

**واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الإلتزام
التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدارس المصرية
اليابانية والمدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم
بمحافظة الغربية**

د / علاء فرج حسن رضوان

مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنوفية

واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية
على المدارس المصرية اليابانية والمدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم
بمحافظة الغربية

ملخص :

هدف هذا البحث إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وتأثيرها على مستوى الإلتزام التنظيمي بالمدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية والمدارس المصرية اليابانية . واعتمد على المنهج الوصفي. وطُبق البحث على عينتين عشوائيتين بسيطتين (٤٥١) معلماً . وخلصت الدراسة إلى: أن ممارسة الإدارة بالتجوال في هذه المدارس كانت بدرجة كبيرة على مستوى كل الأبعاد ، وإن كانت درجة ممارستها من قبل مدراء المدارس المصرية اليابانية أعلى من مدراء المدارس الحكومية ، وجاء بُعد (تحسين الإتصال) في المرتبة الأولى ، يليه بُعد (إكتشاف الحقائق)، ثم بُعد (التطوير والإبداع) ، يليه بُعد (التحفيز) ، وأخيراً بُعد (التغذية المرتدة). أن مستوى الإلتزام التنظيمي في هذه المدارس كان بدرجة عالية على مستوى كل الأبعاد . وجود إرتباط إيجابي قوي بين الإدارة بالتجوال بأبعادها ومستوى الإلتزام التنظيمي بأبعاده . كما أظهرت الدراسة وجود تأثير لأبعاد الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام التنظيمي بمختلف أبعاده (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المستمر ، الإلتزام المعياري) ، وإن كان تأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على الإلتزام التنظيمي أكبر في المدارس المصرية اليابانية عن المدارس الحكومية ، وأن بُعد (تحسين الإتصال) هو أكثر ممارسات الإدارة بالتجوال تأثيراً في الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية ، بينما في المدارس اليابانية كان بُعد (إكتشاف الحقائق) هو الأكثر تأثيراً في مستوى الإلتزام التنظيمي بهذه المدارس .

الكلمات المفتاحية:

الإدارة بالتجوال، الإلتزام التنظيمي، المدارس الحكومية، المدارس المصرية اليابانية .

Abstract:

The aim of this research is to determine the degree of practicing management by walking around and its impact on the level of organizational commitment in government schools affiliated to the Directorate of Education in Gharbia Governorate and Egyptian-Japanese schools. And it relied on the descriptive approach .Two simple random samples were applied on (451) teacher. The study concluded: The practice of management by walking around in these schools was, to a large extent, at the level of all dimensions, although the degree of its practice by the headmasters of Egyptian Japanese schools was higher than the directors of public schools.), Then the (development and creativity) dimension, followed by the (motivation) dimension, and finally the (feedback) dimension. The level of organizational commitment in these schools was high on the level of all dimensions. There is a strong positive correlation between management by walking around its dimensions and the level of organizational commitment to its dimensions. The study also showed that there is an impact of the dimensions of management by walking around on the level of organizational commitment in various dimensions (emotional commitment, continuous commitment, normative commitment), although the effect of roaming management practices on organizational commitment is greater in Egyptian-Japanese schools than in public schools, and that the dimension of (improving communication) is The most influential of the management practices on the organizational commitment in public schools, while in Japanese schools the dimension (discovering the facts) was the most influential in the level of organizational commitment in these .schools

Key words:

Management by Walking Around, Organizational Commitment, Public Schools, Egyptian-Japanese schools

١- مقدمة Introduction

في السنوات الأخيرة تزايد الإهتمام بموضوع جودة التعليم وتحسين قدرته التنافسية ، حيث صار الحديث عن المؤشرات التربوية أكثر الحاحاً لدى وزارات التربية والتعليم في الدول المختلفة ، وتسابقت المنظمات الدولية إلى إصدار تقارير مفصلة عن المؤشرات التربوية كمؤشرات لأنشطة التطوير وإصلاح المنظومة التعليمية ، وفي ضوء القاعدة التي تقول أن ما لا يمكن قياسه ، لا يمكن إدارته ، فإن تقييم جودة التعليم وقدرته التنافسية يجب أن تستند إلى إحصائيات ومؤشرات قادرة على تشخيص الواقع ورسم مسارات الإستدامة ، حيث أن هذه المؤشرات تُساعد صانعي ومتخذي القرارات في التخطيط والإدارة الفعالة للموارد والخدمات التعليمية (قطيبي ، ٢٠١٧) .

وتعتبر الإدارة بالتجوال منظومة عمل إدارية متكاملة تعتمد على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع العمل وتنفيذ المشروعات دون الإعتماد الكامل على وسائل الإتصال والتواصل الأخرى ، فالقائد الإداري هنا يعتمد على إستخدام مهارات ومواهب الشخصية وقدراته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ جواته وإدارة مقابلاته الشخصية الفردية والجماعية ، التي تتم أثناء التجوال الإداري وإستغلال مهارة الحوارية مع القائميين على التنفيذ لإكتشاف أى قصور ومعالجتها (صالحة ، ٢٠١٥ ؛ Serral , 2009) .

ويعد الإلتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقت إهتماماً كبيراً من الباحثين والممارسين خلال الأونة الأخيرة ، لما لة من أثر وعلاقة قوية بفعالية وكفاءة المؤسسات ، ودرجه إنجاز أنشطتها ؛ ويُعتبر الإلتزام التنظيمي عن إتجاهات الفرد نحو المؤسسة والتي بدورها تحدد رغبة في الإستمرار فيها ، فالإلتزام التنظيمي من قبل العاملين فيها يُساعد على بقاء المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية (العضايلة ، ١٩٩٥ ؛ Greenbery & Baron , 2007) .

وتُعد الإدارة المدرسية أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة التعليمية فهي القائمة بشكل أساسي على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة ، وفي ظل تراجع دور المؤسسة التعليمية وضعف قدرتها على مواجهة التحديات التي تواجه عملها وانخفاض مستوى فعاليتها وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف المنوطة بها ، بالإضافة إلى تراجع مؤشرات جودة الخدمة التعليمية المقدمة في المدارس المصرية ، ويؤكد على ذلك كافة المؤشرات العالمية في مجال التعليم قبل الجامعي ، التي أشارت إلى انخفاض مستوى جودة الخدمة التعليمية في المدارس المصرية، حيث جاء ترتيب مصر في تقرير التنافسية العالمية لعام ٢٠١٦/٢٠١٧ في المركز ١١٥ من بين ١٣٨ دولة (weforum.org/reports)، لذا كان لازماً علينا أن نهتم بهذا القطاع ونحاول دراسة الجوانب الإدارية فيه ، ومنها ممارسات الإدارة بالتجوال بالمدارس وتأثيرها على مستوى الإلتزام التنظيمي ، ومن ثم تسعى هذه الدراسة بصفة عامة إلي تحسين مستوى الخدمة التعليمية المقدمة بالمدارس بتطبيق مفهوم الإدارة بالتجوال من قبل مدراء المدارس وتأثيره علي مستوى الإلتزام التنظيمي بها

٢- الإطار النظري لمتغيرات البحث

تناول الباحث الإطار النظري لهذه الدراسة على النحو التالي:

١/٢ الإطار النظري للإدارة بالتجوال

تناول الباحث الإطار النظري لمتغير الدراسة المستقل وهو الإدارة بالتجوال كما هو مبين أدناه :-

1/1/2 مفهوم الإدارة بالتجوال Management by Walking Around

يرجع الفضل في نشر مفهوم الإدارة بالتجوال إلي الباحثين (Peteres and Waterman ,

1982) عندما ناقشا مفهوم الإدارة بالتجوال في كتاب **Looking for Excellence** حيث لاحظا عزلة المديرين عن رؤوسهم بسبب التطور الكبير في حجم التقنية في المنظمات ، و تعرف الإدارة بالتجوال بأنها " التجول داخل بيئة العمل والمعايشة الواقعية لكل ما يحدث فعلاً والتعامل مع العاملين والتحدث اليهم و تحفيزهم ومحاولة فتح قنوات الاتصال داخل المنظمة (العجمي , ٢٠١٠).

ويعتبر (Peters and Austen , 1989) أول من قدما تعريف للإدارة بالتجوال في كتاب **A**

Passion for Excellence ، بعد الباحثين (Peters and Waterman) ، حيث عرفاها

بأنها "قضاء الوقت بعيداً عن المكتب ، بهدف الإستماع الحقيقي للعملاء والإتصال الفعال مع المديرين والعاملين ، والبحث عن المُبتكرين وعن الأفكار الجديدة ، أما دراسة (العازمي ، ٢٠١٩) تناولت الإدارة بالتجوال على أنها قيام المديرين بجولات تفقدية لإكتشاف حقيقة الأداء وتعزيز العلاقات الشخصية مع العاملين بتحسين مستوى الإتصال معهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والتطور ، وتقديم التغذية الراجعة لهم .

ومن الناحية الإجرائية يقصد بالإدارة بالتجوال " قيام مدراء مدارس التعليم العام (الحكومية / المصرية اليابانية) بجولات تفقدية للمعلمين في فصولهم الدراسية ؛ و ذلك لإكتشاف حقيقة أدائهم ، وتعزيز العلاقات الشخصية معهم من خلال تحسين مستوى الإتصال ، وتحفيزهم وتشجيعهم علي الإبداع و التطور وتقديم التغذية المرتدة لهم . ويمكن قياس درجة مُمارسة الإدارة بالتجوال لدي مديري المدارس من خلال استجابات المعلمون للإستقصاء المُوجهة لهم .

٢/١/٢ أهداف الإدارة بالتجوال

تهدف الإدارة بالتجوال بصفة عامة الي تحفيز ومشاركة العاملين ودفعهم للعمل بكفاءة وفعالية ، ويرى (العجمي ، ٢٠١٠) أن الإدارة بالتجوال تسعى لتحقيق الأهداف الآتية :

- فهم الحقائق من أرض الواقع ، ومن خلال التواصل الفعال مع كافة الأطراف ذوي العلاقة .
- التغلب على حالة الجمود البيروقراطي ، من خلال إدراك العاملين لذاتهم ، ومعرفة مكنون ما تحتوية الذات من قدرات وامكانيات خلاقية ومبدعة .
- التطوير والتحسين المستمر ، وذلك من خلال التنمية الذكية والفعالة للقدرات والإمكانيات المتاحة ، وتوظيفها بالشكل الذي يدعم تحقيق الأهداف الكمية والنوعية .

وقد أضاف أيضاً (Serrate , 2009) أن الإدارة بالتجوال تهدف إلى :

- تعزيز الثقة والعلاقات المتبادلة بين الإدارة العليا والعاملين ، من خلال تفهم الإدارة لرغبات واحتياجات العاملين ومشاركاتهم في الآراء والافكار والمقترحات واتخاذ القرارات .
- إثارة حماس ودافعية العاملين لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية .
- خلق بيئة عمل صحية ، قائمة على الجماعية والمشاركة والإيجابية .
- التخفيف من حدة قيود العمل الرسمية ، وبث روح التعاون والعمل الجماعي .
- دعم القدرة التنظيمية بما يساعد المنظمات على تغيير الثقافة السائدة نحو ثقافة أكثر ايجابية ومشاركة وتعاون .

لكن على مستوي المؤسسات التعليمية ، فإن الإدارة بالتجوال تهدف إلى (Graf &

(Werlinich,2002

- دفع القيادات الإدارية والمعلمون إلى معرفة المزيد عن عملية التعليم والتعليم .
- التحقق من صحة الممارسات التعليمية ، وضمان الإستخدام الأمثل للموارد التعليمية .
- تحسين عملية صنع القرارات التعليمية ، من خلال دعم مشاركة الأطراف ذوى العلاقة وتشجيع المشاركة وإبداء الآراء والمقترحات والإستفادة بها في اتخاذ القرارات .
- توفير فرص النمو المهني ، بما يدعم تحقيق الأهداف الفردية والجماعية .

٣/١/٢ أبعاد الإدارة بالتجوال :

اتفقت العديد من الدراسات علي وجود خمسة أبعاد أساسية للإدارة بالتجوال مثل (Buckner , 2009 ; Serral , 2008 ؛ الخضيرى, ٢٠٠٠ ؛ العجمي , ٢٠١٠ ؛ صالحه , ٢٠١٥ ؛ العازمي , ٢٠١٩) ، وهى :-

- **اكتشاف الحقائق :** ويُشير إلي قدره المدير من خلال التجوال علي تحديد المُشكلات المنظمة , والحكم علي ظروف التنفيذ , ومعرفة ظروف العاملين , والوصول علي المعلومات من أرض الواقع . وتعد عملية إكتشاف الحقائق مرحلة تقوم على جمع البيانات من أرض الواقع والتنفيذ ، حيث يستطيع المدير من خلال جوالاته التفتقية الوقوف علي ما يلي (صالحه ، ٢٠١٥):-
 - إكتشاف الحقائق التي تم إخفائها أو تزييفها أو تجاهلها أو إغفالها في التقارير المكتنية .
 - الوقوف على كافة الملابس والظروف التي تحيط بعملية التنفيذ .
 - التحقق من الشكوك التي قد تتسرب للقائد الإداري أثناء قراءة التقارير المكتنية .
 - تجميع قدر مناسب من البيانات والمعلومات حول المنظمة وعملياتها ومشاكلها بالشكل الذي يساعد في التخطيط لها .
 - توفير مناخ يساعد العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وأرائهم والشكاوي المتعلقة بمشاكل العاملين والعمل .
- يستخلص الباحث من تناولة لهذا البعد أهمية إكتشاف الحقائق كأحد مدخلات النظام الإداري ، فالبيانات والمعلومات الواقعية الصحيحة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة ، التي من خلاله تستطيع المدرسة معالجة مشاكل العمل وحل المشاكل والتغلب على معوقات التنفيذ .

- **تحسين الاتصال :** يعني قدرة المدير علي كسب ثقة العاملين ، من خلال عقد الإجتماعات المفتوحة والمغلقة والندوات , و المحاضرات وورش العمل بهدف التعرف علي وجهات النظر المختلفة ، والرد علي استفسارات العاملين لتحسين فعالية الإتصال .وهى عملية قائمة على تبادل البيانات والمعلومات بين المدير والعاملين للوصول الي فهم مشترك ، وتعتمد الإدارة بالتجوال على الإتصالات غير الرسمية ، بجانب الإتصالات الرسمية وبناء الثقة في العاملين وبت روح التعاون والعمل الجماعي ، ومن أهم مقومات الإتصال الفعال بين المدير والعاملين (السكرانة ، ٢٠١٠):
- الإنصات : ويقصد به الإستماع بفهم وأدب وإحترام وإستيعاب الرسائل اللفظية وغير اللفظية
- الحديث المؤثر : بمعنى أن يكون مضمون الرسالة واضح ومفهوم ومؤثر في العاملين .
- وسائل الإقناع : حيث تختلف وسائل الإقناع بإختلاف المتلقي ، فالمتلقي الإيجابي يتفق مع المرسل أو المتحدث فهو مؤمن بكل ما يقوله ، أما المتلقي المحايد يسمع أولاً ثم يقرر ، وأيضاً هناك المتلقي المعارض الذي لا يتفق ولا يؤمن بما يقوله المرسل أو المتحدث ، وهناك المتلقي اللامبالي الذي تفرض عليه الظروف الحضور والإستماع .
- توظيف لغة الجسد : وهى وسائل غير لفظية للاتصال ، من خلال حركات الجسم والإيماءات ، وحركة العيون ، وطريقة المشي والإبتسامة وخلافة .

- السؤال والمناقشة : بمعنى أن يسأل المتصل أو المتحدث أو المرسل نفسه سؤال قبل إجراء الإلتصال عن الهدف من عملية الإلتصال ، وعلى ضوء الهدف يختار طريقة الحوار ويحدد كلماته بدقة مع العاملين .

يتضح مما سبق أن الإدارة بالتجوال تعتمد على الإلتصال الإداري المباشر بين المدير والعاملين ، وهذا الإلتصال يتيح للمدير الوقوف على مشاكل العمل والعاملين والإستماع لأرائهم ومقترحاتهم ، من خلال الجولات التفقدية والزيارات الميدانية ، التي تمكن إدارة المدرسة من الوقوف على مستوى الأداء الفعلي في كافة الجوانب المدرسية ، ومن ثم إتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة تتلائم مع الممارسات الفعلية .

• **التحفيز :** يُقصد به قدرة المدير علي حفز العاملين علي العطاء و الإرتقاء بمستويات أدائهم ورفع روحهم المعنوية و مشاركتهم في وضع الأهداف وتحقيقها . والحوافز هي مجموعة الأساليب التي يعتمد عليها المدير في التأثير على سلوك العاملين ودفعهم للعمل بحماس لتحقيق النتائج المطلوبة (صالحه ، ٢٠١٥). وحتى يتم بناء نظام فعال للحوافز داخل المنظمة ينبغي توافر مجموعة من المتطلبات هي (الشبلي والنسور، ٢٠٠٩) :-

- كفاية وعدالة وملائمة الحوافز .
 - أن تكون الحوافز موجهة للاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين .
 - وضوح وسهولة فهم نظام الحوافز الذي تقرره المنظمة .
 - ربط نظام الحوافز بالجهود المبذولة من العاملين .
 - أن يكون نظام الحوافز قادر على إستثارة دافعية العاملين لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية .
 - موضوعية نظام الحوافز والبعد عن التحيز والجوانب الشخصية .
 - أن يكون نظام الحوافز مواكب للمتغيرات الاقتصادية والإجتماعية .
- يتضح من ذلك أن التحفيز يمثل أحد أهم الأبعاد التي تهتم بها الإدارة بالتجوال ، فمن خلال الجولات التفقدية والزيارات الميدانية يستطيع المدير المتجول تحفيز العاملين ودفعهم لبذل مزيد من الجهد والتأثير في سلوكهم بالشكل الذي يدعم تحقيقهم للأهداف الفردية والجماعية .

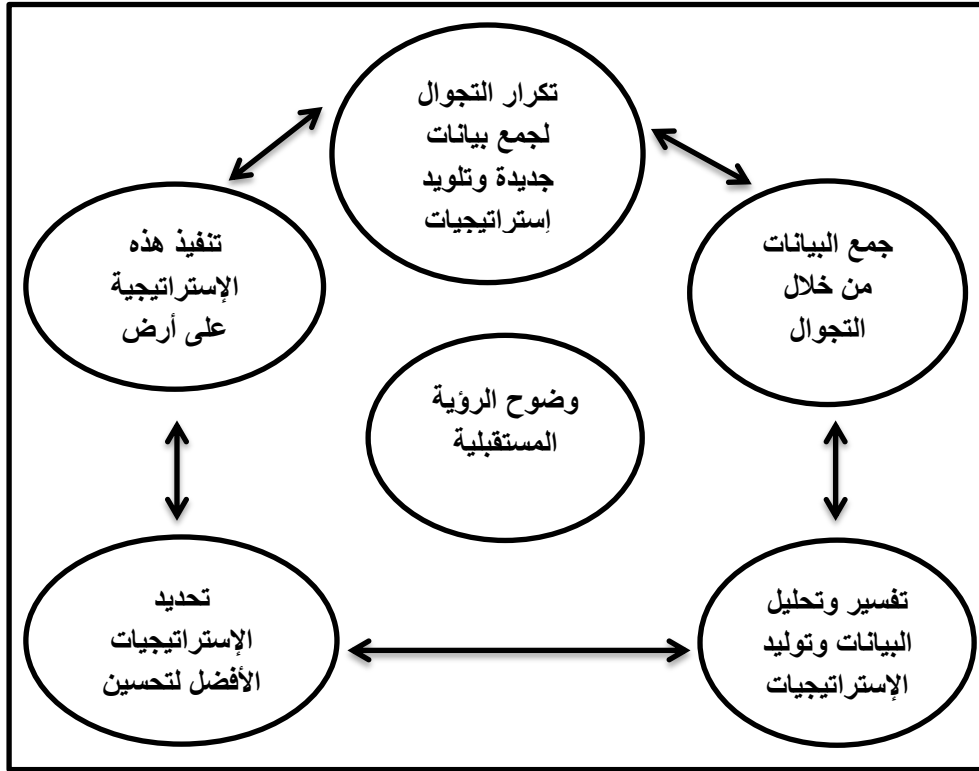
• **التطوير والإبداع :** يُشير إلى قدرة المدير على إضافة كل ما هو جديد ومبتكر واكتشاف المبدعين من العاملين وتنمية قدراتهم ، فالإدارة بالتجوال تقوم على الإبتكار والإبداع ، وعلى المدير المتجول إستخدام لغة حوار بسيطة كلما اقترب من العاملين ، ولغة حوار فنية ومتخصصة كلما تعامل مع الفنيين والإداريين ، حتي يستطيع استخلاص أفكار إبداعية وإبتكارية حول قضايا وموضوعات ومشكلات العمل (العبيدي ، ٢٠١٠)

• **التغذية المرتدة :** وتعني قدرة المدير المتجول علي مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم و تطوير ادائهم وتصحيحة ومعرفة نقاط القوة والضعف ووضع البرامج التدريبية الملائمة و تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة التي تتعلق بعملهم ، وحتى تصبح التغذية المرتدة بناءة يجب أن تركز على سلوك المتلقي فقط دون توجيه لوم أو عقاب أو تهديد ، وأن تكون واضحة ومفهومة وفي الوقت المناسب حتى لا يساء فهمها ، وتكون نقد للسلوك أو الأداء وليس نقد للشخص ذاته . ومن ثم تعتمد الإدارة بالتجوال على تقديم التغذية المرتدة أو الراجعة أثناء جولات المدير التفقدية وزياراته الميدانية ، حيث يقدم للعاملين النصح والمشورة والتوجيه والإرشاد لتحقيق الأهداف المطلوبة .

٤/١/٢ خطوات تطبيق الإدارة بالتجوال

حدد (Cervone & Martinez, 2007) مجموعة من الخطوات للإدارة بالتجوال ، بهدف التطوير والتحسين المستمر في العملية التعليمية ، كما بالشكل التالي :

شكل رقم (١)
خطوات الإدارة بالتجوال



المصدر : Cervone & Martinez, 2007

يتضح من الشكل السابق أن الإدارة بالتجوال تمر بمجموعة من الخطوات لتحقيق التحسين المستمر في العملية التعليمية ، وهي :

- وضوح الرؤية : بمعنى أن تكون الرؤية مستمدة من أرض الواقع وتتناسب مع معطياته ومتغيراته ، مثل أعداد الطلاب في المدارس وكثافة الفصول والبنية التحتية والإلكترونية ، وتوقعات الأطراف ذوي العلاقة بالمدرسة ، وتصوراتهم للجودة المتوقعة .
- جمع كافة البيانات والمعلومات حول الوضع الحالي بالمدارس وتفسيرها ، بالشكل الذي يمكننا من توليد أكبر عدد من الإستراتيجيات لبناء تصورات مختلفة لعملية التطوير والتحسين في العملية التعليمية .
- تحديد الإستراتيجيات ذات الوزن النسبي الأعلى في فرص التحسين لعملية التعليم والتعلم .

- وضع هذه الإستراتيجيات موضع التنفيذ على أرض الواقع التعليمي ، والتعرف على المعوقات ومحاولة التغلب عليها باستمرار .
- إجراء المزيد من الجولات التفتيشية والزيارات الميدانية المنتظمة وغير المنتظمة ، لجمع البيانات والمعلومات الجديدة وتنمية استراتيجيات تتناسب معها في كل مرحلة .

٢ / ٢ الإطار النظري للإلتزام التنظيمي

تناول الباحث الإطار النظري للمتغير التابع بهذه الدراسة وهو الإلتزام التنظيمي على النحو المبين أدناه :-

١ / ٢ / ٢ مفهوم الإلتزام التنظيمي Organizational Commitment

إن كلمة التزم من الناحية اللغوية يُقصد بها العهد ، ويلزم الشيء أي لا يفارقه ، و المُلازم لشيء هو المُداوم عليه (ابن منظور ، ١٩٥٦ ، باب الميم ، فصل الام) ، لكن من الناحية الإصطلاحية يعرف (Porter , 1968) الإلتزام التنظيمي بأنه استعداد العاملين لبذل مجهود كبير لصالح المنظمة وامتلاك رغبة البقاء بها وقبول قيمها ومبادئها واهدافها الأساسية ، ويرى (كريدي ، ٢٠١٠) أن الإلتزام يعني القوة الكلية التي تجعل من الصعب على أحد الأشخاص التخلي عن موقفة تجاه موضوع معين أو إتجاهه ورأيه نحو موضوع ما أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو المنظمة التي يعمل بها . وبصفة عامة يقصد بالإلتزام التنظيمي حرص العاملين على نجاح المنظمة والمشاركة بفاعلية في تحقيق أهدافها (الشمري ، ٢٠١٣) . لكن (شهاب ، ٢٠١١) يرى أن الإلتزام التنظيمي يُشير إلي الإيمان بالقضية التي يُكرس التنظيم نفسه من أجلها و بالأهداف التي يحددها وتصورات تحقيق هذه الأهداف والإستعداد الكامل للإلتزام إلي التنظيم بناء علي هذا الإيمان، و تحمل كافة المسؤوليات والتبعيات المترتبة علي ذلك ، والقيام بكافة المهام والواجبات والإلتزام بالسياسة العامة و نظامها الأساسي و القرارات .

وقد أشار كل من (Greenbery & Baron, 2007) إلى أن الإلتزام التنظيمي هو درجة إندماج العاملين بالمنظمة ورغبتهم في الإستمرار بها ، ورغم تباين رؤى الباحثين حول مفاهيم الإلتزام التنظيمي إلا أنها ركزت على مجالات محددة مثل : الإلتزام نحو العمل ، والإلتزام نحو الوجبات والمهام الداخلية في العمل ، والإلتزام نحو المنظمة ، والإلتزام نحو المهنة ، والإلتزام نحو جماعة العمل ، وكلها تمثل متغيرات أساسية للإلتزام التنظيمي (حمادات ، ٢٠٠٦) .

وينظر (خيرالدين والنجار ، ٢٠١٠) إلي الإلتزام التنظيمي على أنه تأييد الفرد للمنظمة التي يعمل بها ، وهو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر ، وهي :

- **التماثل Identification**: ويقصد به تبني العاملين لأهداف وقيم المنظمة بإعتبارها أهداف وقيم ذاتية لهم .
- **الإلتهاك Involvement**: ويعني إستغراق العاملين في الأنشطة المختلفة للمنظمة .
- **الولاء Loyalty**: ويشير إلى شعور العاملين بالإرتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة .

ومن الناحية الأجرائية يمكننا تعريف الإلتزام التنظيمي بأنه " مدى التزم المُعلم في مدراس التعليم العام الحكومية والمدارس المصرية اليابانية ، وميله ورغبة نحو العمل بمدرسة وحرصه على تحقيق أهدافها والإسهام في نجاحها وإستمرارها والإلتزام بقيمتها ومبادئها والمحافظة على سمعتها.

٢/٢/٢ أبعاد الإلتزام التنظيمي

تختلف صور التزام العاملين تجاه المنظمات باختلاف دوافع هذا الإلتزام ، اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الإلتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية فمعضم الدراسات اتفقت على أن هناك ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي في المنظمات وهي: أ- الإلتزام العاطفي ب- الإلتزام المعياري (الأخلاقي): (٤ . ج- الإلتزام المستمر: (٥ .) ، لكن الأدبيات الفكرية أشارت إلى تعدد أبعاد الإلتزام التنظيمي (نعساني ، ٢٠٠١ ؛ بن يونس ، ٢٠١٦ ؛ الأحمدي ، ٢٠٠٤ ، Rutowski et al ., 2009; Meyer & Allen, 1993) إلى ثلاثة أبعاد أساسية هي:

البُعد العاطفي (المؤثر) Affective Commitment : يعبر عن إلتزام العامل تجاه المنظمة

النابع من أحاسيس ومشاعر ، ويتأثر هذا البُعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم وهي : درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيههم ، كما يتأثر أيضاً بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في المنظمة التي يعمل فيها ، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من المشرفين .

البُعد المعياري Normative Commitment : يقصد به شعور العامل بالمسئولية تجاه المنظمة

الناتج عن قيمة ومبادئ الشخصية ، أي إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الاخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

البُعد المستمر Contiuous Commitment : ويشير إلى إلتزام العامل تجاه المنظمة وإرتباطة بها

الناتج عن تكلفة تركة لعملة بها . أي ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حالة استمرارهم العمل في المنطقة مقابل ما سيفقده عن التحاقه بجهات عمل أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الإلتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب إنهم محتاجون وليس رغبة منهم في البقاء

٣- الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة ، سواء الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال أو الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي ، بالإضافة للدراسات التي تناولت ممارسات الإدارة بالتجوال والإلتزام التنظيمي. **فعلى سعيد الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال** ، أجرى (Hilde brand , 2006) دراسة هدفت إلى تحديد الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة بالتجوال على موظفي الرعاية الصحية في أحد المستشفيات الألمانية ، وإعتبرت أن الإدارة بالتجوال هي إحدى الأدوات التي تُساهم في زيادة إلتزام الموظفين ودعم الثقة والتفاهم المُشترك بينهم ، وقد إعتمدت الدراسة على الجانب الميداني لمدة ستة أشهر والمتابعة اليومية للمستشفى في قسم التمريض وتم إستخدام الإدارة بالتجوال هنا كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية ، وكان من أهم نتائجها أن : إستخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ودعم التعاون الجماعي داخل بيئة الرعاية الصحية ، بالإضافة إلى إرتفاع مستوى الإلتزام والدافعية لدى موظف الرعاية الصحية .

أما دراسة (Koerperich , 2008) فإهتمت بدراسة أثر ملاحظة التجوال على زيادة النمو المهني للمعلمون للكشف عن أثر التجوال داخل الفصول الدراسية كتقنية للإشراف الفعال على زيادة النمو المهني للمعلمون ، ولتحقيق هذا الهدف إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بالتطبيق على عينة مكونة من خمس مدراس ، وتم إستخدام التجوال من خلال الملاحظة المباشرة

داخل الفصول الدراسية لمدة ١٢ إسبوع متتالي، وتوصلت إلى: التجوال أحد الأساليب الإشرافية الحديثة الفعالة، والتي تعمل على زيادة النمو المهني للمعلمون ، والتجوال يلعب دوراً أساسياً في زيادة مستويات الثقة لدى المعلمون بالحوار البناء ، وإشراكهم في عملية صنع القرارات المدرسية.

وفي نفس السياق تناولت دراسة (Brown, Coley, 2011) أثر التجوال على المدارس المسيحية من وجهة نظر معلمهم ، وهدفت إلى تحديد الآثار المترتبة على التجوال من خلال الملاحظات القصيرة والمتكررة في المدارس المسيحية من وجهة نظر المعلمون ، والكشف عن آثار التجوال على الممارسات التربوية للمعلمون داخل الفصول الدراسية ، وتحصيل الطلاب ، ولتحقيق هذا الهدف إستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من ١٤٣ معلم يعملون في عشر مدارس متفرقة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتوصلت الدراسة إلى أن : التجوال ساهم في كسر حاجز الخوف من خلال الإتصال المباشر بين المعلمون والمشرفون التربويون ، وبناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة المتبادلة بناء على الملاحظات الفعالة والإرشادات التي يُقدمها المشرفون أثناء جوالاتهم التفتحية .

وفي سياق مختلف هدفت دراسة (السحيمي ، ٢٠١٢) إلى الكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وتأثيرها على التمكين الإداري في الدوائر الحكومية بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية ، وشملت عينة الدراسة ٥٥ مفردة ، وكان من أهم نتائج الدراسة أن : درجة ممارسة الإدارة بالتجوال مرتفعة ، وأن الإدارة بالتجوال تؤثر في التمكين الإداري في الدوائر الحكومية بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية .

كما هدفت دراسة (قدومي ، المؤلدة ، ٢٠١٤) إلى التعرف على الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس ، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تحديد عينة الدراسة التي تم إختيارها بطريقة قصدية من ٣٣٥ مفردة من معلمي المدارس المهنية في فلسطين خلال العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١ ، وكان من أهم نتائجها أن ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس المهنية كانت متوسطة .

وهدفت دراسة (المصري ، ٢٠١٥) للتعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المستويات الإشرافية بالشق المدني لوزارة الداخلية بغزة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نسبة تطبيق الإدارة بالتجوال وتوافر التميز المؤسسي فيها جاءت متوسطة ، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي .

وإتجهت دراسة (الضلعين ، ٢٠١٦) لمعرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت متوسطة ، وكانت ترتيب أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال كالاتي : التطوير والإبداع ، إكتشاف الحقائق ، التغذية المرتدة ، التحفيز .

وهدفت دراسة (عتوم ، ٢٠١٧) إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام ، وتوصلت إلى: وجود علاقة إرتباط إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام .

أما دراسة (محمد ، ٢٠١٩) ، فقد هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على أبعاد الرقابة التنظيمية بالجامعات الحكومية بإقليم جنوب الصعيد ، وطبقت على ثلاث

جامعات حكومية (جامعة جنوب الوادي / جامعة سوهاج / جامعة أسوان) ، وبلغ حجم العينة ٢١٣ مفردة ، وتوصلت إلى : وجود علاقة ارتباط موجبة قوية دالة إحصائياً بين ممارسات الإدارة بالتجوال والتمثلة في: إكتشاف الحقائق ، تحسين الإتصالات ، التحفيز ، والتطوير والإبداع ، والتغذية المرتدة ، وبين الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة : بُعد رشاقة الإستشعار ، بُعد رشاقة اتخاذ القرار ، بُعد رشاقة الممارسة بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد محل الدراسة

وعلى صعيد الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي ، تناولت دراسة (الزبياري ، ٢٠١٠) موضوع مهارات القيادة الإدارية وأثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، وطبقت الدراسة على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/تينيوي ، وبلغ حجم عينة البحث ٥٥ مفردة من المسؤولين (مدراء أقسام ومسؤولي شعب) ، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين مهارات القيادة الإدارية والتمثلة في (المهارات الفكرية ، والإنسانية ، والإدارية) والإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام الشعوري ، والالتزام المعياري ، والإلتزام المستمر) .

لكن دراسة (البقي ، ٢٠١٢) هدفت إلى معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة وعلاقتة بأدائهم الوظيفي ، وتوصلت إلى عدة نتائج ، كان من بينها : وجود مستوى مرتفع نسبياً من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً للأداء الوظيفي ، علاوة على وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية ودالة إحصائياً بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي .

وفي ذات السياق إتجهت دراسة (Neign et a , 2013) إلى معرفة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في مصرف ميلي في إيران ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها : وجود علاقة موجبة بين الإلتزام التنظيمي وأداء العاملين في بنك ميلي ، وجاء بعد الإلتزام المعياري في المرتبة الأولى في التأثير على أداء العاملين .

كما هدفت دراسة (عيسى وأبا زيد ، ٢٠١٤) إلى معرفة دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، وطبقت على عينة قوامها ٣٢٥ مفردة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية) ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الإلتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة ، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، وبينت النتائج أيضاً أن الإلتزام العاطفي هو أكثر أنماط الإلتزام التنظيمي تأثيراً في أداء العاملين .

وفي نفس السياق تناولت دراسة (حمادي ، ٢٠١٦) الإلتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين ، وهدفت إلى معرفة مستويات الإلتزام التنظيمي المتوافرة لدى العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان وتأثيرها على أداء العاملين ، وطبقت على عينة قوامها ٨٠ مفردة من العاملين (رؤساء الأقسام والشعب) ، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن إتجاهات العاملين في الشركة نحو الإلتزام التنظيمي إيجابية ، وأن نوع الإلتزام السائد بالشركة هو الإلتزام المعياري ، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المعياري ، الإلتزام المستمر) مجتمعة ومنفردة وبين أداء العاملين ، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للإلتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في أداء العاملين ، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في أداء العاملين هو الإلتزام المستمر.

وفي ذات السياق ، هدفت دراسة (بن عصمان ، ٢٠١٩) إلى التعرف على أهم مكونات الإلتزام التنظيمي ، وطبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ، وطُبقت على الجامعات الليبية ، وتوصلت إلى : وجود علاقة طردية بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ، فكلما زاد مستوى الإلتزام التنظيمي تحسن مستوى الأداء الوظيفي .

لكن على صعيد الدراسات التي جمعت بين الإدارة بالتجوال والإلتزام التنظيمي ، فقد هدفت دراسة (Shra'ah& Abu Hamour & AL Sha'ar, 2013) الى بيان أثر الإدارة بالتجوال على الإلتزام التنظيمي لدى الأطباء والمرضى في المستشفيات الأردنية ، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها: أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل الأطباء والمرضى في المستشفيات الأردنية وكذلك درجة الإلتزام التنظيمي كانت متوسطة ، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال على الإلتزام التنظيمي لدى الأطباء والمرضى في المستشفيات الأردنية ، خصوصاً بعد تحسين الإتصال ، واكتشاف الحقائق .

وفي ذات السياق هدفت دراسة (العازمي ، ٢٠١٩) الى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال ، وأثرها على مستوى الإلتزام التنظيمي ، وطُبقت على عينة عشوائية قوامها ٧٢٤ معلماً ، وتوصلت إلى عدة نتائج ، كان من أهمها : أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت كانت كبيرة على مستوى جميع أبعادها ، وأيضاً مستوي الإلتزام التنظيمي بهذه المدارس كان مرتفع على مستوى جميع أبعاده ، وأن لأبعاد الإدارة بالتجوال أثر معنوي في مستوى الإلتزام التنظيمي لاسيما بُعدي التحفيز والتغذية الراجعة .

في ضوء ما سبق ، وتعقيباً على الدراسات السابقة ، يتضح أن الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة بالتجوال ، أكدت على أهميتها ودورها في تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية وغير التعليمية ، ونستخلص من هذه الدراسات ما يلي :-

- تبني المديرين لنمط الإدارة بالتجوال يدعم ثقة العاملين بأنفسهم ويعمق دافعيتهم للعمل ، ويعزز روح التعاون والعمل الجماعي بينهم .
- تؤثر الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري للعاملين بالمؤسسات المختلفة .
- تُساهم الإدارة بالتجوال في كسر حاجز الخوف لدى العاملين ، بالتواصل المباشر مع الإدارة.
- تلعب الإدارة بالتجوال دوراً هاماً في دعم النمو المهني للعاملين .
- تؤثر ممارسات الإدارة بالتجوال على فاعلية القرارات الإستراتيجية بالمؤسسات .
- تطبيق مفهوم الإدارة بالتجوال في المؤسسات يساعد على تحقيق التميز المؤسسي .

أما الدراسات السابقة ، التي تناولت الإلتزام التنظيمي فقد أشارت الى دورة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، ومن ثم أداء المؤسسات بصفة عامة . بالإضافة إلى وجود ثلاثة أبعاد أساسية للإلتزام التنظيمي ، وهي: البُعد العاطفي المتعلق بالإلتزام بالفرد تجاه مؤسسة النابع من أحاسيس ومشاعر ، البُعد المعياري ويتعلق بالمسئولية تجاه المؤسسة النابع من قيم الفرد ومبادئ الشخصية ، بالإضافة إلى البُعد المُستمر الخاص بارتباط الفرد بالمؤسسة النابع من تكلفة تركة العمل بها .

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة بالتجوال والإلتزام التنظيمي ، لكنها تختلف عنها في تناولها لهذا الموضوع الخاص بممارسات الإدارة بالتجوال والإلتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية بالتطبيق على المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية ، وكذلك للمدارس المصرية اليابانية التابعة لوحددة المدارس المصرية اليابانية بوزارة التربية والتعليم . حيث لاحظ الباحث وجود ندرة في الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال التي طُبقت على المؤسسات التعليمية ، وأن معظم تطبيقاتها كانت على مؤسسات غير تعليمية ، بالإضافة إلى أن أغلب الدراسات أكدت وجود

علاقة بين الإدارة بالتجوال والعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية ، وفي حدود علم الباحث لم يتم إجراء أى دراسة على هذا القطاع تناولت الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي ، وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذا الدراسة .

٤- مشكلة وتساؤلات البحث Research Problem and Question

نتيجة لتزايد الإهتمام الرسمي والمجتمعي بالتعليم في مصر ، فقد إختص دستور ٢٠١٤ التعليم بالإهتمام في المواد من ١٨:٢١ ، والتي تضمنت من بينها أن التعليم حق لجميع المواطنين ، لبناء الشخصية المصرية والحفاظ على الهوية الوطنية ، وتأسيساً للمنهج العلمي في التفكير ، وترسيخ القيم الحضارية والروحية ومفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التمييز ، وهو مجاني في مدارس الدولة ومعاهدها ، وتلتزم الدولة بتوفيره وفق معايير الجودة العالمية (وثيقة الدستور المصري ، ٢٠١٤) . كما تضمنت إستراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ في البعد الإجتماعي والمحور السابع المتعلق بالتعليم والتدريب ، الأهداف الإستراتيجية للتعليم العام الأساسي حتى ٢٠٣٠ ، وفقاً لثلاثة أهداف تحدد التوجهات الإستراتيجية للتعليم ، حيث يختص الهدف الثالث بالتنافسية ، والتي تعتبر نتيجة لجودة وإتاحة التعليم في مصر مقارنة بالبلدان الأخرى ، ويتطلب هذا تحسين مستوى مؤشرات التعليم في التقارير العالمية (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، ٢٠١٦).

وعلى الرغم من الجهود الرسمية المبذولة لتحسين مؤشرات جودة التعليم في مصر ، إلا أن تقرير مؤشرات التنافسية العالمية للتعليم قبل الجامعي لعام ٢٠١٦/٢٠١٧ أشار إلى تدني ترتيب مصر مقارنة ببعض دول المنطقة مثل دول الخليج والمغرب والإردن ، حيث كانت في المركز ١١٥ من بين ١٣٨ دولة (المجلس المصري للتنافسية ، ٢٠١٧) . كما أن (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، ٢٠١٥) أكد أن نجاح النظم التعليمية في المنطقة العربية ، لا يزال دون المأمول ، وخارج دائرة المنافسة العالمية .

ويعد إهتمام وزارة التربية والتعليم بالإدارة المدرسية إشارة إلى أهمية تطوير النظام الإداري للمدرسة ، باعتبارها رأس العملية التعليمية فى تنفيذ الأهداف ، ومن ثم ضرورة تطوير النمط الإداري الذى يتبعه مدراء المدارس وفق الإتجاهات الإدارية الحديثة ، بتبنى نموذج إداري يعتمد أساساً على التجوال خارج المكتب ، والبعد عن الأسلوب التقليدي ، فالإلمام بمعارف واتجاهات وخبرات وقدرات العاملين وتمكينهم والإستفادة من مشاركتهم فى إدارة المدرسة ، يحتاج إلى التجوال والقرب منهم ، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة التى تم تناولها .

ونتيجة لما سبق ، وأيضاً لندرة الدراسات التى تناولت الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي التى طبقت على المدارس المصرية ، ركز الباحث على إجراء هذه الدراسة ، وقام بصياغة السؤال الرئيسي كالتالي: **ماهو واقع ممارسات الإدارة بالتجوال فى مدارس التعليم العام (الحكومية/المصرية اليابانية) وتأثيرها على مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمون؟** ويمكن ترجمة هذا السؤال الرئيسي لمجموعة الأسئلة الفرعية ، وهى :

- ١/٤ ما درجة ممارسة مدراء مدارس التعليم العام (الحكومية/المصرية اليابانية) بجمهورية مصر العربية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمون بهذه المدارس؟
- ٢/٤ ما مستوى الإلتزام التنظيمي فى مدارس التعليم العام (الحكومية/المصرية اليابانية) بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر المعلمون بهذه المدارس؟
- ٣/٤ إلى أي مدى توجد علاقة بين ممارسات الإدارة بالتجوال والإلتزام التنظيمي بهذه المدارس؟
- ٤/٤ إلى أي مدى تؤثر ممارسات الإدارة بالتجوال على الإلتزام التنظيمي بهذه المدارس؟

٥- أهداف البحث Research Objectives

- يسعى هذا البحث بصفة عامة إلى تحسين مستوى الأداء الإداري للإدارة المدرسية ، من خلال ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة بالتركيز على الإدارة بالتجوال ، لدعم مستوى الإلتزام التنظيمي بمدارس التعليم العام ، وعلى وجه التفصيل يهدف هذا البحث إلى :
- ١/٥ التعرف على مستوى ممارسة مدراء مدارس التعليم العام (الحكومية/ المصرية اليابانية) بجمهورية مصر العربية للإدارة بالتجوال .
- ٢/٥ الكشف عن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية .
- ٣/٥ تحديد نوع وقوة العلاقة بين ممارسات الإدارة بالتجوال والإلتزام التنظيمي بالمدارس .
- ٤/٥ إستكشاف القدرة التنبؤية لأبعاد الإدارة بالتجوال فى تفسير تباين مستوى الإلتزام التنظيمي .

٦- فروض البحث Research Hypothesis

قام الباحث بتنمية وبناء فروض الدراسة ، فى ضوء مشكلة وأهداف الدراسة ، وكذلك الدراسات السابقة التى تم إجرائها فى هذا المجال ، وتم صياغة الفروض على النحو الأتى:-

١/٦ لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات الإدارة بالتجوال وبين مستوى الإلتزام التنظيمي بمدارس التعليم العام محل الدراسة .

٢/٦ لا يوجد تأثير معنوي لممارسات الإدارة بالتجوال (إكتشاف الحقائق / تحسين الإتصال / التحفيز/ التطوير والإبداع / التغذية المرتدة) على مستوى الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي / الإلتزام المستمر/ الإلتزام الأخلاقي أو المعيارى) بمدارس التعليم العام محل الدراسة .

وتم تناول هذا الفرض من خلال الفروض الفرعية التالية :

١/٢/٦ لا يوجد تأثير معنوي لممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام العاطفي بمدارس التعليم العام محل الدراسة .

٢/٢/٦ لا يوجد تأثير معنوي لممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام المستمر بمدارس التعليم العام محل الدراسة .

٣/٢/٦ لا يوجد تأثير معنوي لممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام المعيارى بمدارس التعليم العام محل الدراسة .

٧- أهمية ومبررات البحث Research Significance

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوعية ، حيث تُولى الدولة ممثلة فى وزارة التربية والتعليم أهمية كبيرة لتطوير نظم الإدارة المدرسية لتحسين مستوى جودة التعليم ، وإنعكاس ذلك على المؤشرات العالمية لتصنيف جودة التعليم بالنسبة لمصر ، وتزويد القائمين على الإدارة المدرسية بالإتجاهات الإدارية الحديثة ، والتي من بينها الإدارة بالتجوال وما لهذه الممارسة للإدارة بالتجوال من تأثير على مستوى الإلتزام التنظيمي بمدارس التعليم العام بمصر ، بالإضافة إلى إسهام هذا البحث من الناحية التطبيقية فى تزويد متخذى القرارات بوزارة التربية والتعليم بالمفاهيم الإدارية الحديثة لاسيما مفهوم الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة ، والكشف عن درجة ممارستها من

قبل مدراء مدارس التعليم العام ، للتعرف على الأبعاد التي تحتاج إلى تعزيز ممارستهم للإدارة بالتجوال ، والإستفادة من ذلك في دعم مستوى الإلتزام التنظيمي بهذه المدارس ومن الناحية الفكرية تُساهم هذه الدراسة في توفير إطار لدراسات أخرى في مجال التطبيق ذاته، لاسيما أن هذا الموضوع من الموضوعات الحديثة نسبياً في مجال التربية والتعليم ، في حدود علم الباحث ، وتمثل مرجعاً للمكتبات التربوية البحثية .

٨- حدود البحث Research Limitation

تم وضع مجموعة من الحدود لإجراء هذه الدراسة ، أهمها ما يلي :
١/٨- حدود بشرية : يقتصر إجراء هذا البحث على المعلمين في مدارس التعليم العام بمديرية التربية والتعليم بالغربية وكذلك المدارس المصرية اليابانية .

٢/٨- حدود مكانية : طبقت هذه الدراسة على مدارس التعليم العام بمديرية التربية والتعليم بالغربية وكذلك المدارس المصرية اليابانية .

٣/٨- حدود زمنية : تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩ .

٩- منهجية البحث Research Methodology

إعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي ، حيث يتضمن هذا المنهج جمع البيانات لإختبار فروض البحث والإجابة على الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة (دالين ، ١٩٩٤) ، وللتوصيف الدقيق لخصائص متغيرات البحث، وهي : الإدارة بالتجوال (إكتشاف الحقائق/ تحسين الإتصال/ التحفيز التطوير والإبداع) ، والإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المُستمر، الإلتزام المعيارى أو الأخلاقي) ، ودراسة العلاقات بين هذه المتغيرات ، وتشمل منهجية الدراسة في (إدريس ، ٢٠١٢) :

١/٩ أنواع ومصادر البيانات

لتحقيق أهداف هذا البحث اعتمد الباحث على نوعين من البيانات وهما :

١/١/٩ البيانات الثانوية Secondary Data

للتاصيل العلمي لموضوع البحث المتعلق بالإدارة بالتجوال والإلتزام التنظيمي ، إعتد الباحث على البيانات المتاحة في الكتب والأبحاث والدوريات العلمية وبنك المعرفة وشبكة الإنترنت .

٢/١/٩ البيانات الأولية Primary Data

وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها من الميدان أو مجال تطبيق الدراسة سواء في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم بالغربية ، وايضاً المدارس المصرية اليابانية ، للتعرف على واقع ممارسات الإدارة بالتجوال في هذه المدارس وتأثيرها على مستوى الإلتزام التنظيمي بها ، وتم جمعها بإستخدام قائمة إستقصاء موجهة للسادة المُعلمون بهذه المدارس.

٢/٩ مجتمع وعينة البحث Research Population and Sample

تكون مجتمع البحث الأول من جميع المعلمين في مدارس التعليم العام في المراحل التعليمية (الإبتدائية ، الإعدادية ، الثانوية) في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية ، أما مجتمع الدراسة الثاني فتمثل في جميع المعلمين بالمدارس المصرية اليابانية في الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠١٩/

٢٠٢٠ ، والبالغ عددهم ٥٥١٩٣ مُعلم في مديرية التربية والتعليم بالغربية، ٢٨٥٠ مُعلم في المدارس المصرية اليابانية(وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ، ٢٠١٩/٢٠٢٠). ولتحديد حجم العينة من مجتمعي الدراسة أعتد الباحث على(Hair et al ,2010) :

$$n = \left[\frac{M}{(S^2 \times (M-1)) \div pq} \right] + 1$$

n = حجم العينة = M = حجم المجتمع

S = قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ أى قسمة ١.٩٦ على معدل الخطأ ٠.٠٥ .

P = نسبة توافر الخاصية وهى ٠.٥٠ = q = النسبة المتبقية من الخاصية ٠.٥٠ .

وبناءً على ذلك ، بلغ حجم العينة في المدارس الحكومية العادية (٣٨٢) معلم ، وبلغ عدد القوائم المستردة ٢٦٠ استمارة بنسبة ٦٨% ، أما حجم العينة في المدارس المصرية اليابانية بلغ (٣٣٩) معلم ، وبلغ عدد القوائم المستردة ١٩١ بنسبة ٥٦% ، ويرجع إنخفاض نسبة الردود إلى التباعد الجغرافي للمدارس في مجتمعي الدراسة ، وهذا يفسر ارتفاع نسبة ردود المدارس الحكومية العادية التابعة لمديرية التربية والتعليم بالغربية نسبياً عن نسبة الردود في المدارس اليابانية . أما نوع عينة الدراسة فقد أُختيرت وفقاً لأسلوب العينة العشوائية البسيطة لكل مجتمع على حده ، والتي أمكن توضيح خصائصها وفقاً للمتغيرات الديموجرافية ، بالجدول رقم (١)

جدول رقم (١)

توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكور	١٨١	٤٠,١%
	إناث	٢٧٠	٥٩,٩%
العمر	أقل من ٢٥ سنة	١١٧	٢٥,٩%
	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	٢٠٨	٤٦,١%
	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	٨٩	١٩,٧%
	٤٥ سنة فأكثر	٣٧	٨,٢%
مدة الخدمة	أقل من ٥ سنوات	١٦٩	٣٧,٥%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة	٩١	٢٠,٢%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٦٥	١٤,٤%
	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	٣٧	٨,٢%
	٢٠ سنة فأكثر	٨٩	١٩,٧%

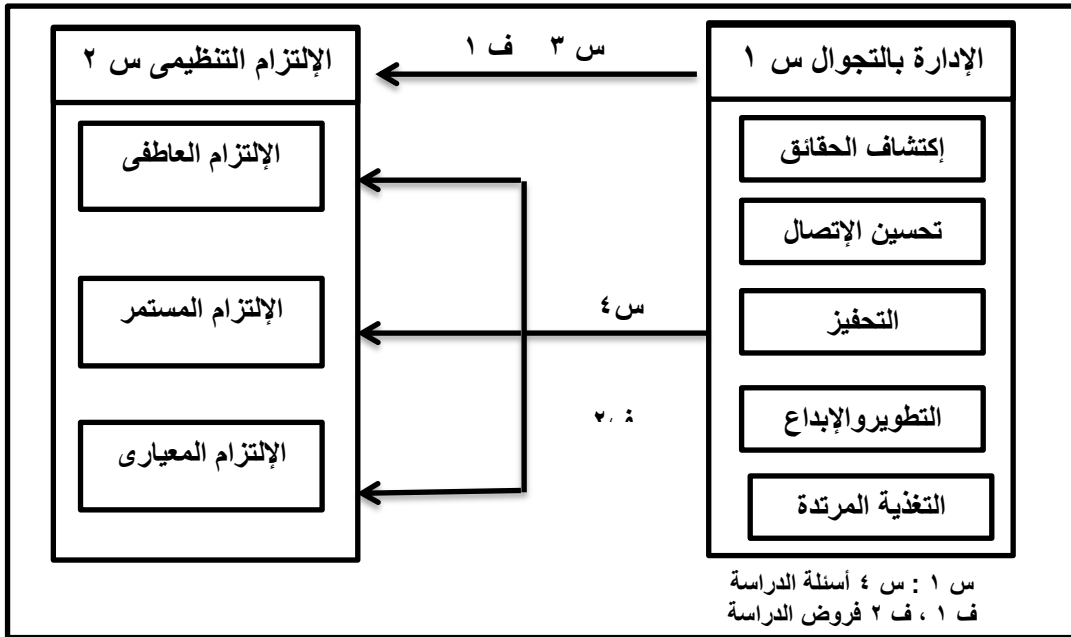
المصدر : من نتائج التحليل الإحصائي

١٠ - متغيرات البحث والقياس

١/١٠ ممارسات الإدارة بالتجوال : قام الباحث ببناء الإستقصاء الخاص بأبعاد الإدارة بالتجوال ؛ وذلك بعد الرجوع إلي الأدبيات والدراسات السابقة ، واعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ، حيث حُصص الجزء الأول من قائمة الإستقصاء ، لقياس درجة ممارسة مدراء المدارس التعليم العام (الحكومية / المصرية اليابانية) لأبعاد الإدارة بالتجوال ، وقد اشتمل هذا الجزء على (٤٤) عبارة ، موزعة على خمسة أبعاد رئيسية : البُعد الأول : اكتشاف الحقائق تضمن (٩) عبارة ، البُعد الثاني: تحسين الإتصال (١١) عبارة ، البُعد الثالث: التحفيز (٩) عبارة ، البُعد الرابع (٧) عبارة ، البُعد الخامس: التغذية المرتدة (٨) عبارة .

٢/١٠ الإلتزام التنظيمي : اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ، حيث حُصص الجزء الثاني من قائمة الإستقصاء ، لقياس الإلتزام التنظيمي بمدارس التعليم العام محل الدراسة، وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ، وتضمن هذا الجزء (٢١) عبارة ، موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية: البُعد الأول: الإلتزام العاطفي. **Affective Commitment** ويشمل (٧) عبارة ، البُعد الثاني: الإلتزام المستمر **Continuance Commitment** ويتضمن (٧) عبارة ، البُعد الثالث: الإلتزام المعياري أو الأخلاقي **Commitment Normative** يحتوي على (٧) عبارة . ويمكن توضيح هذه المتغيرات بنموذج الدراسة ، كما بالشكل رقم (٢)

شكل رقم (٢)
نموذج متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث

١١ - تقييم مستوى الثبات والصدق في المقاييس المستخدمة:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقيل الإعتماد عليها بشكل نهائي , قام الباحث بإجراء إختبارات الصدق والثبات عليها ، وذلك على النحو التالي:

١/١١ تقييم مستوى ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم استخدام معامل الارتباط ألفا لكرونباخ ، باعتباره أكثر أساليب تحليل الثبات دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للإختبار ، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية وإختبار المقاييس في البحوث الإجتماعية والإدارية ، فقد تقرر إستبعاد أى متغير من المتغيرات التابعة لأى مقياس متعدد المحتوي وخاضع للإختبار ، عندما يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينة وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل ٠.٣٠ (إدريس ، ٢٠١٢).

وفى ضوء ذلك، تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا على كل من: مقياس ممارسات الإدارة بالتجوال، ومقياس الإلتزام التنظيمي، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة من المقاييس الفرعية التابعة لكل مقياس على حده ، ويوضح الجدول رقم (٢) درجة الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث.

جدول رقم (٢)

تقييم درجة الإلتزام الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث

(مخرجات تحليل الإلتزام Reliability Analysis)

المتغير	الإبعاد/المقاييس	المحاولة الاولى		المحاولة الثانية		رقم العبارات المحذوفة	الإحصاء الوصفي	
		عدد العبارات	معامل الفا	عدد العبارات	معامل الفا		الوسط الحسابي	الإلتزام المعياري
المستقل	إكتشاف الحقائق	٩	٠,٩٣٧	٩	٠,٩٣٧	----	٤,٣٣٠	٠,٦٠٩
	تحسين الإتصال	١١	٠,٩٥٧	١١	٠,٩٥٧	----	٤,٣٧١	٠,٦٦١
	التحفيز	٩	٠,٩٥٧	٩	٠,٩٥٧	----	٤,١٩٢	٠,٧١٤
	التطوير والإبداع	٧	٠,٩٥٨	٧	٠,٩٥٨	----	٤,٢٤٨	٠,٧٨٤
	التغذية المرتدة	٨	٠,٩٥٠	٨	٠,٩٥٠	----	٤,٠٦٢	٠,٧٦٩
ممارسات الإدارة بالتجوال								
التابع	الإلتزام العاطفي	٧	٠,٧٤٨	٦	٠,٨٤١	١	٤,٤٨٤	٠,٤٥٤
	الإلتزام المستمر	٧	٠,٧٨٩	٧	٠,٧٨٩	----	٤,١٣٣	٠,٥٥٠
	الإلتزام المعياري	٧	٠,٧٦٠	٧	٠,٧٦٠	----	٤,٠٥٨	٠,٥٣٥
	الإلتزام التنظيمي	٢١	٠,٨٩٥	٢٠	٠,٨٩٩	عبارة واحدة	٤,٢١٢	٠,٤٥٢

المصدر : من إعداد الباحث ، طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (٢) مايلي:

- أن معامل ألفا لمقياس ممارسات الإدارة بالتجوال ككل مقبولة جداً (٠,٩٨٧) ، حيث تراوحت معاملات ألفا لممارسات الإدارة بالتجوال بين (٠,٩٣٧ ، ٠,٩٥٨) ، وبفحص معاملات الارتباط الإجمالية لكل متغير من متغيرات هذه المجموعة ، تبين أن جميع العبارات تمكنت من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده (ذات معامل ارتباط أقل من ٠.٣٠) ، لذلك تقرر عدم استبعاد أي عبارات من المقياس ، وبذلك يظل عدد العبارات التي يتكون منها المقياس هو ٤٤ عبارة.
- أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية لمقياس الإلتزام التنظيمي، أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٨٩٥) ، إلا أنه بفحص معاملات الارتباط الإجمالية لكل متغير من متغيرات هذه المجموعة ، تبين أن هناك عبارة واحدة رقم (١) لم تتمكن من مقابلة المعيار السابق تحديده (ذات معامل ارتباط أقل من ٠.٣٠) ، لذا تقرر إستبعادها من المقياس ، وبذلك أصبح عدد العبارات للمقياس ككل ٢٠ عبارة وارتفعت قيمة معامل ألفا للمقياس ككل إلي ٠,٨٩٩ ، وقد تراوحت قيمة ألفا لأبعاد مقياس الإلتزام التنظيمي بين (٠,٧٨٩ ، ٠,٨٤١).

وبناءً على نتائج تحليل الاعتمادية السابق ، يمكن القول أن المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تتمتع بدرجة عالية من الإتساق الداخلي بين محتوياتها ، ويمكن الإعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل الإحصائي بالدراسة الحالية.

٢/١١ تقييم مستوى صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث على طريقة صدق المحتوى **Content Validity**: وذلك للتأكد من صدق عبارات الاستقصاء سواء من الناحية العلمية أو التطبيقية ، حيث تم عرض الإستقصاء على عدد من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكليات التجارة بالجامعات المصرية ، فضلاً عن عرضها على عدد ٢٠ مفردة من المعلمون بالمدارس التعليم العام الحكومية والمصرية اليابانية محل الدراسة، وتم إجراء الإختبار المبدئي ، من خلال مقابلة المحكمين ومراعاة ملاحظاتهم على بعض الألفاظ والتعبيرات الواردة بالقائمة وتعديل القائمة بناء على تلك الملاحظات .

في ضوء النتائج السابقة ، والخاصة بتقييم الاعتمادية والمصادقية في المقاييس المستخدمة في هذا البحث ، إتضح للباحث إمكانية الإعتماد على عدد ٤٤ عبارة لمقياس ممارسات الإدارة بالتجوال و ٢٠ عبارة لمقياس الإلتزام التنظيمي ، حيث تتمتع جميعها بدرجة عالية من الثبات والمصادقية .

١١- نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفروض

تناول الباحث في هذا الجزء ، نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفروض ، وذلك على النحو التالي:

١/١٢- واقع ممارسات الإدارة بالتجوال في مدارس التعليم العام

يتناول الباحث الإجابة على السؤال الأول للدراسة : ماهي درجة ممارسة مدراء مدارس التعليم العام (الحكومية/المصرية اليابانية) بجمهورية مصر العربية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمون بها ؟ وللإجابة على هذا السؤال ، وللوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات الإدارة بالتجوال ، تم عمل تحليل وصفي لبيانات الدراسة باستخدام (SPSS V.23) ، ويظهر الجدول رقم (٢) نتائج الإحصاء

الوصفي لممارسات الإدارة بالتجوال ، ويتبين من هذا الجدول أن آراء أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية كانت مرتفعة بدرجة كبيرة على مستوى جميع الأبعاد ، حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لها (٤.٢٥١) بإنحراف معياري يبلغ (٠.٦٥٧) ، وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة) ، وتبين درجات الإنحراف المعياري والتي تقل جميعها عن الواحد الصحيح ، وجود درجة منخفضة من التباين في آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة ، ويعنى ذلك إرتفاع مستوى شعور المعلمون بتبني الإدارة المدرسية لممارسات الادارة بالتجوال وأبعادها المختلفة بالمدارس محل الدراسة ، ويدل ذلك علي أن مديري المدارس محل الدراسة يُمارسون الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة رغم أن هذا المفهوم يُعد من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ، ويلاحظ أن البُعد الثاني : تحسين الإتصال جاء في المرتبة الأولى ؛ إذ يحرص المدير على توطيد العلاقات الاجتماعية مع المعلمون من خلال جوائز الميدانية ، بهدف كسب ثقتهم ومناقشة آرائهم ومقترحاتهم ومعرفة مدي ملائمة وسلامة قنوات الإتصال من خلال مطابقة المعلومات الواردة بالواقع ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العيدي ، ٢٠١٠) ، وأيضاً مع دراسة (قدومي والحوالدة ، ٢٠١٤) في التأكيد على أن ممارسات الإدارة بالتجوال تلعب دوراً كبيراً في تحسين الإتصال .

ثم جاء في المرتبة الثانية البُعد الأول : إكتشاف الحقائق ، حيث يعتبر التجوال أحد أهم الأساليب التي تساعد المدير على التحديد الدقيق للمشكلات، وايضاً التأكد من سير العمل وفقاً للخطة الموضوعية من قبل وزارة التربية والتعليم ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Shra' ah , et al,2013) ، حيث أشارت إلى أن ممارسات مديري المستشفيات الأردنية للإدارة بالتجوال متوسطة.

في حين أن المرتبة الثالثة كانت للبُعد الرابع : التطوير والإبداع ، فمن خلال التجوال يستطيع مدير المدرسة ترسيخ ثقافة مدرسية قائمة على الإبداع والإبتكار والتجديد بإكتشاف الفرص الإبداعية والمرونة وتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير التعليم ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المصري ، ٢٠١٥) ، وايضاً دراسة (Macneill & Boyd,2009) ، في التأكيد على أهمية ممارسات الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتطوير والإبداع بغرض تحسين الأداء ، لكنها اختلفت مع دراسة (قدومي والحوالدة ، ٢٠١٤) ، حيث جاءت ممارسة هذا البُعد بدرجة متوسطة وأرجعت الدراسة ذلك إلى وجود العديد من المعوقات التي تتطلب إعداد مدرء المدارس بشكل جيد لتطوير مهاراتهم ومعارفهم ، بما يضمن تعاملهم بشكل ايجابي مع هذا البُعد .

وقد جاء في المرتبة الرابعة البُعد الثالث : التحفيز ، ويلعب هذا البُعد دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية للمعلمون وتشجيعهم على العمل ، بما يُحسن من أداء العمل وبيئة عمل صحية وملائمة . وفي المرتبة الأخيرة ظهر البُعد الخامس : التغذية المرتدة ، ورغم أنها جاءت في المركز الأخير إلا أن الوسط الحسابي لها كان مرتفع ، ويُشير إلى حرص المدير على تزويد المعلمون بالقوانين والمعلومات التي تساعدهم في مجال عملهم ، بالإضافة الى إمداد المعلمون بنقاط القوة والضعف في الإداء ، وكيفية معالجة أوجه القصور والضعف .

٢/١٢ مستوى الإلتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام (الحكومية / المصرية اليابانية)

يتناول الباحث الإجابة على السؤال الثاني للدراسة: ما مستوى الإلتزام التنظيمي بمدارس التعليم العام (الحكومية/المصرية اليابانية) بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر المعلمون بها ؟ وللاجابة على هذا السؤال ، وللوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات

الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد الإلتزام التنظيمي ، تم عمل تحليل وصفي لبيانات الدراسة باستخدام (SPSSV.23) ، ويظهر الجدول رقم (٢) نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد الإلتزام التنظيمي ، ويتبين من هذا الجدول أن اتجاهات أفراد العينة لأبعاد الإلتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية كانت مرتفعة بدرجة كبيرة على مستوى جميع الأبعاد ، حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لها (٤.٢١٢) بإنحراف معياري يبلغ (٠.٤٥٢) ، وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة) ، ويُشير ذلك إلى إرتفاع مستوي الإلتزام التنظيمي بين المُعلمون بالمدارس محل الدراسة ، وتُبين درجات الإنحراف المعياري والتي تقل جميعها عن الواحد الصحيح ، وجود درجة منخفضة من التباين في آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة. وقد جاء بُعد الإلتزام العاطفي في المرتبة الأولى بوسط حسابي يبلغ (٤.٤٨٤) ، وهو مؤشر ايجابي للإرتباط العاطفي وانتماء المُعلمون للمدرسة التي يعملون بها ، بالإضافة إلى التوافق بين قيمهم الذاتية والقيم السائدة في المدرسة ، يليه بُعد الإلتزام المستمر بوسط حسابي يبلغ (٤.١٣٣) ، الذي يُشير إلى العلاقة الإيجابية بين الزملاء في المدرسة ، وفي المرتبة الأخيرة بُعد الإلتزام المعياري أو الأخلاقي (٤.٠٥٢) ، ورغم ارتفاع الوسط الحسابي لهذا البُعد إلا أن وجوده في المرتبة الأخيرة قد يرجع لكونه من الأمور غير المحسوسة أو الملموسة.

٣/١٢ - اختبار فروض الدراسة

يناقش هذا الجزء إختبار فروض الدراسة ، من خلال ما يلي :

٣/١٢ / ١ / دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة (اختبار الفرض الأول)

يناقش الباحث الإجابة على السؤال الثالث للدراسة ، وهو: إلي أي مدى توجد علاقة بين ممارسات الإدارة بالتجوال ومستوى الإلتزام التنظيمي بالمدارس محل الدراسة؟ ، وذلك بإختبار الفرض الأول للدراسة المتعلق بالعلاقة بين متغيرات الدراسة ، وإختبار هذا الفرض وبين قوة واتجاه العلاقة ومعنوياتها ، قرر الباحث الإعتماد على تحليل الإرتباط بيرسون ، حيث يظهر الجدول رقم (٣) مصفوفة معاملات الإرتباط بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (٣)

مصفوفة معاملات الإرتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
إكتشاف الحقائق	١									
تحسين الإتصال	٠,٨٥٠	١								
التحفيز	٠,٨٦١	٠,٩١٢	١							
التطوير والإبداع	٠,٨١٥	٠,٨٧١	٠,٨٨٧	١						
التغذية المرتدة	٠,٧٢٩	٠,٧٧٢	٠,٨٧١	٠,٩٠٥	١					
ممارسات الإدارة بالتجوال	٠,٩٠٥	٠,٩٤٥	٠,٩٦٩	٠,٩٥٣	٠,٩١١	١				
الإلتزام العاطفي	٠,٣٢٦	٠,٤٦٠	٠,٢٨٥	٠,٤٠٩	٠,٣١٧	٠,٣٨٦	١			
الإلتزام المستمر	٠,٥٧٨	٠,٦٩٧	٠,٦٢١	٠,٦٥٦	٠,٥٥٣	٠,٦٦٦	٠,٥٣٨	١		
الإلتزام المعياري	٠,٦٠٩	٠,٧٠٦	٠,٧٠٥	٠,٦٦٢	٠,٦٦٥	٠,٧١٧	٠,٤٦٨	٠,٨٦٤	١	
الإلتزام التنظيمي	٠,٥٩٥	٠,٧٢٦	٠,٦٤١	٠,٦٧٦	٠,٦٠٦	٠,٦٩٦	٠,٧٢٣	٠,٩٤٤	٠,٩٢٢	١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. جميع المعاملات معنوية عند مستوى ٠,٠٥%.

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن معاملات الارتباط تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين ممارسات الإدارة بالتجوال ككل وبجميع أبعادها وبين مستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمون بأبعاده المختلفة ، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٢٨٥ ، ٠,٧٢٦) ، وتعني تلك النتيجة أن زيادة شعور المعلمون بتبني المديرين لممارسات الإدارة بالتجوال في المدارس محل الدراسة يرتبط إيجابياً بمستوى إلتزامهم التنظيمي وهذه النتيجة تؤكد على قوة الترابط في العلاقة بين كافة أبعاد ممارسات الإدارة بالتجوال وبين كافة أبعاد الإلتزام التنظيمي .

وفي ضوء ما سبق نستطيع رفض صحة الفرض الأول للدراسة ، والذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات الإدارة بالتجوال بمدارس التعليم العام (الحكومية/المصرية اليابانية) وبين مستوى الإلتزام التنظيمي بها" ، وقبول الفرض البديل الذي يؤكد على وجود علاقة بين ممارسات الإدارة بالتجوال في المدارس محل الدراسة ومستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمون بها .

٢/٣/١٢ تأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام التنظيمي (اختبار الفرض الثاني)

يتعرض الباحث للإجابة علي السؤال الرابع للدراسة ، وهو : ما هي القدرة التنبؤية لأبعاد ممارسات الإدارة بالتجوال في تفسير التباين الواقع في مجالات الإلتزام التنظيمي ؟ وللإجابة على هذا السؤال ، تم اختبار الفرض الثاني للدراسة ، بعدما تأكد للباحث وجود علاقة بين ممارسات الإدارة بالتجوال في المدارس محل الدراسة ومستوي الإلتزام التنظيمي من نتائج مصفوفة معاملات الارتباط السابق عرضها ، لذا قام الباحث بإستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط **Simple Regression Analysis** ، لما له من قدرة على بيان أثر علاقة متغير مستقل (ممارسات الإدارة بالتجوال) على متغير تابع (الإلتزام التنظيمي) كخطوة أولى ، ثم قرر الباحث إستخدام أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** ، وذلك لإختبار الفرض الثاني للدراسة ، والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتطبيق ممارسات الإدارة بالتجوال في المدارس محل الدراسة علي مستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمون بشكل إجمالي ، ولكل بعد من أبعاده على حده" ، وذلك لما له من قدرة على بيان أثر متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع ، وقد تم استخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد عند مستوى معنوية ٥٪ .

أ- تأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على الإلتزام التنظيمي ككل

كخطوة أولى قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط لممارسات الإدارة بالتجوال ككل على مستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمون بالمدارس محل الدراسة ككل ، كما بالجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

تأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على الإلتزام التنظيمي للمعلمون بالمدارس محل الدراسة

المدارس الحكومية			المدارس المصرية اليابانية			المدارس الحكومية والمصرية اليابانية معاً			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
المعنوية	قيمة ت	معامل الإنحدار	المعنوية	قيمة ت	معامل الإنحدار	المعنوية	قيمة ت	معامل الإنحدار		
٠,٠٠٠	٨,٨٩٣	٠,٣٦٣	٠,٠٠٠	١٩,٣٦١	٠,٦٧٤	٠,٠٠٠	٢٠,٥١٧	٠,٤٨٠	ممارسات الإدارة بالتجوال ككل	الإلتزام التنظيمي ككل
معامل الارتباط $R = ٠,٥٤٣$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٢٩٥$ التباين $F = ٧٩,٠٨٤$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$			معامل الارتباط $R = ٠,٧٧٠$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٥٩٢$ التباين $F = ٣٧٤,٨٦٢$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$			معامل الارتباط $R = ٠,٦٩٦$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٤٨٤$ التباين $F = ٤٢٠,٩٤٧$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإنحدار البسيط .

يشير الجدول رقم (٤) إلى نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير ممارسات الإدارة بالتجوال ككل على مستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمون بالمدارس محل الدراسة ككل ، وتبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي مباشر لممارسات الإدارة بالتجوال ككل على مستوى الإلتزام التنظيمي ككل بالمدارس محل الدراسة ، حيث بلغت قيمه معامل الإنحدار (٠,٤٨٠) ، إلا أن ذلك التأثير كان أكبر في المدارس المصرية اليابانية عنة في المدارس الحكومية العادية ، حيث بلغت معامل الإنحدار لكل منهما على التوالي (٠,٦٧٤) و (٠,٣٦٣). ولمزيد من التفسير والإيضاح ، قام الباحث بإجراء تحليل تفصيلي لتأثير كل ممارسة من ممارسات الإدارة بالتجوال ككل على مستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمون ككل ، ثم على كل بُعد من أبعاده ، كما هو موضح بالجدول رقم (٥) ، (٨ ، ٧ ، ٦) .

جدول رقم (٥)

تأثير ممارسات أبعاد الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام التنظيمي ككل للمعلمون

المدارس الحكومية			المدارس المصرية اليابانية			المدارس الحكومية والمصرية اليابانية معاً			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
المعنوية	قيمة ت	معامل الإنحدار	المعنوية	قيمة ت	معامل الإنحدار	المعنوية	قيمة ت	معامل الإنحدار		
٠,٥٥٧	٠,٥٥٩	٠,٠٣٧	٠,٠٠٠	٨,٠٢٠	٠,٣٣٥	٠,٣٧٧	٠,٨٨٤	٠,٠٤٤	إكتشاف الحقائق	الإلتزام التنظيمي ككل
٠,٠٠٠	١٢,٤١٣	٠,٣٦٩	٠,٠٠٠	٧,٣٧٧	٠,٢٦٤	٠,٠٠٠	٩,١٢٨	٠,٥٦٦	تحسين الإتصال	
٠,٠٠٠	٨,٨٧٢	٠,٢٧٠	٠,٣٥٥	٠,٩٢٦	٠,٠٨٧	٠,٠٠١	٣,٣٣٩	٠,١٢٨	التحفيز	
٠,٠٤٩	٣,٠٠٠	٠,١٢٢	٠,٠٠٠	٣,١٥١	٠,١٩٠	٠,٠٩٤	١,٦٨٠	٠,٠٧٦	التطوير والإبداع	
٠,٠٠٣	٣,٩٧٥	٠,١٤١	٠,٠٠٠	٣,٤٤٧	٠,١٦٩	٠,٠٤٨	١,٩٨٣	٠,١٠٣	التغذية المرتدة	
معامل الارتباط $R = ٠,٨١٥$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٦٦٤$ التباين $F = ٧٢,٩٨٥$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$			معامل الارتباط $R = ٠,٨٣٩$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٧٠٤$ التباين $F = ١٢١,٠٥٢$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$			معامل الارتباط $R = ٠,٨٤٣$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٧٥٢$ التباين $F = ١٠٩,٤٨٤$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإنحدار المتعدد .

ويوضح الجدول رقم (٥) ، نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام التنظيمي ككل للمعلمون ، حيث تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات الإدارة بالتجوال (تحسين الإتصال - التحفيز - التغذية المرتدة) على مستوى الإلتزام التنظيمي ككل للمعلمون بالمدارس محل الدراسة، بينما لا يوجد تأثير معنوي لكل من إكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع على مستوى الإلتزام التنظيمي ككل للمعلمون بالمدارس محل الدراسة ، بينما إختلف تأثير ومعنوية تلك الممارسات بين المدارس الحكومية العادية والمصرية اليابانية. حيث كان لجميع ممارسات الإدارة بالتجوال (عدا التحفيز) تأثير معنوي إيجابي على مستوى الإلتزام التنظيمي ككل بالمدارس المصرية اليابانية، فيما كانت جميع تلك الممارسات (عدا إكتشاف الحقائق) لها تأثير معنوي إيجابي على مستوى الإلتزام التنظيمي ككل في المدارس الحكومية العادية محل الدراسة.

وبالنظر إلى النموذج المتحصل عليه من تحليل الانحدار المتعدد بالجدول رقم (٥) ، نجد أن أبعاد الإدارة بالتجوال تفسر ما نسبته (٧٥.٢%) من التباين في الإلتزام التنظيمي في المدارس محل الدراسة ككل ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (العازمي ، ٢٠١٩ ؛ Shra ah, et al,2013) وان هذه النسبة ترتفع في المدارس المصرية اليابانية (٧٠.٤%) ، عنها في المدارس الحكومية (٦٦.٤%) . ويلاحظ أن البعد الثاني : تحسين الإتصال كان أكثر المجالات تأثيراً في الإلتزام التنظيمي بمعامل إنحدار قدرة ٠.٥٦٦ ، وهذا يدل على أهمية تحسين الإتصال ودعم وسائله في العمل التعليمي ، باعتبارها عملاً ذي طبيعة خاصة . يليه في التأثير البعد الثالث : التحفيز بمعامل إنحدار ٠.١٢٨ ، وهذا يؤكد على أن وجود التحفيز المناسب من القيادات الإدارية يعد عاملاً أساسياً في الإلتزام التنظيمي للمعلمون . ثم البعد الخامس : التغذية المرتدة بمعامل إنحدار ٠.١٠٣ . يليه البعد الرابع : التطوير والإبداع بمعامل إنحدار ٠.٠٧٦ ، وأخيراً البعد الأول : إكتشاف الحقائق بمعامل إنحدار ٠.٠٤٤ .

وبالنظر إلى ذات الجدول ، وطبقاً لمعاملات الانحدار الواردة بالجدول ، نجد أن أكثر أبعاد الإدارة بالتجوال تأثيراً على مستوى التزام المعلمون بالمدارس المصرية اليابانية البعد الأول : إكتشاف الحقائق ، يليه البعد الثاني : تحسين الإتصال ، ثم البعد الرابع : التطوير والإبداع ، يليه البعد الخامس : التغذية المرتدة ، وأخيراً البعد الثالث : التحفيز . لكن في المدارس الحكومية ، نجد أن أكثر أبعاد الإدارة بالتجوال تأثيراً على مستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمون بهذه المدارس البعد الثاني : تحسين الإتصال ، يليه البعد الثالث : التحفيز ، ثم البعد الخامس : التغذية المرتدة، يليه البعد الرابع : التطوير والإبداع ، وأخيراً البعد الأول : إكتشاف الحقائق .

ب- تأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام العاطفي

يتضمن الجدول رقم (٦) ، نتائج التحليل الإحصائي لتأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام العاطفي .

جدول رقم (٦)
تأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام العاطفي للمعلمون

المدارس الحكومية	المدارس المصرية اليابانية			المدارس الحكومية والمصرية اليابانية معاً			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	
	معامل الإندثار	قيمة ت	المعنوية	معامل الإندثار	قيمة ت	المعنوية			معامل الإندثار
٠,٧٥٤	٠,٣١٤	٠,٠٣٠	٠,٠٠٠	٣,٦٢٣	٠,١٢٤	٠,٩٩٣	٠,٠٠٩	٠,٠٠١	إكتشاف الحقائق
٠,٠٠٠	٥,٧٥٤	٠,١٧٣	٠,٠٠٠	٧,٥٢٠	٠,٢٨٩	٠,٠٠٠	١٠,٥٢٧	٠,٣٤٩	تحسين الإتصال
٠,٠٠٠	٤,٦٥٢	٠,١٢٢	٠,٠٠٠	٧,٣٣٧	٠,٢٧٥	٠,٠٠٠	٩,٢٥٨	٠,٢٥٥	التحفيز
٠,٠٠١	١,٧٩٢	٠,٠٩٥	٠,٠٠٠	٢,٨٨١	٠,١٠٤	٠,٠٤٤	٢,٠٢٢	٠,٠٨٣	التطوير والإبداع
٠,٠٠٧	١,٥٣٣	٠,٠٨٣	٠,٠٠٣	٢,٠٠١	٠,٠٨٣	٠,٠١٣	٢,٤٨٢	٠,٠٦٣	التغذية المرتدة
معامل الارتباط $R = ٠,٦٠٢$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٣٦٢$ التباين $F = ٢١,٠٣٤$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$			معامل الارتباط $R = ٠,٦٧٦$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٤٥٧$ التباين $F = ٤٢,٨٣٤$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$			معامل الارتباط $R = ٠,٦٠٣$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٤٦٣$ التباين $F = ٨٨,٨٠١$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإندثار المتعدد.

ويشير الجدول رقم (٦) ، إلي نتائج تحليل الإندثار المتعدد لتأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام العاطفي للعاملين ، حيث تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات الإدارة بالتجوال (تحسين الإتصال - التحفيز - التطوير والإبداع - التغذية المرتدة) على مستوى الإلتزام العاطفي للمعلمون بالمدارس محل الدراسة ، حيث نجد أن ابعاد الإدارة بالتجوال السابقة تفسرا ٤٦.٣% من التباين في الإلتزام العاطفي في المدارس محل الدراسة ، بينما لا يوجد تأثير معنوي لإكتشاف الحقائق على مستوى الإلتزام العاطفي للمعلمون بالمدارس محل الدراسة .

وقد اختلف تأثير ومعنوية تلك الممارسات بين المدارس الحكومية والمصرية اليابانية ، حيث كان لجميع ممارسات الإدارة بالتجوال تأثير معنوي إيجابي وتفسر ٤٥.٧% من التباين في مستوى الإلتزام العاطفي بالمدارس المصرية اليابانية، فيما كانت جميع تلك الممارسات (عدا إكتشاف الحقائق) لها تأثير معنوي إيجابي .

ج- تأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام المستمر
يتضمن الجدول رقم (٧) نتائج التحليل الإحصائي لتأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام المستمر .

جدول رقم (٧)

تأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام المستمر للمعلمون

المدارس الحكومية			المدارس المصرية اليابانية			المدارس الحكومية والمصرية اليابانية معاً			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
المعنوية	قيمة ت	معامل الإندثار	المعنوية	قيمة ت	معامل الإندثار	المعنوية	قيمة ت	معامل الإندثار		
٠,٠١٤	٢,٤٨٧	٠,١٨٥	٠,٠٠٠	١,٧١٩	٠,١٠٩	٠,٢٤٢	١,١٧١	٠,٠٧٥	إكتشاف الحقائق	
٠,٠٠٠	٨,٢٣٨	٠,٣٩٤	٠,٠٠٠	٥,٧٦٧	٠,٣٤٣	٠,٠٠٠	٦,٧٦٣	٠,٣٥٣	تحسين الإتصال	
٠,٠٠٠	٦,٩٤٠	٠,٢٠٧	٠,٠٠٠	٦,٩٤٥	٠,٣٥٧	٠,٠١٩	١,٢٩٢	٠,١١٣	التحفيز	
٠,٥١٦	٠,٦٥٠	٠,٠٥٩	٠,٠٠٣	٢,٩٦٥	٠,١٣٧	٠,٠٠٠	٣,٨٤٩	٠,١٨١	التطوير والإبداع	
٠,١٠٣	١,٦٣٧	٠,٠٩٤	٠,٠٣٤	٢,١٣٢	٠,٠٧٣	٠,٢٠٦	١,٢٦٥	٠,٠٨٣	التغذية المرتدة	
معامل الارتباط $R = ٠,٨٥٥$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٧٣١$ التباين $F = ١٠٠,٤٤١$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$			معامل الارتباط $R = ٠,٨٥٤$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٧٢٩$ التباين $F = ١٣٦,٦٥٤$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$			معامل الارتباط $R = ٠,٧١٢$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٥٠٧$ التباين $F = ٩١,٣٨١$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإندثار المتعدد .

ويوضح الجدول رقم (٧) ، نتائج تحليل الإندثار المتعدد لتأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام المستمر للمعلمون ، حيث تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات الإدارة بالتجوال (تحسين الإتصال - التحفيز - التطوير والإبداع) على مستوى الإلتزام المستمر للمعلمون بالمدارس محل الدراسة ، وتفسر هذه الممارسات للإدارة بالتجوال نسبة ٥٠.٧% من التباين في الإلتزام المستمر، بينما لا يوجد تأثير معنوي لكل من إكتشاف الحقائق والتغذية المرتدة على مستوى الإلتزام المستمر للمعلمون بالمدارس محل الدراسة.

بينما إختلف تأثير ومعنوية تلك الممارسات بين المدارس الحكومية والمدارس المصرية اليابانية، حيث كان لجميع ممارسات الإدارة بالتجوال تأثير معنوي إيجابي يفسر ٧٢.٩% من التباين في مستوى الإلتزام المستمر بالمدارس المصرية اليابانية ، فيما كانت جميع تلك الممارسات عدا (التطوير والإبداع - التغذية المرتدة) لها تأثير معنوي إيجابي وتفسر ٧٣.١% من التباين في مستوى الإلتزام المستمر في المدارس الحكومية العادية محل الدراسة.

د- تأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام المعياري أو الأخلاقي

يحتوي الجدول رقم (٨) ، نتائج التحليل الإحصائي لتأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على الإلتزام المعياري أو الأخلاقي .

جدول رقم (٨)

تأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام المعياري للمعلمون

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المدارس الحكومية والمصرية اليابانية معاً			المدارس المصرية اليابانية			المدارس الحكومية		
		معامل الإندثار	قيمة ت	معامل الإندثار	معامل الإندثار	قيمة ت	معامل الإندثار	معامل الإندثار	قيمة ت	معامل الإندثار
الإلتزام المعياري	إكتشاف الحقائق	٠,٠٥١	٠,٨٤٥	٠,٣٣٩	٧,٣٠٨	٠,٣٩٨	٠,٠٤٨	٠,٦٩٠	٠,٤٩١	
	تحسين الإتصال	٠,٣١٣	٥,٥٨٢	٠,٠٠٠	٤,٤٠٠	٠,١٨٧	٠,٣٥٧	٨,٦٢٧	٠,٠٠٠	
	التحفيز	٠,١٠٨	١,٣١٩	٠,٠١٨	١,٥٥٣	٠,٠٧١	٠,٢٣٠	٤,٦٧٠	٠,٠٠٠	
	التطوير والإبداع	٠,٦٤	١,١٣٨	٠,٠٧١	١,٢٦٦	٠,٠٦٨	٠,١٢٢	٢,٥٩٢	٠,٠١٠	
	التغذية المرتدة	٠,١٤٥	٣,٩٥٧	٠,٠٠٠	٧,٠١١	٠,٣٥٦	٠,٠٩٨	٢,١٥٨	٠,٠٢٣	
		معامل الإرتباط $R = ٠,٧٣٥$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٥٤١$ التباين $F = ١٠٤,٨٤٢$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$			معامل الإرتباط $R = ٠,٧٨٨$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٦٢١$ التباين $F = ٨٣,٢٧٥$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$			معامل الإرتباط $R = ٠,٨٥٣$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٧٢٨$ التباين $F = ٩٩,٠٩٥$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإندثار المتعدد .

ويوضح الجدول رقم (٨) ، نتائج تحليل الإندثار المتعدد لتأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام المعياري للمعلمون ، حيث تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات الإدارة بالتجوال (تحسين الإتصال - التحفيز - التغذية المرتدة) على مستوى الإلتزام المعياري للمعلمون بالمدارس محل الدراسة ، وتفسر هذه الأبعاد للإدارة بالتجوال نسبة ٥٤.١% من التباين الواقع في مستوى الإلتزام المعياري ، بينما لا يوجد تأثير معنوي لكل من: إكتشاف الحقائق والتطوير والإبداع على مستوى الإلتزام المعياري للمعلمون بالمدارس محل الدراسة.

بينما إختلف تأثير ومعنوية تلك الممارسات بين المدارس الحكومية والمصرية اليابانية، حيث كان لجميع ممارسات للإدارة بالتجوال عدا (التحفيز والتطوير والإبداع) تأثير معنوي إيجابي يفسر ٦٢.١% من التباين في مستوى الإلتزام المعياري بالمدارس المصرية اليابانية ، فيما كانت جميع تلك الممارسات ما عدا إكتشاف الحقائق تأثير معنوي إيجابي يفسر ٧٢.٨% من التباين في مستوى الإلتزام المعياري في المدارس الحكومية العادية محل الدراسة.

في ضوء النتائج السابق عرضها ، يمكننا رفض صحة الفرض الثاني للدراسة ، والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتطبيق ممارسات الإدارة بالتجوال في المدارس محل الدراسة علي مستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمون بشكل إجمالي ، ولكل بعد من أبعاده على حده " ، وقبول الفرض البديل ، بعدما تبين وجود تأثير إيجابي لمعظم ممارسات للإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمون وأبعاده الثلاثة بالمدارس محل الدراسة ، كما تبين إختلاف معنوية ومستوي التأثير بين المدارس المصرية اليابانية والمدارس الحكومية.

١٢- النتائج التوصيات Results and Recommendations

- توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج ، كان من أهمها :-
- أن ممارسة الإدارة بالتجوال في مدارس التعليم العام (الحكومية/المصرية اليابانية) كانت بدرجة كبيرة على مستوى كل الأبعاد ، وإن كانت درجة الممارسة من قبل مدراء المدارس المصرية اليابانية أعلى من مدراء المدارس الحكومية ، وجاء البعد الثاني(تحسين الإتصال) في المرتبة الأولى ، يليه البعد الأول (إكتشاف الحقائق) ، ثم البعد الرابع (التطوير والإبداع) ، يليه البعد الثالث (التحفيز) ، وأخيراً البعد الخامس(التغذية المرتدة).
 - أن مستوى الإلتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام (الحكومية/المصرية اليابانية) كان بدرجة عالية على مستوى كل الأبعاد ، حيث جاء الإلتزام العاطفي في المرتبة الأولى ، ثم الإلتزام المستمر ، وأخيراً الإلتزام المعياري .
 - وجود علاقة إرتباط إيجابية قوية بين ممارسات الإدارة بالتجوال بمختلف أبعاده ومستوى الإلتزام التنظيمي بكل أبعاده .
 - أظهرت الدراسة وجود تأثير لأبعاد الإدارة بالتجوال (إكتشاف الحقائق ، تحسين الإتصال ، التحفيز ، التطوير والأبداع ، التغذية المرتدة) على مستوى الإلتزام التنظيمي بمختلف أبعاده (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المستمر ، الإلتزام المعياري) ، وإن كان تأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على مستوى الإلتزام التنظيمي أكبر في المدارس المصرية اليابانية عن المدارس الحكومية، وأن البعد الثاني(تحسين الإتصال) هو أكثر ممارسات الإدارة بالتجوال تأثيراً في مستوى الإلتزام التنظيمي في المدارس الحكومية ، بينما في المدارس المصرية اليابانية كان البعد الأول(إكتشاف الحقائق) هو الأكثر تفسيراً لمستوى الإلتزام التنظيمي بهذه المدارس .
- في ضوء النتائج السابق الإشارة إليها ، حدد الباحث مجموعة من التوصيات التي يضعها بين أيدي المسؤولين ومتخذي القرارات ومدراء مدارس التعليم العام ، للتحسين المستمر في مستوى أداء الإدارة المدرسية في مختلف مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية ، وهى :-
- ☒ نشر مفهوم الإدارة بالتجوال ، من خلال إدراجه بشكل رسمي ضمن مشروعات الإدارة المدرسية ، ليصبح من بين الممارسات الإدارية لمدراء مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية .
 - ☒ اعداد وتأهيل مدراء مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية لإدراك أبعاد الإدارة بالتجوال ، وكيفية ممارستها على أرض الواقع .
 - ☒ ضرورة وضع ميثاق أخلاقي لمهنة التعليم ، لدعم الإلتزام المعياري أو الأخلاقي كأحد أبعاد الإلتزام التنظيمي للمعلمون ، وبأسلوب سهل يدعم تطبيقه في البيئة المدرسية بمختلف جوانبها
 - ☒ العمل على التطوير المستمر في أساليب التحفيز المستخدمة وربطها بالأداء ، الذي يتم تقييمه باستمرار من خلال الجوائز الميدانية والتفقدية لمدراء مدارس التعليم العام ، حيث أشارت نتائج الدراسة الحالية أن بُعد التحفيز كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال يؤثر على مستوى الإلتزام التنظيمي بمختلف أبعاده .

- ✗ عقد ندوات وورش عمل ، يتم من خلالها مناقشة نقاط القوة وكيفية دعمها وتعظيم الاستفادة منها ونقاط الضعف وسبل معالجتها ، التي تم رصدها خلال الجولات التفتيدية ، حيث أوضحت نتائج الدراسة الحالية أن التغذية الراجعة تؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي .
- ✗ تنظيم لقاءات دورية بين مدراء مدارس التعليم العام العادية ، وأيضاً المصرية اليابانية ، لتبادل الخبرات والتجارب الإيجابية المتعلقة بممارسات الإدارة بالتجوال بمختلف أبعادها .
- ✗ تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي لمدراء مدارس التعليم العام حول كيفية الممارسة العملية لمفهوم الإدارة بالتجوال ، مع تضمينه ضمن متطلبات الترقى للإدارة المدرسية .
- ✗ دعم دور نقابة المهن التعليمية ، مع تشكيل تنظيمات وروابط حديثة ومجتمعات تعلم مهني **Professional Learning Communities** ، تدعم تبادل المعارف والخبرات وجوانب التعلم التنظيمي ، والممارسات الإدارية الناجحة لاسيما المفاهيم الإدارية الحديث ، التي يُمكن من خلالها تحسين أداء الإدارة المدرسية مثل ممارسات الإدارة بالتجوال ، بما يُساهم في توفير فرص النمو المهني الذاتي .

١٣ - مقترحات بحوث مستقبلية Future Ressearch

تناولت هذه الدراسة ، واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية ، لكن في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة من أهمية الإدارة بالتجوال ، وأيضاً قوة تأثيرها على مستوى الإلتزام التنظيمي بالمدارس محل الدراسة ، فإن الباحث يتقدم بمجموعة من البحوث المقترحة ذات صلة بمفهوم الإدارة بالتجوال ، باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً ، وهى :

- ✓ دور الإدارة بالتجوال في تحسين الأداء الإداري لمنظمات الأعمال .
- ✓ تأثير ممارسات الإدارة بالتجوال على الولاء التنظيمي .
- ✓ العلاقة بين ممارسات الإدارة بالتجوال والمناعة التنظيمية .
- ✓ دور الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز المؤسسي .
- ✓ الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الأداء الإستراتيجي لمؤسسات الأعمال .
- ✓ علاقة الإدارة بالتجوال بالإبداع الإداري .
- ✓ دور الإدارة بالتجوال في إكتشاف وتنمية وإدارة المواهب .
- ✓ الإدارة بالتجوال ودورها في دعم الإبتكار وريادة الأعمال .

المراجع

- ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين بن مكرمه المصري، ١٩٥٦ ، لسان العرب ، الجزء السادس ، دار المعارف ، القاهرة .
- إدريس ، ثابت عبدالرحمن ، (٢٠١٢) ، بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر .
- البقمي،سعد تراحيب، (٢٠١٢) ، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .
- الخضري ، محسن ، (٢٠٠٠) ، الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية ، مصر ، اتراك للنشر والتوزيع .
- الزبياري ، جعفر خافو بابا حسين ، (٢٠١٠) ، مهارات القيادة الإدارية ودورها في دعم الإلتزام التنظيمي : دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مدراء الأقسام وشُعب الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية /تينوي ، رسالة ماجستير .
- الأحمدى ، طلال بن عايد ، (٢٠٠٤) ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة فى ترك المنظمة والمهنة : دراسة ميدانية للممرضين العاملين فى مستشفيات وزراعة الصحة بمدينة الرياض ، المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ٢٤ ، العدد ١ ، القاهرة .
- السحيمي ، ياسر سعود (٢٠١٢) ، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإدارى – دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية ، الأردن ، جامعة مؤتة ، رسالة ماجستير .
- السكارنة ، بلال خلف ، (٢٠١٠) ، القيادة الإدارية الفعالة ، الأردن ، عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- الشبلي والنسور ، هيثم ، مروان ، (٢٠٠٩) ، إدارة المنشآت المتخصصة ، الأردن ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،
- الشمري،عايد رحيل ، (٢٠١٣) ، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود الشمالية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية .
- العجمي ، محمد (٢٠١٠) ، الإتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، الأردن ، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- العضايله ، على محمد ، (١٩٩٥) ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الإردنيين ، مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد العاشر ، العدد السادس ، الكرك .
- العبيدي ، أمل محمد ، (٢٠١٠) ، أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات – دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الاردن .
- العازمي ، مزنة سعد ، (٢٠١٩) ، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال وأثرها على الإلتزام التنظيمي ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، جامعة الكويت ، العدد ١٧٤ ، المجلد ٤٥ .
- الضلاعين ، على ، (٢٠١٦) ، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها فى فاعلية القرارات الإستراتيجية فى الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال ، ١٢ (١) .
- المجلس المصري للتنافسية ، (٢٠١٧) ، وضع مصر التنافسي في ٢٠١٦/٢٠١٧ ، ثبات نسبي ومزيد من التحديات ، القاهرة .

- المصرى ، إبراهيم ، (٢٠١٥) ، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز الرئيسي ، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعه الإسلامية - غزة .
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، المكتب الإقليمي للدول العربية ، (٢٠١٥) ، مؤشر التعليم قبل الجامعي ، في "مؤشر المعرفة العربي" ، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم .
- بن عصمان ، خيرية محمد ، (٢٠١٩) ، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، العدد ١٣٠ ، مجلد ٣ .
- بن يونس ، أسامة ، (٢٠١٦) ، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الحكومية وعلاقته بالإلتزام التنظيمي من وجهة نظرهم في محافظة عمان ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، الأردن ، ٢٠١٦ .
- جمهورية مصر العربية ، (٢٠١٤) ، وثيقة الدستور المصري ، المطابع الأميرية .
- حمادات ، محمد حسن ، (٢٠٠٦) ، قيم العمل والإلتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ، دار الحامد للنشر ، عمان .
- حمادي ، أحمد عباس ، (٢٠١٦) ، الإلتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين : بحث إستطلاعي لأراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، جامعة الفلوجة ، العدد ٩٤ ، المجلد ٢٢ .
- خير الدين ، موسى أحمد ، النجار ، محمود أحمد ، (٢٠١٠) ، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية .
- دالين ، ديوبولد ، ب فان ، (١٩٩٤) ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ترجم مع نبيل نوفل وآخرون ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ط 5 .
- شهاب ، فادية إبراهيم ، (٢٠١١) ، التطوير التنظيمي : القواعد النظرية والممارسات التطبيقية ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان .
- صندوق النقد الدولي ، (٢٠١٦) ، تقرير تنافسية الإقتصاديات العربية .
- صالحه ، مؤمن ، (٢٠١٥) ، درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعه الإسلامية ، غزة .
- عاشوري ، ابتسام ، (٢٠١٥) ، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة ، الجزائر .
- عيسى ، أحمد محمد ، أبا زيد ، رياض أحمد ، (٢٠١٤) ، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، مجلة العلوم الإدارية ، العدد ٢ ، المجلد ٤١ .
- عتوم ، يماني أحمد ، (٢٠١٧) ، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام ، رسالة التربية وعلم النفس ، السعودية ، العدد ٥٨ .
- قطيط ، عدنان محمد ، (٢٠١٧) ، تحسين مؤشرات التنافسية للتعليم قبل الجامعي في مصر : سيناريوهات بديلة ، المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي " نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر ، ٦-٨ مايو .
- قديمي ، منال ؛ الخوالدة ، تيسر ، (٢٠١٤) : الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس ، مجله جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، المجلد الثاني ، العدد السادس .
- كريدي ، باسم عباس ، (٢٠١٠) ، الأنماط القيادية وأثرها على الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في كلية الإدارة والإقتصاد في القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، العدد ٣ ، المجلد ١٢ .

- محمد ، ياسر أحمد مدني ، (٢٠١٩) ، واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد – دراسة تطبيقية ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ ، العدد الثامن .
- نعلاني ، عبد المحسن ، (٢٠٠١) ، " أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعه عين شمس ، القاهرة .
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، (٢٠١٦) ، استراتيجية التنمية المستدامة ، رؤية مصر ٢٠٣٠ .
- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ، (٢٠١٩/٢٠٢٠) ، الملخص الإحصائي للتعليم ما قبل الجامعي ، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم إتخاذ القرار .

- AL Shra, ah, A., Abu Rumman, M., Abu Hamour, H. &AL Sha, ar, I. (2013). Practicing Management "By Walking Around and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals, Journal of Management Research, 5(1), 64-79.

-Brown, G& Coley, k (2011)," The effect of walkthrough observations on teacher perspectives in Christian schools, Christian perspective in education, Vol. 4, Issue. 2, PP 1-24.

-Buckner, T. M. (2008),"Is managing by wandering around still Relevant?" Exchange Magazine, 181, 86-88.

-Boon , Ooi keng , (2006) , "The influence of corporate culture on organizational commitment : case study of semiconductor organization in Malaysia " , Sunway academic journal , Vol.3,PP.99-115

- Cervone, L & Martinez, P, (2007), Classroom walkthroughs as catalyst for school improvement, leadership compass, Vol.4, No.4, pp1-4.

-Perters, J. & Waterman, J. (1982). "In search of excellence: Lessons from America's best run companies. New York: Harper & Row.

- Graf, O & Werlinich, J, (2002), "an Observation frustration ...is there another way? The walkthrough observation tool. University of Pittsburgh, The principals Academy.

-Greenberg. J. & Baron, R<https://www.abebooks.com/servlet/searchResults?An=Greenberg%2c+Jerad%2c+Baron%2-c+Robert+A.8cm_sp=det—bdp—author> (2007) .Behavior in organizations (9th Edition) .NJ: prentice Hall.

- Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. 2010. Multivariate Data Analysis, (7th Ed). Prentice Hall, New Jersey.
- Hoe, Siu Loon, (2011), " Measuring an organizations innovation climate: a case study from Singapore", development and learning in organizations, Vol. 25, N.6.
- Hildebrand, Beil, M, (2006), "The implication of management by walking about: a case study of German hospital", Leadership in health services, Vol. 19, No. 4, Pp. – xv.
- Koerperich, Robert, (2008)," The effects of classroom walk – through observation on teachers' professional growth, Doctoral Dissertations, Arizona state University.
- Macneill, N. & Boyd, R. (2009), "Re-examining management by walking around, an electronic journal for leaders in education, 4(22), Retrieved February21,2017,from:<[http://www.curriculum.edu.au/leader/reexamining_management_by_walking_around_14867.html? Issue ID=10369](http://www.curriculum.edu.au/leader/reexamining_management_by_walking_around_14867.html?Issue_ID=10369)>
- Meyer, J. & Allen, N. (1993), "Commitment to organization and Occupations: extension of A three- Component Model", Journal of applied psychology, 78(4), 538-551.
- Negin, M, Omid, M, and Ahmed, B. (2013), the Impact of organizational commitment on employees job performance, interdisciplinary journal of contemporary research in Business, 5(5):162-173.
- Peters, T., &Austin, N (1989). "A passion for Excellence: The leadership difference. London: Collins. Project Management, Retrieved April 12, 2017. From: http://www.lifeaftercoffee.com/2006/03/28/management_by_walking_around>.
- Serrate, Olivier, (2009), Managing by walking around emphasizes the impotance of interpersonal contact, Asian development bank, Cornell University ILR School Digital Commons @ ILR, knowledge resolution. Vol.37, No.9.Published by the Asian Development Bank, USA.
- Rutowski, Kara D. , et al., (2009) , "Benchmarking organizational commitment across nonprofit human service organizations in Pennsylvania " , Benchmarking : An international journal , Vol. 16, No.1, PP. 135-150.

-Samad, Sarminah, (2003), "The different effects of creative organizational climate and organizational commitment on learning organization", University technology .MARA, Malaysia.

- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (<http://www.capmas.gov.eg>)

- الشبكة العربية لضمان الجودة والإعتماد في التعليم (<http://www.argaane.org>)

- The Global Competitiveness Report 2016-2017

(<http://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017>)

قائمة إستقصاء

موجهة للسادة المعلمين بمدارس التعليم العام

ممارسات الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي

" دراسة تطبيقية "

مدارس التعليم العام

٢٠٢٠

السيد الأستاذ /.....

تحية طيبة وبعد ،،،

يعتبر هذا الإستقصاء جزءاً رئيسياً من دراسة ميدانية ، التي يعدها الباحث تحت عنوان " ممارسات الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية : على مدارس التعليم العام " .

علماً بأن المقصود بالإلتزام التنظيمي من الناحية الإجرائية مدى ولاء المدرس في مدارس التعليم العام وميله نحو العمل في مدرسة ، وحرصه على تحقيق أهدافها والإسهام في نجاحها وإستمراريتها والإلتزام بقيمتها والمحافظة على سمعتها .

أما الإدارة بالتجوال فيقصد بها من الناحية الإجرائية قيام مدراء المدارس بجولات تفقدية للمدرسين في فصولهم الدراسية ، وذلك لإكتشاف حقيقة أدائهم وتحسين مستوى الإتصال لتعزيز العلاقات الشخصية معهم ، وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار وتقديم التغذية المرتدة لهم .

وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر كلاً من : الإدارة بالتجوال والإلتزام التنظيمي في المدارس محل الدراسة ، و تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة بالتجوال والإلتزام التنظيمي ؛ ومن ثم ، الإجابة على التساؤل البحثي المطروح : ما هو تأثير ممارسات الإدارة بالتجوال في المدارس محل الدراسة على الإلتزام التنظيمي بها ؟

وحتى يتحقق هذا الهدف ، فإننا نثق في تعاونكم الصادق لإستيفاء قائمة الأسئلة التي يشتمل عليها هذا الإستقصاء ، علماً بأن البيانات الواردة بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

ونشكركم على حسن تعاونكم معنا سلفاً ،،،

السؤال الأول :

فيما يلي عدد من العبارات المعدة لقياس " مستوى الإلتزام التنظيمي في المدرسة التي تعمل بها .
والمطلوب إبداء رأيك بالنسبة لكل عبارة بوضع علامة (✓) أمام الإستجابة التي تمثل وجهة نظرك .

م	العبارات	لأوافق مطلقاً (١)	لا أوافق (٢)	محايد (٣)	أوافق (٤)	أوافق تماماً (٥)
البعد الأول : الإلتزام العاطفي						
١	أشعر بأن مشاكل المدرسة التي أعمل بها هي مشاكل الشخصية .					
٢	أشعر بإنتماء قوى للمدرسة التي أعمل بها .					
٣	أشعر بأنني جزء من عائلة في المدرسة التي أعمل بها					
٤	أشعر بالسعادة لعملي في هذه المدرسة .					
٥	أستمتع بالحديث عن عملي في المدرسة مع أصدقائي خارج العمل .					
٦	هناك إرتباط عاطفي تجاة المدرسة التي أعمل فيها .					
٧	تتوافق قيمى الذاتية مع القيم السائدة فى مدرستى .					
البعد الثانى : الإلتزام المستمر						
٨	لدى إستعداد دائم للقيام بأى مهمة فى المدرسة حتى أضمن إستمرارية العمل فيها .					
٩	لايمكن أن أترك العمل فى المدرسة وأعمل فى مكان آخر .					
١٠	أشعر بإلتزام أخلاقى يعنى من ترك العمل فى المدرسة التي أعمل بها .					
١١	أهتم بشدة بمستقبل وسمعة المدرسة التي أعمل بها .					
١٢	أؤمن بأنه من الأفضل لأى فرد الإستمرار فى وظيفيته مدى الحياة .					
١٣	أؤمن بأن المدرسه التي أعمل بها تستحق ولائى وإخلاصى .					
١٤	أرغب فى إستمرار العلاقة بينى وبين زملائى فى العمل .					
البعد الثالث : الإلتزام المعيارى (الأخلاقى)						
١٥	إلتزامى الأخلاقى تجاة زملائى يدفعنى للبقاء فى المدرسة التي أعمل بها .					

واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي

					١٦	تعد المدرسة هي المكان الذي أفضل العمل فيه
					١٧	أشعر بالولاء للمدرسة التي أعمل بها .
					م	العبارات
أوافق تماماً (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق مطلقاً (١)		
					١٩	هناك فصل لمدرستي في بناء حياتي الوظيفية .
					٢٠	إلتزامي في العمل بهذه المدرسة بسبب علاقات الصداقة التي تربطني بزملائي في العمل .
					٢١	لا أستطيع ترك المدرسة التي أعمل بها بسبب المنافع التي تعود علي من العمل بها .

السؤال الثاني :

من فضلك ضع دائرة حول الرقم الذي يحدد إجابتك على السؤال التالي : بصفة عامة أرى أن مستوى الإلتزام التنظيمي في المدرسة التي أعمل بها : -

سئ لأقصى	سئ جداً	سئ	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
						درجه

السؤال الثالث :

فيما يلي عدد من العبارات لقياس درجة ممارسة مدراء المدرسة في التعليم العام للإدارة بالتجوال :
والمطلوب إبداء رائك بالنسبة لكل عبارة بوضع علامة (✓) أمام الإستجابة التي تمثل وجهة نظرك .

م	العبارات	لأوافق مطلقاً (١)	لا أوافق (٢)	محايد (٣)	أوافق (٤)	أوافق تماماً (٥)
البعد الأول : إكتشاف الحقائق						
١	يسعى المدير لتحديث بيانات العاملين والطلاب في المدرسة .					
٢	يقوم المدير بالتجوال للإطمئنان على مسار عمل المدرسة وفقاً لخطط الوزارة .					
٣	يعمل المدير على تطوير أساليب المتابعة في المدرسة					
٤	يتأكد المدير من البيانات والمعلومات الواردة إليه من خلال المتابعة الميدانية .					
٥	يتابع المدير أداء المدرسين في الفصول بشكل دائم .					
٦	يعتمد المدير على التجوال بالمدرسة لمعرفة مستوى الإنجاز المتحقق .					
٧	الجولات المستمرة تمكن المدير من إستيفاء المعلومات من مصادر متنوعه .					
٨	إعتماد المدير على التجوال يساعده في التحديد الدقيق للمشكلات المدرسية .					
٩	يسعى المدير إلى الوقوف على الأسباب الحقيقية لضعف أداء المدرسين .					
البعد الثاني : تحسين الإتصال						
١٠	وجود المدير خارج مكتبة مع المدرسين يدعم العلاقات الإجتماعية .					
١١	يعطى المدير الفرصة لمناقشة وجهات نظر المدرسين فيما يخص العمل .					
١٢	يتواجد المدير مع المدرسين في أوقات الأزمات و الضغوط ومشاكل العمل .					
١٣	يهتم المدير بكسب ثقة المدرسين خلال تجواله بالمدرسة .					
١٤	يركز المدير على إستقبال آراء المدرسين .					
١٥	يستمتع المدير في أثناء تجوال لأسئلة المدرسين ويناقشها معهم .					

واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي

م	العبارات	لأوافق مطلقاً (١)	لا أوافق (٢)	محايد (٣)	أوافق (٤)	أوافق تماماً (٥)
١٦	يشجع مدير المدرسة المناقشة الجماعية لأساليب العمل					
١٧	يهتم المدير بتوثيق العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي .					
١٩	يقوم المدير بالتجوال لمعرفة مدى سلامة قنوات الإتصال بمطابقة المعلومات الواردة بالواقع الفعلي .					
٢٠	يوفر المدير الفرصة لتعارف المدرسين بعضهم على بعض والعاملين بالمدرسة .					
البعد الثالث : التحفيز						
٢١	يُثني المدير على مبادرات وإنجازات المدرسين والعاملين بالمدرسة .					
٢٢	يُشيد المدير بالمدرس صاحب الأداء المتميز أمام زملائه .					
٢٣	يُعزز المدير خلال تجواله شعور المدرسين والعاملين بأنهم شركاء في تحقيق أهداف المدرسة .					
٢٤	يرفع المدير الروح المعنوية لدى المدرسين والعاملين بالمدرسة خلال تجواله في فصول المدرسة ومرافقها .					
٢٥	يتجول المدير بين صفوف المدرسة لتحفيز المدرسين والعاملين على تقديم أفضل ما لديهم .					
٢٦	يعتمد المدير على أساليب تحفيز متنوعة بما يتناسب مع كل مدرس وعامل بالمدرسة .					
٢٧	يستخدم المدير في أثناء تجواله جميع أنواع الحوافز .					
٢٨	يحرص المدير على منح الحوافز بعدالة لجميع المدرسين والعاملين .					
٢٩	يركز المدير على الحاجات غير المشبعة لدى المدرسين في توجيه التحفيز .					
البعد الرابع : التطوير والإبداع						
٣٠	يشجع المدير من خلاله تجواله أفكار التطوير والإبداع في العمل .					
٣١	يوفر المدير فرصاً كاملة للمدرسين لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير التعليم .					
٣٢	يُرسخ المدير ثقافة مدرسية قائم على الإبداع والإبتكار					

واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي

م	العبارات	لأوافق مطلقاً (١)	لا أوافق (٢)	محايد (٣)	أوافق (٤)	أوافق تماماً (٥)
٣٣	يقدم المدير أثناء تجواله بالمدرسة أفكار وأساليب جديدة لتطوير أداء المدرسين .					
٣٤	يكتشف المدير الطرق الإبداعية بين المدرسين في المدرسة .					
٣٥	يتمتع المدير بالمرونة ويخرج الأشياء عن الأطر التقليدية المعتادة لها.					
البعد الخامس : التغذية المرتدة						
٣٧	يُزود المدير أثناء تجواله المدرسين بالقوانين والمعلومات الخاصة بالعمل .					
٣٨	يُعطى المدير فى أثناء تجواله للمدرسين ملاحظات على أدائهم .					
٣٩	يُعزز المدير نقاط القوة لدى المدرسين ويطورها .					
٤٠	يُنابع المدير فى أثناء تجواله نتائج القرارات وِانعكاسها على سير العمل .					
٤١	يُناقش المدير نتائج الأهداف التى حققها المدرسين .					
٤٢	يعطى المدير فى أثناء تجواله تغذية مرتدة حول الرؤية المستقبلية للمدرسة .					
٤٣	يساعد المدير أثناء تجواله المدرسين فى إدراك قدراتهم ومهاراتهم .					
٤٤	يستطيع المدير من خلال تجواله تحديد نوع الترتيب اللازم والمناسب للمدرسين (كما ، ونوعاً)					

السؤال الرابع : فيما يلي بعض البيانات الشخصية الخاصة بك ، ومطلوب وضع علامة (✓) أمام الإستجابة المناسبة لكم :

(١) النوع : ذكر أنثى

(٢) العمر : أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ : أقل من ٤٠ سنة

من ٤٠ : أقل من ٥٠ سنة من ٥٠ : أقل من ٦٠ سنة

(٣) مدة الخدمة :

أقل من ٥ سنوات من ٥ سنوات : أقل من ١٠ سنة

من ١٠ سنوات : أقل من ١٥ سنة ١٥ سنة : أقل من ٢٠ سنة

٢٠ سنة فأكثر .

مع خالص شكرى وإحترامى وتقديرى ،،،

الباحث