

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اريحا والاغوار للإدارة بالتجوال

وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه

د. كمال مخامرة

جامعة الخليل/ فلسطين

Degree of Utilization of Management by Wandering Around by Secondary Schools' Principals at the Governorate of Jericho & AL-Aghwar and its Relation to Organizational Trust of their Teachers.

Dr. Kamal Mukhamrh

Alkhaleel University/ Palstain

kamal.m@hebron.edu

Abstract

The study aims at recognizing the degree of utilization of management by wandering around (MBWA) by secondary schools principals at the Governorate of Jericho & Al-Aghwar and its relation to organizational trust of their Teachers. It also aims to identify the effect of gender, academic qualification and years of experience variables on the degree of utilization of MBWA and the teachers' level of organizational trust. A 120-sample selected from a population of 293 teachers from all secondary schools comprised the subjects of the study. The researcher used a questionnaire of MBWA & another one for the organizational trust. Results of the study showed that the degrees of utilizing MBWA and the level of organizational trust were medium. There was a significant positive correlation between the utilization of MBWA and the organizational trust. Results also showed that there were statistically significant differences for the degree of MBWA attributed to gender variable with no differences that can be attributed to academic qualification and years of experience. There were no statistically significant differences for the level of organizational trust that can be attributed to gender, academic qualification and years of experience.

Keywords: Mary's Practice Roaming, Organizational Trust.

المُلخَص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اريحا والاغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه ومعرفة تأثير كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (٢٩٣)، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (١٢٠) معلما، استخدم الباحث استبانة الإدارة بالتجوال واستبانة الثقة التنظيمية، توصلت الدراسة الى النتائج التالية: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالتجوال والثقة التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، مع عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل وسنوات الخبرة. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية : ممارسة ميري أ التجوال ، الثقة التنظيمية.

المقدمة

من المؤكد ان تطوير المؤسسات التربوية لن يتم ويتحقق بدون تطوير الأساليب التي تدار بها هذه المؤسسات، ولعل أساليب الإدارة التقليدية كان سببا في عرقلة كثير من جوانب هذا التطور مما انعكس سلبا على مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام وأداء العاملين بشكل خاص. فالمؤسسات التربوية بحاجة الى أساليب إدارية حديثة تساعد وتدعم التطور والابداع فيها، ومن أبرز هذه

الأساليب الإدارية بالتجوال. فالإدارة بالتجوال أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكن المديرين من تنمية مهارتهم القيادية والتعرف الى العمليات اليومية وخطوات العمل، وتهيئ الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة التربوية للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديرهم.

ويحرص القادة الإداريون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، إذ يعتبرون لقاءاتهم المنتظمة مع الأعضاء أمراً مهماً لنجاح أعمالهم الإدارية، وتعد الإدارة بالتجوال نموذجاً حقيقياً ومهماً لتحقيق ذلك الهدف، وفرصة حقيقية تتيح للقادة الإداريين الاطلاع على كل ما يجري داخل مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية وما يمتلكه كل منهم من قدرات وإنجازاتهم الجماعية، كل ذلك يحدث في أجواء غير رسمية (صباح، ٢٠١٢).

وتعني الإدارة بالتجوال أن يترك المدير مكتبه بل يغلقه، وينطلق في اروقة العمل لا للتجسس وإنما ويشارك الموظفين في حل المشكلات التي تواجههم في الحال ويتحسس احتياجاتهم، نظراً لعدم رغبة بعض الموظفين الذهاب للمدير إلا نادراً وهم في أمس الحاجة اليه، فلذلك يجب على المدير أن يذهب إليهم في مكاتبهم، يسأل عنهم، ويشجعهم، ويشاركهم حل مشكلاتهم الإدارية والاجتماعية، ويشاركهم أفراحهم وأتراحهم، ويرى عن قرب ما يجري بدون أن يشعروا بأنهم مراقبون.

وتعد الثقة التنظيمية من الموضوعات المهمة في الإدارة وفي حال عدم وجودها لا تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها، وليس هناك قائد يستطيع أن يهمل عنصر الثقة في جميع ممارسات الأعمال، فهي أساس نجاح المؤسسات في تحقيق مستويات عالية من الأداء، وتمتاز الثقة بالإنتاجية العالية وتعتمد على الأسلوب الإداري في حين أن الأسلوب التقليدي الذي يعتمد على عدم ثقته بالعاملين يؤدي في نفس الوقت الى عدم ثقة العاملين في التنظيم نفسه مما يخفض مستوى الأداء فهي علاقة متبادلة. وتعكس الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية التزاماً نفسياً لا يخضع لقوانين تنظيمية، حيث يقوم كل طرف بالإيمان بقدرات وكفايات الطرف الآخر، مما يسمح بزيادة فرص تبادل الخبرات والأفكار والآراء بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم (Kowalski & Cangemi, 2005)، وعليه يمكن القول أن الثقة التنظيمية هي مجموع المعتقدات والمشاعر الإيجابية التي يحملها المعلمون اتجاه مدارسهم والمرتبطة بالممارسات الإدارية الإيجابية المطبقة التي تقود الى تحقيق الأهداف. وممارسة الإدارة بالتجوال تعمل على توظيف استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات العاملين وتصورات مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم وإيجاد المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف العمل، ومشاركتهم في وضع الخطط والاستعداد لتقبل شكاوهم واقتراحاتهم، والتشجيع على مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسؤولية أخطائهم في العمل (الخصيري، ٢٠٠٠). وممارسة الإدارة بالتجوال بصورة متكررة يولد لدى العاملين توقعاً دائماً ومتجدداً لزيارة قائدهم لهم في مواقع عملهم ليس بهدف التفتيش عليهم أو الوقوف على نقاط ضعفهم، الأمر الذي يقودهم لبناء الثقة، وبالتالي يتحدثون معه بانفتاح حول كل ما يجري في مجال عملهم (Jones, 2001).

وتعد الثقة التنظيمية عنصراً مهماً في تحقيق أهداف التعليم، فحينما يسود جو من الثقة التنظيمية في المدارس، فإن المعلمين يستطيعون الإفصاح عن مشاعرهم وأفكارهم مما يؤدي الى التعاون بينهم، إن إدراك المعلمين في المدارس لأهمية الإدارة بالتجوال يؤدي الى ثقة المعلمين بمدارسهم ويظهرون استعداداً أكبر نحو النجاح في إيجاد بيئات تعليمية منتجة.

مشكلة الدراسة:

وانطلاقاً مما سبق جاءت الدراسة الحالية للبحث في العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربحا والاغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه. وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربحا والاغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه. ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربحا والاغوار للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلميه؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة)؟
٣. ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة أريحا والأغوار من وجهة نظرهم.
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثققتهم التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة)؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار؟

فرضيات الدراسة:

وقد تفرعت عن أسئلة الدراسة الفرضيات التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة).
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثققتهم التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة).
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بثقتهم التنظيمية.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلميهم.
٢. التعرف الى مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة أريحا والأغوار من وجهة نظرهم.
٣. التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة أريحا والأغوار.
٤. التعرف على أثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة) على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة أريحا والأغوار.

١. أهمية الدراسة: تنبثق أهمية الدراسة مما يلي:

١. تعد هذه الدراسة الأولى على حد علم الباحث في البيئة الفلسطينية التي تناولت موضوع العلاقة بين إدارة المديرين بالتجوال والثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.
٢. تفيد نتائج هذه الدراسة الإدارات العليا في تحسين المناخ المدرسي وتطويره من خلال ضبط وتصويب بعض الممارسات الإدارية للإدارات المدرسية.
٣. أهمية أسلوب الإدارة بالتجوال وإسهاماته في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين الثقة التنظيمية للمعلمين.
٤. نتائج هذه الدراسة وتوصياتها يمكن أن تسهم في تطوير برامج تدريب المديرين في المدارس.

حدود الدراسة: لهذه الدراسة حدود وهي على النحو التالي:

- الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي: ٢٠١٧ / ٢٠١٨.
- الحد المكاني: أجريت هذه الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية بمديرية تربية محافظة أريحا والأغوار.
- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من معلمي المرحلة الثانوية بمديرية تربية محافظة أريحا والأغوار.

الحد المفاهيمي: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالمفاهيم والمصطلحات الواردة فيها.

التعريفات الإجرائية:

ممارسة الإدارة بالتجوال: يقصد بهذا المفهوم ممارسة مدير المدرسة اليومية في الخروج من مكتبه الى ارجاء المدرسة، والتفاعل مع المعلمين والعاملين في المدرسة وجها لوجه لهدف العلاقات الإنسانية، التحفيز، اكتشاف الحقائق، العمل الجماعي، التطوير والابداع في المدرسة. وتعرف إجرائيا: الدرجة التي يحصل عليها المعلمين من الإجابة عن فقرات مقياس الإدارة بالتجوال الذي اعد لهذا الغرض. **الثقة التنظيمية:** يقصد بهذا المفهوم التوقع والمعتقد والاتجاه الايجابي الذي يحمله المعلمون اتجاه مدارسهم التي يعملون بها وكثيرا ما ترتبط بالممارسات الإدارية القائمة في هذه المدارس. وتعرف اجرائيا: الدرجة التي يحصل عليها المعلمين من الإجابة عن فقرات مقياس الثقة التنظيمية الذي اعد لهذا الغرض.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم الإدارة بالتجوال: يتركز هذا المضمون على عملية التجوال والتحرك بالدرجة الأولى، وفي اللغة تعني الطوفان في البلدان كثيرا (المعجم الوسيط، ص ١٤٥). وتعود بدايات الكتابة عن الإدارة بالتجوال الى (Peters & Waterman) في كتابهما " البحث عن التميز" وذلك في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، حيث اكتشف الاثنان أن الشركات التي سبق أن كبار مديريها العاملين بالتفاعل مع الموظفين كانت أكثر نجاحا من تلك الشركات التي كانت إدارتها معزولة عن العاملين. وبينما أن ممارسة الإدارة بالتجوال تشجع على مواجهة المشكلات في العمل، وكذلك إبقاء التواصل بين المدير والموظفين، وهنا يشعر العاملون أن مديريهم قريب منهم (الحوامدة والعبيدي، ٢٠١٣). فالإدارة بالتجوال حالة من المشاركة التنظيمية، والالتزام بروح العمل الجماعي وانطلاق عنصري الملاحظة والحل الفوري بخصوصية جديدة للتعامل مع الموارد البشرية لتحقيق الإنتاجية الفضلى (جودي وعبد الرحمن، ٢٠١١). والإدارة بالتجوال في الميدان المدرسي ما هي إلا تعبير عن قيام المدير ونوابه بممارسة العمل الإداري في أي مكان بالمدرسة لتحقيق الاتصال والتواصل الفعال مع العاملين في المدرسة، ومتابعة العديد من مجالات العمل المدرسي اليومي مثل: الالتقاء بالمعلمين والاستماع الى وجهة النظر المتعددة بشكل يدعم ويحقق الأهداف المرجوة، والتأكد من الاستخدام الأمثل لأوقات العمل الرسمية والتعرف عن قرب إلى الأنشطة المدرسية، وطريقة أدائها ومتابعة إنجازها، والوقوف على المعوقات التي تحول دون فاعليتها، والاتصال بالتلاميذ ومتابعة تقدمهم وانضباطهم داخل المدرسة وحل المشكلات التي يعانون منها. (البناء، ٢٠١٠).

أهمية الإدارة بالتجوال: تكمن أهمية الإدارة بالتجوال أنها تمكن المدير من معرفة ما يجري من خلال اتصاله المباشر مع العاملين للتعرف على حاجاتهم الحقيقية وسماع وجهات نظرهم المختلفة، مما يساعد في تحقيق الاهداف، وكذلك تساعد الزيارات المتكررة على كسر الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال بين المدير والعاملين من خلال تواصله معهم والاجتماع بهم، وتبادل الافكار معهم، الأمر الذي يفسر من العاملين باهتمام المدير والتزامه، مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته. والإدارة بالتجوال تجعل المدير يهتم بالعاملين، ويدرك الفروق الفردية بينهم، ويتعامل مع كل فرد وفق ظروفه الخاصة. والإدارة بالتجوال أداة فعالة للتأثير في سلوك العاملين وتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف، فتجوال المدير بين مكاتب العاملين يرفع روحهم المعنوية وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء (جودي وعبد الرحمن، ٢٠١١). وهي سياسة تتيح للعاملين حرية الاتصال مع المديرين والمشرفين عليهم مما يزيد الرضا عند الموظفين وارتفاع الروح المعنوية لديهم وزيادة كفاءتهم ونتاجيتهم (Mckinney, 2004). وتبرز أهمية الإدارة بالتجوال من خلال تحقيقها للجوانب الآتية: تفويض السلطة، تحسين الإنجاز، تنفيذ الخطة الموضوعية، إعادة توزيع العمل في الواقع الفعلي، الاتصال الشفهي الفعال، اكتشاف المشكلات وأوجه القصور (البناء، ٢٠١٠).

أدوات الإدارة بالتجوال: حتى ينجح المدير بالتجوال لا بد من امتلاكه مجموعة من الأدوات منها: إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث، الاصغاء الذكي المستوعب، استخدام ذكي للأسئلة والحوار، إزالة الخوف والرهبة والخجل، مشاركة الآخرين في مشاكل العمل، الدراسة

عن المبدعين والعباقرة، الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة، ومن الوسائل المساعدة للإدارة بالتجوال: الابتسامة الحانية، الاهتمام بالآخرين، التكيف والمعاشية، التشجيع الفعال، والالتزام والانضباط (الخضيرى، ٢٠٠٠).

مفهوم الثقة التنظيمية: تعود الجذور التاريخية لنشأة الثقة التنظيمية الى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الاشكال الأولى للروابط الإنسانية، في حين أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس، إذ أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (الشركجي ونوري، ٢٠٠٨). وعرفت الثقة التنظيمية على أنها إيمان الأفراد بالأهداف والسياقات التنظيمية والقرارات والقائد التنظيمي وجميع العاملين معهم بما يعكس الالتزام ورضا الأفراد اتجاه المنظمة (الطائي، ٢٠٠٧). كما عرفت بأنها الشعور الإيجابي والتفاعلات العاطفية التي تنشأ بين مانح الثقة والموثوق به الذي يخلق التوقعات الإيجابية لمانح الثقة (عبد الله، ٢٠١٦). كما عرفت بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الواثقة واليجابية لإنجازاتهم للمسؤوليات والمهام (Straiter, 2005).

أهمية الثقة التنظيمية: تلعب الثقة التنظيمية دوراً في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المؤسسة، وضمان الاستقرار على المدى الطويل لتحقيق مصالح العاملين وتحقيق فاعلية المؤسسة، فالثقة والإنتاجية يسيران جنباً إلى جنب في المؤسسات التعليمية (James, 2010). وتمثل الثقة التنظيمية أساس نجاح المؤسسات في تحقيق مستويات عالية من الأداء، فالقائد عندما يشعر بالثقة المتبادلة بينه وبين العاملين والموظفين الإداريين، ويقبل على عمله الإداري بدافعية عالية، وهمة كبيرة، ويسعى جاهداً لتطوير مؤسسته التي يعمل بها، وهذا بدوره يؤدي إلى فعالية السلوك التنظيمي في تلك المؤسسات، ما يؤثر بشكل إيجابي على القائد بزيادة تمكنه ورضاه عن عمله (Chang, Chen & Lan, 2013). كما أن للثقة التنظيمية دور كبير في نتائج العمل إذ أثبتت الكثير من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء والالتزام التنظيمي ووجود علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية ودوران العمل والصراع والغياب، فكلما زادت ثقة العاملين بالمؤسسة قل معدل دوران العمل والصراع داخل المؤسسة (عبد الله، ٢٠١٦).

ابعاد الثقة التنظيمية: تختلف أبعاد الثقة التنظيمية تبعاً لتعريفها سواء كان هذا التعريف على مستوى الفرد أو المجموعة. أو على مستوى التنظيم. فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم ابعاد الثقة التنظيمية الى: الثقة بالمشرفين، والثقة بزعماء العمل، والثقة بإدارة المنظمة (Hoppe, & Holly, 2014). وقد توصل (الغامدي، ١٩٩٠) من خلال دراسته للثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية السعودية إلى أن هناك أربعة مكونات للثقة التنظيمية وهي: السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة، وتوفر المعلومات. ويمكن تحديد عدة أنواع للثقة التنظيمية هي: الثقة التعاقدية، الثقة المكشوفة، والثقة على مستوى المجموعات (السعودي، ٢٠٠٥).

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالإدارة بالتجوال:

هدفت دراسة (عتوم، ٢٠١٧) إلى بيان درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام، تم اعداد استبانة لجمع البيانات تكونت من جزأين: الأول لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، والثاني لقياس تحسين الأداء، بلغت عينة الدراسة العشوائية الطبقية (٣٢٥) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام في العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة ودرجة اسهامها في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال على الأداء الوظيفي على متغير (الجنس، الكلية، الخبرة).

وهدفت دراسة (الضلعين، ٢٠١٦) إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم توزيعها على (٣٢٧) مبحوثاً. توصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات. كما وهدفت دراسة (اشتوي، ٢٠١٥) التعرف الى واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق استبانة لقياس اتجاهات العاملين نحو تطبيق الإدارة بالتجوال بالجامعة. تكونت عينة الدراسة من (١٤٠) من العاملين الإداريين والأكاديميين، وأشارت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال بالجامعة كان متوسطاً، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير العمر وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

في حين هدفت دراسة (المواضية، ٢٠١٤) إلى التعرف الى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً في الأردن، طورت الباحثة استبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٣) معلمة، توصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً كان بدرجة متوسطة، ووجود أثر لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تقسر ما مقداره (٥٦.٩%) من التباين في تنمية معلمات رياض الأطفال مهنياً.

وقام (الحوامدة، والعبودي، ٢٠١٢) بدراسة هدفت التعرف على أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، استخدم المنهج الوصفي، وطورت استبانة من جزئين الأول: لقياس ابعاد ممارسة الإدارة بالتجوال والثاني: لقياس فاعلية اتخاذ القرارات، تكونت عينة الدراسة من (٣٦١) فرداً، وتوصلت نتائج الدراسة الى: أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية اتخاذ القرارات قد جاء بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

أجرى (السحيمي، ٢٠١٢) دراسة هدفت الى التعرف الى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، وشملت عينة الدراسة (٥٥٥) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت مرتفعة مع وجود أثر لأبعاد الإدارة بالتجوال في التمكين الإداري، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والجنس).

وقام (Brown & Coley, 2011) بدراسة هدفت التعرف على أثر الإدارة بالتجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول وتحصيل الطلبة وقياس الآثار المترتبة على التجوال عن طريق الملاحظات الصفية القصيرة والمتكررة في المدارس من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (١٤٣) معلماً، وكان من أهم النتائج: التجوال بين المعلمين ساهم في كسر حاجز الخوف عن طريق الاتصال المباشر مع المعلمين، وبناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة بينهما ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول، وتحصيل الطلبة وبين الإدارة بالتجوال.

وأجرى (Payne, 2010) دراسة هدفت الى بيان أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على تحسين الممارسات التعليمية في مدارس الساحل الشرقي لولاية فرجينيا من وجهة نظر المعلمين، كانت عينة الدراسة احدى مدارس المرحلة المتوسطة في ولاية فرجينيا، تم تنفيذ الإدارة بالتجوال في هذه المدرسة لمدة ٤ سنوات، وشملت الدراسة جميع المعلمين البالغ عددهم (٨٤) معلماً و(٤) إداريين في المدرسة، إذ عقدت مقابلات مع المعلمين والإداريين، وتم تطوير استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: إن الإدارة بالتجوال تتيح للمعلمين التعبير عن توقعاتهم وآرائهم حول تدريس الطلاب، كما تسمح لهم تغيير طرق التدريس حسب ما يرونه مناسباً، وأن التجوال له تأثير إيجابي في توفير بيئة تعليمية إشرافية تركز على الجميع عناصر العملية التعليمية بكاملها من (معلمين، وطلبة، والمناهج الدراسية، والأساليب التربوية).

الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية:

وهدف دراسة (أبو سنيّة، ٢٠١٦) التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، تم بناء استبانة تكونت من ثلاثة مجالات، وتم توزيعها على عينة قوامها (١٩٩) معلماً، أشارت نتائج الدراسة: ان مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث والمؤهل العلمي لصالح (الماجستير فأكثر) وعدم وجود فروق لمتغير الخبرة.

أجرى (الرشدي وسلامة، ٢٠١٥) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم. وقد اختيرت عينة عشوائية بلغت (٣٣٥) عضو هيئة تدريس، تم استخدام المنهج الوصفي وتطوير أداتين الأولى للثقة التنظيمية والثانية للدافعية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الثقة التنظيمية جاءت مرتفعة، وكذلك درجة الدافعية كانت مرتفعة أيضاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجامعة والكلية والخبرة في الثقة التنظيمية ودرجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جميع المجالات، والدرجة الكلية، كما كشفت الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

وأجرى كل من (Hoppes & Holley, 2014) دراسة حاولت الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية وبعض المتغيرات المتعلقة بالمناخ الجامعي واتخاذ القرارات والشفافية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتأثير الثقة التنظيمية على العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين، ولتحقيق أهداف الدراسة، أجريت مقابلات واسعة النطاق، وأخذت الملاحظات، وحلت الوثائق لأعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج كيف أن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول المناخ الآمن للحرم الجامعي والمشاركة في اتخاذ القرارات والشفافية تؤثر إيجابياً في الثقة التنظيمية لديهم.

وأجرى (النويقة، ٢٠١٣) دراسة هدفت إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في جامعة الطائف، تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الوظيفية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة. كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

وقام (Bidarian & Jafari, 2012) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية (الشخصية والمنظمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين: استبانة العدالة التنظيمية واستبانة الثقة التنظيمية، وطبقت على عينة تكونت من (٢٥٠) موظفاً في جامعة آزاد الإسلامية في طهران، وأظهرت نتائج الدراسة علاقة ارتباطية إيجابية ذات معنى بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

وهدف دراسة (السرحاني، ٢٠١١) التعرف إلى درجة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعتهم للعمل. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية بلغت (٤٦٨) عضواً، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداتين هما: استبانة الثقافة التنظيمية، واستبانة دافعية العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وأشارت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت مرتفعة على درجة ممارسة الثقافة التنظيمية والدافعية في العمل بجميع مجالاتها، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والثقافة التنظيمية، كما كشفت النتائج المتعلقة بدافعية العمل لدى أعضاء هيئة التدريس عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة العلمية لصالح أستاذ مشارك وأستاذ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة.

في حين هدفت دراسة (James, 2010) إلى الكشف عن الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية في جامعة أيوا الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (٣٠٧٠) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية والخاصة بولاية أيوا الأمريكية، طبقت عليهم

استبانة الثقة التنظيمية التي تضم قسمين: الأول يشمل على فقرات قياس الثقة التنظيمية، والثاني: يشتمل على المتغيرات الوظيفية والإبداع، وكشفت نتائج الدراسة الأثر الإيجابي للثقة التنظيمية على مستويات عالية من الأداء التنظيمي والتنافسي والفاعلية التنظيمية والاستقرار والديمومة والإبداع.

التعقيب على الدراسات السابقة: الدراسة الحالية أفادت من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وأدوات الدراسة، والإجراءات التي اتبعتها، كما أفادت منها في مناقشة نتائج الدراسة، ومع ذلك فإن للدراسة الحالية ميزة تجعلها تسد فراغاً في البحث التربوي الفلسطيني عندما تناولت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم.

منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار، والبالغ عددهم (٢٩٣) مدرساً، تم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً وشكل ما تم استرجاعه عينة الدراسة قوامها (١٢٠) مدرساً، ويوضح جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول رقم (١) // توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	مستوى المتغير	العدد
الجنس	ذكر	٤٠
	أنثى	٨٠
المؤهل	بكالوريوس	٩٨
	أعلى من بكالوريوس	٢٢
سنوات الخبرة	١_٥ سنوات	٣٣
	٦_١٠ سنوات	٤٥
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٢

أداة الدراسة: بناؤها وصدقها وثباتها

لتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتان، تم بناؤها وتطويرهما بالاستعانة بالأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك تم الاستفادة من آراء العاملين في الحقل التربوي. وتكونت استبانة الإدارة بالتجوال في صورتها الأولية من (٣٦) فقرة موزعة على (٥) محاور، واستبانة الثقة التنظيمية (٢١) فقرة وللتحقق من صدقها تم عرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (١١) محكماً، من ذوي الاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه والماجستير في التربية، وذلك لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول سلامة اللغة ووضوحها وملائمة العبارات لأغراض الدراسة، من حيث شموليتها وتغطيتها لمحاور الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، فحذفت (٦) عبارات في استبانة الإدارة بالتجوال وأعيد صياغة (٤) عبارات، وحذفت (٤) عبارات في استبانة الثقة التنظيمية وأعيد صياغة (٥) عبارات وأصبحت استبانة الإدارة بالتجوال بصورتها النهائية مكونة من (٣٠) فقرة موزعة على خمسة محاور واستبانة الثقة التنظيمية بصورتها النهائية مكونة من (١٧) فقرة.

وتم التأكد من ثبات الاستبانتان بإيجاد معامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach- Alpha)، حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية الاستبانة الإدارة بالتجوال (٠.٨٣) واستبانة الثقة التنظيمية (٠.٨٢).

التصميم والمعالجة الإحصائية: تضمنت الدراسة ثلاث متغيرات مستقلة هي: الجنس وله مستويان (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس) سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات (١_٥ سنة، ٦_١٠ سنة، أكثر من ١٠ سنوات) أما المتغير التابع فهو درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم. ولتصحيح الاستبانة فقد وزعت العلامات من ١-٥ على النحو التالي:

- تعطى القيمة الرقمية (٥) للاستجابة (كبيرة جداً).
- تعطى القيمة الرقمية (٤) للاستجابة (كبيرة).
- تعطى القيمة الرقمية (٣) للاستجابة (متوسطة).
- تعطى القيمة الرقمية (٢) للاستجابة (قليلة).
- تعطى القيمة الرقمية (١) للاستجابة (قليلة جداً).

ولأغراض التحليل الإحصائي، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، واختبار (t - test) و اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) ومعامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) ومعامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach- Alpha)، وتفسر المتوسطات الحسابية درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربحا والاغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم حسب المقياس الوزني التالي:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفض	٢.٣٣ فأقل
متوسط	٢.٣٤-٣.٦٦
مرتفع	٣.٦٧ فأعلى

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج سؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربحا والاغوار للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلمهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لكل مجال من مجالات استبانة الإدارة بالتجوال، الجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإدارة بالتجوال مرتبة تنازلياً.

درجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال العلاقات الإنسانية:
متوسطة	٠.٣٩	٣.١٠	١. يتيح تجوال مدير المدرسة الالتقاء بالمعلمين في أي وقت.
متوسطة	٠.٥١	٣.٠٤	٢. بالتجوال يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات المختلفة.
متوسطة	٠.٤٢	٣.٠١	٣. بالتجوال يستطيع مدير المدرسة التأثير في المعلمين لتحقيق الهدف.
متوسطة	٠.٢٨	٢.٩٩	٤. يتيح تجوال مدير المدرسة الاهتمام بالعمل الجماعي.
متوسطة	٠.٤٤	٢.٩٥	٥. يتيح تجوال مدير المدرسة معرفة حاجات المعلمين.
متوسطة	٠.٣٦	٢.٨٥	٦. يتيح تجوال مدير المدرسة الاطلاع على أوضاع العمل.
متوسطة	٠.٥٨	٢.٩٩	الدرجة الكلية
درجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال التحفيز:
متوسطة	٠.٢٨	٣.٢٦	١. تجوال مدير المدرسة يعمق إحساس المعلمين انهم شركاء في العمل.
متوسطة	٠.٤٧	٣.١٠	٢. يقوم مدير المدرسة بالتجوال بين الصفوف لتحفيز المعلمين على الأداء الأفضل.
متوسطة	٠.٤٢	٢.٩٨	٣. تجوال مدير المدرسة يشعر المعلمين أنهم جزء مهم من المدرسة.
متوسطة	٠.٣٤	٢.٨١	٤. يرفع مدير المدرسة الروح المعنوية للمعلمين بمروره المتواصل في غرفتهم.
متوسطة	٠.٣٨	٢.٨٠	٥. يعتمد مدير المدرسة نظاما للحوافز مبني على قدرات المعلمين.

متوسطة	٠.٤٠	٢.٧٣	٦. يتابع مدير المدرسة أثناء تجواله مطالب المعلمين.
متوسطة	٠.٥٨	٢.٩٥	الدرجة الكلية
درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات اكتشاف الحقائق:
متوسطة	٠.٣٣	٣.١٢	١. يتفقد مدير المدرسة المعلمين باستمرار.
متوسطة	٠.٤٥	٣.٠٠	٢. يحدد تجوال مدير المدرسة الصعوبات والمشاكل في العمل.
متوسطة	٠.٤٤	٢.٩٧	٣. تجوال مدير المدرسة يجمع المعلومات من مصادرها.
متوسطة	٠.٤٥	٢.٩٠	٤. تجوال مدير المدرسة يعالج المشكلات الحاصلة بسرعة.
متوسطة	٠.٢٨	٢.٨٩	٥. يحكم مدير المدرسة على العمل عبر ملاحظته المباشرة.
متوسطة	٠.٤٢	٢.٧٧	٦. يتجول مدير المدرسة بين المعلمين للتحقق من المعلومات الواردة.
متوسطة	٠.٥٦	٢.٩٤	الدرجة الكلية
درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات العمل الجماعي:
متوسطة	٠.٣٦	٣.٠٧	١. تجوال مدير المدرسة يكسر الحواجز النفسية بينه وبين المعلمين.
متوسطة	٠.٢٨	٢.٩٧	٢. يشارك مدير المدرسة المعلمين في انجاز أعمالهم.
متوسطة	٠.٥١	٢.٩٥	٣. تجوال مدير المدرسة يعزز الثقة بينه وبين المعلمين.
متوسطة	٠.٣٤	٢.٩٢	٤. يجتمع مدير المدرسة بالمعلمين أثناء تجوله في المدرسة.
متوسطة	٠.٤٦	٢.٨٨	٥. يسمح مدير المدرسة لأي معلم بالتواصل معه أثناء تجواله.
متوسطة	٠.٣٨	٢.٨٠	٦. يشجع تجوال مدير المدرسة الحوار المفتوح مع المعلمين
متوسطة	٠.٥٥	٢.٩٣	الدرجة الكلية
درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات التطوير والابداع:
متوسطة	٠.٢٨	٣.١٣	١. تجوال مدير المدرسة يعزز ثقافة الابداع في المدرسة.
متوسطة	٠.٥٢	٣.٠٥	٢. يستثير تجوال المدير القدرات الكامنة عند المعلمين.
متوسطة	٠.٤٤	٢.٩٥	٣. يشارك مدير المدرسة المعلمين في تطوير أساليب العمل.
متوسطة	٠.٥٥	٢.٩٣	٤. يقدم مدير المدرسة أفكاراً جديدة خلال تجواله بين المعلمين.
متوسطة	٠.٣٧	٢.٨٢	٥. يساهم تجوال المدير الاستفادة من مقترحات المعلمين في تطوير العمل المدرسي.
متوسطة	٠.٤٠	٢.٧٩	٦. يؤثر تجوال المدير إيجابياً على الابداع وتطوير العمل.
متوسطة	٠.٥٥	٢.٩٢	الدرجة الكلية لجميع مجالات الاستبانة

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (٢) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (جميع المجالات) بلغ (٣.٠١)، وهو بدرجة متوسطة. أن القيم لهذه المجالات قد تراوحت بين (٢.٩٩) و (٢.٩٢)، فقد حصل مجال العلاقات الإنسانية على أعلى متوسط حسابي مقداره (٢.٩٩)، وهو بدرجة متوسطة، يليه مجال التحفيز، بمتوسط حسابي مقداره (٢.٩٥)، وهو بدرجة متوسطة، يليه مجال اكتشاف الحقائق، بمتوسط حسابي مقداره (٢.٩٤). وهو بدرجة متوسطة يليه مجال العمل الجماعي، بمتوسط حسابي مقداره (٢.٩٣) وهو بدرجة متوسطة أيضاً، أما أقل متوسط حسابي فكان لمجال التطوير والابداع ومقداره (٢.٩٢)، وهو بدرجة متوسطة أيضاً.

وربما ترجع هذه النتيجة للأعباء الكثيرة الملقاة على كاهل مدير المدرسة سيما ان الغالبية العظمى من هذه الاعمال ذات طابع مكثبي يحتاج تنفيذها والرد عليها الجلوس الدائم وراء المكتب وهذا الامر يحول دون تجوال مدير المدرسة، وربما يعود السبب أيضاً أن

الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة والغير مألوفة لدى المديرين، بالرغم أن المدارس بحاجة الى أن تدار بالتجوال لتلبية احتياجاتها الإدارية والفنية والإنسانية إذا ما أحسن تطبيق هذا النمط الإداري. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة كل من دراسة دراسة (عتوم، ٢٠١٧) التي أشارت أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة (اشتوي، ٢٠١٥) التي توصلت أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين كان متوسطاً، ودراسة (المواضية، ٢٠١٤) التي توصلت أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً في الأردن كان بدرجة متوسطة، في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الحوامدة، والعبيدي، ٢٠١٢) التي أشارت الى أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة (السحيمي، ٢٠١٢) التي توصلت الى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت مرتفعة.

نتائج سؤال الدراسة الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، وضعت ثلاث فرضيات للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة).

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار ($t - test$) للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير الجنس. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٣)

الجدول رقم (٣)

نتائج اختبار ($t - test$) للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	٤٠	٢.٩٩	٠.٢٣	-١.٠٠٧	٠.٠٤١
أنثى	٨٠	٢.٩٨	٠.٢٦		

يتبين من الجدول (٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) والفروق كانت لصالح الذكور.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار ($t - test$) للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٤)

الجدول رقم (٤)

نتائج اختبار (t - test) للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	٩٨	٢.٩٤	٠.٢٤	-٠.١٩	٠.٨٥
أعلى من البكالوريوس	٢٢	٢.٩٦	٠.٢٢		

يتبين من الجدول (4) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).
الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير سنوات الخبرة. للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال حسب متغير السنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٥)
الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١_٥ سنوات	٣٣	٢.٩٨	٠.٢٤
٦_١٠ سنوات	٤٥	٢.٩٢	٠.١٩
أكثر من ١٠ سنوات	٤٢	٢.٩٦	٠.٢٧

يتبين من الجدول (٥) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال حسب متغير سنوات الخبرة. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يظهر في الجدول رقم (٦):

الجدول رقم (٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	.076	2	.038	.639	.529
داخل المجموعة	6.97	117	.060		
المجموع	7.05	119			

يتبين من الجدول (6) أن قيمة ف للدرجة الكلية (.639) ومستوى الدلالة (.529) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) أي أنه لا توجد فروق دلة إحصائية بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال حسب متغير سنوات الخبرة.

أشارت نتائج سؤال الدراسة الثاني: أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الذكور، مع عدم وجود فروق تبعاً لمتغير (والمؤهل، سنوات الخبرة)، وقد يعزى ذلك إلى أن هذا النمط الإداري يحتاج جهد وقدرة على التحمل في التجوال بين أرجاء المدرسة وهو انساب إلى خصائص الذكور مقارنة مع الإناث اللاتي يفضلن متابعة الأمور الإدارية من خلال المكتب، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عتوم، ٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام للإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير الجنس، ودراسة (السحيمي، ٢٠١٢) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية للإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير الجنس. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عتوم، ٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام للإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة (السحيمي، ٢٠١٢) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية للإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، ودراسة (اشتوي، ٢٠١٥) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة معلمات رياض الأطفال للإدارة بالتجوال تبعاً لمتغير المؤهل وسنوات الخبرة

نتائج سؤال الدراسة الثالث: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة أريحا والأغوار من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة الثقة التنظيمية، الجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستبانة الثقة التنظيمية مرتبة تنازلياً.

مستوى الثقة التنظيمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الثقة التنظيمية
متوسطة	0.40	٦3.3	١. اشعر بأن زملائي يقدمون العون لي بعيداً المصلحة الخاصة.
متوسطة	0.46	3.06	٢. اشعر بأن عملي كمدرس يعزز من ثقتي بالعمل ويدفعني للإبداع.
متوسطة	0.46	3.03	٣. اشعر بثقة في المدير عندما يعزز نقاط الاتفاق مع الجميع.
متوسطة	0.46	3.00	٤. اشعر بثقة في المدير بسبب تطبيق النظام على الجميع.
متوسطة	0.46	2.99	٥. اشعر ان زملائي في المدرسة يهتمون بمشاكل المدرسة كأنها مشاكلهم الخاصة.
متوسطة	0.39	2.98	٦. تتاح في المدرسة فرصة للجميع لتطوير الذات.
متوسطة	0.40	2.97	٧. أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع خبراتهم.
متوسطة	0.34	2.95	٨. اشعر بأن زملائي في المدرسة يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.
متوسطة	0.38	٤2.9	٩. اشعر أن زملائي في المدرسة يسعون لفهم مشترك بيننا.
متوسطة	0.39	٣2.9	١٠. أشعر ان لي تأثير في المجتمع بسبب عملي كمدرس.
متوسطة	0.40	٢2.9	١١. اعتقد أن مدير المدرسة ينظر لمصالح الآخرين عند اتخاذ القرار.
متوسطة	0.37	2.92	١٢. تسود العلاقة القائمة على الاحترام بين الجميع في المدرسة.
متوسطة	0.50	2.87	١٣. أستطيع الحصول المعلومات التي احتاجها في عملي.
متوسطة	0.40	2.86	١٤. اعتقد أن وضوح التعليمات في المدرسة يزيد ثقتي في الاداء.
متوسطة	0.37	2.82	١٥. معرفة المدير بدقائق الأمور في المدرسة تجعلني أثق به.
متوسطة	0.46	2.79	١٦. أشعر أن مدير المدرسة يشرك الجميع في اتخاذ القرار.
متوسطة	0.36	٢.٧٠	١٧. أثق بمديري عندما يحسن التعامل مع المعلمين.
متوسطة	0.35	2.95	الدرجة الكلية

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (٢.٩٥)، وهو بدرجة متوسطة. أن المتوسطات الحسابية انحصرت بين (٣.٣٦) و (٢.٧٠)، وجميعها بدرجة متوسطة. وربما ترجع هذه النتيجة الى طبيعة العلاقة المتبادلة التي تربط المدير بالمعلمين والمعلمين بعضهم ببعض، بالإضافة الى عدم تحقيق المعلمين لطموحاتهم المهنية في ضوء الإدارة التي يعملون تحت مظلتها، وشعورهم بعدم امتلاك الإدارة المدرسية للكفايات الإدارية اللازمة للإدارة المدرسة بنجاح. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو سنيّة، ٢٠١٦)، التي أشارت: ان مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الرشيد وسلامة، ٢٠١٥) التي أشارت أن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة جاءت مرتفعة.

نتائج سؤال الدراسة الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثقّهم التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة)؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع، وضعت ثلاث فرضيات للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثقّهم التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثقّهم التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم اختبار ($t - test$) للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثقّهم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٨)

الجدول رقم (٨)

نتائج اختبار ($t - test$) للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لدرجة لمستوى ثقّهم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	٤٠	٢.٩٤	٠.٣٣	٠.٢٨٦	٠.٠٥٥
أنثى	٨٠	٢.٩٦	٠.٣٦		

يتبين من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثقّهم التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (٠.٠٥٥).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثقّهم التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم اختبار ($t - test$) للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثقّهم التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٩)

الجدول رقم (٩)

نتائج اختبار ($t - test$) للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثقّهم التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	٩٨	٢.٩٥	٠.٣٤	٠.٠٦	٠.٩٨
أعلى من بكالوريوس	٢٢	٢.٩٥	٠.٣٩		

يتبين من الجدول (٩) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثقتهم التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (٠.٠٥).

الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثقتهم التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثقتهم التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٠)

الجدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا لمستوى ثقتهم التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥_١ سنوات	٣٣	٢.٩٥	٠.٣٦
٦_١٠ سنوات	٤٥	٣.٠٣	٠.٣٤
أكثر من ١٠ سنوات	٤٢	٢.٨٨	٠.٣٥

يتبين من الجدول (١٠) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثقتهم التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يظهر في الجدول رقم (١١):

الجدول رقم (١١)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثقتهم التنظيمية حسب متغير السنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٠.٤٦	2	.038	١.٨٥	.161
داخل المجموعة	١٤.٦٦	117	.060		
المجموع	١٥.١٣	119			

يتبين من الجدول (١١) ويلاحظ من قيمة ف للدرجة الكلية (1.85) ومستوى الدلالة (.161) وهي أكبر من مستوى الدلالة (≥ 0.05) أي أنه لا توجد فروق دلة احصائيا بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثقتهم التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة.

أشارت نتائج سؤال الدراسة الرابع: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أريحا والأغوار لمستوى ثقتهم التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة). وقد يعزى ذلك الى تشابه ظروف المدارس وادارتها في محافظة أريحا والأغوار، وانفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو سنيينة، ٢٠١٦) التي أشارت الى عدم وجود فروق في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الخبرة. ودراسة (الرشيدى وسلامة، ٢٠١٥) التي أشارت الى عدم وجود فروق في درجة الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة تعزى لأثر الخبرة، ودراسة (السرحاني، ٢٠١١) التي أشارت الى عدم وجود فروق في درجة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة تعزى لأثر الجنس وسنوات

الخبرة، في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (نويقة، ٢٠١٣) التي أشارت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج سؤال الدراسة الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة أربحا والأغوار؟

للإجابة عن هذا السؤال تم صيغة الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة أربحا والأغوار لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بثقتهم التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول رقم (٦).

جدول (١٢): عامل الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية.	٠.٨٩	٠.٠٠٧

بناء على المعطيات الواردة في الجدول (١٢) تم رفض الفرضية الصفرية، إذن يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠٥ بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة أربحا والأغوار، لان مستوى الدلال ٠.٠٠٧ اقل من ٠.٠٠٥. وكان مقدار العلاقة ايجابي وقوي ٠.٨٩. أي أنه كلما زاد مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال يزيد مستوى الثقة التنظيمية.

التوصيات:

١. نشر الوعي بضرورة ممارسة الإدارة بالتجوال كنمط اداري حديث في المدارس.
٢. عقد دورات تدريبية لتعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بين مديري المدارس.
٣. التأكيد على أهمية اجراء مزيد من الدراسات حول موضوع الإدارة بالتجوال.
٤. تعريف طلبة الدراسات العليا في مجال الإدارة التربوية بمفهوم الإدارة بالتجوال كونه من المفاهيم الحديثة في الإدارة.
٥. عقد ندوات وورش عمل لمديري المدارس لتنمية الثقة التنظيمية عند المعلمين.
٦. ضرورة تركيز وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على عوامل الثقة التنظيمية في المدارس ونشر ثقافة الثقة التنظيمية.
٧. تعزيز الجهود لتطوير منظومة الثقة التنظيمية بين إدارة المدرسة والمعلمين.

المراجع

١. النويقة، عطا الله (٢٠١٣). أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في جامعة الطائف، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٣٧ (٢). ١٥٥-١٩٠.
١. أبو سنية، عونية (٢٠١٦). مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الرابع_ ع (١٤).
٢. اشتوي، محمد (٢٠١٥). واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول_ ع (٤).
٣. البناء، نوال (٢٠١٠). الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر، مجلة البحث العلمي بالتربية، مصر، ع ١١، ج ٢.

٤. جودي، حيدر وعبد الرحمن، فؤاد (٢٠١١). تأثير الإدارة بالتجوال في عمل الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ص ٣٤، ع ٩٠.
٢. الحوامدة، نضال والعبودي، امل (٢٠١٢) أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية، مجلة دراسات إدارية_العراق، مج ١٦، ع ١١، ص: ٦٢-١٠٠.
٣. الخضيري، محسن (٢٠٠٠). الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفعالية الإدارية: مجموعة أسرار خفية وراء نجاح أكبر ٥٠٠ شركة عالمية، ط١، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
٥. الرشدي، احمد وسلامة كايد (٢٠١٥). درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثالث_ ع (١٢).
٤. السحيمي، ياسر (٢٠١٢). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
٦. السرحاني، حسين (٢٠١١). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعيتهم للعمل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
٥. السعودي، موسى (٢٠٠٥). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات، العلوم الإدارية ٢٣ (١). ١١٥-١٠٠.
٦. الشركجي، أسماء وطه، نوري (٢٠٠٨). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحترام النفسي للعاملين - دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٧. صباح، إيمان (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٨. الضلاعين، علي (٢٠١٦) درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١٢)، العدد (١).
٩. عبد الله، نيبان (٢٠١٦). أثر الثقة التنظيمية على الاتصالات الإدارية دراسة تطبيقية على رئاسة جامعة بوليتكنيك السليمانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
١٠. عتوم، يمى (٢٠١٧). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الرياض، العدد (٥٨).
١١. الغامدي، عبد الله (١٩٩٠). الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (١٤)، العدد (٣)، ص: ٥-٤٤.
١٢. المعجم الوسيط (١٩٨٥). معجم اللغة العربية، الطبعة الثالثة، مطابع الأوفست، القاهرة، مصر.
١٣. المواضية، رضا (٢٠١٤). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٢(٧)، ١٤-٥٤.
١٤. النويقة، عطا الله (٢٠١٣). أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في جامعة الطائف، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٣٧ (٢). ١٩٠-١٥٥.

15. Bidarian, S. & Jafari, p. (2012). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Trust. Conference on Educational Research (CY- ICER-2012) North Cyprus, US 08-10 February. Procardia – Social and Behavioral Sciences. 47:1622-1626.
16. Brown, G. & Coley, K. (2011). The effect off walkthrough observations on teacher perspectives in Christian schools. Christian perspective in education,4920,1-24.
17. Chang C, Chen S, & Lan Y. (2013). Service quality, trust patient satisfaction in interpersonal-based medical service encounters, BMC Health services Research; 13 (22); 1472-6963.
18. Hoppes, C. & Holley, k. (2014). Organizational trust in time of challenge: the impact on faculty and administrators. Innovative Higher Education. 39 (3): 201-216.
19. James, H. (2010).” A Study Organizational of Trust and Related Variable Among Faculty Members at HBUCS”. Unpublished Ph.D. Dissertation. The University of , IOWA.
20. Jones, k, Harry, (2001), Does MBWA (Management By Wandering Around) Still Work? , achievemax newsletter, Issue 01. Available At
21. Kowalski, C. & Cangemi, J. (2005). Developing Trust- and Distrust in Higher Education. Boston, MA: McGraw- Hill.
22. Mckinney, T (2004). The Satisfaction Of Nurses In Correlation With The Time Nurse Managers Spend With Them, Master Thesis, Texas Tech University.
23. Payne, Elizabeth. (2010). Implementing walkthroughs one school journey. Unpublished Doctoral Dissertation. Virginia Polytechnic Institute State.
24. Straiter, K. L. (2005). “The Effects of Supervisor’s Trust of Subordinates and their Organizations on job Satisfaction and Organizational Commitment”, International Journal of Leadership Studies, vol. (13), no. (1), pp. (86-101).