

Management by wandering and its impact on professional development in Jordan from the point of view of educational supervisors

Noha Sweliem Al-Maaitah
Ministry of Education
nohamaitah.1975@gmail.com

Received : 11/10/2022

Accepted :12/02/2023

Abstract:

The study aims to identify management by wandering and its impact on professional development in Jordan from the point of view of educational supervisors. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed to collect data, and the study used the descriptive analytical method. The study used the descriptive analytical method, and it was distributed to a sample of (165) individuals, with a rate of (30%), from which a total of (141) educational supervisors were returned, who were chosen by the random stratified method.

The study concluded that the educational supervisors' perceptions of management by wandering were moderate, and that the level of professional development from the educational supervisors' point of view was also moderate. The study showed that there is an impact of management by wandering on the professional development of educational supervisors, and that management by wandering explains (57.5%) of the change in the professional development of educational supervisors. The study recommends that the Ministry of Education should play its role in paying attention to the practice of management by wandering in schools and promoting it, which the study results showed is related to achieving professional development for educational supervisors..

Keywords: management by wandering, professional development, educational supervisors, Jordan.

الإدارة بالتجوال وأثرها في التنمية المهنية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين

نهى سويلم المعاينة

وزارة التربية والتعليم

nohamaitah.1975@gmail.com

القبول : 2023/02/12

الاستلام : 2022/10/11

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى الإدارة بالتجوال وأثرها في التنمية المهنية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطوير استبانة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت على عينة بلغت (165) مفردة بنسبة (30%)، أعيد منها ما مجموعه (141) مشرفاً تربوياً، اختبروا بالطريقة الطباقية العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المشرفين التربويين للإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى التنمية المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين كذلك جاءت بدرجة متوسطة. ووجود أثر للإدارة بالتجوال في التنمية المهنية للمشرفين التربويين، وأن الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (57.5%)، من التغير في تنمية المشرفين التربويين مهنيًا. وتوصي الدراسة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم، بأخذ دورها في الاهتمام بممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال في المدارس وتعزيزها، والذي تبين من خلال نتائج الدراسة مدى ارتباطه بتحقيق التنمية المهنية للمشرفين التربويين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، التنمية المهنية، المشرفين التربويين، الأردن.

المقدمة:

بالتجوال تقدم دليلاً واقعياً وملموساً على اهتمام الإدارة العليا الحقيقي، والتزامها الفعلي إزاء العاملين، وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم (Abbad & Alshoraty, 2020). والإدارة بالتجوال تجعل العاملين يشعرون بأن النظام التربوي يوفر لهم دعماً اجتماعياً وتنظيماً من مديريهم، حيث يتعامل المدير مع المشرفين التربويين بشكل مباشر من خلال التجوال بينهم، وهذا يولد شعوراً بالثقة لدى المشرفين التربويين، وأن تجوال المدير في مواقع عملهم ليس بهدف التفتيش عليهم، أو الوقوف على نقاط ضعفهم (Al-Rifai, 2021). والإدارة بالتجوال تهدف إلى شعور العاملين في المدرسة بديمقراطية العمل، وتحقيق المرونة في العلاقات، حيث تتوفر إمكانية التعبير عن الرأي وتبادل الأفكار، وتسيير العناصر البشرية، وحفزها، وتوحيد طاقاتها، وتوجيهها بصورة منظمة؛ بغية إحداث التغيير والتطوير، وتحسين الأداء والسلوك والقدرات (Shunak, 2016). كما أنها تمكن المدير معرفة ما يجري حولهم، حيث يظل على تواصل مستمر مع العاملين في المدرسة؛ للتعرف إلى حاجاتهم الوظيفية، والإنصات لأرائهم، مما يدعم العمل ويحقق أهدافه. كما أن مثل هذه الزيارات تكسر الحواجز التي قد تعوق اتصال المشرفين التربويين مع المدير، فالإدارة بالتجوال تُتيح للمتجول التحدث مع العاملين، والاستماع إلى كل واحد منهم وعقد مقابلات، وتقديم تغذية راجعة بناءة لهم، ومشاركتهم في حل مشكلات العمل، وهذا يولد لدى العاملين شعوراً باهتمام المدير والتزامه؛ مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته (Al-Janazara, 2020). كما أن الإدارة

يُعد الإشراف التربوي أحد الخدمات المهنية التعليمية التي يقدمها النظام التربوي؛ بهدف تقديم يد العون والمساعدة للمعلمين على أساس الاحترام والتقدير، وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتطويره، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة؛ مما يزيد من كفاءة الناتج التربوي، وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة، ويتبوأ المشرفون التربويون ركنًا مهمًا في الأنظمة التعليمية. وأصبح الإشراف التربوي في المؤسسات التعليمية يقترن بأي نظام تربوي متطور، ودخل عليها التطور كعنصر مهم في شتى مجالاتها الإدارية، فأصبحت تهتم بتسيير العناصر البشرية، وحفزها، وتوحيد طاقاتها، وتوجيهها بصورة منظمة في إطار المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الأهداف التعليمية، بأقل جهد ووقت؛ من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية فيها بصورة فاعلة. وتُمكن الإدارة بالتجوال في المؤسسات التربوية مديري المدارس، في معرفة ما يجري حولهم حيث يظل على تواصل مستمر مع العاملين في المدرسة؛ للتعرف إلى حاجاتهم الوظيفية، والإنصات لأرائهم، مما يدعم العمل ويحقق أهدافه. كما أن مثل هذه الزيارات تكسر الحواجز التي قد تعوق اتصال المشرفين التربويين مع المدير، فالإدارة بالتجوال تُتيح للمتجول التحدث مع العاملين، والاستماع إلى كل واحد منهم وعقد مقابلات، وتقديم تغذية راجعة بناءة لهم، ومشاركتهم في حل مشكلات العمل، وهذا يولد لدى العاملين شعوراً باهتمام المدير والتزامه؛ مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته (Al-Janazara, 2020). كما أن الإدارة

في العمل. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تُعزَّز وتُدعم. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم؛ فإنَّ الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف، بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء (Dutro, 2002). وإنَّ تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بصورة متكررة؛ يولد لدى المشرفين التربويين توقُّعاً دائماً ومتجدداً لزيارة قائدهم لهم في مواقع عملهم، ليس بهدف التفتيش عليهم أو الوقوف على نقاط ضعفهم، الأمر الذي يقوِّدهم لبناء الثقة، وبالتالي يتحدثون معه بانفتاح حول كلِّ ما يجري في مجال عملهم (Sang-Sook, Sook, and Eun Kyoung, 2009). وترى الجنازرة (Al-Janazara, 2020) بأنَّ الإدارة بالتجوال وسيلة مهمة لتعزيز مصداقية المدير، وتعزيز مصداقية العاملين معه، ومن الأهمية إدراك أنَّ بناء مثل تلك الثقة يحتاج لمزيد من الوقت حتى تُؤتي أكلها، وحالما يثق العالمون بأنَّ وجهات نظرهم في القضايا والمسائل المختلفة المتعلقة بعملهم، سيتم أخذها على محمل الجدِّ، من قبل أولئك القادرين على اتخاذ القرار وإحداث تغيير حقيقي، فإنَّهم 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، ويزيد من فرص النمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وبالتالي زيادة إمكانية الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين بالمدرسة، ونقل آرائه واهتماماته للعاملين معه؛ مما يدعم العمل التربوي ويحقق أهدافه؛ من خلال التواصل المباشر، والإشراف الميداني، الأمر الذي يوحى للعاملين باهتمام المدير والتزامه؛ مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته. (Shanaq, & Al-Khawaldeh, 2019).

والإدارة بالتجوال ليست أسلوباً لإدارة الأزمات، ولكنها تحتاج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية في المدرسة في مكانها وزمانها. وتستمد قيمتها من الواقعية، وشفافية العلاقات المباشرة في أركان العمل المؤسسي. وعليه فهي تكتسب أهميتها كونها تمثل إحدى الآليات والأساليب المتطورة؛ لأنها قناة مفتوحة للاتصال بين العاملين في المدرسة ومديرهم، حتى لا تكون المدرسة غامضة في توجهاتها، ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها؛ مما يقلل من روح الانتماء لدى العاملين (Al-Qarni, 2019).

وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً، خاصة مع بداية الألفية الجديدة، كما أنَّ للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات العالمية منها والمحلية على وجه الخصوص، فالتنمية المهنية مفتاح النجاح على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمات، فالتأهيل يُدخل المؤسسة أبواب المنافسة، كما تعتمد جودة التطوير أو التنمية على جودة التأهيل؛ لأنَّ التطوير والتأهيل هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد

وإبداعه؛ مما يدعم العمل ويحقق أهدافه (Al-Sharman, & Gibran, 2018). كما أنَّ مثل هذه الزيارات تعمل على تغيير سلوك المشرفين التربويين واتجاهاتهم بشكل إيجابي، الأمر الذي يوحى للمشرفين التربويين باهتمام المدير والتزامه؛ مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته. كما أنَّ الإدارة بالتجوال تقدم دليلاً واقعياً وملموساً على اهتمام الإدارة العليا الحقيقي، والتزامها الفعلي إزاء العاملين، وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم (Otoum, 2017). كما تعمل على تكوين آراء الأفراد ووجهات نظرهم ومعتقداتهم نحو مؤسساتهم، وحفزهم نحو العمل المنتج، وخلق الدوافع لديهم للعمل بروح الفريق الواحد، وتدعم عملية تحديد الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة نحو تحقيقها بدقة ووضوح، كما تبين أفضل الطرق والأساليب التي يمكن لإدارة المدرسة اتباعها، وتساعد في تقييم أداء العاملين، والتعرف إلى الاتجاهات والسلوكيات والقدرات والمهارات الإنتاجية لكل فرد منهم، ووضع نظام للمكافأة؛ لتعزيز الجوانب الإيجابية في سلوك الأفراد (Obeidat, 2017).

والإدارة بالتجوال عملية اجتماعية، حيث إنَّ تشجيع الإدارة للعاملين، ومساندتها وتأييدها ودعمها لهم، يأتي من خلال توفير جوٍّ من العلاقات الصريحة المتبادلة التي تحفز العاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم، ويضفي إحساساً لدى العاملين بأهميتهم في التنظيم؛ نظراً لسهولة تنفيذها وقلة تكلفتها وسرعة نقل المهارة المطلوبة وبصورة مباشرة (AL Shra'ah, Abu Rumman; Abu Hamour; AL Sha'ar, 2013). والإدارة بالتجوال تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين العاملين من اكتساب المهارات والمعلومات، حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتأهيلهم، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة لرفع مستوى أدائهم في العملية التعليمية، وزيادة الطاقة الإنتاجية، وإعداد الكوادر الوطنية المدربة في شتى التخصصات التي تحتاجها الوزارة، وبالتالي بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء، وزيادة الفاعلية التنظيمية (Al-Dhafriya, Al-Saeghie, & Al-Sawafia, 2022).

ويرى الهويشل (Al-Hoishel, 2019)، أنَّ الإدارة بالتجوال تنم عن الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية، والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل المشرفين التربويين في المؤسسات التربوية، مما ينعكس على عناصر المنظمة ذاتها ومخرجاتها. وهذه الرؤية تتضمن بصفة عامة عنصرين أساسيين، هما: الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي، والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات.

كما أنَّ الإدارة بالتجوال تجعل المشرفين التربويين يشعرون بأنَّ النظام يوفر لهم دعم اجتماعي وتنظيمي من رؤسائهم وزملائهم المشرفين

تتطلب من الإدارات التربوية تبني سياسات وإستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات؛ لتحقيق أهداف المدرسة بالأسلوب الناجح. ونظرًا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارة العليا توفير فرص التجديد والتحديث في أساليب العمل، والذي بدوره يتطلب مناخًا صحيًا مناسبًا في المدرسة.

ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التربوي، ومعايشتها للممارسات التربوية في المدارس، شعرت أن هناك حاجة لتقصي حاجات العاملين، وتقدير كفاءة أدائهم للواجبات المختلفة، وتوضيح الواجبات والوظائف وتوزيعها لهم، والتعرف إلى احتياجات النمو المهني للعاملين، وتقويم التغيرات في الكفاءة والاتجاهات المهنية بين العاملين، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتركز في عدم إدراك العاملين لطبيعة العلاقة بين الإدارة بالتجوال، والتنمية المهنية للمشرفين التربويين، ذلك أن 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 ما زالت تعتقد بأن تمكين المشرفين التربويين وتقويتهم مهنيًا، سيكون على حساب نفوذها وسلطانها، وذلك ناجم عن رغبتها في الاحتفاظ بالصلاحيات؛ لعدم الثقة في قدرة المشرفين التربويين على ممارسة مهامهم بكفاءة وفاعلية، وبالرغم من ذلك فإن العديد من المنظمات تقتصر إلى رؤية واضحة لتبني مفهومي الإدارة بالتجوال والتنمية المهنية، وتطبيقهما على أرض الواقع، إذ إن إدراك أهمية الإدارة بالتجوال في تعزيز قدرة المشرفين التربويين على أداء الأعمال المنوطة بهم، ما زال محدودًا؛ مما أثر سلبًا على تنمية المشرفين التربويين مهنيًا في إقليم الجنوب، وبذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، وأثرها على التنمية المهنية للمشرفين التربويين في إقليم الجنوب في الأردن؟ وتتفرع منها التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هي تصورات المشرفين التربويين للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم؟
2. ما تصورات المشرفين التربويين للتنمية المهنية من وجهة نظرهم؟
3. هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند واقع الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد الإدارة بالتجوال في التنمية المهنية لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة التعرف إلى الإدارة بالتجوال، وعلاقتها في التنمية المهنية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:
1. التعرف إلى تصورات المشرفين التربويين للإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم.
 2. التعرف إلى تصورات المشرفين التربويين للتنمية المهنية من وجهة نظرهم.

والتأهب بشكل دائم؛ من أجل مواكبة المستجدات المتصلة بوظائفهم (Al-Ahdal, 2020).

إن التنمية المهنية لا يمكن أن تتم دون إيمان من المديرين بأهميتها وفوائدها، فغالبًا 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 (Al-Shurafa, 2011). وتركز الششتاوي (Al-Shishtawy, 2009) على أن التنمية المهنية تزيد من دافعية العمل، وتوفر إصدار الأحكام، وحرية التصرف في القضايا التي تواجه القادة التربويين من خلال ممارساتهم لمهامهم.

وحيث إن المدارس الحكومية في إقليم الجنوب، من ضمن المنظمات التربوية التي تحتاج كغيرها من المنظمات إلى توظيف الإدارة بالتجوال، الذي يمكن أن يسهم في تحقيق التنمية المهنية، ورفع مستويات الثقة لدى العاملين بها؛ ما يساعد في بذل المزيد من الجهد في تحقيق أهداف المدرسة، وهنالك ترابط ما بين الإدارة بالتجوال من جهة، وما بين التنمية المهنية من جهة أخرى، حيث إن الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية التي لا بد للإدارة الواعية من الأخذ بها؛ لما لها من أهمية في إحداث التنمية الناجحة، ومساهماتها الفعالة في تنمية التنظيمات الإدارية، وصولًا إلى بناء تنظيمي سليم وقادر على تحقيق الأهداف التعليمية بأقل جهد ووقت، فتتمة قدرات المشرفين التربويين على التفاعل الاجتماعي مع البيئة المحيطة؛ يزيد من فرصهم في البقاء واستمرارية النجاح، ويطور قدراتهم على التحكم في الظروف المختلفة المحيطة بهم، وتحديد أنسب الطرق والوسائل لعلاجها والتعامل معها، فالتنمية المهنية للمشرفين التربويين تحتل مكانة الصدارة في أولويات وزارة التربية والتعليم الأردنية، باعتبارها إحدى السبل المهمة لتزويد المشرفين التربويين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة، عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم، وتحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

نظرًا للتغيرات التربوية والتفجر المعرفي الهائل الذي يميز العصر الراهن، فقد تم التأكيد على أهمية الدور الذي يؤديه المشرف التربوي بوصفه قائدًا تربويًا، يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة، تؤثر في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كمًا وكيفًا. وتُعد حاجة التنظيمات للتنمية المهنية مطلبًا ملُحًا ومهمًا خاصةً للتنظيمات التي تسعى إلى الانفراد في الأداء، والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية. إذ تواجهها تحديات متعددة ومتغيرة،

مؤشر مهم للتطوير، يُسهم في تعزيز جوانب القوة في العمل الإداري، وتلافي جوانب الضعف.

4. من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات، ستضيف هذه الدراسة شيئاً جديداً إلى المعرفة والبحث العلمي، وتوجه أنظار القائمين على المؤسسات التربوية بضرورة الاهتمام بعملية التنمية المهنية للمشرفين التربويين في الأردن، وتشكل نقطة انطلاق لباحثين آخرين في إجراء بحوث مستقبلية ذات صلة.

5. قد تعمل هذه الدراسة على تقليل الاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث، التي أجريت في الإدارة التربوية في المجتمعات الأخرى، وإثراء مكتباتنا في الأردن من الدراسات المتعلقة في هذا المجال.

التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

الإدارة بالتجوال: خروج المدير من مكتبه، في جولات تفقدية، إلى أماكن العمل الفعلية؛ للتأكد من أنّ العمل يجري على ما يرام؛ لكسر الحواجز بينه وبين العاملين، وللتعرف إلى العمليات اليومية وخطوات العمل، لتحقيق نتائج المرجوة. **وتعرف الباحثة الإدارة بالتجوال إجرائياً** بالدرجة التي يُسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة، لقياس الإدارة بالتجوال لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم.

التنمية المهنية: تشير إلى الممارسات التي تقوم بها المشرفون التربويون، لتنمية مهارات العاملين الشخصية والفنية والإدارية؛ من أجل تزويدهم بالمعارف والسلوكيات لتمكينهم من أداء المهام المطلوبة منهم (Terry, 2020). ومفهوم التنمية المهنية مفهوم مُتسع يشمل على الأقل ثلاثة مكونات، هي: (المعلومات، المهارات، الاتجاهات) (El Sawy, 1999). **وتعرف الباحثة التنمية المهنية إجرائياً** بأنها المهارات التي تم وضعها في الاستبانة، والتي تشمل التمكن العلمي، والكفاءة المهنية الشخصية، وفي مجال العلاقات الإنسانية، وفي مجال إعداد المحاضرة، وفي مجال التقويم والأنشطة.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث بالآتي:

أولاً: الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على المشرفين التربويين في مدارس القطاع الحكومي في إقليم جنوب الأردن.

ثانياً: الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مدارس القطاع الحكومي في إقليم جنوب الأردن.

ثالثاً: الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال العام الدراسي (2019/2020م).

رابعاً: الحدود الموضوعية: يتمثل الموضوع في الإدارة بالتجوال، وأثرها في التنمية المهنية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين.

3. التعرف إلى العلاقة بين أبعاد الإدارة بالتجوال، والتنمية المهنية لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب.

4. تقديم توصيات واقتراحات لأصحاب القرار؛ لمساعدتهم في تعزيز أبعاد التنمية المهنية؛ من خلال الإدارة بالتجوال على مستوى إقليم الجنوب.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من بعدين نظري وتطبيقي وفق الآتي:

الأهمية النظرية:

1. تقديم إطار نظري يثري المكتبة العربية حول متغيرات تُعدّ حديثة في الدراسات العربية، وهي: الإدارة بالتجوال، وأثرها في تحقيق التنمية المهنية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والتعلمية، ويتم ذلك من خلال دراسة الإدارة بالتجوال؛ مما يؤدي إلى التحديث والتطوير لتحسين الأداء الأكاديمي والفني للمشرف التربوي.
2. أهمية العينة المستهدفة بالدراسة، والتي سيتم اختيارها من المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، فهم بحاجة إلى الدراسة والبحث؛ من أجل تحسين أداء المشرفين التربويين تطويره؛ لاستثمار ما لديهم من إمكانيات وقدرات.
3. كون هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة -على حد علم الباحثة- التي تدرس العلاقة بين موضوعين حيويين، هما: الإدارة بالتجوال، والتنمية المهنية للمشرفين التربويين.
4. حداثة موضوع الإدارة بالتجوال، واعتباره من أبرز المتغيرات التي تواجه المنظمات، وتوافقه مع اتجاهات الإدارة الأردنية نحو اللامركزية الإدارية؛ لمواكبة عصر التحديث والتطوير الإداري.

الأهمية التطبيقية:

1. تناولها موضوعاً علمياً حديثاً، ذا أهمية كبيرة في القيادة التربوية وجودة التعليم، فهي تبحث في الإدارة بالتجوال، وعلاقتها في التنمية المهنية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين.
2. كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية الإدارة بالتجوال وديناميكيّتها، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمؤسسات التربوية أهمية الاهتمام في التنمية المهنية للمشرفين التربويين، وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم لهذه المؤسسات.
3. توفر الدراسة بيانات ومعلومات حول اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة، في موضوع الإدارة بالتجوال، وعلاقته بالتنمية المهنية للمشرفين التربويين، خاصة أنّ الدراسات في هذا المجال قليلة، كما تفيد نتائجها أصحاب القرار بالتعرف إلى علاقة الإدارة بالتجوال في التنمية المهنية للمشرفين التربويين، باعتبار أنّ الإدارة بالتجوال

بالإضافة إلى الجانب الميداني، حيث تم توزيع أدوات الدراسة على عينة ممثلة من مجتمع البحث؛ بهدف حصر الاستجابات اللازمة للبحث في موضوع الدراسة، ومن ثم تحليلها إحصائياً.

مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة المستهدف من المشرفين التربويين في مدارس مديريات إقليم الجنوب للعام الدراسي (2020/2019م)، والبالغ عددهم (548) مشرفاً ومشرفة، منهم (191) مشرفاً من الذكور، و(357) من الإناث، إذ تم حصر العدد من خلال أقسام التخطيط في مديريات التربية والتعليم في إقليم الجنوب للعام الدراسي (2020/2019م).

خامساً: الحدود الإجرائية: حددت هذه الدراسة إجرائياً بطبيعة العينات المستخدمة في الدراسة، والأداة المستخدمة، ودرجة صدق الأدوات وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية.

سادساً: الحدود المفاهيمية: حددت الحدود المفاهيمية لهذه الدراسة بحدود الدلالة المفاهيمية للمفاهيم والمصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج المناسب لإجراء مثل هذه الدراسة، بالاعتماد على الكتب والدراسات والبحوث ذات العلاقة بالإدارة بالتجوال والتنمية المهنية،

الجدول (1) الجدول يبين توزيع مديري المدارس (الذكور والإناث) على مستوى مديريات الجنوب

المحافظة	المديرية	عدد المشرفين الذكور	عدد المشرفين الإناث	المجموع
الكرك	قصة الكرك	40	67	107
	المزار الجنوبي	20	35	55
	الأغوار الجنوبية	15	19	34
	لواء القصر	18	42	60
الطفيلة	قصة الطفيلة	29	61	90
	لواء بصيرا	10	13	23
معان	قصة معان	11	22	33
	إقليم البتراء	11	31	42
	الشوبك	14	21	35
العقبة	العقبة	23	42	65
المجموع		191	357	548

(165) مفردة بنسبة (30%)، أعيد منها ما مجموعه (141) مشرفاً ومشرفة، كان الصالح منها للتحليل الإحصائي (76) فيما يتعلق بالمشرفين، و(65) فيما يتعلق بالمشرفات، وذلك من مجموع مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية حسب الجنس: (ذكر، أنثى)، من مديريات التربية والتعليم في إقليم الجنوب، ووزعت على عينة بلغت

الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	الكلية
الجنس	ذكر	76	141
	أنثى	65	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	101	141
	دراسات عليا	40	
الخبرة	من 1- 10 سنوات	29	141
	10 سنوات فأكثر	112	

أداة الدراسة:

تمّ تطوير استبانة لقياس الإدارة بالتجوال، وعلاقتها في التنمية المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات أقليم الجنوب في الأردن، وتكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء، هي:

القسم الأول: يشتمل على المعلومات الأولية اللازمة عن المشرف التربوي، وهي: (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل التعليمي).

القسم الثاني: استبانة قياس الإدارة بالتجوال، وتمّ الاعتماد في تطوير هذا الجزء على مجموعة من الاستبانات التي صمّمها كل من: (Al-Qarni, 2019؛ Shanaq, & Al-Khawaldeh, 2019؛ Hoishel, 2019).

القسم الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع: (التنمية المهنية للمشرفين التربويين)، وتمّ الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من: (Shatby, 1999؛ Kamel, 2000؛ Azi, Siddeeqa & Ali, 2007).

واعتبرت الدراسة مدى المتوسط الحسابي (1-2.33)، دالاً على مستوى تصور منخفض، ومن (2.34-3.66)، دالاً على مستوى تصور متوسط، ومن (3.67-5)، دالاً على مستوى تصور مرتفع.

الجدول (3) أبعاد الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المجال	تسلسل الفقرات
الإدارة بالتجوال	21-1
اكتشاف الحقائق	5-1
تحسين الاتصال	9-6
التحفيز	14-10
التطوير والإبداع	18-15
التغذية الراجعة	23-19
التنمية المهنية للمشرفين التربويين	47-24
الشخصية	28-24
التمكن العلمي	33-29
التقويم والأنشطة	38-34
العلاقات الإنسانية	43-39
إعداد المحاضرة	47-44

صدق أداة الدراسة:

لقد تمّ عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومشرفين تربويين؛ للتحقق من صدق الأداة، وطلب منهم تنقيح فقرات الأداة ومراجعتها من حيث جودة الصياغة اللغوية، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك، تمت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليه (80%) من المحكمين، حيث استقرت غالبية آرائهم

على تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب البيئة التربوية، حيث كانت عدد فقرات الاستبانة (48) فقرة، حتى أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية بعد تحكيمها (47) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

تمّ توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، بلغ عددهم (25) مبحوثاً، وتمّ استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع مجالاته.

الجدول (4) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمجالات الدراسة والأداة ككل

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبُعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
21-1	الإدارة بالتجوال	0.91
5-1	اكتشاف الحقائق	0.82
9-6	تحسين الاتصال	0.88
14-10	التحفيز	0.84
18-15	التطوير والإبداع	0.87
23-19	التغذية الراجعة	0.86
47-24	التنمية المهنية للمشرفين التربويين	0.89
28-24	الشخصية	0.83
33-29	التمكن العلمي	0.88
38-34	التقويم والأنشطة	0.90
43-39	العلاقات الإنسانية	0.87
47-44	إعداد المحاضرة	0.91
الكلي	الاستبانة ككل	0.90

الدراسات السابقة

تناولت دراسات عديدة سابقة عربية وأجنبية موضوعي: الإدارة بالتجوال، والتنمية المهنية للمشرفين التربويين، ومن الملاحظ وجود نقص ملحوظ في الدراسات التي تتناول العلاقة بين أبعاد الإدارة بالتجوال والتنمية المهنية للمشرفين التربويين، في مجال المؤسسات التربوية بوجه خاص، وفيما يأتي عرض لأهم هذه الدراسات.

- دراسة الحارثي، وباداود (Al-Harthy & Badaoud, 2022): هدفت التعرف إلى واقع ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة، للإدارة بالتجوال عن بُعد من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وقد تمّ بناء استبانة مكونة من (33) فقرة، تمّ توزيعها على عينة عشوائية مقصودة بلغت (216) من معلمات مدارس التعليم الحكومي الابتدائي (وسط جدة)، وتوصلت نتائج البحث إلى أنّ ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة، للإدارة بالتجوال عن بُعد من وجهة نظر المعلمات، حصلت على متوسط حسابي كلي بلغ (4.18 من 5)، أي بدرجة ممارسة (كبيرة)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بُعد التحفيز على أعلى متوسط حيث بلغ (4.31)، ثمّ بُعد تحسين الاتصال بمتوسط بلغ (4.26)، وثالثاً بُعد التطوير والإبداع بمتوسط بلغ (4.21)، وجميعها بتقدير ممارسة (كبيرة جداً)، وحلّ رابعاً بُعد التغذية الراجعة بمتوسط بلغ (4.14)، وخامساً بُعد اكتشاف الحقائق بمتوسط بلغ (4.00)، وكلا البُعدين جاءا بدرجة ممارسة (كبيرة).

- دراسة الحامدي، والقاسمية، (Al-Hamdi & Al-Qasimia, 2021): هدفت التعرف إلى ممارسة الإدارة بالتجوال، وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (5-10)، بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، وتكوّن مجتمع

ويتبين من خلال الجدول (4) أنّ معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة ومجالاتها مرتفعة، وهي معاملات ثبات مقبولة بحثياً لإجراء الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تمّ استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.16). وفيما يلي عرض للأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم لكل سؤال، حيث تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وتمّ استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده، على المتغير التابع وأبعاده، وتحليل الانحدار المتعدد لترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل:

الإدارة بالتجوال.

المتغير التابع:

التنمية المهنية.

المتغيرات الديموغرافية:

- النوع الاجتماعي وله مستويان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: (بكالوريوس، دراسات عليا).
- الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (من 1- أقل 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

التنظيمية لدى المعلمات من وجهة نظر المعلمات، كذلك الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، ومستوى الثقة التنظيمية تُعزى للمتغيرات: (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات التعليم العام بمحافظة بلقرن، وطُبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (292) معلمة، وتم استخدام استبانة من محورين مكونة من (51) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أنَّ درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة بلقرن للإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تُعزى للمتغيرات: (المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى، وسنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر، والمرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة). ووجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن، والثقة التنظيمية لدى المعلمات من وجهة نظر المعلمات.

- دراسة شناق والحوالدة (Shanaq, & Al-Khawaldeh, 2019): هدفت التعرف إلى واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بإقليم الشمال، وعلاقتها بدافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (271) معلماً ومعلمة، وقد تم تطوير أداة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى دافعية الإنجاز، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أنَّ درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كان بدرجة متوسطة، ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، ومستوى دافعية الإنجاز على جميع المجالات، وعدم وجود فروق لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تُعزى لمتغير الجنس، علاوة على وجود فروق لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة دراسات عليا، ومتغير الخبرة ولصالح فئة (أقل من 5 سنوات).

- دراسة الهويشل (Al-Hoishel, 2019): هدفت التعرف إلى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (47) فقرة، واستخدمت المنهج الوصفي الأسلوب المسحي، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها: أنَّ ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض كانت بدرجة عالية جداً، حيث حصل مجال التوجيه على الترتيب الأول، تلاه مجال التنظيم، تلاه مجال التخطيط، بينما حصل مجال المتابعة على الترتيب الأخير. وأنَّ محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، جاء بدرجة عالية في فئة الاستجابة العالية. وأوضحت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول ممارسة الإدارة بالتجوال تُعزى لكل من متغير سنوات

الدراسة من المعلمين والمعلمات خلال العام الدراسي (2018-2019)، والبالغ عددهم (3281) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (280) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي: (دراسة ارتباطية)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: لا توجد فروق حول درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، لدى مديري المدارس حسب متغير النوع الاجتماعي: (ذكر-أنثى). كما أنَّه لا توجد فروق حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، تُعزى حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكر-أنثى)، وسنوات الخبرة، علاوة على وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين درجة ممارسة مديري مدارس للإدارة بالتجوال، ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارسهم.

- دراسة الجنازرة (Al-Janazara, 2020): هدفت معرفة درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين. وتكونت عينة الدراسة من (362) مفردة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم تطوير استبانتين لجمع البيانات والتأكد من صدقهما وثباتهما. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أنَّ درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية، ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، كما أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة استجابة المشرفين، ومساعدتي المديرين للإدارة بالتجوال، تُعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة.

- دراسة تيري (Terry, 2020): هدفت إلى تحديد أهم الكفايات المهنية المطلوبة للقادة التربويين، حيث تكونت عينة الدراسة من (30) قائداً تربوياً في بنزلفانيا، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة مع عدد من القادة التربويين، وتم جمع البيانات الخاصة بالكفايات المتعلقة بالخبرة التي يحتاج إليها القائد التربوي في عملهم، والقدرة على العمل في بيئة مليئة بالتحديات، والكفايات التكنولوجية المتعلقة باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة ومن أهمها الحاسوب. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنَّ استخدام أنموذج كفايات القادة التربويين وتطبيقها في حقل التربية، من أنجح السبل التي تسهم في دعم العملية التربوية، وأنَّ المهارات والكفايات اللازمة هي تسهيل وتطوير وتنفيذ النظرة القائلة أن التعلم يجب أن يشترك به ويدعمه المجتمع التربوي، والدفاع عن الثقافة التربوية والبرنامج التعليمي، الذي يؤدي إلى تنمية قدرات مديري التربية والتعليم والطلبة، والنمو المهني للمعلمين، والتصرف باتساق وعدالة بأسلوب أخلاقي، والتفهم والاستجابة إلى الموقف السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي والتأثير فيه.

- دراسة القرني (Al-Qarni, 2019): هدفت التعرف إلى ممارسة قائدات مدارس محافظة بلقرن للإدارة بالتجوال، وعلاقتها بالثقة

- دراسة قدومي، والخوالدة (Qaddumi, & Al-Khawaldeh, 2014): هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة قصدية من (335) من معلمي المدارس المهنية في فلسطين، خلال العام الدراسي (2010-2011م). وقد جاءت نتائج الدراسة على النحو الآتي: إنَّ درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت مرتفعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كافة مجالات درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، ودرجة الأداء الوظيفي.
- دراسة الحوامدة والعيدي (Al-Hawamdeh, & Al-Eidi, 2013): هدفت إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال، على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق هدف الدراسة تمَّ تطوير استبانة لقياس أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات. وتكونت عينة الدراسة من (361) مفردة. وقد جاءت نتائج الدراسة على النحو الآتي: إنَّ تصوّرات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية للإدارة بالتجوال، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات، جاءت بدرجة مرتفعة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال بأبعادها: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير، والإبداع، والتغذية الراجعة)، على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.
- دراسة رضا وآخرين (Reza, Jandaghi, Matin, Dastani, 2010): هدفت إلى اختبار العلاقة بين التنمية المهنية والالتزام المؤسسي، حيث تكونت عينة الدراسة من (100) فرد من الموظفين العاملين في المنظمات الأمريكية، وتمَّ جمع 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 (0.90).
- دراسة سان سوك وآخرين (Sang-Sook, et.al, 2009): هدفت إلى تحليل العلاقة بين التنمية المهنية من جهة، وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. وأجريت هذه الدراسة على الممرضات الكوريات، ولتحقيق أهداف الدراسة تمَّ توظيف المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، والتي بلغت (416) ممرضة، وتشير الاستنتاجات إلى وجود علاقة مُهمّة ذات دلالة إحصائية بين التنمية المهنية من جهة، والرضا الوظيفي من جهة أخرى، كما وجدت علاقة مُهمّة وذات دلالة إحصائية بين التنمية المهنية والالتزام التنظيمي.
- دراسة بريسلر (Presler, 2006): هدفت إلى وصف طبيعة معرفة كلّ من نظّار المدارس والمُربّين فيما يتعلق بالممارسات الفعالة في مجال التنمية المهنية، من منظور المجلس الوطني الأمريكي للتنمية المهنية للعاملين بالمدارس (2001)، وإضافة إلى ذلك تتناول الدراسة تصوّرات المربّين والنظّار المشاركين فيها، فيما يتعلّق بممارسات التنمية
- الخبرة، ومتغير المؤهل، ومتغير حجم المبنى، بينما حصل محور المقترحات التي تساهم في ممارسة الإدارة بالتجوال، لدى مديرات مدارس تطوير بمدينة الرياض، على درجة موافقة عالية في فئة الاستجابة العالية.
- دراسة الشرمان وجبران (Al-Sharman, & Gibran, 2018): هدفت إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، لدى مديري المدارس في محافظة إربد، وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. وتمَّ بناء أداة الدراسة والتي اشتملت على مقياسين: الإدارة بالتجوال، ومستوى الروح المعنوية. وتكونت عينة الدراسة من (1064) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد للعام الدراسي (2016/2017م). وجاءت نتائج الدراسة على النحو الآتي: إنَّ درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة إربد من وجهة نظرهم كان متوسطًا، كما أظهرت النتائج أنَّ العلاقة بين الإدارة بالتجوال ومستوى الروح المعنوية كانت مرتفعة.
- دراسة أحمد (Ahmed, 2018): كشفت عن ممارسة الإدارة بالتجوال، كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت أداه الدراسة في استبانة موجهة إلى المعلمين، لمعرفة آرائهم حول درجة ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي. تم توزيعها على (452) معلمًا من معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان الصف: (11-12)، في محافظات مسقط، وشمال وجنوب الباطنة الداخلية، وشمال وجنوب الشرقية، والظاهرة، وطفا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها تصور مقترح يسعى إلى تقديم بعض الإجراءات التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم ما قبل الأساسي، وتضمّن منطلقات، وأهدافًا، ومكونات، ومراحل تطبيق، وصعوبات تطبيق التصور وسبل التغلب عليها.
- دراسة يون (Yoon, 2016): هدفت إلى تحديد أثر التنمية المهنية على تحسين أداء المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من مدرسة ابتدائية فقيرة في جنوب كاليفورنيا، التي وصلت إلى مرحلة جيدة طبقًا لمؤشر الأداء الأكاديمي في كاليفورنيا، مقارنة بالمدارس المماثلة في السنوات الثلاث السابقة. ولتحقيق أهداف الدراسة تمَّ توظيف المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (145) معلمًا، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنَّ التنمية المهنية الموجّه الأكبر مع الإدارة القوية في المدرسة، وتعاون المعلمين، والاستخدام الفعال للمختصين المدربين، علاوة على أنَّ الطلب من المعلمين التمسك بتطبيق ما تعلموه في تدريبات التنمية المهنية، يؤدي إلى تطور أداء المعلمين، وأنَّ التنمية المهنية في شكل ورش عمل وحدها لا تنمّي أداء المعلمين.

ما يميز الدراسة الحالية:

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يجمع الإدارة بالتجوال، وعلاقتها بالتنمية المهنية للمشرفين التربويين، بتناولها الإدارة بالتجوال بأبعادها: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة)، و(الشخصية، التمكن العلمي، التقويم والأنشطة، العلاقات الإنسانية، وإعداد المحاضرة)، كمجالات للتنمية المهنية. من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنّ دراسة (Al-Harthy, Badaoud, 2022)، ودراسة (Al-Hamdi, Al-Qasimia, 2021)، ودراسة (Al-Janazara, 2020)، ودراسة (Al-Qarni, 2019)، ودراسة (Al-Hoishel, 2019)، ودراسة (Al-Sharman, 2018)، ودراسة (Ahmed, 2018)، ودراسة (Gibran, 2018)، ودراسة (Qaddumi, & Al-Khawaldeh, 2014)، ودراسة (Al-Hawamdeh, & Al-Eidi, 2013) تناولت جميعها الإدارة بالتجوال.

أما دراسة (Terry, 2020) ودراسة (Shanaq, & Al-Reza, 2019)، ودراسة (Yoon, 2016)، ودراسة (Khawaldeh, 2010)، ودراسة (et.al, 2009)، ودراسة (Sang-Sook, et.al, 2009)، ودراسة (Presler, 2006)، ودراسة (Abdel-Tawab, 2006)، ودراسة (Alan, et.al, 2006)، ودراسة (Dutro, 2002) تناولت جميعها التنمية المهنية.

وتقوم الدراسة الحالية بتحديد الإدارة بالتجوال، وعلاقتها بالتنمية المهنية للمشرفين التربويين في مجتمع الدراسة، وهو ما لم يسبق تناوله بالدراسة على المدارس الثانوية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، علاوة على دراسة مجموعة أكبر من العوامل لمجالات الإدارة بالتجوال، والتنمية المهنية للمشرفين التربويين، مقارنة بما اختبرته الدراسات السابقة، وفي ضوء ما سبق فإنّ الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة، من حيث أهمية التنمية المهنية للمشرفين التربويين؛ مما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة، بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث ربط الإدارة بالتجوال بالتنمية المهنية للمشرفين التربويين، لذلك جاءت لسدّ النقص الحاصل في البحث العلمي، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى.

عرض النتائج ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم؟
وللإجابة عن هذا السؤال تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات إقليم الجنوب، وعلى النحو الآتي:

المهنية المطبقة بمدارسهم المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إنّ نظار المدارس المشاركين فيها، لم يعتبروا أنفسهم على الإطلاق قادرين على تقديم برامج وخدمات القيادة الفعالة على نحو يساهم في التنمية المهنية للمُربين. وقد تمّ الكشف عن عدد من الإجابات التي أبرزت أنّه لم يتم حتى الآن تطبيق المعايير الوطنية الأمريكية للتنمية المهنية، للعاملين بالمدارس بشكل عملي، في الوقت نفسه الذي لا تتركز فيه على الإطلاق على دعائم الممارسات العملية الوثيقة الصلة بالأدبيات النظرية في هذا المجال.

- دراسة عبد التواب، (Abdel-Tawab, 2006): هدفت التعرف إلى رأي مُربيّات رياض الأطفال بشأن مؤهل المُربية الحالي، وأهمّ المشكلات التي تقابل هؤلاء المُربيّات، من وجهة نظر المُربيّات أنفسهن، وقد اعتمدت الدراسة على المقابلة، وتوصلت إلى أهمّ النتائج التي يُمكن إجمالها بالآتي: ضرورة تأهيل المُربيّات التأهيل الملائم، الذي يساعد المُربية على توظيف الأنشطة والألعاب برياض الأطفال، حتى تتلاءم مع متطلبات المرحلة، علاوة على أهمية التدريب الميداني، وضرورة ربطه بالممارسات الفعلية في رياض الأطفال.

- دراسة ألان وآخرين (Alan, et.al, 2006): هدفت إلى تقييم مدى فاعلية ومشاركة المدرسة ومؤسسة التعليم العالي، وتكونت عينة الدراسة من (55) موجهة مهنية في المدارس الثانوية التي ترتبط بمشاركة مع مؤسسات للتعليم العالي في شمال إنجلترا، كما تفسر آراءهم حول أهمية التدريب المبني للمعلم، ودوره في التنمية المهنية المستدامة الفعالة في مدارسهم، وقد اعتمدت الدراسة على إجراء المقابلة مع الموجهين، وتوصلت إلى النتائج الآتية: إنّ التدريب المبني للمعلم يؤثر على مداخل المدارس في التنمية المهنية المستدامة، كما أنّ المشاركة بين المدرسة ومؤسسة التعليم العالي أدت إلى إضفاء الحيوية في المدارس.

- دراسة دوترو (Dutro, 2002): هدفت التعرف إلى كيفية تأثير مبادرات الإصلاح التعليمي المطبقة على مستوى الولايات الأمريكية - عندما تتم بلورة معالمها باعتبارها فرصاً مناسبة للتنمية المهنية - على قدرات المُربين على أن يصحبوا أدوات للتغيير داخل فصولهم الدراسية ومديريّاتهم التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المُربين والإداريين، الذي يعملون بأربع مديريات تعليمية مختلفة، وقد اعتمدت الدراسة على جمع مادة المقابلات الشخصية، والبيانات البحثية المطلوبة من الباحثين من مجموعة من المُربين والإداريين، الذي يعملون بأربع مديريات تعليمية مختلفة مشاركة في تطبيق إحدى مبادرات التنمية المهنية القائمة بولاية ميتشجان الأمريكية (MELAF)، الذي تموله الحكومة الفيدرالية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إنّ تلك الفروق والاختلافات التي توصلت إليها الدراسة، تؤكد بشكل كبير أنّ التغييرات الحادثة في هذا الصدد تعدّ في جوهرها محصلة لتأثير عدد من العوامل المختلفة بما في ذلك: الحجم، والبنية التنظيمية للعمل على مستوى المديرية التعليمية.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال**من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات إقليم الجنوب**

تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
5-1	اكتشاف الحقائق	3.74	0.55	1	مرتفع
9-6	تحسين الاتصال	3.72	0.57	2	مرتفع
14-10	التحفيز	3.61	0.58	3	متوسط
23-19	التغذية الراجعة	3.60	0.59	4	متوسط
18-15	التطوير والإبداع	3.58	0.62	5	متوسط
23-1	المتوسط الكلي	3.65	0.53	-	متوسط

نقاط الضعف والقوة في أداء المشرفين التربويين، لمعالجتها عن طريق إعادة تقويم أدائهم، وأنَّ المشرفين التربويين مسؤولون في ميدان الإرشاد عن المسترشدين، وأنَّ العلاقة التي بينهم تقوم على أساس الالتزام بأخلاقيات مهنة الإرشاد النفسي والتربوي، فهي علاقة موضوعية أساسها الصدق والوضوح، بالإضافة إلى أنَّ مهنة الإرشاد من المهن النفسية التي تحتاج إلى مُختصين وإعين قادرين على تحمّل الصعوبات، كما يلتزم المشرف بمتابعة المسترشد، ويساعده في الوصول إلى برِّ الأمان، وببذل كلِّ ما في وسعه لمساعدة المسترشد على النمو والنجاح، وتجاوز المشكلات، وتصحيح الأخطاء الإدراكية والسلوكية، وتحسين مشاعره، وتبني القيم الإيجابية، ويتحاشى كلِّ ما يتسبب بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الإضرار به، إضافة إلى أنَّ المشرف عليه أن يدافع عن مصالح المسترشد، ويمنع أيَّ أذى قد يلحق به، وأن يراعي عند إعدادهِ للتقارير ما إئتمن عليه من قبل المسترشد.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى التنمية المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات إقليم الجنوب؟

يبين الجدول (5) أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد الإشراف بالتجوال، من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات إقليم الجنوب كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي لأبعاد الأشراف بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات إقليم الجنوب (3.65)، وبانحراف معياري مقداره (0.53)، وقد جاء بُعد اكتشاف الحقائق في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وبانحراف معياري مقداره (0.55)، يلي ذلك بُعد تحسين الاتصال بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وبانحراف معياري مقداره (0.59)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد التحفيز بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وبانحراف معياري مقداره (0.58)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد التغذية الراجعة بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وبانحراف معياري مقداره (0.59)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعد التطوير والإبداع بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وبانحراف معياري مقداره (0.62).

ويُستدلُّ مما سبق بأنَّ الجولات الإدارية هي فرصة للمديرين لملاحظة أداء المشرفين التربويين، مستندين بذلك على مجمل الحقائق المُتوقَّعة في المدرسة، بما في ذلك آليات العمل الإيجابية، أو السلبية التي تم إخفاؤها، أو تزييفها، أو تجاهلها، وأنَّ المدير المتجول يضع يده على

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد التنمية المهنية للمشرفين**التربويين من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات إقليم الجنوب**

تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
47-44	إعداد المحاضرة	3.75	0.64	1	مرتفع
28-24	الشخصية	3.65	0.62	2	متوسط
33-29	التمكن العلمي	3.61	0.69	3	متوسط
43-39	العلاقات الإنسانية	3.58	0.68	4	متوسط
38-34	التقويم والأنشطة	3.56	0.71	5	متوسط
47-24	المتوسط الكلي	3.63	0.51	-	متوسط

التقويم والأنشطة، العلاقات الإنسانية، إعداد المحاضرة)، كانت متوسطة، حيث إنَّ المتوسط الكلي لأبعاد التنمية المهنية للمشرفين التربويين، من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات إقليم الجنوب

يبين الجدول (6) أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد التنمية المهنية للمشرفين التربويين، من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات إقليم الجنوب: (الشخصية، التمكن العلمي،

العام والجدية، واحترام الطلبة والآخرين، وعدم السخرية من أفكارهم وما يطرحونه من آراء، وتشجيعهم على احترام جهود الآخرين، والحث على بث روح المنافسة البناءة بين الطلبة، الأمر الذي ينمي فيهم روح التعاون والمنافسة.

الإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التجوال في التنمية المهنية لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب؟

قبل تطبيق تحليل الانحدار للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء بعض الاختبارات؛ من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، ولضمان عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، حيث تم حساب معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، لكل متغير من المتغيرات المستقلة.

ويتبين من الجدول (7) أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) تراوحت بين (2.692-4.190)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.239-0.405)، وهذه القيم تشير إلى إمكانية تطبيق تحليل الانحدار.

الجدول (7) اختبار معامل الالتواء والتباين المسموح به ومعامل تضخم التباين

المتغيرات	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء (Skewness)
اكتشاف الحقائق	0.372	2.692	0.207
تحسين الاتصال	0.345	2.896	0.210
التحفيز	0.239	4.190	0.159
التطوير والإبداع	0.405	2.468	0.457
التغذية الراجعة	0.359	2.788	0.211

الالتواء لجميع المتغيرات أقل من (1)، وكما يشير الجدول (7)، فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1)، ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

بلغ (3.63)، وقد احتل بُعد إعداد المحاضرة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، يلي ذلك بُعد الشخصية بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد التمكن العلمي لدى المشرفين التربويين، بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، في حين في المرتبة الرابعة بُعد العلاقات الإنسانية لدى العاملين، بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التقويم والأنشطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.56).

وتفسر هذه النتيجة لأن إجابات المشرفين التربويين تتركز على الشخصية؛ وذلك لإنجاز أعمالهم بكفاءة عالية، ويتجه غالبيتهم نحو الرضا عن التعاون القائم بينهم، ثم يتجه تركيزهم إلى شعورهم بالتقويم والأنشطة التي يقومون به ورضاهم عن ذلك، ورضا غالبيتهم عن جهودهم التي يبذلونها في عملهم، وتعد الشخصية مدخلاً حديثاً ومتطوراً في إكساب المشرفين التربويين الفاعلية، من خلال الانتقال من رتبة النشاط، إلى كفاءة المخرجات وجودتها، يلي ذلك العلاقات الإنسانية مما يستدعي أن يكون هناك توجّه في المؤسسات التربوية نحو المزيد من تطبيق اللامركزية، وبالتالي لا بدّ من وجود ممارسة للعلاقات الإنسانية؛ لكي تتحقق سرعة إنجاز الأعمال.

كما يمكن إرجاع هذه النتيجة، إلى أن المشرفين التربويين يعملون على احترام النظام والقوانين المتبعة، وهم قدوة للطلبة في سلوكهم ومظهرهم

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات، فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، ويشير (Malhotra & Briks) إلى أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيمة معامل

الجدول (8) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج

المتغير التابع	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التنمية المهنية للمشرفين التربويين	0.575	*123.26	0.000
الشخصية	0.56	*115.93	0.000
التمكن العلمي	0.42	*65.838	0.000
التقويم والأنشطة	0.325	*43.835	0.000
العلاقات الإنسانية	0.378	*55.12	0.000
إعداد المحاضرة	0.401	*60.91	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$

التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي: (تحسين الاتصال)، ليس لها أثر في التنمية المهنية للمشرفين التربويين، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9)، ومن متابعة قيم اختبار (t)، أن المتغيرات الفرعية الآتية: (اكتشاف الحقائق، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة)، هي أكثر متغيرات الإشراف بالتجوال تأثيرًا في التنمية المهنية للمشرفين التربويين، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة: (4.529، 4.113، 8.897، 5.863) على

الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ بالتنمية المهنية للمشرفين التربويين من خلال أبعاد الإشراف بالتجوال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة *t
التطوير والإبداع	0.474	*8.871	0.000
التغذية الراجعة	0.539	*5.821	0.000
التحفيز	0.574	*4.024	0.000
اكتشاف الحقائق	0.564	*4.984	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

وجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور، وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق العمل وأساليبه، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة؛ من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معًا.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة تقترح الدراسة عددًا من التوصيات، هي: أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز تطبيق الإدارة بالتجوال؛ لتحسين مستوى التنمية المهنية للمشرفين التربويين، بأكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الآن؛ وذلك من خلال زيادة وعيهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهم نحو ولاء وأداء أفضل.
- حثّ مديري المدارس على تطبيق الإدارة بالتجوال؛ لما في ذلك من توفير الوقت لتحسين الاتصال، وحلّ المشكلات، واكتشاف الحقائق، وتحفيز المشرفين التربويين، وتحقيق التطوير والإبداع في مؤسساتهم؛ لاختيار الأنسب من القرارات لمعالجة الأزمات التي تمرّ بها المدارس.
- إعادة النظر في إجراءات منح الحوافز المادية والمعنوية والابتعاد بها عن النمطية والروتين؛ مما يؤثر إيجابًا على انجذاب المشرفين التربويين في المؤسسات التربوية نحو أداء أفضل، وولاء دائم للمدارس التي يعملون فيها.
- الأخذ بالحسبان نظام الحوافز المقدمة، وتعزيز هذه الحوافز بما يكفل تشجيع الأفكار الإبداعية، وبالتالي القيام بأعمالهم على الوجه الأمثل والأداء الأفضل.
- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم كثيرًا من المفاهيم التي تحقق أبعاد الإدارة بالتجوال، للتعرف إلى درجات سلوك الشخصية في اتخاذ القرارات، وإزالة المعوقات التي تحدّ من التنمية المهنية؛ وذلك عن

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (تحسين الاتصال).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)، لتحديد أهمية كلّ متغير مستقل على حدة، في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الإشراف بالتجوال، وهي: (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة)، في التنمية المهنية للمشرفين التربويين، فإنه يتضح من الجدول السابق ذي العدد (10)، ترتيب دخول هذه المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، حيث إنّ التطوير والإبداع يفسر ما نسبته (47.4%)، من التباين في المتغير التابع، ومتغير التغذية الراجعة يفسر مع التطوير والإبداع ما نسبته (53.9%)، من التباين في المتغير التابع، ومتغير اكتشاف الحقائق يفسر مع المتغيرين السابقين (56.4%)، من التباين في المتغير التابع، وأخيرًا متغير التحفيز يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (57.4%)، من التباين في التنمية المهنية للمشرفين التربويين كمتغير تابع.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية وضوح توجه المؤسسة التربوية المستقبلية، والأهداف التي تسعى لتحقيقها؛ من خلال تطوير المشرفين التربويين وتدريبهم، وتشجيع مبادراتهم الإبداعية، والسماح بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات، والالتزام بتثقيف المشرفين التربويين وتعليمهم، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، والتي قد توفر للمشرف الحرية الكافية لإظهار إمكانياته الإبداعية، وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة. وتفسر هذه النتيجة كون إحساس المشرفين التربويين بتوفر أبعاد التنمية المهنية، يعتبر أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة، حيث يتّصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد،

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.

6. إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة، والتي تشكل العلاقة ما بين الإدارة بالتجوال، والتنمية المهنية للمشرفين التربويين. والعمل على إجراء دراسة شاملة للمدارس الحكومية. يُضاف إلى ذلك ضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بمدى توفر خصائص أخرى للتنمية المهنية، لم تتطرق إليها الدراسة، وعلاقتها بمواضيع إدارية أخرى وربطها بممارسة الإدارة بالتجوال، كبناء الفريق والولاء التنظيمي مثلاً.

- Jordan, Middle East University, unpublished master's thesis.
10. Al-Qarni, A (2019) The degree of management practice by wandering the leaders of schools in Balqarn Governorate and its relationship to the organizational confidence of female teachers, *Journal of the College of Education*, 35 (4): 198-222.
 11. Al-Rifai, O (2021) The reality of the practice of secondary school principals in Yanbu Governorate for management by roaming and its relationship to job satisfaction from the teachers' point of view, *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, 19 (8): 379-423.
 12. Al-Sharman, M, Gibran, A. (2018). The degree of management practice by walking around among school principals in Irbid governorate and its relationship to raising the morale of teachers from their point of view, *Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, 25 (9): 109-122.
 13. Al-Shatby, A. (1999). Leadership behavior of deans and heads of departments in the faculties of Sana'a University, an unpublished master's thesis, Al-Mustansiriya University, Baghdad and Iraq.
 14. Al-Shishtawy, I, (2009), "A proposed strategy to develop the educational role of NGOs working in the field of early childhood," an unpublished doctoral dissertation, Institute of Educational Studies, Cairo University.
 15. Al-Shurafa, A (2011). The professional self of psychological counselors in the educational counseling work in the Gaza Strip, an unpublished master's thesis, Islamic University _ Gaza.
 16. Azi, A, Siddeeqa, M, & Ali, A. (2007), "Professional Development for Preparatory Stage Teachers," Twenty-First International Conference, Ministry of Education, Bahrain, Available at: <http://www.education.gov.bh/conferences.con21.wz.doc>
 17. Kamel H, (2000), Professional Development for Secondary School Teachers, Proposed Political Milestones, National Center for Research and Development, Cairo.
 18. Qaddumi, M, and Al-Khawaldeh, T (2014) The degree of management practice by moving around among the principals of vocational schools and its relationship to the degree of job performance among the teachers of those schools, *Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies*, 6 (2): 141-172.
 19. Shanaq, R, & Al-Khawaldeh, T (2019) The degree of management practice by roaming among the

References:

1. Abdel-Tawab, A, (2006), Quality in the preparation of kindergarten educators and its impact on the effectiveness of educational performance in kindergarten institutions, a field study from the point of view of kindergarten educators, *Journal of Childhood Care and Development*, Mansoura University, 4 (1): 167-247.
2. Ahmed, A. (2018) Management by roaming as an introduction to competitive advantage in post-primary education in the Sultanate of Oman, *Journal of Educational Sciences*, 26 (2): 337-418
3. Al-Ahdal, S (2020) Developing school administration in the Republic of Yemen in light of management by results, Arab Democratic Center, Germany.
4. Al-Dhafriya, S, Al-Saeghie, H, and Al-Sawafia, J (2022) The degree to which educational supervisors practice some supervisory methods and the challenges they face from their point of view in North Sharqiyah, Sultanate of Oman. (The style of learning societies as a model). *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, Arab Foundation for Education, Science and Arts, Egypt, 25 (6): .228–193.
5. Al-Hamdi, S, Al-Qasimia, A (2021) Management by wandering and its relationship to job performance among principals of grades "5-10" schools in Al-Batinah North Governorate in the Sultanate of Oman from the teachers' point of view. *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 17 (1): 299-344.
6. Al-Harthy, M; Badaoud, O (2022) The reality of the practice of female leaders in primary schools in the city of Jeddah for managing remote roaming from the teachers' point of view, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6 (1): 1-32
7. Al-Hawamdeh, N, Al-Eidi, A, (2013) "The impact of the practice of management by roaming on the effectiveness of decision-making in Jordanian universities," Jordan, *Journal of Administrative Studies*, University of Basra - College of Administration and Economics, 11 (6): 62-100
8. Al-Hoishel, N (2019) The reality of the practice of management by roaming among principals of Tatweer Schools in Riyadh, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 12 (3): 17-60.
9. Al-Janazara, A (2020) Organizational ingenuity among private school principals in the capital Amman Governorate and its relationship to management by roaming from the point of view of educational supervisors and assistant principals,

30. Reza, B, Jandaghi, G., Matin, H. Z., & Dastani, N. (2010). An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment. *International Journal of Human Sciences*. 7(2) :1156-1171. Available: <http://www.insanbilimleri.com/en> ,
31. Sang-Sook Han RN, Sook Ja Moon RN, and Eun Kyoung Yun RN, (2019) Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: comparison of permanent and temporary nurses in Korea ,*Appl Nurs Res*, 22(4): 15-20
32. Shunak, R.M. (2016). The degree of practicing the MBWA among the principals of the vocational schools in the Northern territory and its relation with the level of achieving the accomplishment among the teachers of such schools. MA thesis, Al-Albayt University, Mafrq, Jordan.
33. Terry, M. (2019). Essential Skills for Principals. *Thrust For Educational Leadership*, 29(1), 9-26.
- principals of vocational schools in the northern region and its relationship to the level of job achievement for the teachers of those schools, *The Academy for Social and Human Studies*, 11 (1): 1-18
20. Sharafeddin, A. (2007). Evaluation of the effectiveness of the performance of deans of faculties at Sana'a University from the point of view of faculty members, unpublished master's thesis, Sana'a University, Yemen.
21. Abbad D.O., & Alshoraty Y.A. (2020) the degree of management by wandering around practice and its relation to gender and specialization at private schools in Amman, *European Journal of Social Sciences*,. 59 (1): 85-90
22. AL Shra'ah, A; Abu Rumman, M; Abu Hamour, H; & AL Sha"ar, I (2013). Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals. *Journal of Management Research*, 5.(1)
23. Alan, J., Stephen j., & Merrill, G. (2006). Professional mentors' perceptions of the contribution of school/HEI partnerships to professional development and school improvement, *Journal of In-service Education*, 29(2):315-324
24. Buckner, T. (2008), Is Managing by Wandering around Still Relevant? Available At: <https://eric.ed.gov/?id=EJ793481>
25. Yoon, K , (2016). Professional development and its impact on teacher and pupil learning: a community of practice case study in South Korea, University of Birmingham. Ph.D.
26. Dutro, E. (2002). When State Policies Meet Local District Contexts: Standards-Based Professional Development as a Means to Individual Agency and Collective Ownership, CIERA Report, . Available At <https://eric.ed.gov/?id=ED467652>
27. Obeidat, L. (2017). The degree of practicing the Management By Wandering Around (MBWA) by school principals at Bani Kenana Directorate of Education from their perspectives, *Journal of Education and Practice*, 34(8):201-220.
28. Otoum, Y. (2017). The degree of practicing the MBWA by the heads of the academic departments and its relation with improving the professional performance among the members of the faculty staff at Al-Damam University. *Education and Psychology Thesis*, 58 (1): 25-48.
29. Presler, B. J. (2006). " The principal's role in promoting standards-based professional development, UNLV Retrospective Theses & Dissertations. 2706. Available A: <https://digitalscholarship.unlv.edu/rtds/2706/>