

2014

## Management by Wandering Around and its Impact on the Development of the Competencies of Kindergartens Teachers in Karak, Jordan

Reda Al Moadih  
Zarqa University/Jordan, reda.almoadih@poe.qou.edu

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou\\_edpsych](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych)

---

### Recommended Citation

Al Moadih, Reda (2014) "Management by Wandering Around and its Impact on the Development of the Competencies of Kindergartens Teachers in Karak, Jordan," *Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies*: Vol. 2 : No. 7 , Article 1.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou\\_edpsych/vol2/iss7/1](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych/vol2/iss7/1)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [dr\\_ahmad@aarj.edu.jo](mailto:dr_ahmad@aarj.edu.jo).

# درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية \*

د. رضا المواضيہ \*\*

---

\* تاريخ التسليم: ٢٥/١/٢٠١٤ م ، تاريخ القبول: ١٤/٣/٢٠١٤ م.

\*\* رئيس قسم رياض الأطفال / جامعه الزرقاء / الأردن.

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا. ولتحقيق أهداف الدراسة طوّرت استبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٣) معلمة رياض أطفال، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

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

وجود أثر بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (٥٦,٩%) من التباين في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا.

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

الكلمات الدالة: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا.

## ***Abstract:***

This study aimed to investigate the degree of management by walking practice and its impact on the development of efficient kindergarten teachers professionally in Karak in Jordan. To achieve the purpose of this study, a questionnaire was developed to collect data. The study population consisted of (103) kindergarten teachers and revealed the following results:

1. The degree of degree of management by walking practice and the level of the development of efficient kindergarten teachers professionally were medium.
2. There is an impact of use of degree of management by walking practice dimensions in the development of efficient kindergarten teachers professionally which explains (56.9%) of variation in the dependent variable (development of efficient kindergarten teachers professionally).

The study concluded with the following important recommendations: that the Ministry of Education should enhance the degree of management by walking practice and the level of development of efficient kindergarten teachers professionally by increasing their awareness of and participation in decision-making. The Ministry should hold training courses to increase teachers' education, loyalty and better performance so as to improve the educational process.

**Key Words:** Degree of Management by Walking Practice, Development of Efficient Kindergarten Teachers Professionally.

## مقدمة:

يحرص القادة التربويون الناجحون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، إذ يعدون لقاءاتهم المنتظمة مع الفرق العاملة معهم عاملاً حيوياً لنجاح أعمالهم التربوية. وتعد الإدارة بالتجوال نموذجاً حقيقياً لتحقيق ذلك الهدف، وفرصة حقيقية تتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل مديرياتهم وفي مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية وما يمتلكه كل منهم من قدرات، وإنجازاتهم الجماعية...، كل ذلك يتم في أجواء غير رسمية.

في الوقت نفسه تتيح الإدارة بالتجوال الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة التربوية للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديريهم، وتمكن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية والتعرف إلى العمليات اليومية وخطوات العمل، باعتبارهم مسؤولين عن متابعة إنجازها (McCormack, 2009).

والإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع الرؤوسين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم. وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، دون تغيير أو تعديل. ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والرؤوسين وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة (Emmons, 2006). كما أنها تمكن المدير من معرفة ما يجري حولهم حيث يظل على اتصال مباشر مع العاملين للتعرف إلى حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات النظر المتعددة، مما يدعم العمل ويحقق أهدافه. كما أن مثل هذه الزيارات تكسر الحواجز التي قد تعوق اتصال العاملين مع المدير من خلال تواصله معهم والاجتماع الدائم بهم وتبادل الحديث معهم الأمر الذي يوحى للعاملين باهتمام المدير والتزامه، مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته. كما أن الإدارة بالتجوال تقدم دليلاً واقعياً وملموساً على اهتمام الإدارة العليا الحقيقي والتزامها الفعلي إزاء العاملين وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم (Emmons, 2006). كما تعمل على تكوين آراء ووجهات نظر الأفراد ومعتقداتهم نحو منظماتهم، وحفزهم نحو العمل المنتج، وخلق الدوافع لديهم للعمل بروح الفريق الواحد، وتدعم عملية تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم

نحو تحقيقها بدقة ووضوح، كما يبين أفضل الطرق والأساليب التي يمكن لإدارة المنظمة اتباعها، وتساعد في تقييم أداء المرؤوسين، والتعرف إلى الاتجاهات والسلوكيات والقدرات والمهارات الانتاجية لكل فرد منهم، ووضع نظام للمكافأة لتعزيز الجوانب الإيجابية في سلوك الأفراد (Buckner, 2008).

والإدارة بالتجوال لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي. وأن اهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسيه واهتمامهم بمشاركة العاملين، وتعلمهم احترام المعارضة من المرؤوسين وتحملها، والانفتاح على وجهات النظر المختلفة من شأنها أن تحقق الأهداف التنظيمية المنشودة (العيدي، ٢٠١٠).

ويرى (McCmack, 2009) أن الإدارة بالتجوال تنم عن الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات، وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، ينعكس على عناصر المنظمة ومخرجاتها ذاتها. وهذه الرؤية تتضمن بصفة عامة عنصرين أساسيين هما: الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات.

كما أن الإدارة بالتجوال تجعل العاملين يشعرون بأن النظام يوفر لهم دعماً اجتماعياً وتنظيماً من رؤسائهم، وزملائهم المشرفين في العمل. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم. ففي حال فقدان الدعم أو ضعفه، فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصّح في حال ارتكاب أخطاء (Gleeson, 1994). وإن تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بصورة متكررة يولد لدى العاملين توقعاً دائماً ومتجدداً لزيارة قائدهم لهم في مواقع عملهم ليس بهدف التفتيش عليهم أو الوقوف على نقاط ضعفهم، الأمر الذي يقودهم لبناء الثقة، وبالتالي يتحدثون معه بانفتاح حول كل ما يجري في مجال عملهم (Jones, 2001). ويرى (1991) (Amsbary & Staples) على أنها وسيلة مهمة لتعزيز مصداقية المدير، وتعزيز مصداقية العاملين معه ومن الأهمية إدراك أن بناء مثل تلك الثقة يحتاج لمزيد من الوقت حتى تؤتي أكلها، وحالما يثق العاملون بأن وجهات نظرهم في القضايا والمسائل المختلفة المتعلقة بعملهم، ستؤخذ على محمل الجد من قبل أولئك القادرين على اتخاذ القرار وإحداث تغيير حقيقي، فإنهم غالباً ما يميلون إلى الانفتاح والتحدث بحرية.

ويمكن إيجاز ما يجنيه المدير من خلال تجواله في البنود الآتية: معرفة ما الذي يجري، والبقاء على الاتصال المباشر مع الفرق العاملة وتعرف حاجاتهم الحقيقية، والاستماع لوجهات النظر المختلفة، ونقل آرائه واهتماماته للعاملين معه، مما يدعم العمل التربوي ويحقق أهدافه. كسر الحواجز التي قد تعوق اتصال العاملين مع مديرهم، من خلال تواصله معهم، والاجتماع الدائم بهم، وتبادل الحديث معهم، الأمر الذي يوحى للعاملين باهتمام المدير والتزامه، مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته. ومعايشة الجو السائد في موقع العمل، وتحسس معوقاته، ومحاولة تجاوزها. والحصول على تغذية راجعة غير رسمية من العاملين، تتعلق بقضايا تم إيصالها رسميًا بوسائل مختلفة. وإتاحة الفرصة أمام المدير لتقديم شكره للعاملين على جهودهم وإنجازاتهم المتقنة. وإظهار مدى اهتمام المدير بالهيئة العاملة معه (Macneill, & Boyd, 2006).

وقد تستخدم الإدارة بالتجوال كأسلوب من أجل غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في مرووسياها. وهذا الأسلوب يتطلب شرطاً أساسياً لنجاحه، وهو الثقة بين القائد والمرووسين. وهو من مفاهيم الاتصال، المشابهة لمفهوم الإدارة على المكشوف، فهو يقوم هذا على مبدأ بسيط ولكنه مهم في نتائجه، وما يحققه من فوائد للمنظمة عندما يتجول المسؤول في المواقع المختلفة في المؤسسة، ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة فحسب، وإنما بهدف أساسي، وهو بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال احتكاك القيادة بهم وشعورهم باهتمام القيادة بما يقومون به من أعمال (Serrat, 2009).

وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً، وخاصة مع بداية الألفية الجديدة. كما أن للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي والمشارك الأكثر انفتاحاً ومرونة. فقد أصبح التمكين الإداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية لدى قوة العمل (صويص، ٢٠٠٥).

إن التنمية المهنية لا يمكن أن تتم دون إيمان من المديرين بأهميتها وفوائدها فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي. وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها، مهارة حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والمهارات القيادية، ومهارات بناء الفريق الناجح.. وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار (عبد التواب، ٢٠٠٦).

وتأتي التنمية المهنية لتكون موضع الاهتمام بين مختلف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل. ويعدّ الأساس لتمكين القادة التربويين من ترسيخ روح المسؤولية، وتمكينهم من ممارسة (السلطة الكاملة) وتحمل مسؤولية المهنية لمواجهة التحديات والتطورات وتبني سلوكيات تتلاءم مع عمل القادة من خلال وضع الأهداف والسماح للمعلمين بالمشاركة. وتركز (الششتاوي، ٢٠٠٩) على أن التنمية المهنية تزيد من دافعية العمل وتوفر إصدار أحكام وحرية تصرف في القضايا التي تواجه القادة التربويين من خلال ممارساتهم لمهامهم.

وتتطلب عملية النمو المهني جهداً كبيراً ووقتاً كافياً ومساعدة مستمرة من أجل النهوض بالتعليم العالي الذي يمثل الركن الأساس في بناء المجتمع، وهو الأداة القوية التي تعمل على التغيير الإيجابي دعماً للحياة المرغوب في استمرارها والتجديد فيها وفقاً لآمال وطموحات الأمة، وذلك من خلال تعليم الأجيال وفق الأهداف المستمدة من فلسفة المجتمع، التي تعبر عن ماضيه وحاضره ومستقبله، إذ تشكل رياض الأطفال منظومة الحياة في المجتمع من خلال تنمية الفرد وتشكيله على المستوى الفكري والوجداني والفني ليكون قادراً على التعامل مع معطيات الحياة لما فيه من الفائدة لنفسه، ولمجتمعه من خلال اتخاذ التعليم منطلقاً له (Presler, 2006).

وهناك ترابط بين الإدارة بالتجوال من جهة، وبين التنمية المهنية من جهة أخرى، بحيث أن الإدارة بالتجوال تعمل على عملية توجيه وتقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين في الروضة، بهدف أحداث التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ودفعهم نحو تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية، وتنمية قدرات المرؤوسين على التفاعل الاجتماعي مع البيئة المحيطة، مما يزيد من فرصهم في البقاء واستمرارية النجاح، ويطور قدراتهم على التحكم في الظروف المختلفة المحيطة بهم، والوقوف على المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجه التنظيم حالياً التي قد تظهر مستقبلاً، وتحديد أنسب الطرق والوسائل لعلاجها والتعامل معها.

## مشكلة الدراسة :

أصبحت حاجة التنظيمات للتنمية المهنية مطلباً ملِحاً ومهماً، خاصةً لتلك التنظيمات التي تسعى إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية. إذ تواجهها تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من إدارات الروضات تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف الروضة بالأسلوب الناجح، نظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارة العليا توفير فرص التجديد والتحديث في أساليب العمل الذي بدوره يتطلب المناخ الصحي المناسب في الروضة.



وتتركز مشكلة الدراسة في عدم إدراك العاملين لطبيعة العلاقة بين الإدارة بالتجوال وتنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، ذلك أنّ ضعف عناصر التنمية المهنية قد يتطور ويتفاقم عندما تكون الإدارة العليا قابعة في برج عاجي، وفي غياب كامل عن الواقع الداخلي للمنظمة، لأن هذه الإدارات مازالت تعتقد بأن تمكين معلمات رياض الأطفال وتقويتهم معرفياً ونفسياً سيكون على حساب نفوذها وسلطتها، وذلك ناجم عن رغبتها في الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الصلاحيات، لعدم الثقة في قدرة معلمات رياض الأطفال على ممارسة مهمهن بكفاءة وفاعلية، وبالرغم من ذلك فإن العديد من المنظمات تفتقر إلى رؤية واضحة لتبني مفهومي الإدارة بالتجوال والتنمية المهنية وتطبيقهما على أرض الواقع، إذ أن إدراك أهمية الإدارة بالتجوال في تعزيز قدرة معلمات رياض الأطفال على ابتكار أساليب جديدة لأداء الأعمال المنوطة بهن مازال محدوداً مما أثر سلباً على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك، وبذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية؟

### أسئلة الدراسة :

١. ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة الكرك ؟
٢. ما مستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا بأبعاده: (الشخصية، والتمكن العلمي، والتقويم والأنشطة، والعلاقات الإنسانية، وإعداد المحاضرة)؟

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

١. كون هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة -على حد علم الباحث- التي تدرس العلاقة بين موضوعين حيويين هما الإدارة بالتجوال وتنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا.
٢. حداثة موضوع الإدارة بالتجوال، واعتباره من أبرز القضايا والتحديات التي تواجه المنظمات، وتوافقه مع اتجاهات الإدارة الأردنية نحو اللامركزية الإدارية لمواكبة عصر التحديث والتطوير الإداري.

٣. قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع الإدارة بالتجوال وعلاقته بتنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، وبخاصة أن الدراسات في هذا المجال قليلة، كما أن نتائجها تفيد أصحاب القرار بالتعرف إلى أثر الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، باعتبار أن الإدارة بالتجوال مؤثر مهم للتطوير يسهم في تعزيز جوانب القوة في العمل الإداري وتلافى جوانب الضعف.

٤. قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في رياض الأطفال في محافظة الكرك، وخصوصاً أن الدراسات في هذا المجال قليلة.

٥. تسهم هذه الدراسة في أغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعدّ نقطة انطلاق لدراسات أخرى في الإدارة بالتجوال.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة الكرك.
٢. التعرف إلى مستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك.
٣. تقديم توصيات واقتراحات لأصحاب القرار، لمساعدتهم في تعزيز أبعاد التمكين الإداري، من خلال ممارسة الإدارة بالتجوال على مستوى محافظة الكرك.

### فرضيات الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لأبعاد إدارة التجوال مجتمعة ومنفردة: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في التمكين الإداري (الشخصية، والتمكين العلمي، والتقويم والأنشطة، والعلاقات الإنسانية، وإعداد المحاضرة) لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة الكرك.

### وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد إدارة التجوال مجتمعة ومنفردة: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في الشخصية كبعد من أبعاد تنمية كفاءة المربيات في رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد إدارة التجوال مجتمعة ومنفردة: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في التمكين العلمي كبعد من أبعاد تنمية كفاءة المربيات في رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد إدارة التجوال مجتمعة ومنفردة: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في التقويم والأنشطة كبعد من أبعاد تنمية كفاءة المربيات في رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد إدارة التجوال مجتمعة ومنفردة: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في العلاقات الإنسانية كبعد من أبعاد تنمية كفاءة المربيات في رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد إدارة التجوال مجتمعة ومنفردة: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في إعداد المحاضرة كبعد من أبعاد تنمية كفاءة المربيات في رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك .

### التعريفات الإجرائية:

ممارسة الإدارة بالتجوال: يُشير هذا المفهوم إلى قدرة المدير على الابتعاد عن مكتبه، والخروج منه لمسرح العمل، والتفاعل مع العاملين وجهاً لوجه؛ وذلك لاكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والحصول على التغذية الراجعة. ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي تقيس ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة الكرك التي تشمل اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة.

**الكفاءة المهنية:** مفهوم متسع يشتمل على الأقل على ثلاثة مكونات هي: (المعلومات، والمهارات، والاتجاهات) (الصاوي، ١٩٩٩).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها الكفاءات التي وُضعت في الاستبانة، التي تشمل التمكن العلمي، والكفاءة المهنية الشخصية، وفي مجال العلاقات الإنسانية، وفي مجال إعداد المحاضرة، وفي مجال التقويم والأنشطة.

### **الدراسات السابقة:**

تناولت دراسات عديدة سابقة عربية وأجنبية موضوعي الإدارة بالتجوال وتنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا سواءً في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية من قبل الباحثين: ولكن من الملاحظ وجود نقص ملحوظ في الدراسات التي تتناول العلاقة بين أبعاد الإدارة بالتجوال وتنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في مجال المؤسسات التربوية خاصة، وفيما يأتي عرض لأهم هذه الدراسات.

#### **أ. الدراسات العربية:**

أجرى (السحيمي، ٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، وشملت عينة الدراسة (٥٥٥) مبحوثاً، لتشكل ما نسبته (٨٨,٢٪) من الاستبانات الموزعة. وقد استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

١. أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة مرتفعة.
٢. وجود أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال في التمكين الإداري، وأن أبعاد الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (٥٤٪) من التباين في التمكين الإداري.

وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والنوع الاجتماعي).

وأجرى (النحلاوي، ٢٠١١) دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص للتعرف إلى أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على الإنتاجية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٧) مبحوثاً، وبعد تطبيق الدراسة وجمع البيانات حللت باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد، واتضح من نتائج الدراسة وجود أثر لتطبيق الإدارة بالتجوال على الإنتاجية، ورضا العاملين، والتمكين الوظيفي، وأسهمت الإدارة بالتجوال في خفض معدلات دوران العمل.

وأجرت (العبيدي، ٢٠١٠) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦١) مفردة، وقد أستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات وتطبيق الانحدار المتعدد والمتوسطات الحسابية، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى فاعلية اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة ووجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية.

وهدف دراسة (الششتاوي، ٢٠٠٩) إلى محاولة الوقوف على استراتيجيه مقترحه تؤدي إلى تطوير الدور التربوي للجمعيات الأهلية العاملة في مجال الطفولة المبكرة، تكونت عينة الدراسة من أطفال مرحلة الطفولة المبكرة، ومن المشرفين على الأطفال، وعينة من رؤساء مجلس إدارة الجمعيات الأهلية العاملة في مجال أنشطة الطفولة المبكرة، اعتمدت الدراسة على المقابلات والاستبانات، تم التحليل من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: التركيز على حشد الجهود المجتمعية لتفعيل حقوق الطفل. والتركيز على تعزيز التشيك والشراكات بين الجمعيات الأهلية العاملة في مجال الطفولة المبكرة. وتوفير التمويل اللازم لحركة الجمعيات، وتفعيل التشريعات الخاصة بالجمعيات الأهلية.

أجرت (صويص، ٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى بناء أنموذج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الفنية لمديرات رياض الأطفال في مجال تحسين البعد النفس-حركي للطفل، واستقصاء أثره في الأردن، تكونت عينة الدراسة من عينتين هما: عينة المديرات، وتكونت من (١٤٠) مديرة، وعينة المربيات وتكونت من (٤٤٥) مربية، تم التحليل من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: إن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للكفايات الفنية المطلوبة في مجال تحسين البعد النفس-حركي للطفل، من وجهة نظر المديرات أنفسهن جاءت بدرجة عالية، أما بالنسبة لوجهة نظر مربيات الروضة فجاءت بدرجة الممارسة الفنية المطلوبة في مجال البعد النفس-حركي للطفل بدرجة متوسطة.

وأجرى (عبدالمجيد، ٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى تقديم أسلوب مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال كمفهوم معاصر، وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع الإدارة بالتجوال؛ حيث قام الباحث بإجراء مقابلات معمقة مع إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة، وأستخدمت منهجية تحليل المحتوى للوصول إلى النتائج التي تبين من خلالها

وجود بعض التباين في آراء إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة حول موضوع الإدارة بالتجوال وأهميته من ناحية التطبيق مع وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى. وشرحت الدراسة أهمية المنهجية الكيفية وغير الكمية في جمع البيانات وبينت محددات الدراسة والتحديات التي تواجه هذا النوع من الدراسات في البيئة العربية.

وأجرى (سيد، ٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال؛ ولتحقيق أهداف الدراسة صممت وطوّرت استبانة لجمع البيانات، وقد استخدمت العينة العشوائية البسيطة كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينة (٢٠٦) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: الحاجة للإدارة بالتجوال من خلال إجراءاتها ومميزاتها لمواجهة العديد من المشكلات، وأن الإدارة بالتجوال تسهم في تطوير العمل التربوي.

#### ب. الدراسات الأجنبية:

في دراسة قام بها (Reza, 2010) هدفت إلى فحص العلاقة بين التنمية المهنية والالتزام المؤسسي، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) فرد من الموظفين العاملين في المنظمات الأمريكية وجمعت المعلومات من خلال استبانتين واحدة للتنمية المهنية، والثانية للالتزام المؤسسي، واتضح من النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنمية المهنية والالتزام المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٩٠).

أجرى (Sang-Sook, et.al, 2009) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين التنمية المهنية من جهة، وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. وأجريت هذه الدراسة على الممرضات الكوريات، وبلغت عينة الدراسة (٤١٦) ممرضة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية بين التنمية المهنية من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى، كما وجدت علاقة مهمة، وذات دلالة إحصائية بين التنمية المهنية والالتزام التنظيمي.

وهدف دراسة (Camerino, 2009) إلى تحديد تأثير التنمية المهنية على تطوير أداء المعلمين ووأىضا إلى معرفة الرابط بين التنمية المهنية وإدارة المدرسة، تكونت عينة الدراسة من مدرسة ابتدائية فقيرة في جنوب كاليفورنيا، التي وصلت إلى مرحلة جيدة طبقاً لمؤشر الأداء الأكاديمي في كاليفورنيا مقارنة بالمدارس المماثلة في السنوات الثلاث السابقة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: أن التنمية المهنية الموجهة مع الإدارة القوية في المدرسة وتعاون المعلمين والاستخدام الفعال للمتخصصين والمدرسين والطلب من المعلمين التمسك بتطبيق ما تعلموه في تدريبات التنمية المهنية يؤدي إلى تطور أداء المعلمين. وأن التنمية المهنية في شكل ورش عمل وحدها لا تنمي أداء المعلمين.

وأجرى هيلديبران (Hildebrand, 2006) دراسة هدفت إلى تطبيق الإدارة بالتجوال في المستشفيات الألمانية، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة داخل بيئة الرعاية الصحية، وأن الالتزام والتعزيز كانت عالية بين موظفين الرعاية الصحية، فهم متحمسون لعملهم ومتشاركون في الاتصالات المفتوحة، والتطوير التنظيمي.

وأجرى (Wonim, 2004) دراسة هدفت إلى التعرف إلى تصورات معلمي الروضة في لجنة المعايير المهنية في إنديانا وأداءات معلمي مرحلة الطفولة المبكرة في حجات الدراسة، والتعرف إلى كيفية وضع برامج لإعداد معلمي المستقبل، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) من معلمي الروضة لمعرفة آرائهم حول مجموعة المعايير الموضوعية، وكانت نسبة الاستجابة (٢٥٪)، اعتمدت الدراسة على استبانة وُزعت بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: التوصل إلى معدل عال في أداء المربين على مؤشرات الأداء التي بلغت (٦٣) مؤشراً.

أما الدراسة التي أجراها (Alan, et.al , 2003) فهدفت إلى تقييم مدى فعالية ومشاركة المدرسة ومؤسسة التعليم العالي، تكونت عينة الدراسة من (٥٥) موجهاً مهنيًا في المدارس الثانوية التي ترتبط بمشاركة مع مؤسسات للتعليم العالي في شمال إنجلترا، كما تفسر آراءهم حول أهمية التدريب المبدئي للمعلم ودوره في التنمية المهنية المستدامة الفعالة في مدارسهم، اعتمدت الدراسة على إجراء المقابلة مع الموجهين، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: أن التدريب المبدئي للمعلم يؤثر على مداخل المدارس في التنمية المهنية المستدامة. وأن المشاركة بين المدرسة ومؤسسة التعليم العالي أدت إلى إضفاء الحيوية في المدارس.

أجرى (Dutro, 2002) دراسة هدفت إلى التعرف إلى كيفية تأثير مبادرات الإصلاح التعليمي المطبقة علي مستوى الولايات الأمريكية- عندما يتم بلورة معالمها باعتبارها فرصاً مناسبة للتنمية المهنية- على قدرات المربين على أن يصبحوا أدوات للتغيير داخل فصولهم الدراسية ومديرياتهم التعليمية، بالإضافة إلي تناول كيف تسهم سياقات العمل الفردية السائدة داخل تلك المديريات التعليمية في تشكيل سبل نمو ما لديهم من قدرات واستعدادات مختلفة وتطويرها، تكونت عينة الدراسة من مجموعة من المربين والإداريين الذي يعملون بأربع مديريات تعليمية مختلفة، اعتمدت الدراسة على جمع مادة المقابلات

الشخصية والبيانات البحثية المطلوبة من الباحثين من مجموعة من المربين والإداريين الذي يعملون بأربع مديريات تعليمية مختلفة مشاركة في تطبيق إحدى مبادرات التنمية المهنية القائمة على المعايير في إطار مشروع وضع إطار عمل تدريس مهارات اللغة الإنجليزية بولاية ميتشجان الأمريكية (MELAF) الذي تموله الحكومة الفيدرالية، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: أن تلك الفروق والاختلافات التي توصلت إليها الدراسة، تؤكد بشكل كبير أن التغيرات الحادثة في هذا الصدد تعدّ في جوهرها محصلة لتأثير عدد من العوامل المختلفة- بما في ذلك: الحجم والبنية التنظيمية للعمل على مستوى المديرية التعليمية.

### ما يميز هذه الدراسة:

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يجمع الإدارة بالتجوال وعلاقة بتنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيّاً، وتناولها: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) كمجالات للإدارة بالتجوال، و (الشخصية، والتمكن العلمي، والتقويم والأنشطة، والعلاقات الإنسانية، وإعداد المحاضرة) كمجالات للتنمية المهنية، وتقوم الدراسة الحالية بتحديد الإدارة بالتجوال وعلاقة بتنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيّاً في مجتمع دراسة لم يسبق تناوله بالبحث وهو رياض الأطفال في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، ودراسة مجموعة أكبر من العوامل لمجالات الإدارة بالتجوال، وتنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيّاً مقارنة بما اختبرته الدراسات السابقة، في ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة على أهمية تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيّاً، مما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة، بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث ربط الإدارة بالتجوال بتنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيّاً وجاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في البحث العلمي، وهذا ما يميز هذه الدراسة.

### منهجية الدراسة:

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مسحاً مكتيبياً بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.



## مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من معلمات رياض الأطفال كافة في محافظة الكرك للعام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢، حيث بلغ مجتمع الدراسة عددهم (١١٨) معلمة، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والوظيفة. وكانت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه، ووزعت الاستبانات على أفراد العينة جميعهم، استرجع منها (١٠٦) استبانة، واستبعدت (٣) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٠٣) لتشكّل ما نسبته (٨٧,٣٪) من مجتمع الدراسة الكلي.

## أداة الدراسة:

طوّرت استبانة لقياس ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، وتكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجيب وهي: (النوع الاجتماعي، والخبرة، والوظيفة).

الجزء الثاني: استبانة قياس مستوى الإدارة بالتجوال واعتمد في تطوير هذا الجزء على مجموعة من الاستبانات التي صممها كل من (العدي، ٢٠١٠؛ عبدالمجيد، ٢٠٠٥؛ سيد، ٢٠٠٤).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل: (تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا) واسترشد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من: (شرف الدين، ٢٠٠٧؛ الشاطبي، ١٩٩٩؛ كامل، ٢٠٠٠؛ عازي، وآخرون؛ ٢٠٠٧).

وحددت بخمس إجابات هي (تنطبق دائماً، وتنطبق غالباً، وتنطبق أحياناً، وتنطبق نادراً، ولا تنطبق أبداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من (١-٥)، بحيث يدل الرقم (١) على (لا تنطبق إطلاقاً) والرقم (٢) على (تنطبق نادراً)، والرقم (٣) على (تنطبق أحياناً) والرقم (٤) على (تنطبق غالباً) والرقم (٥) على (تنطبق دائماً).

وبناءً على ذلك، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (٦٧،٣-٥) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، أمّا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (٣٤،٢-٣٦،٦) فإن مستوى التصورات متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (٣٣،٢) فيكون مستوى التصورات منخفضاً. اعتماداً على معيار الحد الأعلى - الحد الأدنى، والجدول (١) يبين توزيع فقرات أداتي الدراسة:

### الجدول (١)

#### متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المجال	تسلسل الفقرات
الإدارة بالتجوال	٢٢-١
اكتشاف الحقائق	٥-١
تحسين الاتصال	١٠-٦
التحفيز	١٤-١١
التطوير والإبداع	١٩-١٥
التغذية الراجعة	٢٢-٢٠
تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا	٤٣-٢٣
الشخصية	٢٦-٢٣
التمكن العلمي	٣١-٢٧
التقويم والأنشطة	٣٥-٣٢
العلاقات الإنسانية	٣٨-٣٦
إعداد المحاضرة	٤٣-٣٩

#### صدق أداة الدراسة:

لقد عُرِضت أداة الدراسة على (١٣) محكماً من أساتذة الإدارة التربوية المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومشرفين تربويين، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وطلب منهم تنقيح فقرات الاستبانة، ومراجعتها من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون إنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك، وتمت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليه (٨٠٪) من المحكمين، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب البيئة التربوية حيث كانت عدد فقرات الاستبانة (٤٧) فقرة، حتى أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية بعد تحكيمها (٤٣) فقرة.

## ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي حيث وزعت الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج المجتمع، بلغ عددهم (٢٥) مبحثاً، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٢) الآتي:

### الجدول (٢)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمجالات الدراسة والأداة ككل

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعاد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
٢٢-١	الإدارة بالتجوال	٠,٩٠
٥-١	اكتشاف الحقائق	٠,٨٨
١٠-٦	تحسين الاتصال	٠,٨٩
١٤-١١	التحفيز	٠,٨٧
١٩-١٥	التطوير والإبداع	٠,٩٠
٢٢-٢٠	التغذية الراجعة	٠,٨٥
٤٣-٢٣	تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا	٠,٨٤
٢٦-٢٣	الشخصية	٠,٨٢
٣١-٢٧	التمكن العلمي	٠,٨٦
٣٥-٣٢	التقويم والأنشطة	٠,٩١
٣٨-٣٦	العلاقات الإنسانية	٠,٩٠
٤٣-٣٩	إعداد المحاضرة	٠,٨٩
الكلية	الأستبانة ككل	٠,٩١

ويتبين من خلال الجدول (٢) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات ومجالات الدراسة، مرتفعة وهي معاملات ثبات مقبولة بحثياً لإجراء الدراسة.

## متغيرات الدراسة

أ- المتغيرات الديموغرافية وهي:

١. النوع الاجتماعي - وله فئتان:

١. ذكر

٢. أنثى

## ٢. الوظيفة- ولها مستويان:

١. مدير

٢. معلم.

## ٣. الخبرة العملية- ولها ثلاثة مستويات:

١. (٥) سنوات فأقل

٢. من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات

٣. (١٠) سنوات فأكثر

## ب- المتغير المستقل- (الإدارة بالتجوال):

ويتكون هذا المتغير من الأبعاد الآتية: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة)

## ج- المتغير التابع:

تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا: ويتكون هذا المتغير من الأبعاد الآتية: (الشخصية، والتمكن العلمي، والتقويم والأنشطة، والعلاقات الإنسانية، وإعداد المحاضرة).

## المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، أُستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.16). وفيما يأتي عرض للأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم لكل سؤال وفرضية:

الإجابة عن السؤال الأول والثاني: مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic) Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

الإجابة عن فرضيات الدراسة: أُستخدم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance) (Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، واختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions). وأُستخدم

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

## عرض النتائج:

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادهما (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في محافظة الكرك؟

وللإجابة على هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال وعلى النحو الآتي:

### الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال مرتبة تنازلياً.

تسلسل الفقرات	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
٥-١	اكتشاف الحقائق	٣,٦٨	٠,٥٤	مرتفع
١٠-٦	تحسين الاتصال	٣,٧٦	٠,٥٢	مرتفع
١٤-١١	التحفيز	٣,٥٥	٠,٦١	متوسط
١٩-١٥	التطوير والإبداع	٣,٦٢	٠,٥٨	متوسط
٢٢-٢٠	التغذية الراجعة	٣,٦١	٠,٥٩	متوسط
٢٢-١	الإدارة بالتجوال	٣,٦٥	٠,٥٣	متوسط

يبين الجدول (٣) أنّ المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادهما (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة الكرك، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلي (٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٥٣).

وقد احتل مجال تحسين الاتصال المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٦)، يلي ذلك مجال اكتشاف الحقائق، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال التطوير والإبداع، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٢)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال التغذية الراجعة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦١)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال التحفيز بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٥).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا بأبعادها (الشخصية، والتمكن العلمي، والتقويم والأنشطة، والعلاقات الإنسانية، وإعداد المحاضرة) من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في محافظة الكرك؟

#### الجدول (٤)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا.

تسلسل الفقرات	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
٢٦-٢٣	الشخصية	٣,٦٦	٠,٦٣	متوسط
٣١-٢٧	التمكن العلمي	٣,٦٧	٠,٥٨	مرتفع
٣٥-٣٢	التقويم والأنشطة	٣,٦٩	٠,٥٧	مرتفع
٣٨-٣٦	العلاقات الإنسانية	٣,٦٠	٠,٦٢	متوسط
٤٣-٣٩	إعداد المحاضرة	٣,٥٦	٠,٦٤	متوسط
٤٣-٢٣	تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا (الكلي)	٣,٦٤	٠,٥٥	متوسط

يبين الجدول (٤) أنّ المتوسّطات الحسابية لمستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا بأبعادها (الشخصية، والتمكن العلمي، والتقويم والأنشطة، والعلاقات الإنسانية، وإعداد المحاضرة) لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة الكرك، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلي (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٥٥)، وقد احتل مجال التقويم والأنشطة المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩)، يلي ذلك مجال التمكن العلمي، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٧)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الشخصية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٦)، وجاء

في المرتبة الرابعة مجال العلاقات الإنسانية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٠)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال إعداد المحاضرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٦).

## اختبار الفرضيات :

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، أجريت بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو الآتي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة «Multicollinearity» قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين «Variance Inflation Factor- VIF»، واختبار التباين المسموح به «Tolerance» لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول (٥) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (١٠)، وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (٠,٠٥)، فإنه يمكن القول إن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى، وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد اعتمد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط «Multicollinearity» بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول (٥) الذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح «Tolerance» لكل متغير، فإن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (١٠) وتتراوح (٥,١٠٢-٢,٧٨٩) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (٠,٠٥) وتتراوح بين (٠,٢٨٧-٠,٣٩٥) ولذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

### الجدول (٥)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
اكتشاف الحقائق	٠,٣٩٥	٣,١١٩	٠,٢١١
تحسين الاتصال	٠,٣٧٤	٣,٤٩١	٠,٢٠٩
التحفيز	٠,٢٨٧	٥,١٠٢	٠,١٢٩
التطوير والإبداع	٠,٣٨١	٢,٧٨٩	٠,٣٤٧
التغذية الراجعة	٠,٣٢٦	٣,٨٩١	٠,٢٥٩

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد أُسند إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (٥) فإن قيمة معامل

الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (١) ولذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة . وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدة.

### الجدول (٦)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا	الانحدار	٠,٥٦٩	٢٨٤,٢٨٧	٥٦,٨٥٧	*٢٣٣,٠٨٢	٠,٠٠٠
	الخطأ		٩٩,٠٣٩	٠,٢٤٤		
الشخصية	الانحدار	٠,٥٢١	٢٤٩,٠٤٨	٤٩,٨١٠	*١٥٠,٦٠٣	٠,٠٠٠
	الخطأ		١٣٤,٢٧٨	٠,٣٣١		
التمكن العلمي	الانحدار	٠,٣٥١	١٦٣,٧٦٩	٣٢,٧٥٤	*٦٠,٥٦٨	٠,٠٠٠
	الخطأ		٢١٩,٥٥٧	٠,٥٤١		
التقويم والأنشطة	الانحدار	٠,٤٣١	٢١٥,٩٢٣	٤٣,١٨٥	*١٠٤,٧٣٥	٠,٠٠٠
	الخطأ		١٦٧,٤٠٣	٠,٤١٢		
العلاقات الإنسانية	الانحدار	٠,٤٧٣	٢٣٦,٦٥٦	٤٧,٣٣١	*١٣١,٠١٩	٠,٠٠٠
	الخطأ		١٤٦,٦٧٠	٠,٣٦١		
إعداد المحاضرة	الانحدار	٠,٣٦٢	٢٠٢,٩٠٣	٤٠,٥٨١	*٩١,٣١٨	٠,٠٠٠
	الخطأ		١٨٠,٤٢٢	٠,٤٤٤		

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

يوضح الجدول (٦) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )، حيث إن أبعاد الإدارة بالتجوال تفسر (٥٦,٩%) من التباين في المتغير التابع الكلي (تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا بأبعادها)، كما تُفسر أيضاً (٥٢,١%) من التباين في بُعد (الشخصية).



وتُفسر أيضاً (٣٥,١٪) من التباين في بُعد (التمكن العلمي)، وفسرت أبعاد الإدارة بالتجوال (٤٣,١٪) من التباين في بُعد (التقويم والأنشطة)، وتُفسر أيضاً (٤٧,٣٪) من التباين في بُعد (العلاقات الإنسانية)، وأخيراً فسرت أبعاد الإدارة بالتجوال (٣٦,٢٪) من التباين في بُعد (إعداد المحاضرة)، وجميع ذلك يؤكد دور أبعاد الإدارة بالتجوال وأثرها في تفسير الأبعاد التابعة لتنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

**الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) للإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا.

#### الجدول (٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا .

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	الإدارة بالتجوال
٠,٠٠٠	*٥,٨٦١	٠,٢٧١	٠,٠٥٠	٠,٢٣٤	اكتشاف الحقائق
٠,٠٠٠	*٨,٨٩٣	٠,٣٨٠	٠,٠٤٥	٠,٣٥٦	تحسين الاتصال
٠,٠٠١	*٣,٤٦٠	٠,١٧٢	٠,٠٤٤	٠,١٤٩	التحفيز
٠,٠٠٠	*٤,٥٢٧	٠,٢٠٦	٠,٠٤٧	٠,١٦٩	التطوير والإبداع
٠,٠٠٠	*٤,١٠٣	٠,٢٣٣	٠,٠٤٦	٠,١٧٣	التغذية الراجعة

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٧)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية الآتية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) لها تأثير في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٥,٨٦١، ٨,٨٩٣، ٣,٤٦٠، ٤,٥٢٧، ٤,١٠٣) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ).

ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات الإدارة بالتجوال: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا.

### الجدول (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي «Stepwise Multiple Regression»  
للتنبؤ بتنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا  
من خلال أبعاد الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
تحسين الاتصال	٠,٤٥١	* ٨,٨٧١	٠,٠٠٠
اكتشاف الحقائق	٠,٥٢٧	* ٥,٨٢١	٠,٠٠٠
التطوير والإبداع	٠,٥٤٨	* ٤,٩٨٤	٠,٠٠٠
التغذية الراجعة	٠,٥٥٦	* ٤,٠٢٤	٠,٠٠٠
التحفيز	٠,٥٦٩	* ٣,٧٣٠	٠,٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، كما يتضح من الجدول (٨) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن تحسين الاتصال يفسر ما مقداره (٤٥,١%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الإدارة بالتجوال، حيث يفسر مع تحسين الاتصال (٥٢,٧%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التطوير والإبداع، حيث فسر مع المتغيرين السابقين (٥٤,٨%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التغذية الراجعة، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٥٥,٦%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٥٦,٩%) من التباين في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا كمتغير تابع. الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  للإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في الشخصية كأحد أبعاد تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا.

### الجدول (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة بالتجوال بإبعادها المختلفة في الشخصية.

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	الإدارة بالتجوال
٠,٠٠٠	*٤,١٣٢	٠,٢٠٥	٠,٠٤٢	٠,٢١٠	اكتشاف الحقائق
٠,٠٠٠	*٨,٣٢٥	٠,٣٦٨	٠,٠٤٩	٠,٣٣٩	تحسين الاتصال
٠,٠٣٣	*٢,١٤٣	٠,١١٩	٠,٠٥١	٠,١٠١	التحفيز
٠,٠٠٦	*٢,٧٥٦	٠,١٣١	٠,٠٥٢	٠,١٣٥	التطوير والإبداع
٠,٠٠٠	*٣,٩٨٦	٠,١٨٦	٠,٠٤٥	٠,١٨٠	التغذية الراجعة

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٩)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية الآتية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) لها تأثير في الشخصية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٤,١٣٢)، (٨,٣٢٥)، (٢,٧٥٦)، (٣,٩٨٦) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,01$ ). وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي والمتعلق (التحفيز) له أثر في الشخصية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (٢,١٤٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على: أنه لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في الشخصية.

### الجدول (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي «Stepwise Multiple Regression»

للتنبؤ بالشخصية من خلال أبعاد الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

مستوى دلالة * t	قيمة t المحسوبة	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
٠,٠٠٠	*٨,٣٢٥	٠,٤٣٢	تحسين الاتصال

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة * t
اكتشاف الحقائق	٠,٤٩٣	*٤,١٣٢	٠,٠٠٠
التغذية الراجعة	٠,٥١٦	*٣,٩٨٦	٠,٠٠٠
التطوير والإبداع	٠,٥٢١	*٢,٧٥٦	٠,٠١٢

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ )

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (التحفيز) وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدرجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإدارة بالتجوال في الشخصية، كما يتضح من الجدول (١٠) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن تحسين الاتصال يفسر ما مقداره (٤٣,٢٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير اكتشاف الحقائق حيث يفسر مع تحسين الاتصال (٤٩,٣٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرين السابقين (٥١,٦٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٥٢,١٪) من التباين في الشخصية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (التحفيز) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في التمكن العلمي كأحد أبعاد تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيّاً.

#### الجدول (١١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة بالتجوال بإبعادها المختلفة في التمكن العلمي.

الإدارة بالتجوال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
اكتشاف الحقائق	٠,٢٧٩	٠,٠٥٩	٠,٢٥٩	*٤,٦٩١	٠,٠٠٠

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	الإدارة بالتجوال
٠,٠١٥	*٢,٤٥٠	٠,١٤٧	٠,٠٥٨	٠,١٤٣	تحسين الاتصال
٠,١٧٢	**١,٣٦٧	٠,٠٩٨	٠,٠٦١	٠,٠٨٤	التحفيز
٠,٠٠٠	*٥,٢٩٣	٠,٣١١	٠,٠٦٠	٠,٣٢٣	التطوير والإبداع
٠,٠١٤	*٢,٤٧١	٠,١٥٦	٠,٠٦٣	٠,١٥٦	التغذية الراجعة

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ )

\*\* غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (١١)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية الآتية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، والتطوير والإبداع) هي أكثر متغيرات الإدارة بالتجوال تأثيراً في التمكن العلمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٤,٦٩١)، (٥,٢٩٣) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,01$ ). وأشارت النتائج إلى أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (تحسين الاتصال، والتغذية الراجعة) لهما أثر في التمكن العلمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٢,٤٥٠، ٢,٤٧١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ). وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق (التحفيز) ليس له أثر في التمكن العلمي، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على: أنه لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في التمكن العلمي. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغير (التحفيز) في التمكن العلمي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإدارة بالتجوال في التمكن العلمي، كما يتضح من الجدول (١٢) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التطوير والإبداع يفسر ما مقداره (٢٩,٣٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الإدارة بالتجوال حيث يفسر مع التطوير والإبداع (٣٢,١٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرين السابقين (٣٣,٤٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٣٥,١٪) من التباين في

التمكن العلمي كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(التحفيز) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

الجدول (١٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي «Stepwise Multiple Regression»

للتنبؤ بالتمكن العلمي من خلال أبعاد الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة * t
التطوير والإبداع	٠,٢٩٣	*٥,٤٨١	٠,٠٠٠
اكتشاف الحقائق	٠,٣٢١	*٤,٥٤٠	٠,٠٠٠
التغذية الراجعة	٠,٣٣٤	*٢,٩٣٠	٠,٠٠٤
تحسين الاتصال	٠,٣٥١	*٢,٥١٨	٠,٠١٢

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(التحفيز)

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في التقييم والأنشطة كأحد أبعاد تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا.

الجدول (١٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة بالتجوال بإبعادها المختلفة في

التقويم والأنشطة

الإدارة بالتجوال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
اكتشاف الحقائق	٠,٢٣٣	٠,٠٦٢	٠,٢٥٤	*٣,٧٤٣	٠,٠٠٠
تحسين الاتصال	٠,٣٩٦	٠,٠٦٠	٠,٣٤١	*٦,٥٥٠	٠,٠٠٠
التحفيز	٠,٢٥٦	٠,٠٦١	٠,٢٣٦	*٤,٢٧٤	٠,٠٠٠

الإدارة بالتجوال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التطوير والإبداع	٠,٢١٤	٠,٠٥٦	٠,٢٠٩	*٣,٨٥٢	٠,٠٠٠
التغذية الراجعة	٠,١٦٧	٠,٠٥٩	٠,١٥٨	*٢,٨٠٨	٠,٠٠٥

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (١٣)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية الآتية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) لها تأثير في التقويم والأنشطة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٣,٧٤٣، ٦,٥٥٠، ٤,٢٧٤، ٣,٨٥٢، ٢,٨٠٨) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,01)$ . ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في التقويم والأنشطة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في التقويم والأنشطة، كما يتضح من الجدول (١٤) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، إن متغير تحسين الاتصال يفسر ما مقداره (٦,٣٤٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التحفيز حيث يفسر مع تحسين الاتصال (٥,٢٨٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرين السابقين (١,٤٠٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير اكتشاف الحقائق حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٤,٤٢٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التغذية الراجعة، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (١,٤٣٪) من التباين في التقويم والأنشطة كمتغير تابع.

#### الجدول (١٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي «Stepwise Multiple Regression»

للتنبؤ بالتقويم والأنشطة من خلال أبعاد الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
تحسين الاتصال	٠,٣٤٦	*٦,٥٥٠	٠,٠٠٠

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
التحفيز	٠,٣٨٥	*٤,٢٧٤	٠,٠٠٠
التطوير والإبداع	٠,٤٠١	*٣,٨٥٢	٠,٠٠٠
اكتشاف الحقائق	٠,٤٢٤	*٣,٧٤٣	٠,٠٠٠
التغذية الراجعة	٠,٤٣١	*٢,٨٠٨	٠,٠٠٣

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا.

#### الجدول (١٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة بالتجوال بإبعادها المختلفة في العلاقات الإنسانية

الإدارة بالتجوال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
اكتشاف الحقائق	٠,٢٤٢	٠,٠٦١	٠,٢٣٢	*٣,٩٧٩	٠,٠٠٠
تحسين الاتصال	٠,٣١٢	٠,٠٥٧	٠,٢٨٧	*٥,٦٠٤	٠,٠٠٠
التحفيز	٠,٢١٨	٠,٠٥٩	٠,٢٤٧	*٣,٦٩٥	٠,٠٠٠
التطوير والإبداع	٠,٢١٣	٠,٠٥٩	٠,١٩٧	*٣,٦١٢	٠,٠٠٠
التغذية الراجعة	٠,١٩٢	٠,٠٥٣	٠,١٩٦	*٣,٦٥٦	٠,٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (١٥)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية الآتية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) لها تأثير في العلاقات الإنسانية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٣,٩٧٩، ٥,٦٠٤، ٣,٦٩٥، ٣,٦١٢، ٣,٦٥٦) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,01)$ . ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في العلاقات الإنسانية.



### الجدول (١٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي «Stepwise Multiple Regression»  
للتنبؤ بالعلاقات الإنسانية من خلال أبعاد الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة * t
تحسين الاتصال	٠,٣٥٢	*٥,٦٠٤	٠,٠٠٠
اكتشاف الحقائق	٠,٣٩٢	*٣,٦٩٥	٠,٠٠٠
التحفيز	٠,٤٢١	٣,٥٥٦	٠,٠٠٠
التغذية الراجعة	٠,٤٥٩	*٣,٦٥٦	٠,٠٠٠
التطوير والإبداع	٠,٤٧٣	٣,٤٥٩	٠,٠٠١

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ )

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في العلاقات الإنسانية، كما يتضح من الجدول (١٦) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحسين الاتصال يفسر ما مقداره (٣٥,٢٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الإدارة بالتجوال حيث يفسر مع تحسين الاتصال (٣٩,٢٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرين السابقين (٤٢,١٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٤٥,٩٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٤١,٨٪) من التباين في العلاقات الإنسانية كمتغير تابع.

**الفرضية السادسة:** لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في إعداد المحاضرة كأحد أبعاد تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا.

الجدول (١٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة بالتجوال

بإبعادها المختلفة في إعداد المحاضرة

الإدارة بالتجوال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
اكتشاف الحقائق	٠,٢٢٩	٠,٠٦٣	٠,٢٥١	*٣,٦٣١	٠,٠٠٠
تحسين الاتصال	٠,١٧٠	٠,٠٦٥	٠,١٦٨	*٣,٠٣٠	٠,٠٠٣
التحفيز	٠,١٠٢	٠,٠٦٥	٠,٠٩٥	*١,٥٧٥	٠,١١٦
التطوير والإبداع	٠,٢٢٩	٠,٠٦٣	٠,٢٦٨	*٤,٧٦٢	٠,٠٠٠
التغذية الراجعة	٠,٤١٨	٠,٠٦١	٠,٣٦٣	*٦,٨٥٢	٠,٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$

\*\* غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (١٧)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية الآتية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) هي أكثر متغيرات الإدارة بالتجوال تأثيراً في إعداد المحاضرة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٣,٦٣١، ٣,٠٣٠، ٤,٧٦٢، ٦,٨٥٢) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,01)$ .

وأشارت النتائج إلى أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التحفيز) ليس له أثر في إعداد المحاضرة، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ .

ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغيرات الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) في إعداد المحاضرة. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغير (التحفيز) في إعداد المحاضرة.

### الجدول (١٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي «Stepwise Multiple Regression»  
للتنبؤ بإعداد المحاضرة من خلال أبعاد الإدارة بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التغذية الراجعة	٠,٢٦٣	*٦,٨٥٢	٠,٠٠٠
التطوير والإبداع	٠,٣٢١	*٤,٧٦٢	٠,٠٠٠
اكتشاف الحقائق	٠,٣٤٥	*٣,٦٣١	٠,٠٠٠
تحسين الاتصال	٠,٣٦٢	*٣,٠٣٠	٠,٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التحفيز) وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإدارة بالتجوال (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) في إعداد المحاضرة، كما يتضح من الجدول (١٨) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التغذية الراجعة يفسر ما مقداره (٢٦,٣٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التطوير والإبداع حيث يفسر مع التغذية الراجعة (٣٢,١٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الإدارة بالتجوال حيث فسر مع المتغيرين السابقين (٣٤,٥٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٣٦,٢٪) من التباين في إعداد المحاضرة كمتغير تابع. ودخل أخيراً متغير التقليد والمحاكاة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٣٥,٧٪) من التباين في مشاركة العاملين كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التحفيز)، على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

### مناقشة النتائج:

١. دلت النتائج أنّ تصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة الكرك، جاءت

بدرجة متوسطة، وقد احتل مجال تحسين الاتصال المرتبة الأولى، يلي ذلك مجال اكتشاف الحقائق، وجاء في المرتبة الثالثة مجال التطوير والإبداع، وجاء في المرتبة الرابعة مجال التغذية الراجعة، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال التحفيز. وهذا يعني للباحث بأن الجولات الإدارية هي فرصة للمديرين لملاحظة أداء المعلمات، مستدلة بذلك على مجمل الحقائق للروضة بذلك آليات العمل الايجابية والسلبية التي أخفيت، أو زُيِّفت، أو نُجوهلت، وأن المديرية المتجولة تضع يدها على نقاط الضعف والقوه في أداء المعلمات ومعالجتها عن طريق إعادة تقويم أدائهن.

٢. دلت النتائج أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا بأبعاده (الشخصية، والتمكن العلمي، والتقويم والأنشطة، والعلاقات الإنسانية، وإعداد المحاضرة) جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتل مجال التقويم والأنشطة المرتبة الأولى، يلي ذلك مجال التمكن العلمي، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الشخصية، وجاء في المرتبة الرابعة مجال العلاقات الإنسانية، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال إعداد المحاضرة. وتفسر هذه النتيجة على أن إجابات معلمات رياض الأطفال تتركز على الشخصية، وذلك لإنجاز أعمالهن بكفاءة عالية، وتتجه غالبيتهن نحو الرضا عن التعاون القائم بينهن، ثم يتجه تركيزهن إلى شعورهن بالتقويم والأنشطة التي يقومون به في رياض الأطفال ورضاهن عن ذلك، ورضا غالبيتهن عن جهودهن التي يبذلنها في عملهن، وتعدّ الشخصية مدخلاً حديثاً ومتطوراً في إكساب معلمات رياض الأطفال الفاعلية من خلال الانتقال من رتبة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات، يلي ذلك العلاقات الإنسانية، مما يستدعي أن يكون هناك توجهاً في المؤسسات التربوية نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية، وبالتالي لا بد من وجود ممارسة للعلاقات الإنسانية لكي تتحقق سرعة إنجاز الأعمال. كما يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن معلمات رياض الأطفال، يعملن على احترام النظام والقوانين المتبعة، وهنّ قدوة للطلبة في سلوكهن ومظهرهن العام والجديّة، واحترام الطلبة والآخرين وعدم السخرية من أفكارهم، وما يطرأونه من آراء وتشجيعهم على احترام جهود الآخرين، والحث على بث روح المنافسة البناءة بين الطلبة تنمي فيهم روح التعاون والمنافسة. واستخدام الوسائل التي تحسن العلاقات الإنسانية مثل: الاجتماعات واللقاءات الدورية مع المعلمات وأولياء أمور الطلبة، حيث تعدّ هذه من أهم الوسائل التي يمكن أن تستخدمها الإدارة في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية داخل رياض الأطفال، فالاجتماعات واللقاءات الودية إذا أُديرت بشكل صحيح تعمل على التوفيق بين الآراء المختلفة، إذ إن الاجتماعات تعمل على التوفيق بين الآراء ووجهات النظر المختلفة، والوصول إلى قرارات أحسن وفتح المجال للتقدم بآراء وأفكار

جديدة، وتعمل على التأثير في ميول الأفراد، والعمل على توسيع أفق تفكيرهم، والاستفادة من الخبرات المتعددة للمشاركين فيما يتعلق بمشكلة معينة، وحث الأفراد المشتركين على وضع القرارات المتفق عليها موضع التنفيذ، والتنسيق في تنفيذ القرارات، كذلك تبادل الخبرات في هذه الاجتماعات يزيد من النمو المهني لدى معلمات رياض الأطفال.

٣. دلت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية، والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) لها تأثير في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، وأن تحسين الاتصال يفسر ما مقداره (٤٥,١%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الإدارة بالتجوال حيث يفسر مع تحسين الاتصال (٥٢,٧%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرين السابقين (٥٤,٨%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٥٥,٦%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التحفيز حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٥٦,٩%) من التباين في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا كمتغير تابع.. وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية وضوح توجه المؤسسة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، من خلال تطوير العاملين وتدريبهم وتشجيع مبادراتهم الإبداعية، والسماح بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات والالتزام بتنقيف العاملين وتعليمهم في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، التي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكانياته الإبداعية وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة. وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح الإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها. كما أن إحساس العاملين بتوافر أبعاد المناخ التنظيمي يعد أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

٤. دلت النتائج على أن المتغيرات الفرعية الآتية والمتعلقة: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) لها تأثير في الشخصية، وأن تحسين الاتصال يفسر ما مقداره (٤٣,٢%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير

اكتشاف الحقائق حيث يفسر مع تحسين الاتصال (٤٩,٣٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرين السابقين (٥١,٦٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٥٢,١٪) من التباين في الشخصية كمتغير تابع. ويمكن تفسير هذه النتيجة بنجاح المديرين في ممارسة الإدارة بالتجوال وهذا ينعكس إيجاباً على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، فممارسة الإدارة بالتجوال تحقق اكتشاف للحقائق، وتحسن الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين المديرين والعاملين، وتحفز العاملين على العمل، وتحقق التطوير والإبداع، وتزيد قدرة المديرين على التغذية الراجعة أي العودة بقرارات إدارية ذات علاقة مؤسسية بإداراتهم، مما يحقق قرارات فاعلة.

٥. دلت النتائج على أن المتغيرات الفرعية الآتية والمتعلقة: (اكتشاف الحقائق، والتطوير والإبداع، وتحسين الاتصال، والتغذية الراجعة) لها أثر في التمكن العلمي، وإن متغير التطوير والإبداع يفسر ما مقداره (٢٩,٣٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الإدارة بالتجوال حيث يفسر مع التطوير والإبداع (٣٢,١٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرين السابقين (٣٣,٤٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحسين الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٣٥,١٪) من التباين في التمكن العلمي كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التحفيز) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً. وتُفسر هذه النتيجة بأن ممارسة الإدارة بالتجوال سوف تزيد من الكفاءة لدى العاملين، وتحسن المخرجات، وتوفر الوقت، والمال. وذلك من خلال توافر التجهيزات والمعدات اللازمة لتطبيق هذا المفهوم، وتوافر أخصائيين، والبنية المعلوماتية اللازمة، وتوافر المعدات والتجهيزات اللازمة من موارد بشرية مؤهلة، وخطط إستراتيجية واضحة، وقاعدة بيانات واسعة ومهياة مما يسهم في تمكين المعلمين.

٦. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية الآتية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) لها تأثير في التقويم والأنشطة، وأن متغير تحسين الاتصال يفسر ما مقداره (٣٤,٦٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التحفيز حيث يفسر مع تحسين الاتصال (٣٨,٥٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التطوير والإبداع حيث فسر مع المتغيرين السابقين (٤٠,١٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير اكتشاف الحقائق حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٤٢,٤٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التغذية الراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٤٣,١٪) من التباين في التقويم والأنشطة كمتغير

تابع. وما يفسر ذلك أن ممارسة الإدارة بالتجوال تسهم في تحديد الأهداف من وراء التنمية المهنية نظراً لأهمية ذلك في استمرارية أي منظمة وفعاليتها، بالإضافة على أن ذلك التحديد يعكس مدى الاحتياجات المطلوبة فأن تحقيق الأهداف يعمل على توقع السلوك الممكن اتباعه حيال المشكلات المختلفة، ومن ثم تفويم الإدارة لمهاراتها وخبراتها، ومن ثم تحسين أدائها.

٧. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية الآتية والمتعلقة (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) لها تأثير في العلاقات الإنسانية، وأن متغير تحسين الاتصال يفسر ما مقداره (٣٥,٢٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الإدارة بالتجوال حيث يفسر مع تحسين الاتصال (٣٩,٢٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز حيث يفسر مع المتغيرين السابقين (٤٢,١٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التغذية الراجعة حيث يفسر مع المتغيرات السابقة (٤٥,٩٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التطوير والإبداع، حيث يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٤١,٨٪) من التباين في العلاقات الإنسانية كمتغير تابع. وما يفسر ذلك أن ممارسة الإدارة بالتجوال تسهم في منح العاملين الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف والرغبة في سرعة إنجاز الأعمال وعدم الخوف من المجازفة في التفويض، وأهمية الإلمام بالمقومات الأساسية للتفويض الفعال.

٨. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية الآتية والمتعلقة: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) هي أكثر متغيرات الإدارة بالتجوال تأثيراً في إعداد المحاضرة، وأن متغير التغذية الراجعة يفسر ما مقداره (٢٦,٣٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التطوير والإبداع حيث يفسر مع التغذية الراجعة (٣٢,١٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الإدارة بالتجوال حيث يفسر مع المتغيرين السابقين (٣٤,٥٪) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحسين الاتصال حيث يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٣٦,٢٪) من التباين في إعداد المحاضرة كمتغير تابع. ودخل أخيراً متغير التقليد والمحاكاة حيث يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٣٥,٧٪) من التباين في مشاركة العاملين كمتغير تابع. وما يفسر ذلك أن ممارسة الإدارة بالتجوال تُعد أحد المؤثرات في تعزيز التنمية المهنية وبلورتها، من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة تقترح الدراسة عدداً من التوصيات هي :

١. أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا بأكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الآن، وذلك من خلال زيادة الوعي عندهم، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهم نحو ولاء وأداء أفضل، وبالتالي نحو تحقيق المواطنة التنظيمية.
٢. حث مديري المدارس على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لإكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، وتحقيق التطوير والإبداع في مؤسساتهم لاختيار الأنسب من القرارات لمعالجة الأزمات التي تمر بها المدارس.
٣. إعادة النظر في إجراءات منح الحوافز المادية والمعنوية والابتعاد بها عن النمطية والروتين، مما يؤثر إيجاباً على انجذاب العاملين في المؤسسات التربوية نحو أداء أفضل وولاء دائم للمدارس التي يعملون فيها.
٤. تبني المديرين المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية لديهم، وتخصيص مبالغ مالية لدعم الإبداع في مدارس المملكة، من خلال وضع نظام للحوافز يكفل تشجيع الإبداع والبوادر الإبداعية، ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقويم الإبداع والأفكار الإبداعية. من خلال الاهتمام بوضع البرامج التأهيلية.
٥. ضرورة أن تتبنى وزارة التربية والتعليم كثيراً من المفاهيم التي تحقق أبعاد الإدارة بالتجوال، بما ينعكس عنه كسلوك في التعرف إلى درجات الشخصية في اتخاذ القرارات عند منتسبها، وإزالة المعوقات التي تحد من التنمية المهنية، وذلك عن طريق تبني مبدأ الشفافية في العلاقة بين الإدارة والعاملين. من خلال نشر مفاهيم الشفافية والحق وربطه بالواجب، عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية.
٦. إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تنطرق لها الدراسة، التي تشكل العلاقة بين الإدارة بالتجوال، وتنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا. والعمل على إجراء دراسة شاملة للمدارس الحكومية، وضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بمدى توافر خصائص أخرى للتنمية المهنية لم تنطرق لها الدراسة، وعلاقتها بمواضيع إدارية أخرى، وربطها بممارسة الإدارة بالتجوال كبناء الفريق والولاء التنظيمي مثلاً.



## المصادر والمراجع:

### أولاً - المراجع العربية:

١. السحيمي، ياسر سعود (٢٠١٢) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، الأردن، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.
٢. سيد، أحمد عبدالجليل (٢٠٠٤) تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، رسالة ماجستير، جامعة جنوب الوادي، مصر.
٣. الشاطبي، أحمد يحيى. (١٩٩٩). السلوك القيادي لعمداء ورؤساء الأقسام في كليات جامعة صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد والعراق.
٤. شرف الدين، علي يحيى. (٢٠٠٧). تقييم فعالية أداء عمداء الكليات في جامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
٥. الششتاوي إسلام، (٢٠٠٩)، « إستراتيجية مقترحة لتطوير الدور التربوي للجمعيات الأهلية العاملة في مجال الطفولة المبكرة » (رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
٦. الصاوي، محمد وجيه. (١٩٩٩). دراسات في التعليم المعاصر «أهدافه، إدارته، نظمه»، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
٧. صويص، مها يعقوب، (٢٠٠٥)، « أنموذج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الفنية لمديرات رياض الأطفال في مجال تحسين البعد النفس- الحركي للطفل واستقصاء أثره في الأردن»، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
٨. عازي أحمد، صديقة محمد، علي أحمد، (٢٠٠٧)، «التنمية المهنية لمعلم المرحلة الإعدادية» المؤتمر الدولي الحادي والعشرون، وزارة التربية والتعليم في البحرين، Available at : [http://www.education.gov.bh/conferences.con21\\_wz.doc](http://www.education.gov.bh/conferences.con21_wz.doc)
٩. عبدالمجيد، أحمد (٢٠٠٥) أسلوب مقترح لاستخدام الإدارة بالتجوال كأحد المحاور في إدارة مراكز الشباب بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.

١٠. العيدي، أمل محمد، (٢٠١٠) «أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية»، الأردن، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.
١١. كامل حامد جاد، (٢٠٠٠)، التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية معالم سياسية مقترحة، المركز القومي للبحوث والتنمية، القاهرة.
١٢. النحلاوي، محمد علاء (٢٠١١) أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على الإنتاجية دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، سوريا، جامعة دمشق.

## ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Alan, J, Stephen j ,Merrill, G, (2003): *professional mentors perceptions of the School HEI partnerships Development and School Improvement, journal of in Service Educational no 1,29 no 2 uk*
2. Amsbary, Jonathan H, and Staples, Patricia J,(1991)" *Improving Administrator/Nurse Communication: A Case Study of Management by Wandering Around,*" *Journal of Business Communication, 28 (Spring), 101-112.*
3. Buckner, T.M, (2008), *Is Managing By Wandering Around Still Relevant? Exchange Magazine, No 181, p86-88.*
4. Camerino, Jay M , (2009) *Professional development and its impact on teacher practice Ed.D, University of Southern California.*
5. Dutro, Fisk ,(2002) *When State Policies Meet Local District Contexts: Standards-Based Professional Development as a Means to Individual Agency and Collective Ownership, CIERA Report, (ED467652)*
6. Emmons, J, (2006), *Managing By Walking Around, Information Technology, Project Management. Avialble at: <http://www.lifeaftercoffee.com>, PP (3).*
7. Gleeson, K,(1994), *The Personal Efficiency Program, New York, Wiley, and Son.*
8. Hildebrand, Beil, 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.i-xv.*

9. Jones, K, Harry, (2001), *Does MBWA (Management By Wandering Around) Still Work?*, *achievemax newsletter, Issue 01*. Available At <http://www.achievemax.com/newsletter//management-bywandering->
10. Macneill, n, and Boyd, R, (2006), *Re – Examining Management By walking Around, An Electronic Journal For Leader In Education*, vol.4, Issue.22.
11. McCormack, c, (2009), *Management By walking Around*, : Available At [www.colmMcCormack.com](http://www.colmMcCormack.com).
12. Mckinney, T, (2004), *The Satisfaction Of Nurses In Correlation With The Time Nurse Managers Spend With Them*, *Master Thesis, Texas Tech University*.
13. Presler, Barbara Jill, (2006) “ *The principal’s role in promoting standards-based professional development*, *University of Nevada, Las Vegas*.
14. Reza, B, (2010)” *An Examination of the Relationship between Empowerment and Organizational Commitment “*, *Journal Academy Leadership, the online journal, Vol.8 issue 1*.
15. Rose Graeme C(2007) *The role of principal empowerment within a site-based management environment: empirical testing of a structural model*, *Journal of Educational Change, Volume 8, Number 3, pp1573-1812*
16. Sang-Sook Han RN, Sook Ja Moon RN, and Eun Kyoung Yun RN, (2009) *Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: comparison of permanent and temporary nurses in Korea*, *Applied Nursing Research, Volume 22, Issue 4, November 2009, pp :15-20*
17. Serrat, O, (2009), *Managing By Walking Around*, *Knowledge Solution*, vol.37, pp.1-3.
18. Wonim Son ,(2004) , *Kindergarten Teacher Perceptions of the Indiana Professional Standards Boards Early child hood Teachers Standard (PhD, Indian, state university*,