بأنها المنصب الإداري الذي يترأس فيه المدرسة خبرة تربوية تقع عليها واجبات إدارية وتعليمية، وجهود كبيرة في تيسير الأعمال في المدرسة من حيث فعاليتها ونشاطاتها وتقدمها؛ لذا سعت الجهود إلى تأهيل المديرين إدارياً ليصبحوا أكثر قدرة على أداء مهامهم، وتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى إليها المؤسسات التربوية (عايش، 2009، 47).

وتشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والتربوية، وهي مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والتعليمية وتحقيق أهدافها؛ فلها دور في تحقيق رسالة المدرسة، وهي نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم والتنفيذ والتقييم، واستخدام الحوافز لإثارة الدوافع في إطار جماعي يسوده روح التعاون ويتم ضمن إطار العلاقات الإنسانية (عريفج، 2004، 38؛ العمامرة، 2012، 17).

وفي ضوء التطورات المتسارعة في جميع مناحي الحياة أصبحت الحاجة ملحة لتغيير أساليب العمل الإدارية، والانتقال من الأسلوب التقليدي إلى أساليب إدارية الأكثر انفتاحاً؛ لذا أصبح موضوع التغيير في الأنماط الإدارية، وتغيير الفكر الإداري السائد - موضع اهتمام جميع الباحثين من أجل ترسيخ روح المسؤولية والثقة عند العاملين، ومن أجل الدفع بعجلة المؤسسة إلى التقدم من خلال تحقيق أهدافها وخططها الموضوعية (عايش، 2009، 22).

ويعتبر أسلوب الإدارة بالتجوال من أساليب الاتصال غير الرسمية التي يستخدمها مديرو المؤسسات المختلفة، والتي هدفت إلى الحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، دون تغيير أو تبديل، وكما يهدف إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة. وقد يستخدم الإدارة بالتجوال كأسلوب من أجل غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في مرؤوسيه، وهذا الأسلوب يتطلب شرطاً أساسياً لنجاحه، وهو الثقة بين القائد والمرؤوسين، وهدفه الأساسي هو بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال احتكاك القيادة بهم، وشعورهم باهتمام القيادة بما يقومون به من أعمال (ملحم، 2006، 71).

ولقد كانت الدافعية محور اهتمام القادة في المؤسسات، وتعتبر من الوسائل التي تساهم في رفع إنتاجية المؤسسة التي يعمل بها العامل، وهي القوة التي تحرك الأفراد لأداء وظائفهم، وتثير فيهم الرغبة في الإنجاز وتحقيق الأهداف، لذلك تلجأ الإدارات إلى أساليب متعددة لحث الأفراد؛ من خلال الحوافز التي تقدمها الإدارة للموظفين، بهدف دفع العامل على زيادة الإنتاجية كما ونوعاً، وإشباع حاجاته المتعددة، ومدير المدرسة الناجح هو الذي يدرك طبيعة العمل في المدرسة، ويدرك ماهية القيادة، ويدرك الدور الذي يقوم به العاملون بالمدرسة؛ مما يجعله يمارس سلوكيات قيادية معينة تؤدي إلى توجيه وتحريك الموظفين نحو العمل والإنجاز من خلال زيادة دافعيتهم (حريم، 1997، 115).

الإشكالية:

تعد المدرسة هي الواقع العملي لترجمة السياسات التربوية في أي مجتمع؛ فمن خلالها يتم نقل المعارف والمعلومات والمهارات والقيم والاتجاهات اللازمة بين أبناء ذلك المجتمع؛ لإعدادهم للحياة، وتنمية قدرتهم في التعامل مع مختلف المتغيرات والمشكلات. وإدارة المدرسة هي التي يقع عليها عبء تنفيذ البرامج والخطط والسياسات، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة التي رسمتها الفلسفات التربوية؛ لذا فاتباع الأسلوب الإداري المناسب له دور في تحقيق ذلك، ومن خلال عمل الباحثة في ميدان الإدارة المدرسية، ومن خلال القراءات المتتابعة لكل ما هو جديد فيما يتعلق بمفاهيم الإدارة الحديثة؛ شعرت بأن الأساليب الإدارية التقليدية والرسمية التي تعتمد على العمل المكتبي، وعلى تقارير ومعلومات يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة، بعيداً عن متابعة المعلمين في الواقع والاطلاع على حاجاتهم ومشكلاتهم، والمساهمة في حلها، والعمل على إطلاق العنان لأفكارهم الإبداعية؛ فيؤثر على سير العملية التدريسية ويشكل عائقاً في تحقيق أهدافها، وكما أن أكبر تحدٍّ أمام مديري المدارس هو كيفية خلق دافعية للمعلمين من أجل تيسير العملية التعليمية بشكل ناجح، وتعتبر الدافعية هي العامل الحاسم في تحقيق أهداف المدرسة، لأن توفرها يساعد على خلق جو إبداعي داخل الصف، ومن هنا شعرت الباحثة بأهمية دراسة أسلوب الإدارة بالتجوال في الوقوف على الواقع الفعلي، ومتابعة المجريات والأحداث، والاعتماد على معلومات صادرة من الواقع بدلاً من الجلوس في المكتب، والاعتماد على تقارير ومصادر معلومات يتم الحصول عليها بطرق معينة التي قد لا تشكل مصداقية. ورأت الباحثة ضرورة ربط الموضوع بدافعيتهم نحو الإنجاز والعمل؛ كون إتباع هذا الأسلوب يسهم بشكل كبير - باعتقاد الباحثة - في دفعهم نحو إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكل دقة وإتقان، ورأت أيضاً بضرورة أخذ رأي المعلمين كعينه للبحث؛ للكشف عن مدى تأثير أسلوب الإدارة بالتجوال على دافعيتهم للعمل والإنجاز؛ لذا حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة عجلون للإدارة بالتجوال من وجه نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مدرء المدارس في محافظة عجلون للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات: النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة من وجه نظر المعلمين؟
- 3- ما مستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين في مدارس محافظة عجلون؟

- 4- هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين في مدارس محافظة عجلون تعزى لمتغيرات: النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة؟
- 5- هل يوجد أثر لدرجة ممارسة مديري المدارس محافظة عجلون للإدارة بالتجوال على دافعية الانجاز لدى المعلمين؟

فروض الدراسة:

- 1- لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى (0.05) لدرجة ممارسة مدراء المدارس محافظة عجلون للإدارة بالتجوال على دافعية الانجاز لدى المعلمين.
- 2- لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة مدراء المدارس في محافظة عجلون للإدارة بالتجوال يعزى لمتغيرات الدراسة.
- 3- لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى (0.05) في مستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين في مدارس محافظة عجلون يعزى لمتغيرات الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة عجلون للإدارة بالتجوال من وجه نظر المعلمين.
- 2- التعرف على مستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين في مدارس محافظة عجلون.
- 3- تحديد الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال في ضوء المتغيرات الدراسة.
- 4- تحديد الفروق في دافعية الانجاز لدى المعلمين في ضوء المتغيرات الدراسة.
- 5- الكشف عن أثر ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال على دافعية الانجاز لدى المعلمين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :

- 1- يعد موضوع الإدارة بالتجوال من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة العامة بشكل عام والإدارة التعليمية، فالبحث فيه يشكل إطاراً نظرياً ومرجعياً لهذا المفهوم.
- 2- إلقاء الضوء على واقع الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس وعلاقته بدافعية الانجاز عند المعلمين.
- 3- تتبع أهمية الدراسة في كونها من الدراسات النادرة المطبقة على معلمي مدارس بمستوياتها الثلاثة: الابتدائي، والمتوسط، والثانوي.
- 4- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على التعليم ومتخذي القرار عن أهمية هذا النوع من الإدارة ودوره في تحسين الواقع التدريسي واهتمامه بالمعلم كمحور أساسي في التعليم.
- 5- إلقاء الضوء على الطرق التي يتبعها المديرون في زيادة دافعية المعلمين باعتبار الدافعية هي العامل الحاسم في تحقيق أهداف المدرسة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة موضوع الإدارة بالتجوال ودافعية الانجاز للمعلمين.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في جميع مدارس محافظة عجلون.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام (2017-2018).

مصطلحات الدراسة:

الإدارة بالتجوال (إجرائياً): العملية التي من خلالها يقوم مديرو المدارس في محافظة عجلون بجولات تفقدية على المعلمين، ويمارسون الإدارة بشكل غير رسمي، بهدف الحصول على المعلومة مباشرة من الميدان دون تغيير، وكما يهدف إلى كسر الحواجز الرسمية بينه وبين المعلمين، وتعزيز العلاقات الشخصية معهم، ويقاس من خلال استجابة المعلمين عن درجة ممارسة مديريهم للإدارة بالتجوال في الأبعاد التالية: اكتشاف الحقائق واتخاذ القرار والاتصال الفعال والتغذية الراجعة.

دافعية الإنجاز (إجرائياً): هي رغبة معلمي المدارس بمحافظة عجلون في القيام بعمل جيد والنجاح فيه، والرغبة الجامحة في مواجهه المشكلات وحلها، وتقاس من خلال استجابة عن مقياس دافعية الإنجاز للتعرف على مستوى انجازه للمهام في ظل وجود بيئة محفزة للعمل.

مديرو المدارس: هم أعلى سلطة إدارية بمدارس محافظة عجلون والتي تتولى مهام ومسؤوليات إدارية متعددة ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

محافظة عجلون: هي إحدى محافظات المملكة الأردنية الهاشمية، تقع في شمال المملكة ويقدر عدد سكانها بـ 176 ألف نسمة وفيها أكثر من 140 مدرسة حكومية وخاصة ورياض أطفال.

الإطار النظري والدراسات السابقة**الإدارة بالتجوال:**

يعتبر ميدان الإدارة بالتجوال من المفاهيم الجديدة في مجال الإدارة، وبدأت الممارسة الفعلية لها كأحد فنون المعارك العسكرية؛ حيث مارسه القادة العظام من خلال تفقد الجيوش والتعرف على حاجاتهم ومشاكلهم، ثم انتقل إلى المؤسسات والشركات الكبرى التي تحتاج إلى متابعة وتقييم مستمر لجميع أجزاء العمل داخل هذه المؤسسات، ولا تكفي وسائل الاتصال الحديثة في تحقيق الفاعلية التي يحققها عندما يتواجد الرئيس في موقع الأحداث (الخضيري، 2000، 14).

مفهوم الإدارة بالتجوال:

عرف ملحم (2006، 71) الإدارة بالتجوال بأنها أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، وفيه يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة، من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم، بهدف الحصول على المعلومات من مصادرها مباشرة دون تحريف أو تزييف، أما الخضيري (2000، 31)

فعرف الإدارة بالتجوال بأنها "علم تفعيل الآخرين وزيادة كفاءتهم، وتحفيز وتنمية رغباتهم، ورفع قدراتهم على تحقيق الأهداف من خلال جولات يقوم بها مدير المنظمة لتفقد سير العمل، والوقوف على المشاكل، ومتابعة تنفيذ البرامج والخطط"، وعرفها العجمي (2010، 358) بأنها "خروج القيادات من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية لتفقد سير العمل، والتعرف على أداء العاملين ومشكلاتهم، وتحديد رغباتهم واحتياجاتهم، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة"، أما (Buckner, 2008) فقد عرف الإدارة بالتجوال بأنها "كسر الحواجز التي تعيق الاتصال ما بين المدير والعاملين، من خلال التواصل معهم والاجتماع بهم وتبادل الحديث والحوار معهم الأمر الذي يوحى للعاملين باهتمام المدير، مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته".

وترى الباحثة إن الإدارة بالتجوال هي "شكل من أشكال الاتصال يتم بشكل غير رسمي، يمنح الفرصة للمديرين للوقوف الفعلي على جميع تفاصيل العملية التدريسية، ويتمتع بعدة خصائص منها: تكوين علاقات مشجعه مع المعلمين، وتنمية مهاراتهم من خلال تحديد نقاط الضعف في أدائهم، وإيجاد الوسائل المناسبة لتطويرها، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، وبناء الثقة مع المعلمين وتقبل آرائهم.

وبين (Skretta, 2008, 13) أن أكبر قيمة للإدارة بالتجوال هو التوصل إلى معلومات وبيانات عن الواقع الحقيقي، ثم تتم مناقشتها مع الموظفين لاطلاعهم على نقاط القوة والضعف في أدائهم؛ فيساعد على إيجاد قاعدة معرفية لحل المشاكل الفنية والإدارية.

وأكد العرمان (2009، 40) إن للتجوال فوائد للمدير؛ فمن خلالها يتعرف على الأحداث بالواقع والبقاء على اتصال مباشر مع العاملين وتعرف حاجاتهم؛ مما يدعم عمل المؤسسة ويحقق أهدافها، كما يتيح الفرصة للمدير لتقديم شكره وتقديره للموظف بصورة شخصية ومباشرة. أما فيما يتعلق بالعاملين فيفتح لهم طرح وجهات نظرهم، ومقابلة المسؤولين دون عوائق، والتحدث عن رغباتهم بصورة مباشرة، وإتاحة الفرصة أمامهم لمشاهدة المسؤولين وهم يطبقون القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، كما تقدم الإدارة بالتجوال دليلاً واقعياً للعاملين على اهتمام الإدارة الحقيقي تجاه العاملين، وسعيها الجاد لعلاج مشاكلهم.

كما إن تطبيق هذا الأسلوب يولد عند العاملين توقعاً دائماً ومتجدداً لزيارة المدير لهم في موقع العمل، ليس بغرض تفتيشهم وتصيد الأخطاء؛ وإنما للوقوف على نقاط ضعفهم؛ مما يؤدي إلى تنشيط الدافعية عندهم، وبناء الثقة مع الرئيس، ويعزز المصداقية بين المدير والعاملين (العرمان، 2009، 40؛ Serrat, 2009, 1-2).

أبعاد الإدارة بالتجوال:

اكتشاف الحقائق: القدرة على مجابة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وتعد من أهم سمات الإدارة بالتجوال، وتعني أيضاً القدرة على معرفة ظروف العاملين والحصول على معلومات شاملة عما يحصل على أرض الواقع (Hinders, 2009؛ Jones, 2001).

تحسين الاتصال: يعد من أهم عوامل نجاح الإدارة وتحقيق أهدافها، وهو ضروري لإتمام العمل من حيث جميع العمليات الإدارية من: تخطيط، وتنفيذ، واتخاذ قرارات، وإشراف، ومتابعة، وتقييم. (Singh & pansy, 2004)، ويعد الاتصال بمثابة المرشد للعاملين يساعدهم على تحديد مواقفهم

واتجاهاتهم نحو العمل، ويمكن الإدارة من التعرف على حاجاتهم ورغباتهم، ويمكن العاملين من معرفة رأي الإدارة بمستوى إنتاجهم؛ مما يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي لهم (العمارة، 2012، 131).

التغذية الراجعة: تشير إلى قدرة المدير على المساعدة في تحديد نقاط الضعف لديهم وتطوير أدائهم، وتحديد نوع التدريب المناسب لهم (الحوامدة والعبودي، 2012، 67)

اتخاذ القرار: يعد من مهام القائد الجوهرية، ونجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرة القادة على اتخاذ القرارات السليمة، وأي تفكير في العملية الإدارية يجب أن يشمل على أساليب اتخاذ القرار، والذي يعمل على توفير المعلومات الكافية، وإيجاد البدائل المناسبة، وتقييم البدائل؛ للوصول إلى الهدف المرغوب، ويتكون من الأبعاد التالية: تحديد المشكلة، وتطوير بدائل لحل المشكلة، وتقييم البدائل، واختيار البدائل، والرقابة والمتابعة. (الجبوسي وجاد الله، 2008، 75 - 77).

وأكد (البناء، 2010، 236 وغنيم، 2005، 99-101) بأن هذا الأسلوب يساهم في حل جميع المشكلات، ويعزز الثقة بين المدير والمدرسين، ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء وتحقيق الرضا الوظيفي عندهم، والتحقق من مصادر المعلومات بمعايمنتها في الواقع الفعلي؛ وقد أشار ملحم (2006، 64) بأن هذا الأسلوب يعد من أهم معايير النجاح والتميز في العملية الإدارية؛ لما له من الكثير من الإيجابيات من خلال معايشة الواقع في أي منظمة؛ وبالتالي يعود بالنفع على المؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة، ويعمل على تطويرها وتقديمها.

ووصف (Hildebrand, 2006) لإدارة بالتجوال بالتكنولوجيا الاتصال غير الرسمي من خلال اللامركزية في العمل التي يتبعها المدير؛ مما يحفز العاملين على طرح أفكار جديدة، وعلى العمل بجد، وهذا ما يؤكد الزهراني (2014) بأنه خروج المدير من مكتبه وإبقائه على اتصال مباشر مع العاملين من خلال عقد مناقشات والاجتماعات والحوارات المفتوحة معهم؛ فيشعر العاملون بمدى جدية المدير واهتمامه بالعمل؛ مما يدفعهم للتعاون، والاستجابة مع ما يطلبه منهم. أما موان (Mounts, 2009) أكد أن استراتيجية الإدارة بالتجوال تستخدم من قبل القادة لإحداث التغيير الإيجابي عند العاملين، ويؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على أدائهم، ويشجعهم على التطور المهني.

وأشارت صباح (2012، 56) أن خصائص المدير المتجول تتمثل بالكفايات الأخلاقية، مثل الصدق والأمانة، والنزاهة، والكفايات المهنية؛ من خلال امتلاكه معارف ومهارات عن أساليب الإدارة، والكفايات الجسمية: من حيث تمتعه بصحة جيدة، والكفايات العقلية؛ كالحكمة والعقلانية في إدارة الأمور، والكفايات الشخصية مثل قدرته على التأثير على الآخرين وقوة الشخصية، والكفايات الاجتماعية، وتتمثل بإقامة علاقات اجتماعية مع العاملين والتفاعل معهم.

الدافعية للإنجاز

يرجع الاهتمام بالدراسة بدافعية الإنجاز؛ نظراً لأهميتها في جميع المجالات، كالمجال الاقتصادي والإداري، والتربوي، والأكاديمي، ولا تقتصر على الجانب النفسي فقط؛ حيث يعد الدافع للإنجاز عاملاً مهماً في تنشيط وتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق ذاته: من خلال ما ينجزه من أعمال، وفيما يحققه من أهداف (خليفة، 2000، 16).

لقد حظي مفهوم الدافعية باهتمام العلماء والباحثين في جميع المجالات؛ لما تؤديه من دور في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمات، وذلك من خلال تلبية حاجاته الأساسية، وإشباع رغباته. وينظر للدافعية على أنها ليست مجرد تقديم الحوافز والمكافآت، وإنما البحث عن الأمور التي تعزز رغبتهم في العمل والإنجاز، ومدى رضاه عن عمله، وبالتالي يمتد تأثيره على أدائه في عمله، وتحقيق الإنجاز وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة ولائه وانتمائه للمؤسسة التي ينتمون إليها (حمود، 2000؛ ملحم، 2006)

وَعرف غباري (2008، 50) الدافعية للإنجاز على أنها "الرغبة في القيام بعمل جيد، والنجاح فيه، وتتميز هذه الرغبة في الطموح والاستمتاع في مواقف المنافسة، والرغبة الجامحة في العمل بشكل مستقل، والرغبة في مواجهة المشكلات وحلها. أما خليفة (2000، 89) عرف الدافعية بأنها "الحاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات ومواجهه التحديات، والتفاني في العمل والمثابرة المستمرة".

وينظر إلى الدوافع على أنها المحركات التي تقف وراء سلوك الإنسان، وهناك أغراض يسعى السلوك إلى تحقيقها كإشباع الحاجات، وينظر إلى مصطلح الدافعية بأنه مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك سلوك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل، فالدافع هو رغبة الفرد إلى الوصول لهدف معين، وهذا الهدف هو إشباع حاجات داخلية أو رغبات خارجية (القضاة والترتوري، 168، 2006). كما تؤدي الدوافع دورا كبيرا في التأثير على سلوك الفرد وعلى تفكيره وعلى علاقاته مع الآخرين، وتساعد على فهم السلوك الذي يصدر منه في مختلف المواقف، ويتصرف بعض الأشخاص بناء على هذا الدافع عن وعي وإدراك، ويتصرف البعض بفعل دوافع لا شعورية (أبو رياش وآخرون، 2006، 15).

وللقيادة دور في خلق بيئة عمل حافزة للموظفين، ولعل من أبرز مفاتيح القيادة هي فهم عملية الدافعية ويستطيع القائد خلق بيئة عمل جاذبيه من خلال ربط الجهد بالأداء، وربط الأداء مع النتيجة والتكافؤ، وهذا ما أكدته العمائرة (2012، 136)؛ أن السلوك القيادي الموجه نحو الحفاظ على تماسك الجماعة وتعزيزه داخل المؤسسة يشمل كل ما من شأنه تلبية الحاجات العاطفية والاجتماعية للعاملين؛ من خلال حفزهم وتشجيعهم، وتوفير الدافعية لهم، ومنحهم الثقة بالنفس، والتخفيف من حدة التوتر الذي قد ينشأ لأي سبب، ومنحهم حرية التعبير عن ذواتهم.

ويشير عريفج (2001، 174 - 175) أن الإدارة الناجحة تنظر إلى الحوافز كمدخل لإشباع الحاجات عند الموظفين، وتدرك مدى أهميتها في العمل، وتعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد من خلال توسعة قنوات الاتصال عبر اللقاءات والمناسبات والاجتماعات والزيارات، وممارستها لأساليب الإشراف والتوجيه بشكل ديموقراطي لا يقوم على التفثيش والتهديد، بل بالاعتناء بالنماذج الحسنة، وتوفير فرص التدريب لتحسن أداء الموظفين.

وبناء على ما سبق؛ فإن الحديث عن أسلوب الإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الإنجاز يستحق أن يحظى بشيء من الاهتمام والدراسة؛ لما له من أهمية في تطوير العملية التدريسية، والرفع من المستوى المهني للمعلم، وهذا ما سننزع إليه بهذه الدراسة، آخذة بعين الاعتبار ممارسة الإدارة بالتجوال للمديرين، وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس محافظة عجلون.

وحظي موضوع الإدارة بالتجوال وموضوع دافعية الإنجاز في المؤسسات التعليمية باهتمام الباحثين العرب والأجانب، التي بمجملها أكدت على أهمية استخدام هذا الأسلوب، لكن لم تتناول هذه الدراسات

علاقة المفهومين مع بعضهما البعض، وتم تناولهم بشكل منفصل، أو من خلال تناول المفاهيم الإدارية الأخرى وربطها بدافعية الانجاز، وفيما يلي ابرز الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال، والدراسات التي تناولت علاقة أساليب وأنماط القيادة مع دافعية الانجاز.

فقد أجرى رابح (2010) دراسة هدفت إلى تعرف النمط القيادي لمديرين وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، طبقت على عينة تكونت من (395) معلما ومعلمة، وتوصلت إلى النتائج التالية: كان النمط القيادي الديمقراطي هو السائد، وهناك علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز، وسالبة بين النمط الديكتاتوري والتسيبي ودافعية الانجاز، وتوجد فروق في دافعية الانجاز لصالح الإناث، ولا توجد فروق في دافعية الانجاز تبعاً لسنوات التدريس، والمستوى التعليمي. ومن ناحية أخرى أجرت صباح (2012) دراسة لتحديد درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال، في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، من وجهة نظر المديرين وسبل تفعيلها، طبقت على عينة تكونت من (213) مديراً ومديرة، وتوصلت إلى ما يلي: جاءت الدرجة الكلية لممارسة الإدارة بالتجوال كبيرة، حيث جاء مجال التنظيم أولاً، ثم المتابعة والرقابة، ثم التخطيط، ثم التوجيه، وبدرجة كبيرة على جميع المجالات، كما توصلت بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى للخبرة والنوع والمؤهل، وتوجد فروق تعزى للمنطقة التعليمية.

بينما دراسة علقم (2013) والتي ناقشت العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظ رام الله، والبييرة، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، طبقت على عينة تكونت من (322) معلما ومعلمة، توصلت إلى النتائج التالية: كان النمط الأوتوقراطي هو السائد، ثم القيادي، ثم التسيبي، وبينت أن هناك علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والدافعية، وعلاقة سلبية مع النمط التسيبي القيادي، وكان مستوى الدافعية للمعلمين متوسطاً، وأظهرت عدم وجود فروق في النمط القيادي والدافعية في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وفي دراسة الحميدي (2014) والتي هدفت إلى تحديد مدى استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة الطائف، طبقت على عينة تكونت من (250) معلما، وجاءت الدرجة الكلية لممارسة الإدارة بالتجوال عالية، وبينت أن هناك فروق في ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى للمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير، وفروق في متغير الخبرة لصالح الخبرة الطويلة ولتغير الدورات التدريب لصالح الملتحقين ب (3) دورات أو أكثر.

وبينت دراسة أبو سمرة وحمارشة (2014) العلاقة بين الممارسات القيادية لدى مديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين في فلسطين، طبقت على عينة تكونت من (406) معلما ومعلمة، وجاءت الدرجة الكلية للممارسات القيادية لدى مديري المدارس متوسطة، ومستوى دافعية الإنجاز متوسطة، ووجود علاقة إيجابية ومرتفعة بين الممارسات والدافعية.

وهدف دراسة سميرات ومقابلة (2014) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، طبقت على عينة تكونت من (324) معلما ومعلمة، وأشارت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية كبيرة، وجاء مستوى الدافعية نحو العمل متوسط، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق داله إحصائية في

مستوى دافعية المعلمين نحو العمل في ضوء متغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وهناك علاقة دالة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية والدافعية نحو العمل.

وفي دراسة مسغوني(2014) والتي هدفت التعرف على الأنماط العلاقة القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، طبقت على عينة تكونت من (268) معلما ومعلمة، وتوصلت إلى النتائج التالية: كان النمط القيادي الديمقراطي الأكثر انتشارا عند المعلمين، وهناك فروق في مستوى دافعية الانجاز لصالح المعلمين الذين يعملون تحت مدير يستخدم النمط القيادي الديمقراطي عن النمط الديكتاتوري، وتوجد فروق في الدافعية لصالح الإناث الذين يعملون تحت النمط القيادي الديمقراطي وتوجد فروق في الدافعية لصالح الإناث اللواتي يعملن تحت النمط القيادي الديكتاتوري، ولا توجد فروق في مستوى الدافعية ككل بين المعلمين والمعلمات.

وقام المواضية (2014) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءات معلمات رياض الأطفال في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، طبقت على عينة تكونت من (103) معلمة، وتوصلت إلى النتائج التالية: جاءت درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفايات معلمات رياض الأطفال متوسطا، ووجود أثر دال في درجة الإدارة بالتجوال في تنمية كفايات معلمات رياض الأطفال وبتفسير مقداره (56،9) من التباين.

وتناول القدومي والحوالدة (2014) في دراستهما تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء لمعلمين تلك المدارس، طبقت على عينة تكونت من (335)، وتوصلت إلى النتائج التالية: جاءت الدرجة الكلية لممارسة الإدارة بالتجوال متوسطة، وجاءت مجالات العلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، والتحفيز، وتحسين الاتصال مرتفعة، بينما الرقابة والتنفيذ والتطوير جاءت متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية بين الإدارة بالتجوال ومستوى أداء المعلمين.

أما الحبيب واليامي(2014) تناولت دراستهما واقع ممارسة وكليات الأقسام لكلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود للإدارة بالتجوال، من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس من المحاضرات والمعيدات، والمعوقات التي تواجههن، طبقت على عينة تكونت من (137)عضوه من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى النتائج التالية: تتمتع الوكالة بحسن الإنصات والاستماع لمشاكل الموظفين، تدير الحوار بشكل نكي للكشف عن حاجات الموظفين، لا تقوم بجولات تقديمية لمكاتب الموظفين بالقسم، ولا توجد فروق دالة إحصائيا في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في ضوء متغير الجنس والقسم.

فيما هدفت دراسة صالح والطاهر(2015) إلى معرفه درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء موظفيهم، طبقت على عينة تكونت من (34) مديرا و(268) معلما، وتوصلت إلى النتائج التالية: جاءت الدرجة الكلية لممارسة الإدارة بالتجوال كبيرة، ولا توجد فروق دالة إحصائيا في مجالات التخطيط والتطوير والإبداع والاتصال والتحفيز، وتوجد فروق في الرقابة واتخاذ القرارات في ضوء متغير النوع، ولا توجد فروق في المؤهل، ولا توجد فروق في مجالات التطوير والإبداع والاتصال والتحفيز والرقابة والمتابعة، وتوجد فروق في التخطيط واتخاذ القرارات في ضوء متغير الخبرة، ولا توجد فروق في مستوى أداء المعلمين في ضوء متغير النوع والمؤهل العلمي والخبرة، ولا توجد علاقة ارتباطية بين الإدارة بالتجوال ومستوى أداء المعلمين.

كما أجرى أشتيوي (2015) دراسة تهدف إلى التعرف واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، طبقت على عينة تكونت من (58) موظف، وتوصلت إلى النتائج التالية: جاءت الدرجة الكلية لممارسة الإدارة بالتجوال وعلى جميع أبعاده متوسطة، اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والعمل الجماعي، والتحفيز والتطوير، والتغذية الراجعة، وتوجد فروق دالة إحصائية في تطبيق الإدارة بالتجوال وفق متغير العمر لصالح (35 إلى 45 سنة).

وأخيرا دراسة الدجني وشاهين (2016) والتي هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الخاصة في محافظة غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلميه وسبل تطويره " مدارس دار الأرقم نموذجا"، كدراسة حالة ممثلة لمجتمع الدراسة، وتوصلت النتائج إلى ما يلي: كانت درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلميه كبيرة، فجاءت المجالات مرتبة على النحو التالي: نشر ثقافة الإنجاز، وبناء الرؤية والرسالة، والتحفيز، والتأثير على الآخرين، وتدريب المعلمين، ولا توجد فروق دالة في دور مديري المدارس الخاصة في محافظة غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلميه في ضوء متغيرات الجنس والخبرة، ووجود فروق في ضوء متغير اسم المدرسة لصالح المدارس الأساسية بنات.

إجراءات الدراسة الميدانية

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب الارتباط والمقارنة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الواقع، ووصفها، وتحليلها، والتعبير عنها كميًا وكيفيًا (عبيدات وآخرون، 2001م)، وذلك عن طريق تطبيق استبيان معد لهذا الغرض من قبل الباحثة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المدرسين في محافظة عجلون في جميع المستويات (ابتدائي وإعدادي وثانوي)، في العام الدراسي (2018/2017)، وتكوّنت عينة الدراسة من (255) معلما ومعلمة، منهم (123) معلما، و(132) معلمة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	إناث	132	51.8
	ذكور	123	48.2
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	145	56.9
	5-10 سنوات	69	27.1
	10 سنوات فأكثر	41	16.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	116	45.5
	أعلى من بكالوريوس	139	54.5
مستوى المدرسة	ابتدائية	49	19.2
	متوسطة	54	21.2
	ثانوية	152	59.6
	المجموع الكلي	255	%100

أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية:

من اجل بناء أدوات الدراسة؛ تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والأدب النظري، حول موضوعات الإدارة بالتجوال ودافعية الإنجاز عند المعلمين، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على أداتين لجمع المعلومات الأولية؛ ففي الأداة الأولى تم بناء مقياس للإدارة بالتجوال، يحتوي على أربعة أبعاد، هي (اكتشاف الحقائق، واتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والتغذية الراجعة) ،موزعة على (26) فقرة بالرجوع إلى الدراسات السابقة التالية: دراسة صباح (2012)، ودراسة الحميدي (2014)، ودراسة المواضية (2014) ودراسة قدومي والخواندة (2014)، ودراسة صالح والطاهر (2015).

أما مقياس دافعية الإنجاز عند المعلمين، فقد تم بناء المقياس والمكون من (20) فقرة، من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة التالية: دراسة شرقي (2010)، ودراسة علقم (2013) ، ودراسة أبو سمرة والحماشة (2014)، ودراسة مسغوني (2014)، ودراسة الدجني وشاهين (2016).

صدق الأداة: للتحقق من صدق أدوات الدراسة، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص (القياس والتقييم، والإدارة التربوية، وطرق التدريس، وعلم النفس التربوي)، وطلب منهم إبداء رأيهم، واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرات لمحتوى موضوع الدراسة، وكانت نسبة الاتفاق للفقرات المقبولة تتراوح ما بين (80 % إلى 100%) على جميع الفقرات، وتم العمل بالملاحظات المقترحة.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أدوات الدراسة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول (2) قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا للمجالات وللدرجة الكلية.

المقاييس	مجالات الإدارة بالتجوال	معامل الثبات
أولاً: الإدارة بالتجوال	اكتشاف الحقائق	.880
	اتخاذ القرار	.954
	الاتصال الفعال	.972
	التغذية الراجعة	.960
	التجوال ككل	.982
ثانياً: الدافعية للإنجاز	دافعية للإنجاز ككل	.958

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات أدوات الدراسة، ففي مقياس الإدارة بالتجوال تراوحت قيم الثبات لمجالات مقياس ما بين (.880) و (.972)، وبلغت قيمة معامل الثبات للمقياس ككل (.982)، أما في مقياس الدافعية للإنجاز بلغت قيمة معامل الثبات (.958) ، وهذه القيم تدل على أن أدوات الدراسة تتمتع بثباتٍ مقبول، مما يُتيح تطبيقه على عينة الدراسة.

إجراءات التطبيق:

قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة من خلال إرسالها عبر نظام الاتصالات الإدارية من مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون في الأردن، وفق كتاب رسمي، وبعد (10) أيام تم جمع الاستمارات التي تمت الإجابة عليها وعددها (274) استمارة، تم إدخالها في نظام (SPSS) الإحصائي، استبعد منها (19) استمارة لعدم اكتمال الاستجابات فيها، ثم بعد ذلك تم التعامل مع البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات.
- معامل كرو نباخ ألفا لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات و المجالات.
- تحليل التباين للكشف عن الفروق بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار للكشف عن أثر الإدارة بالتجوال على دافعية الانجاز للمعلمين .

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة عجلون للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات المجالات، وعلى مستوى المجالات، ويتبين ذلك من خلال الجدول رقم (3) و(4).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مدراء المدارس بمحافظة عجلون للإدارة بالتجوال من وجه نظر المعلمين أنفسهم على الفقرات الخاصة بكل بعد.

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		البعد الأول: اكتشاف الحقائق			
1	1	يقوم مدير المدرسة بجولات تفقدية للصفوف الدراسية لمتابعة أداء المعلمين	3.61	1.21	كبيرة
2	2	يعالج مدير المدرسة بتجواله الإشكالات بشكل سريع	3.53	1.31	كبيرة
5	3	يقف مدير المدرسة من خلال تجواله على الأسباب الحقيقية لضعف أداء المعلمين	3.38	1.31	متوسطة
4	4	تمكن الإدارة بالتجوال مدير المدرسة من مطابقة الاداء مع معايير الجودة	3.45	1.25	كبيرة
6	5	تمكن الإدارة بالتجوال مدير المدرسة من الكشف عن ميول واتجاهات المعلمين	3.27	1.25	متوسطة
3	6	تمكن الإدارة بالتجوال مدير المدرسة من جمع معلومات من مصادر متنوعة عن المعلمين	3.48	1.21	كبيرة
		البعد الثاني: اتخاذ القرار			
5	7	يشجع مدير المدرسة أثناء تجواله المعلمين في المساهمة باتخاذ القرار	3.42	1.297	كبيرة
4	8	يستطيع مدير المدرسة أثناء تجواله تحديد المشكلات التي يعاني منها المعلمين بدقة	3.44	1.276	كبيرة

كبيرة	1.213	3.49	يحدد مدير المدرسة أثناء تجواله الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة	9	2
كبيرة	1.266	3.4	يضع مدير المدرسة أثناء تجواله بدائل متعددة لحل المشكلات	10	6
كبيرة	1.225	3.48	يتخذ مدير المدرسة أثناء تجواله القرار في ضوء رؤية ثابتة	11	3
كبيرة	1.211	3.49	يتابع مدير المدرسة أثناء تجواله تنفيذ قراراته المتخذة	12	1
البعد الثالث: الاتصال الفعال					
كبيرة	1.265	3.53	يحرص مدير المدرسة أثناء تجواله على كسب الثقة بالمعلمين و تحسين علاقته بهم	13	3
كبيرة	1.311	3.49	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المناقشة الجماعية لأساليب العمل	14	5
كبيرة	1.308	3.44	يستمع مدير المدرسة أثناء تجواله لكل وجهات النظر ويعطيها كل اهتمام	15	6
كبيرة	1.305	3.5	يهيئ مدير المدرسة الفرصة للتعرف و التواصل بين المعلمين	16	4
كبيرة	1.304	3.44	توفر الإدارة كافة القنوات و السبل في الاتصال مع المعلمين	17	7
كبيرة	1.273	3.54	يقدر مدير المدرسة انجازات المعلمين بأساليب مختلفة	18	2
كبيرة	1.325	3.62	يكسر مدير المدرسة الحواجز النفسية بينه و بين المعلمين من خلال التجوال	19	1
البعد الرابع: التغذية الراجعة					
متوسطة	1.245	3.36	يشعر مدير المدرسة المعلمين بنتائج أدائهم فوراً أثناء التجوال	20	4
متوسطة	1.282	3.27	يناقش مدير المدرسة المعلمين في جولاتها نتائج الأهداف التي حققوها	21	6
كبيرة	1.274	3.47	يقدم مدير المدرسة النصح و الإرشاد باستمرار لمعلمين أثناء التجوال	22	1
كبيرة	1.259	3.42	يقدم ملاحظاته عن أدائهم من خلال تجواله	23	2
متوسطة	1.295	3.2	تحديد نقاط القوة و الضعف في دائهم أثناء زيارتهم الميدانية	24	7
كبيرة	1.285	3.39	يعزز مدير المدرسة نقاط القوة و تطورها أثناء زيارتهم الميدانية	25	3
متوسطة	1.244	3.31	يتابع مدير المدرسة معالجة نقاط الضعف عند المعلمين أثناء زيارتهم الميدانية	26	5

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد اكتشاف الحقائق تراوحت ما بين (3.27-3.61)، أي ما بين درجة متوسطة إلى درجة كبيرة ، فقد نالت الفقرة رقم (1) ونصها "يقوم مدير المدرسة بجولات تفقدية للصفوف الدراسية لمتابعة أداء المعلمين" على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (5) ونصها "تمكن الإدارة بالتجوال مدير المدرسة من الكشف عن ميول واتجاهات المعلمين" على المرتبة الأخيرة، أما في بعد اتخاذ القرار تراوحت الأوساط الحسابية ما بين (3.40-3.49)، أي بدرجة كبيرة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (12) ونصها "يتابع مدير المدرسة أثناء تجواله تنفيذ قراراته المتخذة" على المرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة رقم (10) ونصها "يضع مدير المدرسة أثناء تجواله بدائل متعددة لحل المشكلات" على الرتبة الأخيرة، أما في بعد الاتصال الفعال تراوحت الأوساط ما بين (3.44-3.62)، أي بدرجة كبيرة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (19) ونصها "يكسر مدير المدرسة الحواجز النفسية بينه وبين المعلمين من خلال التجوال" على المرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة رقم (17) ونصها "توفر الإدارة كافة القنوات والسبل في الاتصال مع المعلمين" على الرتبة الأخيرة، أما في بعد التغذية الراجعة تراوحت الأوساط ما بين (3.20-3.47)، أي ما بين درجة متوسطة إلى درجة كبيرة، فنالت الفقرة رقم (22) ونصها

"يقدم مدير المدرسة النصح والإرشاد باستمرار لمعلمين أثناء التجوال" على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (24) ونصها " تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم أثناء زيارتهم الميدانية " على الرتبة الأخيرة. جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدراء المدارس بمحافظة عجلون للإدارة بالتجوال من وجه نظر المعلمين أنفسهم على جميع الأبعاد و على الأداة الكلية.

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
3	1	اكتشاف الحقائق	3.44	1.012	كبيرة
2	2	اتخاذ القرار	3.45	1.130	كبيرة
1	3	الاتصال الفعال	3.51	1.198	كبيرة
4	4	التغذية الراجعة	3.35	1.135	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن الأوساط الحسابية على جميع أبعاد الإدارة بالتجوال تراوحت ما بين (3.35-3.44)، أي ما بين درجة متوسطة إلى بدرجة كبيرة، فقد جاء بعد الاتصال الفعال في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم بعد اتخاذ القرار وبدرجة كبيرة، ثم بعد اكتشاف الحقائق وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة بعد التغذية الراجعة وبدرجة متوسطة، أما على مستوى الإدارة الكلية جاءت ممارسة الإدارة بالتجوال لمدراء المدارس من وجه نظر المعلمين بدرجة كبيرة وبمتوسط بلغ (3.43)، وتفسر الباحثة النتيجة في اعتقاد المعلمين بأهمية الإدارة بالتجوال في تحسين العملية التدريسية بشكل عام، وأن المديرين يفضلون العمل الميداني على العمل المكتبي والتقارير المرفوعة، فمن خلال التجوال يستطيعون كشف الحقائق والمشكلات التي يعاني منها المعلمين، وأن مشاركة المعلمين في المساهمة في اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة يساهم في رفع مستوى الثقة مع الإدارة، وكما أن فتح قنوات الاتصال والحوار مع المعلمين يساهم في كسر الحواجز النفسية مع الإدارة، ويمكن التجوال المدير من الوقوف على نقاط القوة والضعف للمعلمين، فيولد شعوراً لديهم باهتمام الإدارة بالعملية التدريسية وليس تصيد الأخطاء. وهذا ما أكده العرمان (2012)، (134) أن إشراك العاملين باتخاذ القرارات ينمي روح المبادرة عندهم، ويشعر بقيمته وينمي فيه روح الإحساس والمسؤولية، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (القدومي والحوالدة، 2014) ودراسة (صالح والطاهر، 2015)، واختلفت مع دراسة (المواضية، 2014).

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة عجلون للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الدراسة؟ للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة عجلون للإدارة بالتجوال حسب متغيرات الدراسة، كما في الجدول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة عجلون للإدارة بالتجوال حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	123	3.30	1.017
	انثى	132	3.55	1.106
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	41	3.29	1.065
	5 سنوات إلى 10 سنوات	69	3.49	.941
	10 سنوات فأكثر	145	3.43	1.136
المؤهل العلمي	بكالوريوس	139	3.36	1.025
	أعلى من بكالوريوس	116	3.50	1.117
مستوى المدرسة	ابتدائية	49	3.13	1.085
	متوسطة	54	3.31	1.210
	ثانوية	152	3.56	.988

يبين الجدول (5) أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الدراسة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين كما في جدول (6).

جدول رقم (6) نتائج تحليل التباين لممارسة مدراء المدارس للإدارة بالتجوال حسب متغيرات الدراسة.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مجموع المربعات
.048	3.962	4.406	1	4.406	الجنس
.739	.303	.337	2	.674	سنوات الخبرة
.315	1.015	1.128	1	1.128	المؤهل العلمي
.025	3.760	4.181	2	8.361	مستوى المدرسة
		1.112	248	275.779	الخطأ
			255	3291.004	المجموع

يلاحظ من جدول (6) وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية في ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس ومستوى المدرسة، فقد بلغت قيمة ف المحسوبة على التوالي (3.962) و (3.760)، ومستوى دلالتها على التوالي: (.048) و (.025). وهي جميعها أقل من مستوى $(\alpha = 0.05)$ ، وتعزو الباحثة النتيجة والتي أظهرت وجود فروق لصالح المعلمات في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لمديرات المدارس من وجه نظرهن إلى أن المديرات أكثر إدراكاً لأهمية الإدارة بالتجوال في التعرف على واقع العمل ومشاكله وحاجاته، ويتصنف بالتفاهم والتقبل وأقل صرامة في التعامل مع المعلمات ويشاركنهن في اتخاذ القرارات أثناء العمل؛ مما يساعد على كسب الثقة والتعاون في تحقيق أهداف المدرسة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة صباح (2012) وصالح والظاهر (2015) وقدمي

والخوالدة (2014)، أما متغير مستوى المدرسة والتي أظهرت وجود فروق بين فئات هذا المتغير، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (Scheffe)، كما في الجدول رقم (7):

جدول (7) نتائج اختبار (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير مستوى المدرسة

المتغير	مستوى المدرسة	ابتدائية	إعدادية	ثانوية
الإدارة بالتجوال	ابتدائية		1867.	
	إعدادية			2512.
	ثانوية	4379*		

تشير القيم الواردة في جدول (7) أن الفروق كانت بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير مستوى المدرسة بين المدارس الثانوية والمدارس الابتدائية، لصالح المدارس الثانوية، وتعزى النتيجة إلى اعتقاد المعلمين في المدارس الثانوية إلى أن المرحلة الثانوية هي المرحلة الأكثر حساسية وأهمية في العملية التعليمية كونها تعتبر مفتاح العبور للمرحلة الجامعية وتتطلب من مدير المدرسة أن يبقى على اتصال دائم مع المعلمين، من خلال التجول والمتابعة، وحل المشاكلات، والتعرف على حاجاتهم، وتوفير كل ما يلزم للمعلمين لدفعهم للعمل وبذل الجهد والعطاء، وقد اتفقت النتيجة مع دراسة علقم (2013) والتي أشارت إلى ممارسة النمط القيادي في المدارس الثانوية بدرجة كبيرة، واتفقت أيضاً مع دراسة سميرات والمقابلة (2014).

كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية للإدارة بالتجوال تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) فقد بلغت قيمة ف المحسوبة للمتغيرات على التوالي (303) و (1.015)، ومستوى دلالتها على التوالي: (739) و (315)، وهي جميعها أكبر من مستوى ($\alpha=0.05$). ففي متغير الخبرة تعزو الباحثة النتيجة إلى أن جميع المعلمين والمعلمات تعرضوا لنفس الممارسات القيادية أثناء تجوال مديرهم، بغض النظر عن اختلاف خبراتهم، سواء أكانت قصيرة أم طويلة، وقد اتفقت مع دراسة علقم (2013)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحميدي (2014) وصالح والظاهر (2015)، أما متغير المؤهل العلمي، تعزو الباحثة النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية تعامل الجميع بنفس المعاملة، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وتطبق عليهم الأنظمة بدون تمييز، وتتم عملية التقويم والمتابعة للجميع دون استثناء، وقد اتفقت النتيجة مع دراسة كل من سميرات والمقابلة (2014)، وصالح والظاهر (2015)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحميدي (2014).

السؤال الثالث: ما مستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين في مدارس محافظة عجلون من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لكل فقرة من فقرات المقياس، ويتبين ذلك من خلال الجدول رقم (8).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين في مدارس محافظة عجلون من وجه نظرهم أنفسهم على جميع الفقرات و الأداة الكلية

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	1	أشعر بأني قادر على تحديد نقاط ضعفي و التغلب عليها	4.00	0.952	كبيرة
6	2	اعتقد بأن شعوري بالأمن الوظيفي أدى إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء	3.81	1.165	كبيرة
2	3	العلاقات الجيدة الغير رسمية مع العاملين بالمدرسة تشعرني بالراحة في عملي	4.07	1.121	كبيرة
7	4	أفضل بقضاء اكبر وقت مع العاملين في مكان عملي و التحدث إليهم	3.8	1.116	كبيرة
12	5	اشعر بان الإشراف المباشر على المعلمين من قبل الإدارة تساعدني على انجاز المهام الموكلة إلي	3.65	1.167	كبيرة
8	6	اشعر أن مهنة التدريس تقابل بالاحترام من قبل الإدارة	3.74	1.215	كبيرة
4	7	أشعر بأن ثقة المدير بي تجعلني أقدم الأفضل	3.98	1.133	كبيرة
10	8	تتيح لي الإدارة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة	3.7	1.257	كبيرة
14	9	تشجع الإدارة روح المنافسة بين المعلمين	3.62	1.21	كبيرة
1	10	أبذل جهودا كبيرة في تحقيق أهداف المدرسة	4.12	1.022	كبيرة
9	11	أشعر بالراحة عندما أذهب إلى عملي	3.74	1.203	كبيرة
17	12	أشعر بأن الإدارة تتعامل مع الجميع بعدالة في توزيع المهام و المسؤوليات	3.51	1.305	كبيرة
18	13	تساعدني الإدارة على حل مشكلاتي المختلفة	3.42	1.432	كبيرة
5	14	أنجز كافة أعمالي بدقة في الوقت المحدد	3.84	1.057	كبيرة
20	15	توفر الإدارة جميع الوسائل لتطوير أدائي	3.34	1.264	كبيرة
11	16	تقدر الإدارة ظروفني الشخصية	3.69	1.26	كبيرة
16	17	تحفزني السياسية التي تتبعها إدارة المدرسة على التعاون معها	3.54	1.264	كبيرة
13	18	أسلوب الإدارة في المتابعة و التقييم يحفزني أكثر للمزيد من العطاء	3.65	1.251	كبيرة
19	19	تستخدم الإدارة أساليب معينة للتخفيف من ضغوط العمل عند المعلمين	3.4	1.341	كبيرة
15	20	تشجعني البيئة المدرسة على العمل و العطاء	3.56	1.191	كبيرة
5	26	الأداة ككل	3.71	0.895	كبيرة

يتضح من نتائج جدول (8) أن الأوساط الحسابية على جميع فقرات مقياس دافعية الإنجاز تراوحت ما بين (3.34-4.12)، أي بدرجة كبيرة على جميع الفقرات، وقد نالت الفقرة رقم (1) ونصها "أبذل جهودا كبيرة في تحقيق أهداف المدرسة" على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (20) ونصها "توفر الإدارة جميع الوسائل لتطوير أدائي" على الرتبة الأخيرة، أما على مستوى الإدارة الكلية فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.71) أي بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن درجة دافعية الإنجاز للمعلمين كبيرة، وتفسر الباحثة النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية توفر الظروف الملائمة للمعلمين لتخفيفهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فالإدارة تخلق مناخا يساعد على التخفيف من ضغوط العمل لديه، من خلال كسب رضا المعلمين بدلا من تهديدهم،

وتشجعهم على التنافس والعطاء، كذلك تشعرهم بالتقدير من خلال الحوافز المقدمة لهم، وتؤمن بأهمية شعور المعلمين بالأمن الوظيفي ليساعدهم على الاستقرار الوظيفي وعدم التضجر من المدير واللجوء إلى تقديم طلب في الانتقال من المدرسة؛ مما يؤدي إلى تكوين اتجاهات إيجابية عن الإدارة ويؤدي إلى تقديم أفضل ما يمكن من عطاء وأداء، وقد اتفقت النتيجة مع دراسة شرقي (2010) ومسغوني (2014) والدجني وشاهين (2016) والتي أشارت أن درجة دافعية الإنجاز ومستوى الأداء في العمل كان بدرجة كبيرة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو سمرة والحمارشة (2014) وسميرات والمقابلة (2014) والتي أشارت أن درجة دافعية الإنجاز ومستوى الأداء في العمل كان بدرجة متوسطة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس محافظة عجلون تعزى لمتغيرات الدراسة؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين حسب متغيرات الدراسة، كما في جدول (9).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة عجلون حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	123	3.63	.851
	انثى	132	3.77	.932
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	41	3.66	.893
	5 سنوات إلى 10 سنوات	69	3.64	.872
	10 سنوات فأكثر	145	3.75	.909
المؤهل العلمي	بكالوريوس	139	3.64	.869
	أعلى من بكالوريوس	116	3.75	.922
مستوى المدرسة	ابتدائية	49	3.64	.865
	متوسطة	54	3.61	1.015
	ثانوية	152	3.81	.848

يتبين من الجدول (9) أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس محافظة عجلون، تعزى لمتغيرات: النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية؛ تم استخدام تحليل التباين كما في جدول (10).

جدول (10) نتائج تحليل التباين لمستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين حسب متغيرات الدراسة.

أبعاد الإدارة بالتجوال	B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
اكتشاف الحقائق	.337	.371	4.859	.000	.802	.638
اتخاذ القرار	.300	.379	3.874	.000		
الاتصال الفعال	.321	.430	4.327	.000		
التغذية الراجعة	.315	.402	3.746	.000		

يشير جدول(10) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية بالدرجة الكلية لدافعية الانجاز للمعلمين في ضوء متغيرات الدراسة، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة للمتغيرات على التوالي (1.569) و(2.56) و (1.730) و(2.965) ومستوى دلالتها على التوالي: (0.212) و(0.774) و(0.190) و(0.063) وهي جميعها أكبر من مستوى ($\alpha = 0.05$).

ففي متغير الجنس والتي أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين المعلمين والمعلمات في مستوى دافعية إنجازهم، تعزو الباحثة النتيجة إلى تشابه الظروف لكل من المعلمين والمعلمات وحيث تعمل الإدارة على تحفيزهم وتهيئة كل ما يلزم لدفعهم نحو الإنجاز، وقد اتفقت النتائج جزئياً مع دراسة علقم (2013) وسميرات والمقابلة (2014) ومسغوني (2014)، ودراسة الدجني وشاهين (2016)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة صالح والظاهر (2015)، أما متغير الخبرة تعزو الباحثة النتيجة في عدم وجود فروق بين مستويات المتغير إلى امتلاك المعلمين الكفايات اللازمة التي مكنتهم من إنجاز أعمالهم بدقة من خلال الخبرات التي اكتسبوها في الميدان، لذلك لم تظهر فروق بينهم في الدافعية سواء أكانوا من أصحاب الخبرة القصيرة أم الطويلة، والتي دفعت بهم إلى المزيد من الجهد والعطاء، وقد اتفقت مع دراسة شرقي (2010)، وعلقم (2013)، والدجني وشاهين (2016).

أما متغير المؤهل العلمي، فتعزو الباحثة النتيجة في عدم وجود الفروق بين فئات هذا لمتغير إلى أن الإدارة المدرسية تأخذ بعين الاعتبار الجميع وتدفعهم للإنجاز، وتعمل على تعزيز الثقة بأنفسهم بغض النظر عن مستواهم العلمي، وقد اتفقت النتيجة مع دراسة صباح (2012)، وعلقم (2013)، وصالح والظاهر (2015).

أما متغير مستوى المدرسة، والتي أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين فئات هذا لمتغير في مستوى الدافعية للإنجاز للمعلمين، وتعزو الباحثة النتيجة إلى مديري المدارس لديهم الخبرات والمؤهلات العلمية الكافية، وبالتالي لديهم القدرة على تحفيز مدرسيهم وتهيئة المناخ المناسب في المدرسة لدفعهم على العمل، وقد اتفقت مع دراسة شرقي (2010)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق لمتغير مستوى المدرسة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الدجني وشاهين (2016).

السؤال الخامس: هل يوجد أثر دال إحصائياً لدرجة ممارسة مديري المدارس محافظة عجلون للإدارة بالتجوال على دافعية الانجاز لدى المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، كما في الجداول (11).

جدول (11) تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة بالتجوال على دافعية الانجاز

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مجموع المربعات
.212	1.569	1.241	1	1.241	الجنس
.774	.256	.203	2	.405	سنوات الخبرة
.190	1.730	1.368	1	1.368	المؤهل العلمي
.063	2.965	2.345	2	4.690	مستوى المدرسة
		.791	248	193.772	الخطأ
			255	3669.664	المجموع

يتضح من النتائج الواردة في جدول (11) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين أبعاد الإدارة بالتجوال ودافعية الإنجاز عند المعلمين بلغت (0.802). بينما بلغ معامل التحديد (0.643)؛ مما يعني بأن أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، اتخاذ القرار، الاتصال الفعال، التغذية الراجعة) استطاعت أن تفسر (0.643) من التغيرات الحاصلة في دافعية الإنجاز عند المعلمين والباقي (0.357) تعزى إلى عوامل أخرى، ويتضح ذلك الأثر الكبير الذي تسهم به الإدارة بالتجوال في تفسير دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة، كما يتضح من النتائج أن أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، اتخاذ القرار، تحسين الاتصال، التغذية الراجعة) لها تأثير على دافعية الإنجاز عند المعلمين؛ حيث كانت قيم (t) المحسوبة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتفسر هذه النتيجة إلى أن ممارسات المديرين أثناء الإدارة بالتجوال تؤدي إلى ارتفاع مستوى دافعية الإنجاز عند المعلمين؛ فالتجوال يمنح الفرصة للمديرين للوقوف الفعلي على واقع العمل، والوقوف على جميع تفاصيل العملية التدريسية، ويمكن المدير من تكوين علاقات مشجعة مع المعلمين، من خلال المعلومات المتوفرة، وتنمية مهاراتهم، وإيجاد الوسائل المناسبة لتطويرها، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، وبناء الثقة معهم وتقبل آرائهم، وتحفيزهم؛ مما يساهم في تحسين نوعية التعليم والتعلم، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع بعض الجزئيات في الدراسات الأخرى منها: دراسة شرقي (2010) في أثر النمط القيادي على دافعية الإنجاز عند المعلمين، ودراسة علقم (2013) في العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الإنجاز عند المعلمين، ودراسة أبو سمره والحماشة (2014) في العلاقة بين الممارسات القيادية ودافعية الإنجاز عند المعلمين، ودراسة القدومي والخوالدة (2014) التي بينت أن هناك علاقة ارتباطية بين الإدارة بالتجوال ودافعية الإنجاز، فيما اختلفت جزئياً مع دراسة صالح والطاهر (2015) في عدم وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة بالتجوال ومستوى أداء المعلمين.

خاتمة:

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة عجلون للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين كبيرة، وأن درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين كبيرة، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية في

درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة بالتجوال تعزى لاختلاف متغيري الجنس ومستوى المدرسة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تعزى لاختلاف متغيري الخبرة والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة دافعية الإنجاز للمعلمين تعزى لاختلاف متغيرات النوع والخبرة والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة، وأظهرت الدراسة أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للإدارة بالتجوال على دافعية الإنجاز لدى المعلمين، وأن أبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، اتخاذ القرار، الاتصال الفعال، التغذية الراجعة) استطاعت أن تقسر ما مقداره (643). من التغيرات الحاصلة في دافعية الإنجاز عند المعلمين.

مقترحات الدراسة:

- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم لمفهوم الإدارة بالتجوال لما لها من دور إيجابي في تحقيق أهداف المدرسة وتحفيز المعلمين .
- نشر الوعي بأهمية الإدارة بالتجوال من خلال الدورات التدريبية واللقاءات والندوات على مستوى مديريات التربية والتعليم والمدارس بمستوياتها المختلفة .
- العمل على رفع مستوى دافعية المعلمين و إتاحة الفرصة أمامهم للإبداع والابتكار
- ضرورة الاهتمام بهذا الأسلوب ببقية المؤسسات مثل الجامعات والدوائر الحكومية الأخرى.
- إجراء بحوث ودراسات أخرى من خلال ربط مفهوم الإدارة بالتجوال بمتغيرات أخرى مثل: التميز الوظيفي، والإبداع الإداري والنمو المهني.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو رياش، حسين وشريف، سليم والصابي، عبدالحكيم وعمور، أميمة (2006) الدافعية والذكاء العاطفي. عمان: دار الفكر.
- أبو سمرة، محمود وحماشة، عليان (2014) العلاقة بين الممارسات القيادية لدى مديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 16(1)، 1-30.
- أشتوي، محمد (2015) تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - 41(4)، 41 - 74.
- الحميدي، حمد (2014) مدى استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- البناء، نوال (2010) الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، 2(11)، 233 - 254.
- الجيوسي، محمد وجاد الله، جميلة (2008) الإدارة "علم وتطبيق". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحبيب، عبدالرحمن واليامي، هادية (2016). واقع ممارسة وكليات أقسام كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرات و المعيدات. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا- مصر، 63 (3)، 190 - 232.

حريم، أحمد(1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم (2002) السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.

الحوامدة، نضال والعبدي، أمل (2013). أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على فعالية عملية اتخاذ القرار، دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية، مجلة دراسات إدارية، العراق، 16(11)، 62 - 100.

الخصيري، محسن(2000). الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي. مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.

خليفة، عبد اللطيف(2000) الدافعية للإنجاز. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.

رابح، شرقي(2010). التعرف النمط القيادي لمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

الزهراني، بخيت (2014) الإدارة بالتجوال -" دعوه للتطبيق"-مكتبة المنهل الإلكترونية - الثقافة العربية، متوفر في:

<https://www.manhal.net>

سميرات، سمر ومقابلة، عاطف (2014). معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات، العلوم التربوية، م 42، ملحق 1، 513-536.

صالح، ميسون والظاهر، فؤاد (2015) درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء موظفيهم. 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 بغزة، فلسطين.

عايش، أحمد(2013) إدارة المدرسية "نظرياتها وتطبيقاتها التربوية". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن، وعبدالخالق، كايد (2001) البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان ، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.

العجمي، محمد (2010) الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. العرمان، عبدالرحمن (2009) الإدارة بالتجوال . مجلة الأمن و الحياة ،جامعة نايف للعلوم الامنية. العدد 309، صفر

1439 هـ. متوفر في www.nauss.edu.sa.

عريفج، سامي(2001) الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر للطباعة وللنشر والتوزيع.

علم، إسماعيل(2013). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظ رام الله والبيرة من وجه نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

العميرة، محمد(2012)مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

غباري، ثائر(2008) الدافعية "النظرية والتطبيق". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

غنيم، محمد (2005) الإدارة بالتجوال. القاهرة، مصر.

القُدومي، منال والحوالدة، تيسير (2014) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعه القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2(7) 141 - 172.

القضاة، محمد والترتوري، محمد (2007) أساسيات علم النفس التربوي " النظرية والتطبيق". عمان: دار الحامد.

مسغوني، إبراهيم(2014). الأنماط العلاقة القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر .
 ملحم، يحيى (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
 المواضية، رضا (2014) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءات معلمات رياض الأطفال في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة جامعه القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، م2(7)، 13 - 54.

المراجع الأجنبية:

- Buckner, T.M, (2008) Is Managing By Wandering Around Relevant Still ? Exchange Magazine, No 181, p86-88.
- Jones, K, Harry, (2001) Does MBWA (Management By Wandering Around) Still Work?, achieve max newsletter, Issue(01). <http://www.achievemax.com/newsletter//management> .
- Hildebrand, M(2006). The Implications Of Management By Walking About: a case study of a German hospital, Leadership in Health Services, vol. 19, No.4, pp.3-17.
- Hinders, N (2009). Management by wandering around : A potent Arrow In The Managers Quiver ,ASK MAGAZINE, Vol. 34, No. 2, pp. 9 – 12.
- Mounts, Samia(2009).The Relationship Between U.S. Teachers Attitudes and Frequency and of Principles' Walk –Through Doctor of Education in Educational Leadership, UNIVERSITY OF PHOENIX.
- Serrat, O (2009) Managing By Walking Around, Knowledge Solution, vol.37, pp.1-3.
- Singh, Yogendra and Pandey, Mamta, (2004) Principles of Organizational Behavior , ED 1, New Delhi, A. I. T. B. S.
- Skretta, J. A (2008). Walkthroughs: A descriptive study of Nebraska high school principals' use of the observation process, Doctoral dissertation, University of Nebraska-Lincoln.

كيفية توثيق المقال:

طيفور، هيفاء(2018). درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجه نظر المعلمين في محافظة عجلون في الأردن. مجلة العلوم النفسية والتربوية . 7(1). 210-233.