

## فاعلية الإدارة بالتجوال لدى مشرفي اختصاص التربية الرياضية

من وجهة نظر مدرسيها

م.د. سهام حمود صابط

وزارة التربية

مديرية تربية البصرة

### ملخص البحث العربي:

وتمثلت مشكلة البحث في السؤال التالي ما هي (فاعلية الإدارة بالتجوال لدى مشرفي اختصاص التربية الرياضية من وجهة نظر مدرسيها) وهدفاً للبحث وهما بناء استبانته خاصة بـ (فاعلية الإدارة بالتجوال لدى مشرفي اختصاص التربية الرياضية من وجهة نظر مدرسيها والتعرف على فاعلية الإدارة بالتجوال لدى مشرفي اختصاص التربية الرياضية من وجهة نظر مدرسيها) وكانت مجالات البحث هي المجال البشري المتمثل بمدرسي التربية الرياضية في محافظة البصرة و المجال المكاني في قاعة النشاط الرياضي والمدرسي بمحافظة البصرة و المجال أزماني ( 2016/10/10 - 2017/2 /15 ) وتمثلت الدراسات النظرية بالإدارة بالتجوال وخصائص القائد بالتجوال ، و استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي ويتكون مجتمع البحث من مدرسين التربية الرياضية في محافظة البصرة ، وقد تم اختيار عينة البحث بصورة عمدية لتمثل مجتمع الأصل للبحث إذ بلغ عددهم الكلي ( 507 ) مدرسا التي مثلت عينة البحث ، وكانت عينة التجربة الرئيسية ( 453 ) مدرسا وكانت عينة التجربة الاستطلاعية ( 54 ) مدرسا واستخدمت الباحثة الأدوات الآتية (الملاحظة و الاستبيان ) المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات في هذه الدراسة تم استخدام حسب الحقيبة الإحصائية (spss)، ويشمل عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها ولقد تم تحقيق الهدف الأول وهو بناء استبانته استبيان (فاعلية الإدارة بالتجوال لدى مشرفي اختصاص التربية الرياضية من وجهة نظر مدرسيها) من خلال الإجراءات التي قامت بها الباحثة في بناء استبانته كما مرة ذلك في الباب الثالث ، حيث تناولت الباحثة في هذا الباب استعراض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أداة البحث (الاستبانة) على عينة البحث ، وبعد أن تم جمع النتائج ومن ثم معالجتها إحصائياً باستخدام الحقيبة الإحصائية ( spss ) ، واشتملت الاستنتاجات والتوصيات :- وكانت الاستنتاجات أن الإدارة بالتجوال مفيدة لإبقاء التعامل مع مدرسين التربية الرياضية واحتياجاتهم وتساعدهم على ممارسة ما يوكل إليهم من أعمال بطريقة مباشرة وكانت التوصيات هي الابتعاد عن التركيز على الشكل الظاهري للتجوال (الزيارات الميدانية) حيث يقود المشرفين بجولاتهم بشكل ظاهري لمجرد التأكيد على أنهم يملكون في مواقع العمل دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال وبالتالي الزيارات بدون فائدة على المدرسين التربية الرياضية .

Summary of the research

Effective administration roaming the competence of the supervisors of Physical Education  
from the perspective of teachers  
M.D Siham Hammoud Sabit

A search on the five-chapter

the research problem in the following question what (the effective of management roaming the competence of the supervisors of Physical Education from the perspective of teachers) and target research and are building a questionnaire specific to (the effective of management roaming the competence supervisors of Physical Education from the perspective of teachers, the areas of research are human field of class for physical education in the government of Basra and the spatial area in the activity hall Sports and school in Basra government and temporal field (10/8 / 2016-15 / 12/2016),theoretical studies of similar studies and theoretical studies consisted management roam and roam the characteristics of the leader ,The third chapter covers the research method where the researcher used in this research descriptive method survey manner was composed research community represented instructors of physical education in the province of Basra, has been selected sample are intentional to represent the origin community to look as the total number reached 507 teachers who represented sample research, and was the main experiment sample (453) was a teacher and a sample exploratory experiment (54) as a teacher and researcher used the following tools (observation and questionnaire) statistical treatment of data analysis in this study was used by statistical pouch (spss) ,includes Showing results analyzed and discussed, I've been the first goal of building a questionnaire, (effectiveness of the administration to roam among the administrators jurisdiction of Physical Education from the perspective of teachers) through the actions carried out by the researcher

## ١ -التعريف بالبحث

### 1-1 المقدمة وأهمية البحث

إن الإدارة العامة هي الركيزة الأساسية لمؤسسة الحديثة في رسم السياسة العامة بدقة بإضافة إلى وجود جهاز تنفيذي فعّال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت و بأقل تكلفة ممكنة ، إن أي تنظيم ، أياً كان هدفه يحتاج إلى الإدارة . الوزارة، المؤسسة ، الجامعة ، المدرسة ... و غيرها لا بد لكل منها من وجود إدارة تعينها على أداء أنشطتها المختلفة . و نجاح أي من هذه التنظيمات يعتمد على كفاءة و نوعية جهازها الإداري و مقدرته على التطوير و التجديد و الإبداع ليواكب متطلبات مجتمعه و بيئته الخارجية .

فالإدارة دائماً ما تعمل على تطوير ذاتها لتكون أداة للتطوير بدلاً من أن تبقى أسيرة البني التقليدية القائمة وقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة موجات متتالية من الأفكار والاتجاهات الإدارية الهادفة إلى تطوير الأداء من بينها اتجاه الإدارة بالتجوال ، وتقوم الإدارة بالتجوال على وضع الإنسان في المقام الأول ودعم التكامل الوظيفي والمشاركة الكاملة والإدارة المرنة من أجل خلق بيئة عمل مناسبة حتى تتكامل الأدوار وتتفاعل المشاركة وتتم الاستجابة السريعة والملائمة لمتطلبات ومتغيرات العمل وتزول الحواجز العازلة بين القيادات والعاملين وتعميق الإحساس بالمسؤولية ، ولهذا فإن إدارة التعلم في حاجة إلى التحول إلى نمط الإدارة بالتجوال وذلك لتعميق مفهوم المشاركة بين جميع القائمين على العمل داخل المدارس وقيام القيادات بتوجيه النشاط

والعمل ومتابعة والتحقق من انه يسير وفقا لما هو مطلوب ومخطط له وإقامة المناقشات والحوار مع مدرسي التربية الرياضية بما يجعل المدرسة قادرة على التجدد والانطلاق وإضافة الجديد والمثمر لإشباع احتياجات ورغبات الطلبة ومدرسي التربية الرياضية ، وتعد الإدارة بالتجوال أسلوب إداري يقوم فيه المشرف الاختصاص بالتواجد «التجول» بين مدرسي التربية الرياضية وذلك بهدف إعطائهم الفرصة للتشاور معه ، ولكي يتعرف على معوقات العمل ويشجعهم في التغلب عليها ، والإدارة بالتجوال هي نوع متميز من أنواع الإدارة وتطبيق سياسة الباب المفتوح ، كما تسهم في نجاح العمل الجماعي الذي يعد عاملاً مهماً في بناء مستقبل المدارس وتعزيزها ، حيث تتيح الفرص المناسبة لجميع مدرسي التربية الرياضية للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم للمشرف الاختصاص ، وفي الوقت نفسه تمكنه من تنمية مهاراتهم القيادية.

وبهذا تحقق الإدارة بالتجوال فوائد عديدة لكل من المشرف الاختصاصي ومدرسي التربية الرياضية على السواء ، فالمشرف الاختصاصي يتمكن من معرفة ما يجري ويبقى على اتصال مباشر مع مدرسي التربية الرياضية للتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات النظر المتعددة مما يدعم العمل ويحقق أهدافه ، وكذلك تكون الزيارات فرصة مناسبة لكي يعبر المشرف الاختصاص عن شكره بصورة شخصية ومباشرة لهم على جهودهم وإنجازاتهم مما يحفزهم ويزيد من أدائهم ، كذلك فإنه يقدم من خلال الإدارة بالتجوال دليلاً واقعياً وملموساً على اهتمام الإدارة العليا الحقيقي والتزامها الفعلي إزاء مدرسي التربية الرياضية وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي قد تواجههم أثناء عملهم ، وبهذا تعد الإدارة بالتجوال منهجية إدارية متطورة تتيح الفرص للقادة التربويين للاطلاع على ما يجري فعلاً في مواقع العمل الميداني ، ومناقشة مدرسي التربية الرياضية حول إنجازاتهم ومشكلاتهم ومقترحاتهم ، وفي أجواء غير رسمية وان الإدارة بالتجوال والولاء التي يمارسها مشرفي الاختصاص في المدارس هي إستراتيجية تركز على التواصل الشخصي والمباشر فيما بينهم من خلال نزول القادة إلى الميدان بهدف إيجاد الانسجام والتعاون بين مشرفي ومدرسي التربية الرياضية.

ومن هنا تكمن أهمية البحث باعتبار الإدارة بالتجوال نقلة معرفية في التعاملات وإلغاء الحدود بين جدران المستويات الإدارية لتصبح القيادات بتماس مباشر مع العملية التربوية والتعليمية وتتركز على العلاقات مع مدرسي التربية الرياضية ثم الإسناد المباشر للخطة والتنفيذ من قبل الإدارات العليا وقياس مدى تأثيرهما الفعال في رسم خطوط التواصل مع المدرسي والعملية التربوية والتعليمية فهي أسلوباً وطريقة نحو الإقناع والتحفيز وتنمية المهارات ومتابعتها وبناء رؤية شخصية قيادية نحو التفكير العلمي والمنطقي لبناء حلقة وصل ذات التوجهات الحديثة بديمقراطيتها والتعامل بالمتابعة مع الإحساس بالأدوار والمهام وزرع بذرة العمل الجماعي في تصحيح الانحرافات واتخاذ القرارات الصحيحة ، وأن الإدارة بالتجوال تصبح قائمة فيظل وجود هذا النوع من الإدارات حيث تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم وبما ينعكس ايجابياً على رضاهم عن أنفسهم وعن ما يقومون به و من ثم تزداد فاعليتهم في تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة وهي علم تحقيق التواجد الفعال في مواقع الأحداث وتحقيق المعايير الحقيقية المتزامنة والمشاركة مع القوى العاملة.

## 1-2 مشكلة البحث

يعتمد المشرف اختصاص التربية الرياضية على وسائل الاتصال الرسمية اعتمادا كليا وهو في الحاجة إلى تقديم إطار موضوعي واضح المعالم يتضمن ممارسة الإدارة بالتجوال لكي يتمكن من استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية من خلال التواجد والحضور الذكي والتصميم والتخطيط وتنفيذ اللقاءات التي تتم من خلال التجوال وتقليل من تشويش المعلومات التي تصل للمدرسي التربية الرياضية في صناع القرار نظرا لعدم وصول جميع المعلومات المتعلقة بالعمل لهم في الوقت المناسب أو خوفهم من مواجهة المشرف الاختصاص وردود فعله وتجنبه لنقل الإخبار السيئة مما يؤثر على فاعلية عملية اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات والعقبات التي يتعرضوا لها مدرسي التربية الرياضية فلذلك سيتجه البحث نحو فاعلية الإدارة بالتجوال، لذا يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال التالي ما هي (فاعلية الإدارة بالتجوال لدى مشرفي اختصاص التربية الرياضية من وجهة نظر مدرسيها)

### 1-3 هدفا البحث

١ - بناء استبانة خاصة بـ (فاعلية الإدارة بالتجوال لدى مشرفي اختصاص التربية الرياضية من وجهة نظر مدرسيها).

٢ - التعرف على فاعلية الإدارة بالتجوال لدى مشرفي اختصاص التربية الرياضية من وجهة نظر مدرسيها.

### 1-4 مجالات البحث

١ ٤ + المجال البشري :- مدرسي التربية الرياضية في محافظة البصرة

1-4-2 المجال الزمني:- من الفترة (2016/10/10) إلى الفترة ( 15 /2 /2017) م

1-4-3 المجال المكاني :- قاعة النشاط الرياضي والمدرسي في البصرة

### 1-5 تحديد المصطلحات

1-5-1 الفاعلية :- تعرفها (الفاعوري ، 2012 : 8) هي مؤشر نقيس به قدرة المؤسسة على نجاحها في تحقيق أهدافها وتحسين عملياتها الداخلية.

1-5-2 الإدارة بالتجوال:- ويعرفها (العجمي ،2010: 358) بأنها التجول دخل العمل والمعايشة الواقعية لما يحدث فعلا والتعامل مع الموظفين والتحدث معهم وتحفيزهم ومحاولة فتح قنوات الاتصال داخل المؤسسة).

## 2-الدراسات النظرية والدراسات المشابهة

### 1-2 الدراسات النظرية

## 2-1-1 الإدارة بالتجوال

استدعت الحالة إلى إيجاد صيغ جديدة للتعاملات تمثل روح العصر الذي تتعامل معه تحت طائلة التغيير لكي يكون انطلاقا في الزمن لمعالجة الكثير من المشاكل والتكيف معها نابع من واقع الحاجة إلى تلك النقلة بحيث بات تنامي مصطلحات الإدارة بمفرداتها الحديثة تمثل حافزا لروح التعامل المنطقي لتلك المؤسسات فجاءت الإدارة الالكترونية والإدارة بالأهداف والإدارة بالأزمات والإدارة بالمشاركة وغيرها من الإدارات حتى دخلت ضمن تلك التسميات الإدارة بالتجوال التي حركات مفردات التعاملات الإدارية والعلمية والفنية إلى صيغة جديدة قد تعطي انطباع المشاركة التنظيمية ، والالتزام بروح العمل الجماعة وانطلاقة عنصر الملاحظة والحل الفوري خصوصية جديدة للتعامل مع الموارد البشرية لتحقيق الأداء الأفضل ، حيث يعرفها ( الخضيرى ، 25:2000) الإدارة بالتجوال باعتبارها أسلوبا إداريا فلسفي إذا طابع ارتقائي خاص يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتمادا كليا بالاستخدام مهاراته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجوال وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تتم إنشاء التجوال الإداري واستخدام السيناريوهات والوسائل الأخرى لكل مراحل التجوال ، وتعرف الباحثة الإدارة بالتجوال بأنها تحسين الدور القيادي للإدارة العليا لتفعيل دور العاملين لزيادة كفاءتهم وقدراتهم وتنمية وتطوير معارفهم الضمنية لتحقيق تلك الأهداف ، ولإلمام بمفردات الواقع من منظار قريب للأداء الأفضل ، وتعد الإدارة بالتجوال التي يقوم بها المدير نابعة من حرصها الشديد على متابعة عملية التنفيذ والوقوف على الانحرافات والبيانات المتخفية التي من الممكن إن تسير بعملية التنفيذ بعيدا عن ما هو مخطط له.

## 2-1-2 خصائص القائد بالتجوال

قد يتفق بعض الباحثين على خصائص معينة تتبلور في شخصية القائد الإداري على اختلاف نوع الإدارة المستخدمة في المؤسسة إلا إن في بعض الوجوه قد تختلف قدراتها بناء على احتياجات الإدارة والمؤسسة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ولذلك يجب إن يتمتع القائد الإداري في الإدارة بالتجوال بالخصائص التالية -وقد اتفق كل من (السالمي ، 2005 : 71) (Kettner ، 2002 ، 50)

- ١ - رؤية استشرافية ذكية لصورة المستقبل لزيادة جهد العاملين .
- ٢ - مصداقية كاملة وثقة واحترام وتقدير وحب من جانب العاملين في المؤسسة تجعلهم يبذلون كل ما لديهم من أجل تحقيق وإنجاز الأهداف.
- ٣ - قدرة على توليد الأفكار الرائعة ومهارة مخاطبة الجماهير بها وحثهم على تبنيها وتأييدها.
- ٤ - مسك زمام المبادرة واتخاذ المبادرة والتلاقي مع طموحات وآمال وأهداف وأحلام العاملين معه في المؤسسة.
- ٥ - ضبط مستوى الفعل والأداء وإعادة التوازن الحركي إلى مساره المحدد له .

٦ - قدرة على فتح مسارات جديدة عندما تتأزم الأمور وتتغلق الطرق وإيجاد خيارات وبدائل يتم طرحها بشكل مناسب .

٧ - قدرة على التحرك بوعي وإدراك كامل ومصارحة الأفراد العاملين معه بالحقائق وإشراكهم والتشاور معهم .

## 2-2 الدراسات المشابهة

دراسة محمد علاء النحلاوي ( 2011 ) بعنوان :- (أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على الإنتاجية دراسة

مقارنة بين القطاع العام و الخاص) وهدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على زيادة إنتاجية العاملين في القطاع الخاص وتحديد المعوقات التي تواجهها واقتراح التحسينات التي يمكن إدخالها ومدى ملائمة الأسلوب الإداري لأهداف الشركات في القطاع الخاص في سوريا وتحديد أثر تطبيق نظام الإدارة بالتجوال على الإنتاجية وتحديد أثر تطبيق نظام الإدارة بالتجوال على نمو وتطور الشركات في القطاع الخاص ، وكان منهج البحث في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها جرى استخدام المنهج الوصفي (أسلوب المسح بالعينة) والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي ميدانياً ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها وتعبيراً كمياً يوضح حجمها ودرجة ارتباطها مع المتغيرات الأخرى وقد تم اختيار العينة الطبقية وضمن كل طبقة كانت العينة عشوائية بسيطة وكان أسلوب القياس هو البيانات المستخدمة في البحث بيانات مترية و المقياس المستخدم هو مقياس مسافة ( ليكرت الخماسي) حيث يتم جمع قيم الأجوبة للحصول على قيمة المقياس وكانت الاستنتاجات والتوصيات نتيجة زيادة درجة التعقيد في العملية الإدارية وامتداد طول واتساع خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية و التنفيذية و تعدد المراحل الإدارية وما ترتب عليها من بطء في اتخاذ القرار الإداري نتيجة عبء البيروقراطية الثقيل و بما لا يتناسب مع كثافة المتغيرات وتسارع الأحداث وما يتطلبه اقتناص وانتهاز الفرص السانحة من سرعة ودقة وفاعلية كل ذلك وغيره دفع إلى استخدام الإدارة بالتجوال لتحقيق جملة من المزايا على رأسها زيادة إنتاجية العاملين .

3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية .

## 3-1 منهج البحث .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه ويعد المنهج الوصفي كما عرفه (الكاظمي، 2012:117)" بأنه التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات والتطور بحيث يعطي البحث صورة للواقع الحياتي ووضع المؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية "

## 3-2 مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث من مدرسي التربية الرياضية في محافظة البصرة ، إما العينة كما يراها (محبوب ، و ألبدري، 2002 : 67) بأنها ذلك الجزء الذي يمثل مجتمع البحث أو النموذج الذي يجري الباحث عليه مجمل عمله ، وقد تم اختيار عينة البحث بصورة عمدية لتمثل مجتمع الأصل للبحث إذ بلغ عددهم الكلي ( 507 )

مدرسا التي مثلت عينة البحث ، وكانت عينة التجربة الرئيسية ( 453 ) مدرسا وكانت عينة التجربة الاستطلاعية ( 54 ) مدرسا.

### 3-3 وسائل جمع المعلومات والبيانات

استعانت الباحثة بمجموعة من الوسائل البحثية الآتية (المقابلة ، المصادر والمرجع العلمية ، شبكة المعلومات العالمية ، استمارة الاستبيان ، استمارة جمع وتفرغ البيانات)

### 3-4 إجراءات البحث الرئيسية

**3-4-1 أداة البحث :-** لتحقيق أهداف البحث تم بناء استمارة استبيان بوصفها أداة للبحث كما عرفها ( دالين ، 1984: 395) "وتعد الاستبانة الوسيلة الوحيدة الميسرة لتعريض المستجيبين لمتغيرات مختارة ومرتبعة بعناية بقصد جمع البيانات" وتم اختيار الاستبانة بوصفها أداة لتحقيق أهداف هذا البحث كونها الأداة المناسبة لجمع البيانات ، وتوفر فرصة للمفحوصين للتعبير عن آرائهم بحرية ، ولكي تكون أداة البحث دقيقة في بناء الاستبانة تم الاستعانة بالمصادر التي توفر المعلومات في بنائها والاطلاع على بعض الأدبيات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال

### 3-4-2 تحديد فقرات الاستبانة :-

1- في ضوء المصادر والمراجع التي توافرت للباحثة أمكن صياغة ( 26 ) فقرة للإدارة بالتجوال بصورة أولية كما في ملحق (2) .

2- تم احتساب أوزان بدائل الإجابات بالاتجاه الايجابي من (1-3) وقد تم عرضها على السادة الخبراء للأخذ بآرائهم وكانت إجابتهم عليها بالموافقة نسبة 100% على وفق البدائل التالية (دائما =3) (أحيانا =2) (نادرا =1).

3- قامت الباحثة بعرض فقرات الاستبيان على مجموعة من الخبراء في اختصاصات الإدارة الرياضية والاختبارات والقياس وعددهم (10) خبيراً كما في ملحق رقم (1) وطلب منهم إبداء آرائهم في مدى صلاحية الفقرات بقياس ما وضعت لأجله وتعديل أو إضافة أي فقرة وكذلك إبداء الرأي في صلاحية ميزان الإجابة الثلاثي ، و التي حصلت على نسبة موافقة ( 80% ) فأكثر من موافقتهم ، وهو المعيار الذي اعتمدهت الباحثة للإبقاء على الفقرة ، ويرى (عودة ، والخليلي ، 1988: 372) إذ إن معيار حكم الخبراء يعتمد غالباً على نسبة (75%-80%) فأكثر .

### 3-5 الاسس العلمية للبحث

**3-5-1 الصدق :-** يعد الصدق من الخصائص المهمة للاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية ، والاختبار الصادق كما يعرفه (فرح ، 1980: 277). (درجة الصحة التي تقترن منها بنجاح تام لقياس ما تريد قياسه)) ، وللتأكد من صدق الاستبانة استخدمت الباحثة نوعين من الصدق هما:

**3-5-1-1 صدق المحتوى :-** تشير الدراسات في هذا الجانب إلى ويعرفه (Ebel; 1979 :79) "أنَّ أفضل وسيلة لاستخدام الصدق الظاهري هو قيام عدد من الخبراء والمختصين بتقدير مدى تمثيل فقرات المقياس

للصفة المراد قياسها" واعتمدت الباحثة اختبار الصدق الظاهري في فحص صدق الاستبانة لملائمته طبيعة هذا البحث ، والذي يتحقق بأن يتم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين ، ويحظى باتفاق الأكثرية على صلاحية فقراتها، واتخذت نسبة ( 80%) فما فوق لاتفاق الخبراء، وعمل الخبراء على الموافقة على العديد من الفقرات أي تحليل مضمون الاختبار وهذا ما يعرف بصدق المحتوى أو (الصدق العيني) ويعرفه (الكبيسي؛2010: 265) الذي يتحقق عند استخراج الصدق الظاهري وأظهرت النتائج عند استحصال موافقة الخبراء على فقرات الاستبانة .

**3-5-1-2 الصدق البنائي :-** ويعد (Gay, 1986:168) الصدق البنائي من أكثر أنواع الصدق ملائمةً لأنه يعتمد على التحقق التجريبي من مدى تطابق درجات الفقرات مع الخاصية أو المفهوم المراد قياسه ، كذلك هو الدرجة التي يقيسها المقياس لبناء افتراضي ، وبما أنّ الباحثة اعتمدت على بعض المفاهيم النظرية في بناء استبانته البحث (استمارة الاستبيان)، لذا فإنها حققت هذا النوع من الصدق من خلال المؤشرات الآتية:

**3-5-1-2-1 معامل الاتساق الداخلي (صدق الفقرات) :-** ويعد (Stanley, 1972 :111) ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس مؤشراً لصدق الفقرة، ويعد مؤشراً لتجانس الفقرات في قياسها السلوكية ، لذا فإن ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس الحالي يعني أنّ الفقرة تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية ، وعملت الباحثة على استخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون بين درجات أفراد العينة على كل فقرة وبين درجاتهم الكلية على استبانته البحث لاستخراج علاقة الارتباط بين درجات الفقرات مع الدرجة الكلية للاستبانته وقد أظهرت أن قيم معامل الارتباط لفقرات الاستبانته كلها معنوية عند مستوى الخطأ ( 0.05 ) مما يدل على تجانس الفقرات كلها. وكما مبين في الجدول (1).

**الجدول ( 1 ) يبين : الاتساق الداخلي لمقياس القيادة بالتجوال**

رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
1	0.951	معنوي	10	0.933	معنوي	19	0.836	معنوي
2	0.963	معنوي	11	0.930	معنوي	20	0.831	معنوي
3	0.842	معنوي	12	0.940	معنوي	21	0.916	معنوي
4	0.850	معنوي	13	0.968	معنوي	22	0.925	معنوي
5	0.938	معنوي	14	0.918	معنوي	23	0.868	معنوي
6	0.950	معنوي	15	0.959	معنوي	24	0.917	معنوي
7	0.938	معنوي	16	0.943	معنوي	25	0.933	معنوي
8	0.955	معنوي	17	0.951	معنوي	26	0.931	معنوي
9	0.969	معنوي	18	0.960	معنوي			

3-5-2 الثبات .

ويقصد به (علام ؛ 2000 :131). "مدى دقة وتجانس درجات المقياس في قياس ما يجب قياسه"، وتم التحقق منه بتوزيع استبانته البحث على عينة التجربة الاستطلاعية البالغ عددهم (54) مدرسا ، ولغرض معرفة مدى ثبات الاستبانة ، واعتمدت الباحثة على استخدام طريقتين للحصول على الثبات هي:

**3-5-2-1 طريقة التجزئة النصفية :-** تم اعتماد طريقة التجزئة النصفية والتي عرفها (الحكيم؛2004 :34) "بأنها تعد من أكثر طرائق الثبات استخداماً فقد لا يستطيع الباحث جمع أفراد العينة ثانية لإعادة تطبيق الاختبار" ، واستخدمت الباحثة هذه الطريقة لكونها لا تتطلب إلا إجراء الاختبار لمرة واحدة فقط وهي تعتمد على تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزأين متكافئين، وبعد قيام الباحثة بتفريغ الدرجات التي حصل عليها ، تم تجزئتها إلى نصفين (الأول) يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الفردية ، (والثاني) يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الزوجية ، وبعد ذلك قامت الباحثة باحتساب معامل الارتباط البسيط لبيرسون وتصحيح معامل الثبات عن طريق استخدام معادلة سبيرمان . براون وهي درجات عالية يمكن الوثوق بها بدرجة عالية ، وكما مبين في الجدول (2)

### الجدول رقم ( 2 )

يبين : معامل الارتباط البسيط والمصحح لقياس الثبات بطريقة التجزئة النصفية

معامل الارتباط المصحح (سبيرمان - براون)	معامل الارتباط البسيط	المقياس
0.988	0.978	الإدارة بالتجوال

**3-5-2-2 طريقة معامل ألفا كرونباخ :-** يستخدم (جودة؛ 2008 : 298).معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الأداة من ناحية الاتساق الداخلي لفقرات الأداة ، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالصدق والاتساق ، واعتمدت الباحثة هذه المعادلة للحصول على ثبات الفقرات ولاستبانته ، إذ كان معامل الثبات لاستمارة القيادة بالتجوال ( 0.992 ) وهو معامل ثبات عالٍ جداً يمكن الاعتماد عليه، علماً إنه لم تظهر في هذا الاختبار أي فقرة من الاستبيان كليهما بعلامة سالبة أو بقيمة أقل من (0.19) ليتم إلغاؤها وبذلك اعتمدت فقرات الاستبانة كلها.

### 3-6 التجربة الاستطلاعية :

لذا قامت الباحثة بإجراء تجربته الاستطلاعية على عينة من مجتمع البحث البالغ عددهم ( 54 ) مدرسا، وبنسبة مئوية (10.6%) وطلب من أفراد العينة أن يدونوا ملاحظاتهم تحريراً على الفقرات التي لا يتم فهمها ، وبعد مناقشة الفقرات والتعليمات مع أفراد عينة التجربة الاستطلاعية أتضح أنها مفهومة ولا تحتاج إلى تعديل ، وكان الوقت المستغرق للإجابة يتراوح بين ( 20-25 ) دقيقة، وكان الهدف من إجراء التجربة الاستطلاعية هو معرفة الصعوبات والمشاكل التي قد تواجه الباحثة كذلك التعرف على الوقت المستغرق في ملئ استمارة

الاستبانة والتأكد من كفاءة فريق العمل المساعد و أدوات البحث التأكد من مدى صلاحية العينة ، ومدى إمكانية القيام بالدراسة .

### 3-7 التطبيق الرئيسي .

قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على عينة البحث البالغة (453) مدرسا وبنسبة مئوية (89.3%) .

### 3-8 الوسائل الإحصائية.

استخدمت الباحثة الوسائل الإحصائية المناسبة بوساطة الحقيبة الإحصائية (spss) التي لها علاقة بموضوع البحث للحصول على النتائج المطلوبة .

### 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

لقد تم تحقيق الهدف الأول وهو بناء استمارة استبيانته (فاعلية الإدارة بالتجوال لدى مشرفي الاختصاص التربوية الرياضية من وجهة نظر مدرسيها ) من خلال الإجراءات التي قامت بها الباحثة في بناء استبانته كما مرة ذلك في الباب الثالث ، حيث تناولت الباحثة في هذا الباب استعراض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أداة البحث (استبانته) على عينة البحث ، وبعد أن تم جمع النتائج ومن ثم معالجتها إحصائيا باستخدام الحقيبة الإحصائية (spss) ويهدف التعرف على ( فاعلية الإدارة بالتجوال لدى مشرفي اختصاص التربية الرياضية من وجهة نظر مدرسيها) وسوف يتم حساب الوسط المرجح والوزن المئوي والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة ، وجدول رقم (3) يبين ذلك:

### جدول (3)

يبين الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة

الترتيب	الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات
الثامنة	80%	2.41	1
السادسة عشرة	71%	2.14	2
التاسعة عشرة	66%	2.00	3
الثالثة عشرة	74%	2.22	4
الثامنة عشرة	69%	2.09	5
السادسة والعشرون	50%	1.50	6
الحادية عشرة	77%	2.32	7
الأولى	88%	2.66	8
العشرون	66%	1.98	9
التاسعة	79%	2.39	10
الخامسة عشرة	72%	2.17	11
الثالثة والعشرون	55%	1.67	12
الخامسة	83%	2.51	13

السادسة	81%	2.45	14
الخامسة والعشرون	50%	1.51	15
الرابعة والعشرون	51%	1.54	16
الثانية والعشرون	62%	1.88	17
الثانية	88%	2.65	18
الثانية عشرة	76%	2.30	19
الثالثة	87%	2.61	20
السابعة عشرة	70%	2.11	21
الحادية والعشرون	63%	1.90	22
العاشرة	78%	2.35	23
الرابعة	85%	2.55	24
الرابعة عشرة	73%	2.20	25
السابعة	81%	2.43	26

١ احتلت الفقرة الأولى التي نصت على المرتبة الثامنة حسب استجابات عينة البحث ، وتعزو الباحثة ذلك إلى

أن المشرف الاختصاص يعبر عن شكره بصورة شخصية ومباشرة على جهود وإنجازات مدرسي التربية الرياضية وهذا يعد من فوائد الإدارة بالتجوال فالمشرف الاختصاص يتمكن من معرفة ما يجري حيث يبقى على اتصال مباشر مع مدرسي للتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات النظر المتعددة مما يدعم العمل ويحقق أهدافه كما أن مثل هذه الزيارات تكسر الحواجز التي قد تعوق اتصال فيما بينهم من خلال تواصله معهم والاجتماع الدائم بهم وتبادل الحديث معهم الأمر الذي يوحى لمدرسي اهتمام المشرف الاختصاص والتزامه بهم مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته ، حيث تؤكد (سليم ، 2009: 470-471) على أن حاجة التقدير والاحترام والشكر من ضمن الحاجات إلى إن يكون الفرد قويا كفوا واثقا من قدراته والحاجة أن يعترف به الآخرون وبخصوص رئيس عمله أي أن يكون محترما وان يفوز بتقدير وإشباع هذه الحاجات ويجلب للفرد الثقة بالنفس ومشاعر قيمته الشخصية في المجتمع مما يؤدي إلى الثقة بالنفس والشعور بالقوة وما يتبع ذلك من تصرفات تتاح له الفرص لاستخدام كل طاقاته وإمكاناته ومواهبه.

٢ واحتلت الفقرة الثانية على المرتبة السادسة عشرة وحسب استجابات عينة البحث ، وتعزو الباحثة ذلك إلى إن المشرف الاختصاص يسعى لمعالجة المشكلات التي تواجهه مدرسي التربية الرياضية أثناء عملهم والوقوف على نقاط الضعف ووضع الحلول المناسب لها ومعالجتها ويقدم من خلال الإدارة بالتجوال دليلاً واقعياً وملموساً على اهتمام الإدارة العليا الحقيقي والتزامها الفعلي إزاء مدرسي التربية الرياضية وسعيها لمعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم ، حيث يؤكد (السكرانة ، 2010: 271) لكي ينجح القائد بالتجوال وبشكل مستمر في حل المشكلات ومعالجتها لا بد له من استخدام مدخلا علميا منظما يعتمد على المنطق والاستدلال واستعمال العقل حيث يتم إتباع خطوات متتالية تمكن القائد من حل المشكلات التي تواجهه.

٣ واحتلت الفقرة الثالثة على المرتبة التاسعة عشرة من خلال استجابات عينة البحث ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المشرف الاختصاص يتيح الفرص ولكن ليس بالمستوى المؤمل أمام مدرسي التربية الرياضية عن صنع القرار وطرح وجهات نظرهم دون عوائق والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة في حين الإدارة بالتجوال لمشرفي الاختصاص تحقق العديد من الفوائد لمدرسي والتي تشمل إتاحة الفرصة أمامهم لمقابلة المسؤولين للاستماع إلى ما يجري في مواقع العمل بالإضافة إلى إتاحة الفرصة أمامهم لمشاهدة المسؤولين وهم يطبقون القيم الإدارية والتنظيمية السائدة في سلوكياتهم اليومية وكسر الحاجز النفسي بينهم وبين صانعي القرار والتدريب على التعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم للمشرف الاختصاص والتوقع الدائم لزيارته مما يحفزهم للعمل بجد وإتقان دائمين من قبل المسؤولين أنفسهم ، ويؤكد (الشماع ، 2011: 262) أن المشاركة في صنع واتخاذ القرار المشترك بين رئيس والمرؤوس أو جماعة من المرؤوسين هو في الأساس يهتم بعملية المشاركة في اتخاذ القرار وهو ما يتفاوت مع التخويل حيث تخول صلاحية اتخاذ بعض القرارات إلى المرؤوسين نفسه وان من ايجابيات المشاركة يمكن للقيادة المشاركة لو أحسن تطبيقها أن تحقق عددا من الايجابيات منها أنها تضيف إلى عمل المرؤوس معاني جديدة إثناء اتخاذهم القرار وتزيد من شعورهم بالإنتاج وتتمو قابليات المرؤوس المشاركين في اتخاذ القرار في تقسيمات المؤسسة بوتيرة أسرع من قابليات المرؤوسين الذي يقتصر دورهم على تلقي الأوامر ومن المحتمل أن تحظى القرارات التي يتم التوصل إليها بالمشاركة بقبول المرؤوسين وتنفيذ بفاعلية اكبر من قبلهم لأنهم أسهموا في اتخاذها وتسمح المشاركة للإدارة بالتجوال باستثمار إمكانات الإبداع لدى كل المرؤوسين.

٤ واحتلت الفقرة الرابعة على المرتبة الثالثة عشرة من خلال استجابات عينة البحث ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة بالتجوال لمشرفي الاختصاص تسمح وتتيح الفرص أمام مدرسي التربية الرياضية والاستماع لهم في مواقع العمل لان التجوال داخل العمل والمعايشة الواقعية لما يحدث فعلا والتعامل مع مدرسي والتحدث معهم وتحفيزهم ومحاولة فتح قنوات الاتصال فيما بينهم وبهذا تعد الإدارة بالتجوال منهجية إدارية متطورة تتيح الفرص للقادة التربويين للاطلاع على ما يجري فعلاً في مواقع العمل الميداني ومناقشة المدرسي حول إنجازاتهم ومشكلاتهم ومقترحاتهم وفي أجواء غير رسمية حيث هنا يؤكد (العجمي ، 2010 : 358) على إن الإدارة بالتجوال هي لاختصار المسافة والزمن وتحقيق التواجد الفعال في مواقع الأحداث وتحقيق المعايشة الحقيقية المتزامنة وتحقيق المشاركة والشورى والتعاونية مع قوى العمل.

٥ واحتلت الفقرة الخامسة على المرتبة الثامنة عشرة من خلال استجابات عينة البحث، وتعزو الباحثة ذلك إلى إن الإدارة بالتجوال لدى مشرفي الاختصاص تحمل في طياتها العديد من المزايا التي يمكن أن يحققها على كلا الصعيدين لمشرفي ومدرسي التربية الرياضية ، إذ أنها تسمح لمشرفي الاختصاص أن يكونوا قريبين من مدرسي التربية الرياضية ومعرفة اتجاهاتهم وخبراتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى كسر الحواجز بينهم وتقريب وجهات النظر وهكذا تعد الإدارة بالتجوال أسلوباً بسيطاً وممتعاً وذو جدوى في مجال تطوير آلية الاتصال بين مشرفي و

مدرسي معهم أي أن يخرج مشرف الاختصاص للمدرسي بدل من أن ينتظرهم ، وأن تكسر الحواجز القائمة بين القيادة الإدارية وفرق العمل وتهدف الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والمتسلطة بينهم وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية دون تصفية أو تحريف أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة . وهنا يؤكد (العجمي ، 2010 : 365) على أن الإدارة بالتجوال تحافظ على كرامة العاملين وحققهم الكامل في الحياة الكريمة وفي الحرية المستقلة وفي تأمين مستقبلهم وضمان استقرارهم الوظيفي وعدم تعرضهم لأي موقف يؤدي مشاعرهم أو يجرح كرامتهم والحفاظ على توازنهم النفسي.

٦ واحتلت الفقرة السادسة على المرتبة السادسة والعشرين من خلال استجابات عينة البحث ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مشرفي الاختصاص لدرس التربية الرياضية لديهم ضعف في ضبط نفسه وتحكما في ذاتهم وأفعالهم وانفعالاتهم في حين يجب أن يكون القائد بالتجوال متحكماً بأفعاله وان يكون صبوراً لكي يحقق الغايات وهي الأهداف التي يسعى في الوصول لها ولا بد أن يتحكم بانفعالاته لكي يحقق النجاح في عمله والجميع يحبه ، حيث يؤكد (العجمي ، 2010: 365) على أن القائد بالتجوال أن يكون صبوراً حليماً واسع الصدر لديه القدرة على التحمل ومواجهة المواقف الصعبة وان يتحقق من المعلومات والبيانات الغامضة المصاحبة للأحداث التي يمر بها العمل ويتيح الصبر والتفهم للقائد المتجول اكتساب سمعة طيبة تساعده على اكتساب ثقة العاملين واحترامهم وتقديرهم له وإخباره بدقائق الأمور .

٧ واحتلت الفقرة السابعة على المرتبة الحادي عشرة من خلال استجابات عينة البحث ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مشرف الاختصاص للتربية الرياضية يقوم بالإدارة التجوال وتطبيق سياسة الباب المفتوح ، ويخرج للناس بدل أن ينتظرهم وأن كسر الحواجز القائمة فيما بينهم تسهم في نجاح العمل الجماعي الذي يعد عاملاً مهماً في بناء مستقبل المؤسسات التربوية والتعليمية وتعزيزها حيث يؤكد (أبو ناصر ، 2008 : 59) أن سياسة الباب المفتوح التي يتبعها القائد ليست تنازل عن السلطة ولكنها مشاركة حقيقية في استخدام الأدوات وتسلم الأدوار للوصول إلى هدف يراه الجميع واضحاً- والهدف ليس مقسماً إلى امتحانات وبحوث وكنترول وما هذه إلا أهداف تكتيكية أن لم تخدم الهدف الاستراتيجي أصبحت مضيعة للوقت والجهد والمال وخلاصة القول أن الإدارة بالتجوال تحول كل العاملين بالمؤسسة إلى شركاء يعرف كل منها إستراتيجية التعليم الحالية والمستقبلية ولكل منهم مهارته في التعبير عن رؤاه وتقبل آراء الآخرين ونقدمهم.

٨ واحتلت الفقرة الثامنة على المرتبة الأولى وهنا تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة بالتجوال لدى المشرف الاختصاص لدرس التربية الرياضية تسهم في نجاح العمل الجماعي الذي يُعد عاملاً مهماً لبناء مستقبل درس التربية الرياضية في المؤسسات التربوية والتعليمية الفاعلة وهي أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية ، حيث يتعامل المشرف الاختصاص مع مدرسي مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان

دون تغيير أو تبديل حيث ، يؤكد (Paulus,2000:238) أن فرق العمل هي عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعملون مع التحقيق أهداف عامة في المؤسسة ويؤكد أيضا ( Chandan, 2005,226) على أن العمل الجماعي يحقق العديد من الأهداف وهو توفير البيئة الصحية والمناخ التنظيمي المناسب وغرس المسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية وتطبيق عمل التفويض للآخرين بطريقة أكثر فعالية والالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية والتخطيط المشترك لمواجهة المخاطر والمشاكل ومعالجتها قبل وقوعها وتوخي الدقة والشمولية في دراسة المشاكل التي تواجه التنظيم واتخاذ القرارات الأكثر فعالية وعقلانية وتقوية نظام الاتصالات بين العاملين وتحسين مهارات الأفراد وتطوير قدراتهم.

٩ واحتلت الفقرة التاسعة على المرتبة العشرين من خلال استجابات عينة البحث وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المشرف الاختصاص يعمل على غرس الرؤية والرسالة الخطة الإشرافية لدرس التربية الرياضية لكن ليس بالمستوى الطموح حيث يجب على المشرف الاختصاص أن يقدم الدعم بجهود ومؤازرتها من خلال الاعتماد غرس الرؤية وتحقيق الرسالة ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية المؤدية إلى انجازها وممارسة شراكة حقيقة تجاه ما يلزم مدرسين التربية الرياضية من احتياجات وتحمل ما يفرض عليهم من مسؤوليات، وهنا يؤكد (ابو ناصر، 2008: 60) أن يهتم العاملون بالمؤسسة التعليمية وتطويرها لأغرس الرؤية والرسالة وعليه فهم ينتظرون احد ليشخص لهم المشاكل أو يصف لهم الحلول وتحقق الإدارة سياسة الباب المفتوح التكامل والترابط بين أفراد المؤسسة وعليه تتحقق الأهداف وتنمي روح الولاء والالتزام التي تحفيز العاملين على الانجاز وتعالج أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات وتخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي أصبح ضرورة حتمية وحيوية لرؤية المستقبل وتعمل هذه السياسية على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين الإداري والتنفيذي وذلك برفع مستوى الاتصال وتعمل الإدارة بالرؤية على مستويين والاستفادة من الإمكانيات للأفراد واستثارة وتوليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد وتزكي هذه الأساسية مربع التحفيز المكافآت العمل الممتع والمشاركة.

١٠ واحتلت الفقرة العاشرة على المرتبة التاسعة من خلال استجابات عينة البحث ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المشرف الاختصاص يعتمد الثقة بينه وبين مدرسي التربية الرياضية حيث أن هذا الأسلوب يعد شرطاً أساسياً لنجاحه والذي يعد من مفاهيم الاتصال المشابهة لمفهوم الإدارة على المكشوف فهو يقوم على مبدأ بسيط ولكنه مهم في نتائجه وما يحققه من فوائد لدرس التربية الرياضية حيث يتجول المشرف الاختصاص في المواقع المختلفة وليس الهدف مراقبة وتحكم وسيطرة فحسب وإنما بهدف أساسي وهو العلاقة بينه وبين مدرسي التربية الرياضية التي تعتبر العامل الذي يعبر عن مدى وجود علاقة جيدة بينهما والتي تدل على درجة قبول مدرسي لمشرف الاختصاص وهذا العامل يعتبر من أقوى العوامل الموقف ، حيث يؤكد (جلاب ، 2011: 483) على الإداري بالتجوال الذي يتميز بامتلاكه الثقة الكاملة إلى درجة بالتابعين يستمع إليهم ولكنه يسيطر على عملية اتخاذ القرار يحفز من خلال المكافآت والمشاركة ويستعمل أفكار التابعين وراهم بشكل بناء ويعد هذا الإداري محب للخير ويتميز هذا النمط بثقة القائد الظاهرية والتعاطفية بالتابعين وفرض القرارات وعدم تفويضها التحفيز

من خلال المكافأة واشتراك التابعين في حل المشكلات أحيانا ويتميز بامتلاك الثقة الكاملة بالتابعين يسمح لهم باتخاذ القرارات ذات الصلة بهم والتحفيز من خلال المكافآت والمشاركة في صياغة الأهداف التي ينفذونها والمشاركة في طرح الأفكار وراء، ويؤكد (ربيع، 2006: 226) على زيادة الفهم المتبادل بين الجميع وزيادة من فرص التعاون وحلال مشكلات وزيادة فعالية المؤسسة وتوفير بدائل عديدة وأنظمة ومقترحات مختلفة وتدعيم الثقة والدافعية إلى العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء إلى المؤسسة.

١١- واحتلت الفقرة الحادية عشرة على المرتبة الخامسة عشرة من خلال استجابات عينة البحث ، حيث تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة بالتجوال لدى المشرف الاختصاص تبث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى مدرسي التربية الرياضية من خلال احتكاكه بهم وشعورهم باهتمام هو بما يقومون به من أعمال ويشعروهم بالثقة والشجاعة والأمل والحماس ومن الجدير بذكره هنا أن يقوم المشرف الاختصاص بتشجيع مدرسي التربية الرياضية في مختلف الاختصاصات بتطبيق هذا الأسلوب لأنه الرجل الأول في المؤسسات التربوية والتعليمية لا يمكنه بمفرده تطبيق هذا المنهج دون مساعدة من حوله من مدرسي ، ويؤكد (محجوب، 2005، 20-32) إن توفر البيئة المناسبة وتقديم ذلك وتشجيع الأفراد على امتلاك مهارات هو إثارة حماسهم واستعدادهم لممارسة في إطار آليات تتيح ذلك وتوفر شروط نجاحه.

١٢- واحتلت الفقرة الثانية عشرة على المرتبة الثالثة والعشرين من خلال استجابات عينة البحث ، حيث تعزو الباحثة ذلك إلى أنه ليس بمستوى المطلوب تحقيقه في متابعة درس التربية الرياضية لتحقيق نموذجاً حقيقياً للإدارة بالتجوال وفرصة تتيح لمشرف الاختصاص الاطلاع على كلما يجري داخل المدرسة وفي مواقع العمل الميداني ومناقشة مدرسي التربية الرياضية بأفكارهم وإنجازاتهم الفردية وما يمتلكون من قدرات وإنجازاتهم جماعية كل ذلك يتم في أجواء غير رسمية وقد تبدو الإدارة بالتجوال للعديد من مشرفي الاختصاص عند البدء بممارستها أسلوباً يشوبه التكلف والتصنع وقد يشعر من الصعوبة أثناء تطبيقه فإن لهذا النموذج دور مهما يضآف بتمكين مدرسي التربية الرياضية وتنمية قدراتهم والاستفادة من مشاركاتهم وكذلك فإنها تساهم في رفع معنوياتهم وإعطائهم الفرص للتعبير عن آرائهم وتفعيل الاتصالات فيما بينهم وإن الإدارة بالتجوال أسلوب اتصال يقوم على أساس تجوال وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين بهدف التواصل معهم والإشراف عليهم ومن هنا تؤدي الإدارة بالتجوال وتصبح ذات فاعلية عندما تمارس بانتظام من قبل كل مشرفي الاختصاص خلال زيارتهم لمدرسين في مواقع عملهم ومقابلتهم فيها ومشاهدتهم عن قرب ،حيث يؤكد (العلاق، 2010: 160) أن هذا الأسلوب في الاتصال غير رسمي شائعا بشكل خاص في المؤسسات وقد يجري هذا النوع من الاتصال خارج بيئة العمل الرسمي والواقع أن حالة التفاعل المطلوبة في قطاع الخدمات بين العاملين والمدير يشجع على أتباع الاتصال غير الرسمي حيث غالبا ما يشعر المرؤوسين بالارتياح عندما يتم التعامل معهم بشكل غير رسمي .

١٣ واحتلت الفقرة الثالثة عشرة على المرتبة الخامسة من خلال استجابات عينة البحث ، تعزو الباحثة ذلك إلى هنالك التعاطف والانسجام بين مشرف الاختصاص ومدرسي التربية الرياضية بشكل جيد جدا ،وهنا يتمتع المشرف الاختصاص بمعرفة ما يجري في العمل ويقائه على الاتصال المباشر معهم وتعرف على حاجاتهم الحقيقية ورغباتهم والاستماع لوجهات نظرهم وآرائهم واهتماماتهم المختلفة بما يدعم العملية التربوية والتعليمية ويحقق أهدافها وذلك يتم من خلال اهتمام القائد بالتجوال والتزامه مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته ومعايشة الجو السائد في موقع العمل والوقوف على المعوقات ومحاولة تجاوزها بالإضافة إلى فهم المثيرات والسلوك الصحيح الذي يؤدي إلى التعامل معهم ومعرفة ردود أفعالهم تجاه مما يؤدي إلى فاعلية أكثر وإنتاج أفضل.حيث يؤكد (الساكرنة ، 35:2010) حيث يؤكد على أن يكون القائد بالتجوال لديه القدرة على فهم واستيعاب المبادئ المسيرة للمؤسسة وقيم العاملين والعمل على إحداث الانسجام والتوافق بينهما.

١٤ واحتلت الفقرة الرابعة عشرة على المرتبة السادسة من خلال استجابات عينة البحث ، حيث تعزو الباحثة ذلك إلى الاتصال بين مشرفي الاختصاص ومدرسي التربية الرياضية بشكل فاعل من خلال التغذية الراجعة غير رسمية حيث لها تأثير على سير العمل وتوضح مدى قبول لمخرجات العمل ومتضمنة المظاهر الايجابية والسلبية للمخرجات في البيئة والتي من شأنها تحسين وتتطور العمل بما يتناسب مع المتغيرات البيئة الخارجية ويخلق المتعة والاستمرارية للنظام حيث يؤكد كل من ( Ivancevich & MattesonK 2002 ) على التغذية الراجعة عنصرا هاما للاتصال الفاعل ذو الاتجاهين وتمثل قناة لاستلام الاستجابات التي تمكن المرسل من تحديد فيما إذا كانت رسالته قد تم استلامها وأحدثت الأثر المقصود وفي حالة الاتصالات التي يمكن الحصول عليها بشكل مباشر .

١٥ واحتلت الفقرة الخامسة عشرة على المرتبة الخامسة والعشرين من خلا استجابات عينة البحث، حيث تعزو الباحثة ذلك إلى أن مشرفي الاختصاص يتحدث مع مدرسي التربية الرياضية بانفتاح لكل ليس حول كل ما يجري في مجال عمل ولكن بشكل قليل وهنا يعد تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بصورة متكررة ومتجددة من قبل مشرفي الاختصاص في مواقع عمل ليس بهدف التفتيش أو الوقوف على نقاط ضعف الأمر الذي يقود لبناء الثقة بين المشرف الاختصاص ومدرس التربية الرياضي وبالتالي يتحدثون فيما بينهم بانفتاح حول كل ما يجري في مجال عملهم كما وتعمل الإدارة بالتجوال على معرفة العمل على واقعه دون تهويل ايجابيا وسلبي ويضمن التعرف على حاجات ورغبات مدرسي التربية الرياضية والتعرف على المشاكل ووضع الحلول لها في أسرع وقت ممكن وتقدير القدرات واكتشاف كوادر جديدة بالإضافة إلى دفعهم للعمل بأقصى طاقاتهم وزيادة كفاءاتهم بالإضافة إلى ما يحقق هذا الجو من منافسة وتحفيز ودافعية كما أنها أداة أساسية في تحسين التواصل بين مشرفي الاختصاص ومدرسي التربية الرياضية كل حسب موقعه في الهيكل الإداري ويزيد من حرية الاتصال مما يزيد الرضا الوظيفي عند مدرسي الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الثقة بالنفس والروح المعنوية لهم. حيث يؤكد حيث يؤكد (الشماع، 2011: 286) انبث روح الحماس ورفع الروح المعنوية تؤدي إلى تحقيق هدفا ومجموعة

من الأهداف التي تسهم بدورها في تحقيق فاعلية المؤسسة ككل وتتفاوت هذه الأهداف من جماعة إلى أخرى وان الأفراد الذين يعملون سوية يوحدون قابليتهم ومواهبهم وإمكاناتهم ويتبادلون الأفكار والآراء ويناقشون طرق الأداء ويتعاون فيما بينهم يستطيعون بالتالي تحقيق الكثير قياسا بما يستطيع الأفراد تحقيقه كل لوحده.

١٦ - واحتلت الفقرة السادسة عشرة على المرتبة الرابعة والعشرين حيث تعزو الباحثة ذلك إلى أن مشرفي الاختصاص لا يستطيع تحقيق المستوى المطلوب في تحقيق التجدد لزيارة في مواقع عمل للكشف عن مواطن العيوب والخلل والوقوف على المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي حيث تؤثر في مدى كفاءته حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة وذلك بسبب كثرة المدارس التي تكون بعهدت المشرف الاختصاص مما يؤثر سلبا على تحديد نقاط القوة استثمارها والوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها . حيث يؤكد (الجبوسي ، وجاد الله ، 2008) على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان عرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء مثل الأشياء ، والناس ، والأفعال).

١٧ - واحتلت الفقرة السابعة عشرة على المرتبة الثانية والعشرين حيث تعزو الباحثة ذلك إلى إن سعي الإدارة بالتجوال لدى مشرفي الاختصاص لاتخاذ القرارات المشتركة لما تعكسه من جو تعاوني يخلق روح المبادرة والابتكار والإبداع لدى مدرسي التربية الرياضية ويدفعهم لتبني أساليب وطرق عمل مختلفة تحقق الرؤية الموضوعية كما تتضح أهمية وجود لجان صنع القرارات المشتركة تتجج في جعل بيئة مفتوحة على العالم الخارجي من خلال إشراك مدرسي التربية الرياضية في هذه اللجان وحرصهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق مستويات انجاز أكاديمية ومهنية عالية باعتبار أن مخرجات هذه المرحلة تعتبر الخطوة الأولى في حياة المهنية لهم ومدخلات في هيئات المؤسسة التربوية والتعليمية. وكما يؤكد(مصطفى، 2010: 80) أن المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد على تهيئة بيئة إبداعية للمؤسسة وتشعر جميع أفراد المؤسسة بالمسؤولية المشتركة عن أنجاح هذه البيئة حيث أن الإدارة بالتجوال تدرك تماما أن أجمل الأفكار الإبداعية تأتي عبر طرح الأفكار وعرضها على الآخرين وتشجيع يهم على دراستها وتقديم احتياجات واقتراحات أو تقديم بدائل بدون ضغط هذه البدائل تكون أساس للمشاركة في القرارات داخل المؤسسة وتتم المشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة من خلال لجان صنع القرارات المشتركة وهي لجان يشترك فيها المرؤوسين ورئيس ويكمن عمل هذه اللجان في اتخاذ القرارات المشتركة من داخل تحسين مستوى انجاز من خلال إتاحة الفرص إمام المشاركين لتبادل الأفكار وتقديم المقترحات.

١٨ - واحتلت الفقرة الثامنة عشرة على المرتبة الثانية من خلال استجابات عينة البحث ، حيث تعزو الباحثة ذلك إلى إن مشرفي اختصاص التربية الرياضية يسعوا لقيادة قسمهم إلى النجاح والتميز الإداري والفني ويعملوا بشكل جاد إلى الاطلاع وإتباع أفضل النماذج فهناك العديد من النماذج التي يمكن أن يتبعها ومن أفضل هذه النماذج نموذج الإدارة بالتجوال الذي يعد نموذجا حقيقياً لتحقيق ذلك الهدف ويقوم هذا النموذج بشكل أساسي

على إتاحة الفرص لمشرفي الاختصاص بالاطلاع بشكل مباشر على كلما يجري بداخل المدارس وفهم تطلعات المدرسين ومناقشتهم في إنجازاتهم ومشكلاتهم في جو من الألفة غير الرسمية والإدارة بالتجوال تبدأ من مشرف الاختصاص المسؤول الأول عن نجاح العمل في قسمه وعليه أن يكون منفتحاً مع مدرسي التربية الرياضية ببذل الجهد لإزالة العوائق المادية التي يمكن أن تحد من التفاعل بينهم وهنا كالعديد من الاستراتيجيات التي تمكنه من ذلك مثل عمل جولات منتظمة لأماكن العمل والحوار ومناقشة الموضوعات المختلفة مع مدرسي والمشاركة الفعالة في اجتماعات وإيجاد فرص أكثر للتفاعل بين جميع في القسم وربما يتطلب منه زيارة القاعات التدريسية ليس بغرض التقييم ولكن بهدف إيجاد الألفة بينه وبين مدرسي الذين يعمل معهم هذه الممارسات البسيطة تسهم في إيجاد جو من الثقة التي تسمح بوجود الحوار البناء حول الظروف . إذ يؤكد (القيوتي ،2009: 303) على أن التميز الإداري والفني مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه احد مداخل الإبداع ويتمثل بمقدار البراعة في الأداء. ويؤكد أيضا (DrukerK ,1998:212) بأنه يأتي من التميز الإداري والفني في المعرفة التي تمتلكها الموارد البشرية للمؤسسة فهي محور الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.

١٩- واحتلت الفقرة التاسعة عشرة على المرتبة الثانية عشرة من خلال استجابات عينة البحث ، حيث تعزو الباحثة ذلك إلى إن مشرفي اختصاص التربية الرياضية يشد على أمر مدرسيهم من خلال الإدارة بالتجوال ويشجعهم ويحفزهم على المزيد من الجهد والعطاء والإبداع والابتكار من خلال الأساليب التي تتبعها وهي إشاعة المناخ المناسب وتصدر روح الإبداع للإدارة بالتجوال وجعلها أجزاء من قيمها وتقاليدها وبدورها تعكس استشراف الإدارة للمستقبل وهذا دليل على أن مشرفي الاختصاص من ذوي الرؤى الخلاقة والاستبصار بالمستقبل وذلك من خلال تدريب مدرسي التربية الرياضية على الإبداع والابتكار وتنمية مواهبهم وقدراتهم الإبداعية ويكون التدريب إثراء العمل بدورات منظما أو مكتسبا وكلما استمر هذا التدريب ضمن خطة مستهدفة كلما أثمرت نتائجه في تنمية روح الإبداع والابتكار كما يؤكد (مصطفى، 2009، 206) تهيئة المناخ الملائم لإطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية لجميع مدرسي التربية الرياضية لتحفيزهم وان الإدارة الجيدة للوقت والتي تتيح لمدرسي ممارسة عملية التعليم والتعلم والمشاركة في اتخاذ القرارات ، كما يؤكد ( Dorota,1996:7) أن الاهتمام بالإبداع والابتكار كأحد الآليات المهمة اليوم التي تساعد إلى حد كبير في التعرف على مدى قدرة على الاستمرار في التقدم من عدم هو يتمثل الإبداع من خلال تنميته من خلال الأساليب والطرق المتنوعة لتنمية الإبداع والابتكار والتفكير النقدي لديهم وذلك من اجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية وإيجاد حلول المبتكرة لها وتنمية ذاتهم مهنيا.

٢٠- واحتلت الفقرة العشرون والتي نصت على المرتبة الثالثة من خلال استجابات عينة البحث ، حيث تعزو الباحثة ذلك إلى إن الإدارة بالتجوال هي خروج مشرفي اختصاص التربية الرياضية إلى مواقع العمل الفعلية للتعرف على الأداء الفعلي لمدرسي التربية الرياضية والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم في حلها وتلبية احتياجاتهم وتتمثل أهدافها في معالجة حالات الضيق والإحباط والقلق والتوتر واليأس المصاحب للإدارة المكتئبة

وإعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى مدرسي أو كسر جمود الروتين و القضاء على الجمود والتحيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ وتحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي الذي يترتب و ينشأ عن الجمود الناتج عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل ومن ثم فإن الزيارات الميدانية التي تقوم بها القيادات تعمل على التفكير في التغيير إلى الأفضل وممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطور وتنمية القدرات والإمكانات وتوظيفها بفاعلة لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية الخاصة بمدرسين والطلبة ، حيث يؤكد(الخطيب، 2006: 201) على أن المؤسسات التربوية والتعليمية الإبداعية لها دور هام وأساسي في عملية التجديد للمؤسسات الإبداعية دور بارزا في توليد إدارة جديدة مما يضعها في مركز العناية والاهتمام وان وجود هذه المؤسسات إنما يساعد على مواجهة التحديات ومعالجة الصعاب التي تعيق التطلعات المستقبلية والارتقاء بالفكر الإداري.

٢١- واحتلت الفقرة الواحد والعشرون على المرتبة السابعة عشرة من خلال استجابات عينة البحث ، حيث تعزو الباحثة ذلك إلى تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية لمدرسي التربية الرياضية من قبل مشرفي الاختصاص وذلك بالتعرف على الظروف التي تعزز شعور الضعف والعمل على أزلتها والتغلب عليها ومعالجتها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية وتفعيل الشعور بالقوة وتعزيزها وان منح القوة للفرد هي منح السلطة لفعل كل ما هو ضروري لإرضاء المستفيدين ومنحة الثقة لاختيار الخيار الصحيح دون الانتظار الموافقة من الإدارة بالتجوال . وكما يؤكد (جلاب، 2011، 447) يثق الأفراد الممكنين بقدرتهم على انجاز العمل بأحسن وجه كما يمتلكون القابلية على مواجهة التحديات الجديدة.

٢٢- واحتلت الفقرة الثانية والعشرين على المرتبة الواحد والعشرين حسب استجابات عينة البحث حيث تعزو الباحثة ذلك انه كما يعتبر الإدارة بالتجوال لمشرفي الاختصاص وسيلة فعالة في عملية الرقابة على سير العملية التربوية والتعليمية لدرس التربية الرياضية بناء على ماجاء بالخطة الإشرافية حيث تشمل الزيارات الميدانية لمواقع العمل بالإضافة إلى الاجتماعات المفتوحة والمغلقة والندوات التخصصية والعامه والندوات والبرامج التدريبية والمناقشات غير الرسمية إلى إن هذا الأسلوب ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة وتصيد الأخطاء فحسب وإنما بهدف بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى المدرسين وبما يشعرهم باهتمام القيادة بهم وبما ينجزون من أعمال بالإضافة إلى ذلك فأن استخدام هذه الفلسفة الإدارية تتيح لمشرف الاختصاص المعاشية الفعلية للأحداث على طبيعتها وحقيقتها والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية.

حيث يؤكد ( إبراهيم ، 2000: 156) بأنها تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة بطريقة تؤدي إلى المساعدة في انجاز الأهداف فهي تزود بالأساس الذي يتم بناء عملية متابعة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض التنفيذ بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ ومدى جودة الأداء .

٢٣- واحتلت الفقرة الثالثة والعشرين على المرتبة العاشرة حسب استجابات عينة البحث ،حيث تعزو الباحثة ذلك إلى أن مشرفي الاختصاص الذين يقوموا بالإدارة التجوال لها فوائد عدة لكل من مشرفي الاختصاص ومدرسي التربية الرياضية على السواء ويتمكن من معرفة ما يجري حيث يظل على اتصال مباشر مع مدرسي

للتعرف على حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات النظر المتعددة مما يدعم العمل ويحقق أهدافه كما أن مثل هذه الزيارات تكسر الحواجز التي قد تعوق اتصال مابين مشرفي اختصاص ومدرسي التربية الرياضية من خلال تواصلهم الدائم بتبادل الحديث فيما بينهم ، الأمر الذي يوحى لمدرسي باهتمام مشرفي الاختصاص والتزامهم ما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته والتدريب على التعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمشرفي الاختصاص والتوقع الدائم لزيارة المشرف الاختصاص مما يحفزهم للعمل بجد وإتقان دائما . حيث يؤكد (Bernedetto,2000:110) إن الميل الملازم للجماعة التي تؤدي دورها إلى نمو القدرات وتنميتها مما يؤدي إلى أغنامها وحفظها وبذلك يكون الفرد مبدعا ومنتجا ويقوم بأعمال مفيدة وذات قيمة له وللآخرين وان يحقق إمكاناته ويترجمها إلى حقيقة واقعة.

٢٤ - واحتلت الفقرة الرابعة والعشرين على المرتبة الرابعة حسب استجابات عينة البحث ، حيث تعزو الباحثة ذلك إلى تطبيق مفاهيم الجودة (المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام والخبرة الإدارية لدى المسؤولين وقدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار والتنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة ووجود الموظف المناسب في المكان المناسب وفهم المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية) ، حيث يؤكد ( أبو ناصر ، 2008 :133) أن تجوال المشرف الاختصاص الارتقاء بالجودة وتعد جودة بأنها الملائمة للاستخدام أي كلما كانت الخدمة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة حيث تتوفر ثلاثة شروط لتحقيق الجودة الوفاء بالمتطلبات وانعداما لعيوب وتنفيذ العمل بصورة صحيحة منا ولمرة وكل مرة) وان الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضر او مستقبلا ومن فوائد الجودة (تقليل من الأخطاء ،التقليل من الوقت اللازم لأنها المهمة، الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة ،التقليل من عمليات المراقبة وزيادة رضا المستفيدين وزيادة رض العاملين، والتقليل من الاجتماعات غير الضروري ،ولتحديد المسؤولية وعدم ألقاء التبعات على الآخرين) .

٢٥ - واحتلت الفقرة الخامسة والعشرين على المرتبة الرابعة عشرة حيث تعزو الباحثة ذلك إلى إن مشرفي الاختصاص يتمتعوا بمستوى جيد بقدرتهم على التحليل ولديهم القدرة على التفكير العلمي والعملية وتوليدهم ويسعون إلى ابتكار الأشياء وإيجاد الحلول للمواقف المختلفة وهو تحريضي في مضمون يسعى إلى إيجاد البدائل والابتعاد عن النمطية المعتادة ويقوم بتوسيع القدرات من خلال الخيال والبدئية ، حيث يؤكد (العجمي ، 2010 : 366) أن تكون لدى القائد بالتجوال القدرة على التحليل والاستنباط والاستدلال للمواقف المختلفة والقدرة على صنع وأتخاذ القرار في الوقت المناسب والقدرة على إيجاد بدائل لحل المشكلات.

٢٦ - واحتلت الفقرة السادسة والعشرين على المرتبة السابعة من خلال استجابات عينة البحث ، حيث تعزو الباحثة ذلك إلى إن مشرفي اختصاص التربية الرياضية يعتمدوا تطبيق الإدارة بالتجوال والتي تستخدم خبراتها في عمليات التخطيط الذكي والتقييم البناء والمكافأة الملائمة لمدرسي على أدائهم والتي يمكنها تحويل الرؤى إلى أشياء محسوسة وإرساء الالتزام داخل المدرسة والاهتمام بالمدرسين وهذا يتطلب الاهتمام الصادق بالمدرسين وتسهيل أمورهم والاتصال المنظم الفعال وتحقيق مستوى أرقى من التعاون بين المدرسين وهذا يمكن أن يغير

من المواقف السلبية لمدرسين مما يؤدي إلى نوع أفضل من علاقات العمل ، حيث يؤكد (جلاب، 2011: 454) إن العمل على أيجاد ثقافة تنظيمية تشجيع التغيير والمبادرة في طرح الأفكار وتقبل النقد لاسيما البناء من هو يسهم هذا الأسلوب يضاف يغرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في مرؤوسيه ،وتساهم على اختصار الوقت في إصدار القرارات التنفيذية ،ومعالجة الأخطاء والانحرافات الإدارية المؤثرة على جودة الأداء .

## 5- الاستنتاجات والتوصيات

### 1-5 الاستنتاجات

استنتجت الباحثة بان:-

- ١ - أن للإدارة بالتجوال فاعلية مفيدة لإبقاء التعامل مع مدرسي التربية الرياضية واحتياجاتهم وتساعدتهم على ممارسة ما يوكل إليهم من أعمال بطريقة مباشرة وما ينبغي عليهم استخدامه لانجاز أعمالهم .
- ٢ - لدى الإدارة بالتجوال اثر في تحسين الأداء ويعتمد ذلك في التوجيه على الاتصال الفعال والقيادة الرشيدة والاهتمام بتحفيز مدرسي التربية الرياضية ورفع الروح المعنوية لديهم.
- ٣ - يتابع المشرف بالتجوال جوانب رئيسة أثناء التجوال أو بعده لمتابعة درس التربية الرياضية او متابعه تحقيق الأهداف.
- ٤ - تأثير الإدارة بالتجوال على تعميق الإحساس بالمسئولية الذاتية والولاء والانتماء لدى الجميع من المشرفين والمدرسين في مواقع عملهم .

### 5-2 التوصيات

وتوصي الباحثة بما يلي:-

- ١ - الابتعاد عن التركيز على الشكل الظاهري للتجوال(الزيارات الميدانية) حيث يقود المشرفين بجولاتهم بشكل ظاهري لمجرد التأكيد على أنهم يمرون في مواقع العمل دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال وبالتالي الزيارات بدون فائدة على المدرسين التربية الرياضية.
- ٢ - أن الإدارة بالتجوال يجب إن تنفق الوقت الكافي للتجول والتحدث والاستماع لاستجابات مدرسين التربية الرياضية وإعطائهم الأسئلة الصحيحة التي تجعلهم يستقيضون في عرض وجهات نظرهم.
- ٣ - نوصي الإدارة بالتجوال المتمثلة بالمشرفين الاختصاص فتح قنوات الاتصال مع المدرسين بخاصة الجدد منهم وان تحرص على أن تجمع بينهم بشكل متكرر وتواجد معهم
- ٤ - وضع الآلية لاختيار القيادات بالاعتماد على الكفاءة والانجاز والتمكن في الاتصال الجيد وطرق التعامل الذكي مع المدرسين وتطوير وتنمية كفاءاتهم بما يتناسب واحتياجات عملية التجوال ووضع برامج للتدريب على مهارات الإدارة بالتجوال .

### المصادر العربية والأجنبية

- ✓ القريوتي ، محمد قاسم (2009)؛ مبادئ التسويق الحديث ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
- ✓ إبراهيم ، مروان عبد المجيد (2000) ؛ الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان.

- ✓ العلاق ، بشير ، (2010) ؛ العلاقات العامة الدولية ، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
- ✓ أبو ناصر ، فتحي محمد ؛ ( 2008 ) ؛ مدخل إلى الإدارة التربوية، (النظريات والمهارات) ، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- ✓ الاسدي ، سعيد جاسم ، (2014) ؛ قراءات فلسفية تحليلية في إدارات النظام التربوي ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- ✓ جودة ، محفوظ احمد (2008) ؛ التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- ✓ الحكيم ، علي سلوم جواد ( 2004 ) ؛ الاختبارات والقياس والإحصاء في المجال الرياضي ، (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة القادسية ) .
- ✓ الخضيري ، محسن ؛ الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية مجموعة الإسرار الخفية وراء نجاح 500 شركة عالمية، ايزاك للنشر و التوزيع ، مصر .
- ✓ الخطيب ، احمد ، (2006) ؛ تجديدات تربوية وإدارية ، ط1، جدارا للكتاب العالمي / عالم الكتب الحديث، عمان/ اريد .
- ✓ دالين ، ليو بولد فان ، (1984) ؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ترجمة : محمد نبيل نوفل ( وآخرون ) ، ط 3 ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .
- ✓ ربيع ، هادي مشعان ، ( 2006 ) ؛ المدير المدرسي الناجح ، دار صفاء ، عمان .
- ✓ السالمي ، علاء عبد الرزاق محمد (2005) ؛ نظم دعم القرارات ، دار وائل للنشر، عمان .
- ✓ السكارنة ، بلال خلف ، (2010) ؛ القيادة الإدارية الفعالة ، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- ✓ سليم ، مريم ؛ (2009) ؛ علم نفس التعلم ، دار النهضة العربية ، بيروت .
- ✓ الشماع ، خليل محمد ، ( 2011 ) ؛ مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، ط6، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
- ✓ العجمي ، محمد حسنين ، ( 2010 ) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- ✓ علام ، صلاح الدين محمود (2000) ؛ القياس والتقييم التربوي والنفسي ، أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ✓ عودة ، أحمد سليمان ؛ الخليلي ، خليل يوسف ( 1988 ) ؛ الإحصاء الباحث في التربية والعلوم الإنسانية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن .
- ✓ الفاعوري ، أسماء مروان (2012) ؛ اثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط .
- ✓ فرح ، صفوت ، (1980) ؛ الاستبيان النفسي ، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ✓ ألكاظمي ، ظافر هاشم ، (2012) ؛ التطبيقات العلمية لكتابة الرسائل و الاطاريح التربوية والنفسية ، ( العراق ، جامعة بغداد ، كلية التربية الرياضية) .
- ✓ الكبيسي ، وهيب مجيد ؛ (2010) ؛ الإحصاء التطبيقي في العلوم الاجتماعية ، ط1 (العراق /لبنان ، مؤسسة مرتضى للكتاب العراقي /العالمية المتحدة) .
- ✓ محجوب ، بسمان فيصل ( 2005 ) إعادة اختراع الجامعة : مدخل استشرافي بحث منشور مقدم للمؤتمر العربي الأول الاستشراف مستقبل التعليم المعهد التونسي للدراسات الإستراتيجية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- ✓ محجوب ، وجيه ، وأبديري ، أحمد (2002) ؛ البحث العلمي ، مطبعة جامعة بابل ، العراق .

✓ مصطفى جلال مصطفى، 2009؛ التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم (دليل عملي)، ط 1، دار النشر للجامعات، القاهرة.

- ✓ Bernedetto P.,(2000) ,Paris, introduction a la psychologie, Hachette.
- ✓ Druker,P.,F , (1998) Barclary ,S"Entry strategy and Long-Term Performance:Conceptualization and Empirical Examination" Journal of Marketing, Vol5.
- ✓ Chandan, John ( 2005) Organizational Behavior , 3rd Edition, New Delhi; Vikas Publishing House,226
- ✓ DorotaEkiert,(1996)Creative Approach To School Mangement , International Creativity Network Newsletter, Vol .4,No.2.
- ✓ Ebel,R.L,(1979);Essentials of Education measurement،New Jersey prentice-hell
- ✓ Gay , L . R ; (1986) Educational Evaluation Measurement Ohio, Charles Lse ,Merrill Publishing Company
- ✓ Ivancevich , J,m , & MattesonK ( 2002), organizational behavior &management , sixth Edition , McGraw-HillIrwin.
- ✓ Kettner Peter M,(2002): Achieving Excellence in the Management of human service organizations, Ellyn and Boston.
- ✓ Paulus ,Paul B.(2000) Groups, Teams, and Creativity :The Creative Potential of Idea-Generating Groups, Appled psychology: An International Review ,238.
- ✓ Stanley , C . J . & Hokins , K , D (1972) ; Educationa Psychology Measurement a Evaluation ،(New Jersey, Prentice-Hallm.

### الملحق

رقم	الفقرات	تاريخ	رقم	تاريخ
1	يعبر عن شكره بصورة شخصية ومباشرة على جهودك وإنجازتك			
2	يسعى بشكل الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجهك أثناء عملك .			
3	يتيح الفرصة أمامك عن صنع القرار وطرح وجهات نظرك دون عوائق والتحدث عن حاجاتك ورغباتك بصورة مباشرة .			
4	يتيح الفرصة أمامك للاستماع إلى ما يجري في مواقع العمل .			
5	يكسر الحاجز النفسي بينك وبينه .			
6	قادر على ضبط نفسه متحكما في ذاته وانفعالاته.			

			7	يطبق سياسة الباب المفتوح في الإدارة .
			8	يسهم في نجاح العمل الجماعي الذي يعد عاملاً مهماً في بناء مستقبل درس التربية الرياضية وتعزيزه .
			9	يغرس الرؤية والرسالة التي تنتبها القيادة في مرؤوسيهـا .
			10	توجد (الثقة المتبادلة ) بينك وبين المشرف الاختصاص .
			11	يبث الحماس ورفع الروح المعنوية لديك عن تجواله .
			12	يناقشك بأفكارك وما تمتلك من قدرات وإنجازاتك في أجواء غير رسمية
			13	يوجد التعاطف والانسجام بينك وبين المشرف الاختصاص .
			14	يحصل على تغذية راجعة غير رسمية من جانبك تتعلق بقضايا تم إيصالها رسمياً بوسائل مختلفة .
			15	يتحدث معك بانفتاح حول كل ما يجري في مجال عمل .
			16	يسعى دائماً ومتجدداً لزيارتك في مواقع عملك ليس بهدف التفتيش عليك أو الوقوف على نقاط ضعفك وإنما لتعزيز نقاط القوة لديك .
			17	قادر على اتخاذ القرار وإحداث تغيير حقيقي غالباً ما يميل إلى الانفتاح والتحدث بحرية معك .
			18	يسعى لقيادة قسمه إلى النجاح والتميز الإداري والفني .
			19	يشد على أمرك ويشجعك ويحفزك على المزيد من الجهد والعطاء والإبداع والابتكار .
			20	يحطم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي الذي يترتب وينشأ عن الجمود الإداري الناتج عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل .
			21	يعزز الشعور بالفاعلية الذاتية لك من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعور الضعف و العمل على إزالتها و التغلب عليها .
			22	يتعرف على عمك اليومي وخطواته، باعتباره مسؤول عن متابعة إنجازك .
			23	يتمكن من معرفة ما يجري حيث يظل على اتصال مباشر معك للتعرف على حاجاتك الحقيقية والاستماع لوجهات النظر المتعددة مما يدعم العمل ويحقق أهدافه .
			24	يهدف تجول الارتقاء بالجودة والوصول إلى مستويات أعلى من الأداء .
			25	لدى القدرة على التحليل والاستنباط والاستدلال للمواقف المختلفة .
			26	يمتلك المبادرة والأخذ بزمام الأمور والطموح والرؤية المستقبلية .