

درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجوال (من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام)

The Degree the Senior Administrative Leadership Practice of Management by Walking Around in the Ministry of Education General Office in the Republic of Yemen.

(From the point of view of managers and departments' heads)

Le degré de pratique des cadres supérieurs de l'administration au sein du cabinet général du ministère de l'éducation de la République du Yémen de la gestion par l'itinérance

(Du point de vue des directeurs de l'administration et des chefs de départements)

د. عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس*

أستاذ مساعد

كلية الإدارة الحديثة للدراسات العليا- اليمن

Dr. Abdul Karim Saeed Abdo Qassim Aldeas*

Assistant Professor

Faculty of Modern Management for Graduate Studies - Yemen

alduais1973@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/11/14 تاريخ القبول: 2019/09/14 تاريخ النشر: 2019/11/07

- الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجوال، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تكونت من (35) فقرة موزعة على ستة مجالات، تم التأكد من صدقها وثباتها. أما عينة الدراسة فقد كانت عينة عشوائية طبقية تكونت من (225) موظف، (110) مدير إدارة و(115) رئيس قسم. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم للإدارة بالتجوال كانت (متوسطة) على مستوى الأداة ككل وعلى مستوى كل مجال من مجالات الدراسة.

* المؤلف المرسل: د. عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس الايميل: alduais1973@gmail.com

كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس)، و متغير (المسمى الوظيفي)، و متغير (المؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير (سنوات الخبرة)، و لصالح فئة (من 11 إلى 20 سنة).

- **الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالتجوال، القيادات الإدارية العليا، وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

- **Abstract:** This study aimed to identify the degree of senior administrative leadership practice, in the Ministry of Education in the Republic of Yemen for management by Walking around (MBWA), and to know whether there were statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the averages of participants' responses due to the variables of; gender, job, academic qualification, years of experience. To achieve the objective of the study, the researcher used the descriptive survey method, and the questionnaire that consisted of (35) items distributed in six fields. The questionnaire validity and reliability were verified and confirmed. The study's sample was a stratified random sample of 225 employees, 110 managers and 115 department's heads. The study found that the degree of practice of senior administrative leaders in the Ministry of Education for management by walking around was (medium) at the level of the research tool as a whole, and at the level of each field. The study also showed that there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between sample members' responses due to the variables of gender, job, and academic qualification, and the existence of statistically significant differences in the variable of years of experience, for the group of (11 to 20 years).

- **Keywords:** Management by Walking Around (MBWA), Senior Administrative Leaders, Ministry of Education.

- **Résumé :** L'étude visait à déterminer le degré de pratique de la gestion des cadres supérieurs de l'administration du ministère de l'éducation de la République du Yémen de la gestion par itinérance et à déterminer s'il existe des différences statistiquement

significatives au niveau de signification (0,05) entre les moyennes des réponses des individus en raison de variables : sexe, fonction, qualification scientifique et l'expérience professionnelle. Pour atteindre l'objectif de l'étude, le chercheur a utilisé la méthode descriptive. Le questionnaire était composé de 35 items répartis sur six axes, dont la validité et la fiabilité ont été vérifiées. L'échantillon de l'étude était un échantillon aléatoire stratifié de 225 fonctionnaires, 110 directeurs et 115 chefs de département. L'étude montre que le niveau de pratique des cadres supérieurs du ministère de l'Éducation en matière de gestion de l'itinérance était (moyen) dans l'ensemble et au niveau de chaque domaine d'étude. L'étude a également montré qu'il n'existe aucune différence statistiquement significative au niveau de signification (0,05) entre les réponses des individus de l'échantillon en raison de la variable (sexe), de la variable (qualification scientifique et diplôme universitaire) et de l'existence de différences statistiquement significatives concernant (l'expérience professionnelle), au profit de la catégorie (11 à 20 ans).

- **Mots clés:** la gestion par l'itinérance, cadres supérieurs de l'administration, ministère de l'Éducation

- المقدمة:

لقد بات جلياً وواضحاً بأن تقدم الأمم والدول لن يكون بدون تقدم وتطور نظم الإدارة فيها. ولعل النظم الإدارية التقليدية في الدول النامية كانت سبباً وراء الجمود الإداري وعرقلة الإبداع الإداري في الكثير من المنظمات مما انعكس سلباً على مستوى الأداء للمنظمة بشكل عام وعلى أداء العاملين فيها بشكل خاص.

لذلك ظهرت العديد من النماذج الإدارية الحديثة كالإدارة بالتجوال والتي تمثل منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ اللقاءات التجولية، وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية التي تتم أثناء التجوال الإداري واستخدام مهارة الحوار مع المنفذين لاكتشاف أي قصور ومعالجته (الحوامدة والعبيدي، 2013، ص.63).

والإدارة بالتجوال أسلوب إداري يقوم على اختصار المسافات الجغرافية والزمنية بالحضور الفعال في مواقع الأحداث بالمعايشة الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والشورى مع قوى العمل، وتعتمد الإدارة بالتجوال على قيام المسئول بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الحقيقي والفعلي للخطط والبرامج الموضوعية، ولمعرفة ومتابعة سير العمل وانتظامه على الواقع (صالحه، 2015، ص. 2).

ينظر للإدارة بالتجوال على أنها استراتيجية للتواصل بين المدير والمرؤوسين، بالاعتماد على الاتصالات غير الرسمية من خلال الثقة بالمرؤوسين وتبني منهج لا مركزي الإدارة، مما يسهم ذلك في تشجيع العمل الجماعي للمرؤوسين، وبذلك تحافظ الإدارة بالتجوال على التواصل الزمني والمكاني بين المدير ومرؤوسيه، وتكوين اتجاهات ايجابية لديهم نحو العمل (أبو حمور، 2012، ص. 3).

1- تحديد الإشكالية:

تسعى المنظمات المتجهة نحو التغيير والتطوير إلى تطوير إدارتها من خلال تبني أساليب وطرق حديثة حتى لا تبقى أسيرة البنى التقليدية، وقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة العديد من الأفكار والاتجاهات الإدارية الحديثة الهادفة إلى تطوير الأداء من بين هذه الاتجاهات الإدارة بالتجوال. ولكون المؤسسات التربوية والتعليمية هي المنظمات المعول عليها في صناعة التغيير، لكونها المسؤولة عن تربية النشء وإعداد المواطن الصالح القادر على خدمة أمته، وللهوض بها والرفع من كفاءتها وفعاليتها، ينبغي الاهتمام بإدارتها من خلال تبني أساليب إدارية حديثة قادرة على إحداث التغيير المنشود.

وبناء على ما سبق فقد تولد لدى الباحث الرغبة في دراسة الإدارة بالتجوال كاتجاه إداري حديث في وزارة التربية والتعليم، وقد تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤالين التاليين:

- السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام؟ وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال الاتصال والعلاقات الإنسانية؟

- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال اتخاذ القرار؟

- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال التطور والإبداع؟

- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال التحفيز؟

- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال الرقابة والتقييم؟

- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال التغذية الراجعة؟

- السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات الباحثين اتجاه مجالات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟ وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات الباحثين اتجاه مجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات الباحثين اتجاه مجالات الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات الباحثين اتجاه مجالات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات الباحثين اتجاه مجالات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

2- فرضيات الدراسة:

1-2- الفرضية الأولى: تمارس القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم الإدارة بالتجوال بدرجة كبيرة. وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- تمارس القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة.

- تمارس القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم مجال اتخاذ القرار بدرجة كبيرة.

- تمارس القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم مجال التطور والإبداع بدرجة كبيرة.

- تمارس القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم مجال التحفيز بدرجة كبيرة.
- تمارس القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم مجال الرقابة والتقييم بدرجة كبيرة.

- تمارس القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم مجال التغذية الراجعة بدرجة كبيرة.

2-2- الفرضية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين اتجاه واقع ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجول تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين اتجاه واقع ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجول تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين اتجاه واقع ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجول تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين اتجاه واقع ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجول تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على:

- درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجول من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

- ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين اتجاه مجالات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال التالي:

- يعد موضوع الإدارة بالتجوال من الأساليب الإدارية الحديثة التي ترفع من كفاءة وفعالية المنظمات.
- كثرة المناشآت من خلال المنظمات الدولية والمؤتمرات والندوات إلى تحسين أداء القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية.
- ستسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية لاسيما في ضوء ندرة الدراسات التي تناولت الإدارة بالتجوال في المؤسسات التربوية.
- ستزود نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بمؤشرات علمية لمستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قياداتها العليا في وزارة التربية والتعليم بغرض تقييم الأداء.

5- مصطلحات الدراسة:

1-1- الإدارة بالتجول: تعرف الإدارة بالتجوال إجرائياً بأنها عملية خروج القيادات الإدارية العليا من مكاتبها إلى مواقع العمل الفعلية للمرؤوسين للتعرف على أدائهم الفعلي والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم في حل المشكلات وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم وتحفيزهم وتقديم التغذية الراجعة لهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

2-2- القيادات الإدارية العليا: تعرف القيادات الإدارية العليا إجرائياً بأنها القيادات التي تحمل درجة وكيل وزارة أو درجة مدير عام في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

6- الإطار النظري:

أول من تطرق إلى الإدارة بالتجوال هما (Peters & Waterman,1982)، وذلك في كتابهما "البحث عن التميز"، فقد بينا أن الشركات التي يتفاعل مديروها مع العاملين والعملاء كانت أكثر نجاحاً من تلك الشركات التي كان مديروها معزولين عن العاملين، حيث أن ممارسة الإدارة بالتجوال تشجع المديرين والعاملين على حد سواء على مواجهة مشكلات العمل، من خلال التواصل المستمر بينهم، وشعور العاملين بقرب رؤسائهم منهم (أبو حمور، 2012، ص. 15).

1-6- مفهوم الإدارة بالتجوال:

عرفت الإدارة بالتجوال بأنها: علم التعرف على احتياجات ورغبات العاملين في المنظمة ككل، وبصفة خاصة التعرف على احتياجات ورغبات العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا، وذلك لتحقيق تلك الاحتياجات والرغبات بهدف زيادة فعاليتهم وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة. كما عرفت الإدارة بالتجوال بأنها: سياسة تتيح للعاملين حرية الاتصال مع المديرين

والمشرفين عليهم مما يؤدي إلى زيادة رضاهم، وارتفاع روحهم المعنوية، وزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم (أبو حمور، 2012، ص. 15).

كما وتعرف الإدارة بالتجوال بأنها عملية خروج القيادات من مكاتبها إلى مواقع العمل الفعلية للتعرف على أداء العاملين الفعلي والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم في حل المشكلات وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (العجمي، 2013، ص. 358).
بينما يشير (Serrat) إلى أن الإدارة بالتجوال تعمل على تفعيل عملية التطوير والتغيير التنظيمي، وتعزيز المشاركة في إحداث التغيير، وما يترتب على ذلك من تحسين الكفاءة التنظيمي، والأداء التنظيمي الجيد (Serrat, 2009, pp. 1-3).

2-6- مزايا الإدارة بالتجوال:

إن من أهم مزايا الإدارة بالتجوال أنها تمكن القائد أو المدير من تحسين أداء العاملين، وترفع الروح المعنوية لهم، وتساعدهم على توزيع العمل على الطبيعة، وعلى إعادة تنظيم العمل، وزيادة الثقة بالنفس للعاملين. كما أنها تؤدي إلى فاعلية القرارات التي تؤخذ بشأن الإصلاحات اللازمة لرفع معدلات التنفيذ ومستوى جودته، بالإضافة إلى أنها تقلل من المخاطبات والتقارير الورقية مما يؤدي إلى اختصار الوقت والجهد (العليين والزهراني، 2016، ص. 235).

3-6- أهمية الإدارة بالتجوال:

إن الإدارة بالتجوال لها تأثير واضح على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا يقتصر تأثيرها على الفرد فقط، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي. حيث أن اهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسيه واحترامهم لمشاركة العاملين، والانفتاح على وجهات النظر المختلفة من شأنها أن تحقق الأهداف التنظيمية المنشودة (Hildebrand, 2006, pp. i-xv).

4-6- أهداف الإدارة بالتجوال:

تسعى الإدارة بالتجوال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن إبرازها على النحو التالي (الساق، 2015، ص. 23):

- معالجة النواحي السلبية في المنظمات مثل حالات الضيق والإحباط والقلق والتوتر واليأس الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية، لأن الإدارة بالتجوال تساهم في زيادة الرضا لدى المرؤوسين وتعطيهم الأمل من خلال توفير جو إيجابي فعال.

- تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي وإعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الأفراد وكسر الروتين والقضاء على الجمود البيروقراطي، حيث تساعد الإدارة بالتجوال في إدارة العاملين لذواتهم، ومعرفة جوانبهم الإيجابية.
- ربط المكافآت بالإنجاز الفعلي للعاملين من خلال ملاحظتهم المباشرة والاستماع إليهم، والتحدث معهم، وتقييم الأداء الفعلي من الواقع.
- زيادة فهم القيادات العليا للحقائق الواقعية في المنظمة والتي تغيب عنها لسبب أو لآخر، إضافة للتواصل مع مختلف العاملين وتشجيعهم على قول الحقيقة كاملة بشكل واضح.

5-6- خصائص الإدارة بالتجوال:

- يركز (Serrat,2009,pp. 1-3) على جملة من الخصائص الأساسية للإدارة بالتجوال تتمثل في:
- الطلاقة الفكرية: ويقصد بها قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار والمهارات الإدارية المناسبة لموقف معين من خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.
 - المرونة: القدرة على انتاج استجابات مناسبة لمشكلة أو موقف مثير.
 - الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.
 - القدرة على التنبؤ بالنتائج: القدرة على توقع أحداث تأسست على معلومات سابقة ناتجة عن ملاحظات أو استنتاجات لتجارب معينة تم عملها.
 - التقييم: ويقصد به الحكم على نوعية الفكرة اعتماداً على معايير محددة مما يؤدي إلى دعم الفكرة أو رفضها، وبذلك تتكون مسلمات ثابتة يؤديها ويدافع عنها.

6-6- أبعاد الإدارة بالتجوال:

- للإدارة بالتجوال العديد من الأبعاد التي قد تتفاوت في تأثيرها من تنظيم إلى آخر، وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول ابعاد الإدارة بالتجوال أو أهمية كل بعد، فقد قام الباحث باختيار الأبعاد التي تناولتها أغلب الدراسات، وهي:
- الاتصال والعلاقات الإنسانية.
 - اتخاذ القرار.
 - التطوير والإبداع.
 - التحفيز.
 - الرقابة والتقييم.

- التغذية الراجعة.

7- الدراسات السابقة:

- دراسة (Langley,2006) أثار الإدارة بالتجوال على الرؤية الاستراتيجية. هدفت الدراسة التعرف على أثر الإدارة بالتجوال على الرؤية الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق أفضل الأهداف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة مكونة من (10) فقرات حول أهمية اتصال المدراء بالعاملين وأثر ذلك على أداء العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وتشكل مجتمع الدراسة من الطلاب في مختلف التخصصات في جامعة هامبتون في المملكة المتحدة، وتمثلت عينة الدراسة من (200) طالب من مختلف التخصصات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال على تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وأن مستوى تحسين الاتصال كان متوسط.

- دراسة (Keruskina,2006) وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في رفع إنجاز الطلبة من خلال الإدارة بالتجوال بولاية فرجينيا. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تجوال مديري المدارس الثانوية في تحسين تعلم الطلبة، وتحديد المؤشرات الرئيسة لنجاح مديري المدارس الثانوية التي تستخدم الإدارة بالتجوال للمتابعة والرقابة. ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (30) مديراً ومعلماً، موزعة على (5) من مديري المدارس الثانوية، (25) معلماً بنصاب (5) معلمين من كل مدرسة ثانوية بولاية نيويورك نيوز بولاية فرجينيا، وقد راعى الباحث في الاختيار أن يكون المعلم والمدير من نفس المدرسة، واستخدم أسلوب المقابلة المباشرة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن تجوال المديرين كان له تأثير إيجابي في تحصيل الطلبة من خلال وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأن الإدارة بالتجوال تتيح الفرصة في متابعة الطلبة، كما تعطيهم الفرصة للتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة، كما أدت إلى تحسين ممارسات المعلمين.

- دراسة (MacNeill & Boyd,2006) هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية جديدة لعمل المدير الحديث تقوم على المزج بين القيادة والإدارة بالتجوال وذلك من خلال العديد من الأنشطة المتنوعة، حيث أن مفهوم هذه الاستراتيجية هو (Leadership & Management By Walking Around) وبالتالي يصبح اختصارها (L & MBWA) أي القيادة والإدارة بالتجوال، وهي تتحرك من فلسفة النصح والإرشاد وترقى إلى أن تتضمن القوة والمعرفة بفاعلية. واشتملت عينة الدراسة على ثلاث مدارس تقع غرب أستراليا (مدرستان للمرحلة الأساسية ومدرسة ثانوية) بحيث يتم تنفيذ استراتيجية القيادة والإدارة بالتجول داخلهما، واستخدام الباحثان أسلوب المحادثات والملاحظات غير الرسمية كأدوات للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية القيادة والإدارة بالتجوال

لعبت دوراً هاماً في ممارسة أساليب القيادة المتنوعة، وإيجاد مناخ صحي فعال يقوم على مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات التربوية التي يجري تنفيذها داخل المدرسة، وتعزيز الابتكار والفلسفات الإيجابية التي تساهم في إثراء المنهاج وتطوير عملية التعلم.

- دراسة (Koerperich,2008) أثار ملاحظات التجوال داخل الفصول الدراسية على النمو المهني للمعلمين. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التجوال داخل الفصول الدراسية كتقنية للإشراف الفعال على زيادة النمو المهني للمعلمين. ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على خمس مدارس، تم فيها استخدام التجوال من خلال الملاحظة المباشرة داخل الفصول الدراسية لمدة (12) أسبوعاً متتالياً، واستخدم الباحث الملاحظة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى: أن التجوال أحد أساليب الإشراف الحديث الفعال، التي تعمل على زيادة النمو المهني للمعلمين، أن للتجوال دور في زيادة مستويات الثقة لدى المعلمين من خلال الحوار البناء، وإشراكهم في عملية صنع القرارات المدرسية.

- دراسة (Skretta,2008) دراسة وصفية لنبراسكا لاستخدام مديري المدارس الثانوية للتجوال في عمليات ملاحظة المعلمين. هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء مديري المدارس الثانوية بولاية نبراسكا لأثر التجوال في عملية تقييم المعلمين، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (91) مديراً ومديرة، وتم استخدام الملاحظات الصفية غير الرسمية والتي تراوحت من (3-15) دقيقة كشكل من أشكال تقييم كل معلم على حده كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى: أن التجوال يمارس بدرجة عالية بين مديري المدارس الثانوية بولاية نبراسكا، من أجل تقييم المعلمين، حيث يتم إجراء زيارات تجوالية خاطفة من (5-10) زيارات أسبوعياً، التجوال يساعد على إقامة علاقات إيجابية مع المعلمين ويعزز الرضا الوظيفي لديهم، إضافة إلى أنه يساعد في تحسين انضباط الطلبة داخل المدارس نتيجة لتزويدهم المستمر باللوائح والقوانين المدرسية ومتابعتهم في تطبيقها.

- دراسة (MacClain,2009) مدى استفادة مديري المدارس الابتدائية من التجوال للقيام بدور القيادة التعليمية بولاية فرجينيا. هدفت الدراسة التعرف على كيفية استخدام مديري المدارس الابتدائية للتجوال للقيام بدورهم كقادة تعليميين، ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة القصدية من (5) مديري المدارس الابتدائية، و(15) معلماً من نفس المدارس المستهدفة، وقد تم تدريبهم تدريباً خاصاً في تنفيذ التجوال لمدة ثلاث سنوات متتالية. وقد استخدم الباحث المقابلة، وتحليل الوثائق كأدوات للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: لعب التجوال دوراً هاماً في ممارسة مديري

المدارس الابتدائية لدورهم كقادة تعليميين من خلال تنفيذ ست عشرة من الوظائف القيادية التعليمية، ساعد تجوال المديرين في الكشف عن المعلمين الأكفاء، الذين يمكن تفويضهم للقيام ببعض الصلاحيات، من أجل الوصول إلى أعلى فاعلية للإدارة المدرسية، أسهم تجوال المديرين في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين من خلال الحوار والتأمل، وتبادل الخبرات، والعمل الجماعي.

- دراسة صباح (2012) هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على (4) مجالات هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، والرقابة). وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر مديرهم جاءت بدرجة كبيرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزي لمتغيري النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ووجود فروق تعزي لمتغير المنطقة التعليمية.

- دراسة (قدومي والخوالدة، 2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس. استخدم المنهج الوصفي التحليل، وتكونت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة قصدية من (335) من معلمي المدارس المهنية في فلسطين خلال العام (2010-2011). وتحقيقاً لأهداف الدراسة طور الباحث أداتين: الأولى لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية، والثانية لقياس درجة الأداء الوظيفي. وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال بشكل عام كان متوسطاً.

- دراسة المواضية (2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيّاً. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (103) معلمة رياض أطفال. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيّاً، كان بدرجة متوسطة. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال، وذلك من خلال زيادة الوعي عند معلمات رياض الأطفال، وزيادة مشاركتهن في اتخاذ القرار، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهن نحو ولاء وأداء أفضل، وبالتالي تحسين العملية التعليمية.

- دراسة صالحه (2015) هدفت الدراسة لتحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة وتمثلت أداة الدراسة باستبانة تكونت من (58) فقرة. وقد توصلت الدراسة إلى: أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة جاءت مرتفعة وبوزن نسبي (81.47%).

- دراسة صالح (2015) هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من مجتمعين، هما مديرو المدارس الخاصة في شرق محافظات غزة وغربه، والمعلمين في المدارس الخاصة في شرق محافظات غزة وغربه. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال، وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلمهم.

- دراسة اشتوي (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق استبانة مكونة من (58) فقرة لقياس اتجاهات العاملين نحو تطبيق الإدارة بالتجوال بالجامعة، وقد طبقت مفردات الدراسة على عينة عشوائية قوامها (140) من العاملين الإداريين والأكاديميين بالجامعة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال بالجامعة كان متوسطاً، حيث حصلت الدرجة الكلية للاستبانة على وزن نسبي (78.74%)، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير العمر، ولم تتضح فروق في المتغيرات الأخرى.

- دراسة العليين والزهراني (2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس والبالغ عددهن (181)، ثم تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددهن (120) وهي تمثل ما نسبته (60%) من المجتمع الكلي. قام الباحث ببناء استبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، تكونت من أربعة مجالات تقيس ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية للإدارة بالتجوال بجامعة تبوك. وقد خلصت الدراسة إلى أن واقع الإدارة

بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك جاء بدرجة ضعيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.58).

- دراسة الحبيب واليامي (2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة وكيالات الأقسام بكلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرات والمعيدات. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي وجمع البيانات عن طريق الاستبانة، والتي تم اعدادها وتوجيهها إلى عينة عشوائية طبقية مكونة من (34) عضوه من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (137) عضوه من أعضاء هيئة التدريس بكلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود، وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة وكيالات أقسام كلية إدارة الأعمال لأسلوب الإدارة بالتجوال كان بدرجة متوسطة.

- دراسة المساجدي (2017) هدفت الدراسة إلى تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء اسلوب الإدارة بالتجوال، وكذا التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء اسلوب الإدارة بالتجوال. ولتحقيق هدف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما صمم الباحث أداة مكونة من محورين، محور الممارسة الفعلية وأهمية مجالات الأداء الإداري في ضوء اسلوب الإدارة بالتجوال، ومحور درجة حدة معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء اسلوب الإدارة بالتجوال. وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة الممارسة الفعلية وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة كانت (متوسطة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، ومستوى المؤهل، ونوع المؤهل، وسنوات الخبرة) بينما وجدت فروق تعزى لمتغير المسعى الوظيفي ولصالح فئة المديرين.

باستعراض الدراسات السابقة، تتضح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، يمكن إجمالها على النحو التالي:

أولاً- أوجه الاتفاق: تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي المسحي. كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث اعتماد الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. واتفقت أيضاً الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث تناول موضوع درجة ممارسة الإدارة بالتجوال.

ثانياً- أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة فقد سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

كما اختلفت أيضاً مع الدراسات السابقة بتحديد مجتمع الدراسة والذي اقتصر على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

ثالثاً- أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية بشكل كبير من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وبناء الإطار النظري والمنهجي بالإضافة إلى تطوير أداة الدراسة.

8- إجراءات الدراسة الميدانية

8-1- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للتعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، كونه المنهج المناسب لهذا الغرض فهو يعتمد على جمع البيانات عن واقع الظاهرة المراد دراستها وتحليلها وتنظيمها بصورة كمية ونوعية، واستخراج الاستنتاجات والتعميمات التي تساعد على فهم الظاهرة المطروحة للدراسة.

8-2- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة والمتمثل بمديري الإدارات ورؤساء الأقسام في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من (474) فرداً منهم (221) مدير إدارة، و(253) رئيس قسم، وذلك بحسب قاعدة بيانات الإدارة العامة للموارد البشرية مارس 2018م.

8-3- عينة الدراسة: لكون مجتمع الدراسة غير متجانس من حيث المركز الوظيفي (مدير إدارة ورئيس قسم) ويشتمل على طبقتين، فقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بنسب متكافئة من كل طبقة وللحصول على العينة الممثلة للمجتمع فقد قام الباحث بتوزيع (237) استبانة بنسبة 50% من مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات القابلة للتحليل (225) استبانة، وبذلك تكون عينة الدراسة قد بلغت (225) مفردة بنسبة (47.5%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع هذه العينة بحسب متغيرات الدراسة.

جدول (1) وصف متغيرات الدراسة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	66.7
	أنثى	33.3
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	48.9
	رئيس قسم	51.1
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	14.2
	بكالوريوس	72.9

12.9	29	دراسات عليا	سنوات الخبرة
17.8	40	10 سنوات فأقل	
28.0	63	من 11 إلى 20 سنة	
54.2	122	21 سنة فأكثر	

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بوصف متغيرات الدراسة ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس: بلغ عدد الذكور (150) بنسبة مئوية بلغت (66.7%) من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الإناث (75) بنسبة مئوية بلغت (33.3%) من عينة الدراسة.

- بالنسبة لمتغير المسى الوظيفي: بلغ عدد مديري الإدارات (110) بنسبة مئوية بلغت (48.9%) من عينة الدراسة، وبلغ عدد رؤساء الأقسام (115) بنسبة مئوية بلغت (51.1%) من العينة.

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: مثل حاملي شهادة البكالوريوس العدد الأكبر من العينة فقد بلغ عددهم (164) ما نسبته (72.9%) من عينة الدراسة ثم تلي ذلك حاملي شهادات الدبلوم المتوسط وما دونها بعدد (32) وبنسبة مئوية بلغت (14.2%)، بينما النسبة الأقل كانت لحاملي الدراسات العليا بعدد (29) وبنسبة مئوية بلغت (12.9%) من عينة الدراسة.

- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: تم تقسيم هذا المتغير إلى ثلاث فئات الفئة الأولى (10 سنوات فأقل) والفئة الثانية (من 11 إلى 20 سنة) والفئة الثالثة (21 سنة فأكثر) وقد احتلت الفئة الثالثة المرتبة الأولى بعدد (122) وبنسبة مئوية بلغت (54.2%) من عينة الدراسة تبعها الفئة الثانية بعدد (63) وبنسبة مئوية بلغت (28.0%) من عينة الدراسة، بينما احتلت الفئة الأولى المرتبة الأخيرة بعدد (40) وبنسبة مئوية بلغت (17.8%) من عينة الدراسة وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرات العالية، والتي تزيد خبرتهم عن 21 سنة.

4-8- أداة الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لجمع المعلومات بالاستفادة من أدبيات الدراسة والرجوع إلى الدراسات السابقة، وقد تضمنت الدراسة ستة مجالات هي: الاتصال والعلاقات الانسانية، واتخاذ القرار، والتطور والابداع، والتحفيز، والرقابة والتقييم، والتغذية الراجعة. حيث يتم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرجاً وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتمثل الاستجابة رقمياً (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي.

1-4-8- صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة على النحو التالي:

- الصدق الظاهري: تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على مجموعة من ذوي الخبرة والكفاءة من حملة شهادة الدكتوراه في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والمناهج، والقياس والتقييم التربوي. حيث طلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوحها، وسلامتها، ودقة صياغتها اللغوية، بالإضافة إلى مدى مناسبتها للمجال التي تندرج تحته، وقد تم الأخذ بجميع ملحوظات المحكمين لإعداد الاستبانة في صيغتها النهائية.

- صدق الاتساق الداخلي: وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بتطبيق أداة الدراسة ميدانياً على (20) مفردة كعينة استطلاعية وقياس مدى ارتباط فقراتها بمجالاتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي

التغذية الراجعة		الرقابة والتقييم		التحفيز		التطور والإبداع		اتخاذ القرار		الاتصال والعلاقات الإنسانية	
القيمة	رقم الفقرة	القيمة	رقم الفقرة	القيمة	رقم الفقرة	القيمة	رقم الفقرة	القيمة	رقم الفقرة	القيمة	رقم الفقرة
0.666	1	0.776	1	0.887	1	0.876	1	0.931	1	0.794	1
0.913	2	0.906	2	0.726	2	0.739	2	0.715	2	0.808	2
0.867	3	0.926	3	0.816	3	0.861	3	0.793	3	0.893	3
0.883	4	0.871	4	0.810	4	0.735	4	0.672	4	0.813	4
0.585	5	0.866	5	0.841	5	0.864	5	0.910	5	0.667	5
		0.858	6			0.810	6			0.638	6
		0.835	7								
		0.907	8								

(**) معامل الارتباط كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بمعاملات ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي بأن جميع فقرات الاستبانة ذات معامل ارتباط دال إحصائياً مع مجالاتها عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا المعامل المرتفع جداً يدل على أن الفقرات ذات علاقة قوية مع مجالاتها، وبأن فقرات كل مجال صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق البنائي: ولإيجاد صدق الاتساق البنائي تم قياس مدى ارتباط المجالات بالنتيجة الكلية للأداة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق البنائي

م	المجالات	معامل الارتباط
1	الاتصال والعلاقات الانسانية	0.869**
2	اتخاذ القرار	0.906**
3	التطوير والإبداع	0.873**
4	التحفيز	0.939**
5	الرقابة والتقييم	0.784**
6	التغذية الراجعة	0.860**
(**) معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).		

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بمعاملات ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق البنائي، بأن متوسط جميع مجالات الاستبانة ذات معامل ارتباط دال احصائياً مع متوسط الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين متوسطات المجالات والمتوسط الكلي للاستبانة، مما يؤكد وجود صدق بنائي للاستبانة، ويؤكد صلاحيتها للبحث العلمي.

2-4-8- ثبات الأداة: تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام طريقة الفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (4) معاملات ثبات مجالات الدراسة حسب طريقة ألفا كرونباخ

م	المجالات	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
1	الاتصال والعلاقات الانسانية	6	0.859
2	اتخاذ القرار	5	0.858
3	التطوير والإبداع	6	0.887
4	التحفيز	5	0.873
5	الرقابة والتقييم	8	0.952
6	التغذية الراجعة	5	0.785
	الثبات الكلي	35	0.967

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بمعاملات ثبات الدراسة حسب طريقة (ألفا كرونباخ)، بأن معاملات الثبات بالنسبة للمجالات كانت مرتفعة، وقد تراوحت بين (0.785، 0.952)، أما بالنسبة للاستبانة ككل فقد كان معامل الثبات مرتفع جداً، حيث بلغ (0.967)، وهو معامل ثبات عالي جداً، يؤكد صلاحية الاستبانة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

5-8- المعالجات الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Valid Percent)، وذلك لوصف العينة.
 - معامل ارتباط بيرسون (pearson)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لفقرات ومحاور أداة الدراسة.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية (Mean) وذلك لمعرفة متوسط استجابات مفردات عينة الدراسة.
 - الانحراف المعياري (Standard Deviation)، وذلك للتعرف على مدى انحراف وتشتت استجابات مفردات الدراسة.
 - اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent-Samples T-test)، وذلك لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير (الجنس، والمسمى الوظيفي).
 - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات مفردات عينة الدراسة بالنسبة لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
 - اختبار (LSD)، وذلك لمعرفة اتجاه الفروق التي أظهرها اختبار تحليل التباين الأحادي.
- وقد اعتمدت الدراسة لوصف الوسط الحسابي والحكم على درجة الممارسة على حسب مقياس الفئات الثلاثي التالي:

جدول (5) تقسيم مستويات درجة الممارسة

الفئة الأولى	الفئة الثانية	الفئة الثالثة
1.00 - 2.33	2.34 - 3.67	3.68 - 5.00
ضعيفة	متوسطة	كبيرة

9- عرض ومناقشة النتائج:

- السؤال الرئيس الأول: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام؟

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا للإدارة بالتجوال، والتأكد من صحة الفرضية المتعلقة بالسؤال.

- الفرضية الرئيسة الأولى: تمارس القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم الإدارة بالتجوال بدرجة كبيرة. وسيتم التأكد من صحة الفرضية من خلال استعراض بيانات الجدول التالي.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا للإدارة بالتجوال

درجة الممارسة			المجال	رقم المجال في الاستبانة	ترتيب قوة المجال
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
متوسطة	1.033	3.11	الرقابة والتقييم	5	1
متوسطة	0.727	2.81	الاتصال والعلاقات الانسانية	1	2
متوسطة	0.774	2.61	اتخاذ القرار	2	3
متوسطة	0.747	2.51	التطور والإبداع	3	4
متوسطة	0.463	2.43	التحفيز	4	5
متوسطة	0.531	2.42	التغذية الراجعة	6	6
متوسطة	0.523	2.65	المتوسط العام		

يتضح من الجدول السابق بان المتوسط العام لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا للإدارة بالتجوال بلغ (2.65)، وبدرجة ممارسة (متوسطة). وحصلت أيضاً جميع المجالات على درجة ممارسة (متوسطة). حيث حصل مجال (الرقابة والتقييم) على أعلى متوسط حسابي بمتوسط بلغ (3.11)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى حاجة القيادات الإدارية العليا لممارسة الإدارة بالتجوال للقيام بالرقابة والتقييم. وحصل مجال (التغذية الراجعة) على أقل متوسط حسابي بمتوسط بلغ (2.42)، وبدرجة ممارسة (متوسطة). وهذه النتيجة يتضح عدم صحة الفرضية البحثية والتي نصت على أن القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم تمارس الإدارة بالتجوال بدرجة كبيرة.

- السؤال الفرعي الأول: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال الاتصال والعلاقات الإنسانية؟

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا لمجال الاتصال والعلاقات الإنسانية، والتأكد من صحة الفرضية المتعلقة بالسؤال.

- الفرضية الفرعية الأولى: تمارس القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية. وسيتم التأكد من صحة الفرضية من خلال استعراض بيانات الجدول التالي.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال والعلاقات الإنسانية

درجة الممارسة		المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	ترتيب قوة الفقرة
الدرجة	الانحراف المعياري				
متوسطة	0.997	3.10	تشارك القيادات الإدارية العليا المرؤوسين في المناسبات المختلفة.	1	1
متوسطة	0.876	3.02	تمنّي القيادات الإدارية العليا الفرصة ليعترف المرؤوسين على بعضهم.	4	2
متوسطة	0.925	2.92	تحرص القيادات الإدارية العليا على كسب ثقة المرؤوسين.	3	3
متوسطة	0.911	2.75	تسعى القيادات الإدارية العليا لمعرفة حاجات المرؤوسين في العمل.	2	4
متوسطة	0.876	2.54	تقوم القيادات الإدارية العليا بعقد اجتماعات موسعة للرد على استفسارات المرؤوسين حول طبيعة العمل.	5	5
متوسطة	1.098	2.52	تحرص القيادات الإدارية العليا عند اتصالها بالمرؤوسين على استخدام سياسة الباب المفتوح.	6	6

متوسطة	0.727	2.81	المتوسط العام
--------	-------	------	---------------

يتضح من الجدول السابق بأن مجال (الاتصال والعلاقات الإنسانية) قد حصل على درجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (2.81). وقد حصلت جميع الفقرات على درجة ممارسة (متوسطة) أيضاً. أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليه الفقرة (1) والتي تنص على (تشارك القيادات الإدارية العليا المرؤوسين في المناسبات المختلفة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى حقيقة مشاركة القيادات الإدارية العليا للمرؤوسين في المناسبات المختلفة فالشعب اليمني بطبيعته يميل إلى عقد الجلسات العامة وبخاصة في المناسبات. أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (6) والتي تنص على (تحرص القيادات الإدارية العليا عند اتصالها بالمرؤوسين على استخدام سياسة الباب المفتوح)، بمتوسط حسابي بلغ (2.52)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وهذه النتيجة تشير إلى عدم قناعة بعض المبحوثين بأن القيادات الإدارية العليا تستخدم سياسة الباب المفتوح عند اتصالها بالمرؤوسين. مما سبق يمكن ملاحظة عدم صحة الفرضية البحثية والتي نصت على أن القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم تمارس مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة.

- السؤال الفرعي الثاني: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال اتخاذ القرار؟

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا لمجال اتخاذ القرار، والتأكد من صحة الفرضية المتعلقة بالسؤال.

- الفرضية الفرعية الثانية: تمارس القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم مجال اتخاذ القرار بدرجة كبيرة. وسيتم التأكد من صحة الفرضية من خلال استعراض بيانات الجدول التالي.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اتخاذ القرارات

درجة الممارسة		الفرقة	رقم الفقرة في الاستبانة	ترتيب قوة الفقرة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
الدرجة				
متوسطة	0.641	2.80	4	1

			خلال التجوال بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه.		
متوسطة	0.920	2.74	تتخذ القيادات الإدارية العليا قراراتها في ضوء نظرة شاملة للعمل.	3	2
متوسطة	0.892	2.64	تتخذ القيادات الإدارية العليا القرار من خلال احتكاكها المباشر بالعمل والمرؤوسين.	1	3
متوسطة	0.963	2.44	تقوم القيادات الإدارية العليا بجولات تفقدية تؤدي إلى تحديد المشكلات تحديداً دقيقاً.	2	4
متوسطة	1.325	2.44	تسمح القيادات الإدارية العليا للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرار،	5	5
متوسطة	0.774	2.61	المتوسط العام		

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمجال اتخاذ القرار قد بلغ (2.61)، وبدرجة ممارسة (متوسطة). وقد حصلت جميع فقرات المجال على درجة ممارسة (متوسطة) ايضاً. حصلت الفقرة الرابعة والتي تنص على (تقوم القيادات الإدارية العليا من خلال التجوال بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه). على أعلى متوسط بلغ (2.80)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية العليا تهتم بوظيفة المتابعة أكثر من غيرها من الوظائف الأخرى. وحصلت الفقرة الخامسة والتي تنص على (تسمح القيادات الإدارية العليا للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرار)، على أقل متوسط بلغ (2.44)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ويرى الباحث من هذه النتيجة عدم إدراك القيادات الإدارية العليا لأهمية مشاركة المرؤوسين في صنع القرار، ومدى فاعلية تلك المشاركة التي تسهم في تنفيذ القرار.

مما سبق يمكن ملاحظة عدم صحة الفرضية البحثية والتي نصت على أن القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم تمارس مجال اتخاذ القرار بدرجة كبيرة. - السؤال الفرعي الثالث: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال التطور والإبداع؟

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا لمجال التطور والإبداع، والتأكد من صحة الفرضية المتعلقة بالسؤال.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تمارس القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم مجال التطور والإبداع بدرجة كبيرة. وسيتم التأكد من صحة الفرضية من خلال استعراض بيانات الجدول التالي.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التطور والإبداع

درجة الممارسة		الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	ترتيب قوة الفقرة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
متوسطة	1.227	2.76	2	1
متوسطة	1.047	2.55	1	2
متوسطة	0.941	2.51	3	3
متوسطة	0.828	2.45	4	4
متوسطة	0.924	2.43	5	5
متوسطة	0.656	2.37	6	6

متوسطة	0.747	2.51	المتوسط العام
--------	-------	------	---------------

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمجال التطور والإبداع قد بلغ (2.51)، وبدرجة ممارسة (متوسطة). وقد حصلت جميع فقرات المجال على درجة ممارسة (متوسطة) أيضاً. كما حصلت الفقرة الثانية والتي تنص على (تقدم القيادات الإدارية العليا خلال متابعتها الميدانية للمرؤوسين أفكاراً جديدة من أجل التطوير) على أعلى متوسط بلغ (2.76)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية العليا تهتم بتقديم الأفكار الجديدة والإبداعية من أجل التطوير. وحصلت الفقرة السادسة والتي تنص على (تشجع القيادات الإدارية العليا المرؤوسين على تجزئة وتحليل مهام العمل)، على أقل متوسط بلغ (2.37)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ويرى الباحث من هذه النتيجة عدم إدراك القيادات الإدارية العليا لأهمية تجزئة وتحليل مهام العمل، والتي تساعد المرؤوسين على تنفيذ مهامهم بسهولة ويسر.

نستنتج مما سبق عدم صحة الفرضية البحثية والتي نصت على أن القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم تمارس مجال التطور والإبداع بدرجة كبيرة.

- السؤال الفرعي الرابع: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال التحفيز؟

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا لمجال التحفيز، والتأكد من صحة الفرضية المتعلقة بالسؤال.

- الفرضية الفرعية الرابعة: تمارس القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم مجال التحفيز بدرجة كبيرة. وسيتم التأكد من صحة الفرضية من خلال استعراض بيانات الجدول التالي.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحفيز

درجة الممارسة			الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	ترتيب قوة الفقرة
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
متوسطة	0.516	2.61	تسعى القيادات الإدارية العليا إلى تحفيز المرؤوسين من خلال المساهمة المادية والمشاركة العملية.	4	1

متوسطة	0.567	2.54	تتابع القيادات الإدارية العليا مطالب المرؤوسين.	3	2
متوسطة	0.754	2.43	تحفز القيادات الإدارية العليا المرؤوسين من خلال تقديرهم.	5	3
متوسطة	0.677	2.34	تقوم القيادات الإدارية العليا بالتجوال بين الإدارات لتحفيز المرؤوسين على العطاء الأفضل ورفع معنوياتهم.	2	4
ضعيفة	0.651	2.24	تسعى القيادات الإدارية العليا لتعميق إحساس المرؤوسين بأنهم شركاء في وضع الأهداف.	1	5
متوسطة	0.463	2.43	المتوسط العام		

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمجال التحفيز قد بلغ (2.43)، وبدرجة ممارسة (متوسطة). وقد حصلت جميع فقرات المجال على درجة ممارسة (متوسطة) باستثناء الفقرة الأولى والتي حصلت على درجة ممارسة (ضعيفة). وقد حصلت الفقرة الرابعة والتي تنص على (تسعى القيادات الإدارية العليا إلى تحفيز المرؤوسين من خلال المساهمة المادية والمشاركة العملية) على أعلى متوسط بلغ (2.61)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية العليا تهتم بشكل كبير بتحفيز المرؤوسين مادياً. وحصلت الفقرة الأولى والتي تنص على (تسعى القيادات الإدارية العليا لتعميق إحساس المرؤوسين بأنهم شركاء في وضع الأهداف)، على أقل متوسط بلغ (2.24)، وبدرجة ممارسة (ضعيفة)، ويرى الباحث من هذه النتيجة أن القيادات الإدارية العليا لا تدرك مدى أهمية إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف وما تأول إليه من دافعية لديهم في تحقيقها، لذلك لا تشرکہم في اتخاذ القرار ولا في وضع الأهداف.

نستنتج مما سبق عدم صحة الفرضية البحثية والتي نصت على أن القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم تمارس مجال التحفيز بدرجة كبيرة.

- السؤال الفرعي الخامس: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال الرقابة والتقييم؟

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا لمجال الرقابة والتقييم، والتأكد من صحة الفرضية المتعلقة بالسؤال.

- الفرضية الفرعية الخامسة: تمارس القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم مجال الرقابة والتقييم بدرجة كبيرة. وسيتم التأكد من صحة الفرضية من خلال استعراض بيانات الجدول التالي.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرقابة والتقييم

درجة الممارسة		الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	ترتيب قوة الفقرة
الدرجة	الانحراف المعياري			
متوسطة	1.127	3.34	8	1
متوسطة	1.009	3.33	4	2
متوسطة	1.061	3.15	2	3
متوسطة	1.080	3.09	1	4
متوسطة	1.377	3.07	7	5
متوسطة	1.340	3.01	5	6
متوسطة	1.164	2.95	3	7
متوسطة	1.400	2.94	6	8

			التقارير المكتوبة في تقييم العمل.		
متوسطة	1.033	3.11	المتوسط العام		

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمجال الرقابة والتقييم قد بلغ (3.11)، وبدرجة ممارسة (متوسطة). وقد حصلت جميع فقرات المجال على درجة ممارسة (متوسطة). وقد حصلت الفقرة الثامنة والتي تنص على (تعتمد القيادات الإدارية العليا في تقييم أداء المرؤوسين على الزيارات الميدانية والملاحظة المباشرة). على أعلى متوسط بلغ (3.34)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية العليا تدرك أهمية الزيارات الميدانية والملاحظة المباشرة في تقييم أداء المرؤوسين. وحصلت الفقرة السادسة والتي تنص على (تعتمد القيادات الإدارية العليا على التقارير المكتوبة في تقييم العمل)، على أقل متوسط بلغ (2.94)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية العليا تعتمد أحياناً على التقارير المكتوبة لتقييم العمل.

مما سبق يمكن ملاحظة عدم صحة الفرضية البحثية والتي نصت على أن القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم تمارس مجال الرقابة والتقييم بدرجة كبيرة. - السؤال الفرعي السادس: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال التغذية الراجعة؟

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا لمجال التغذية الراجعة، والتأكد من صحة الفرضية.

- الفرضية الفرعية السادسة: تمارس القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم مجال التغذية الراجعة بدرجة كبيرة. وسيتم التأكد من صحة الفرضية من خلال استعراض بيانات الجدول التالي.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التغذية الراجعة

الدرجة	درجة الممارسة		الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	ترتيب قوة الفقرة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
متوسطة	0.710	2.76	تقوم القيادات الإدارية العليا بتزويد المرؤوسين بجميع المعلومات المتعلقة	5	1

			بعملهم.		
متوسطة	0.750	2.48	تقدم القيادات الإدارية العليا من خلال تجوالها للمرؤوسين ملاحظات عن أدائهم.	4	2
متوسطة	0.689	2.37	تقوم القيادات الإدارية العليا بمساعدة المرؤوسين في إدراك قدراتهم ومهاراتهم.	3	3
ضعيفة	0.822	2.32	توضح القيادات الإدارية العليا نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوسين.	2	4
ضعيفة	0.987	2.19	تحدد القيادات الإدارية العليا من خلال تجوالها نوع التدريب المطلوب للمرؤوسين.	1	5
متوسطة	0.531	2.42	المتوسط العام		

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمجال التغذية الراجعة قد بلغ (2.42)، وبدرجة ممارسة (متوسطة). وقد حصلت جميع فقرات المجال على درجة ممارسة (متوسطة) باستثناء الفقرتان الثانية والأولى واللذان حصلتا على درجة ممارسة (ضعيفة). وقد حصلت الفقرة الخامسة والتي تنص على (تقوم القيادات الإدارية العليا بتزويد المرؤوسين بجميع المعلومات المتعلقة بعملهم). على أعلى متوسط بلغ (2.76)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وتشير هذه النتيجة إلى إدراك مدى أهمية تزويد المرؤوسين بالمعلومات المتعلقة بعملهم. وحصلت الفقرة الأولى والتي تنص على (تحدد القيادات الإدارية العليا من خلال تجوالها نوع التدريب المطلوب للمرؤوسين)، على أقل متوسط بلغ (2.19)، وبدرجة ممارسة (ضعيفة)، وتشير هذه النتيجة إلى قناعة الباحثين بأن القيادات الإدارية العليا لا تستفيد من خلال تجوالها بتحديد الاحتياجات التدريبية، لذلك لا تلي البرامج التدريبية ما يحتاجه المرؤوسين.

نستنتج مما سبق عدم صحة الفرضية البحثية والتي نصت على أن القيادات الإدارية العليا بديوان عام وزارة التربية والتعليم تمارس مجال التغذية الراجعة بدرجة كبيرة.

- السؤال الرئيس الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات الباحثين اتجاه مجالات الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

والإجابة على هذا السؤال ستتم من خلال الإجابة على الفرضيات المتعلقة بهذا السؤال وهي كالتالية:

- الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات الباحثين اتجاه واقع ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجول تعزي لمتغير الجنس.

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول (13) نتائج (T-test) لمعرفة دلالة الفروق التي تعزي إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
ذكر	150	2.66	0.546	223	0.248	0.805
أنثى	75	2.64	0.479			

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بنتائج (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزي إلى متغير الجنس ما يلي:

تم رفض الفرضية البحثية والتي تنص على وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزي لمتغير الجنس وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المقدر (0.05).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صباح، 2012)، ودراسة (قدومي والخوالدة، 2014)، ودراسة (صالح، 2015)، ودراسة (المساجدي، 2017)، حيث أظهرت جميع هذه الدراسات عدم وجود تأثير لمتغير الجنس على استجابات عينة الدراسة.

كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (صالح، 2015) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الذكور والإناث ولصالح الإناث.

- الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين حول اتجاه واقع ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغير المسى الوظيفي.

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول (14) نتائج (T-test) لمعرفة دلالة الفروق التي تعزى إلى متغير المسى الوظيفي

المسى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
مدير إدارة	110	2.648	0.566	223	-0.022	0.982
رئيس قسم	115	2.650	0.482			

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بنتائج (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير المسى الوظيفي ما يلي:
تم رفض الفرضية البحثية والتي تنص على وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المسى الوظيفي. وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوبة والبالغة (0.982) كانت أكبر من (0.05).

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المساجدي، 2017) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المسى الوظيفي، وقد كانت هذه الفروق لصالح المدراء.

- الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين اتجاه واقع ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجول تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (15) نتائج تحليل التباين لإيجاد دلالة الفروق التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين
0.187	1.687	0.459	2	0.918	بين المجموعات
		0.272	222	60.422	داخل المجموعات
			224	61.340	المجموع

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بنتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ما يلي:

تم رفض الفرضية البحثية والتي تنص على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوبة والبالغة (0.187) أكبر من (0.05).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صباح، 2012)، ودراسة (قدومي والخوالدة، 2014)، ودراسة (صالح، 2015)، ودراسة (اشتيوي، 2015)، ودراسة (العليين والزهراني، 2016)، ودراسة (المساجدي، 2017) والتي أظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو الدرجة العلمية.

- الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات الباحثين اتجاه واقع ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجول تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (16) نتائج تحليل التباين لإيجاد دلالة الفروق التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين
0.026	3.703	0.990	2	1.980	بين المجموعات
		0.267	222	59.360	داخل المجموعات
			224	61.340	المجموع

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بنتائج (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير المسعى الوظيفي ما يلي:
تم قبول الفرضية البحثية والتي تنص على وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوبة والبالغ (0.026) أقل من مستوى الدلالة المقدره (0.05). ولمعرفة اتجاه الفروق في المتوسطات قام الباحث باستخدام اختبار (LSD)، والجدول التالي يوضح ذلك:
جدول (17) نتائج اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه دلالة الفروق التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	10 سنوات فأقل	من 11 إلى 20 سنة	21 سنة فأكثر
10 سنوات فأقل	40	2.5858			
من 11 إلى 20 سنة	63	2.7995	-0.21367*		
21 سنة فأكثر	122	2.5922	-0.00637	0.20730*	

(*) فروق المتوسطات دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بنتائج اختبار (LSD) لمتغير سنوات الخبرة، بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين فئتي (10 سنوات فأقل) و(من 11 إلى 20 سنة)، وبالنظر في المتوسطات نجد أن متوسط فئة (من 11 إلى 20 سنة) والبالغ (2.7995) هو أعلى من متوسط فئة (10 سنوات فأقل) والبالغ (2.5858)، لذلك تكون الفروق لصالح فئة (من 11 إلى 20 سنة) لأن متوسطها أعلى. كما يتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين فئتي (11 سنة إلى 20 سنة) و(21 سنة فأكثر) لصالح فئة (11 سنة إلى 20 سنة) لأن متوسط استجابتها والبالغ (2.7995) أعلى من متوسط فئة (21 سنة فأكثر) والبالغ (2.5922). ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى احتمالية أن هذه الفئة من العينة كانوا أكثر شجاعة من بقية الفئات في إبداء آرائهم حول ممارسة القيادات الإدارية العليا لممارسة الإدارة بالتجوال. وقد اختلفت هذه النتيجة مع الكثير من الدراسات السابقة مثل دراسة (صالح، 2012)، ودراسة (قدومي والخوالدة، 2014)، ودراسة (صالح، 2015)، ودراسة (صالح، 2015)، ودراسة (اشتيوي، 2015)، ودراسة (الحبيب واليامي، 2016)، ودراسة (المساجدي، 2017)، والتي أظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- استنتاجات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:
- أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجوال بشكل عام كانت (متوسطة).
 - أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال الاتصال والعلاقات الانسانية كانت (متوسطة).
 - أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال اتخاذ القرارات كانت (متوسطة).
 - أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال التطور والإبداع كانت (متوسطة).
 - أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال التحفيز كانت (متوسطة).
 - أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال الرقابة والتقييم كانت (متوسطة).
 - أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمجال التغذية الراجعة كانت (متوسطة).
 - كشفت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
 - كشفت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
 - كشفت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 - كشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد كانت لصالح فئة (من 11 إلى 20 سنة).
 - التوصيات: استناداً إلى نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بالتالي:
 - نشر مفهوم الإدارة بالتجوال كأسلوب إداري حديث وفعال على مستوى كل قطاعات وزارة التربية والتعليم، ومكاتبها في المحافظات.
 - العمل على إيجاد بيئة ثقافية إيجابية تدعم أسلوب الإدارة بالتجوال وتشجعه.

- حث القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم على ممارسة الإدارة بالتجوال.
- عقد دورات تدريبية تستهدف القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في مجال الإدارة بالتجوال من حيث المفاهيم النظرية والإجراءات العملية.
- تبني أسلوب الإدارة بالتجوال في جميع قطاعات وزارة التربية والتعليم، وعلى كل المستويات الإدارية والإشرافية.
- تقديم كافة الإمكانيات والتسهيلات والحوافز المادية وغير المادية للقيادات الإدارية في ديوان عام وزارة التربية لمن يتبنى أسلوب الإدارة بالتجوال.

- قائمة المراجع:

- أبو حمور، حسام محمود جميل. (2012). ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام والثقة التنظيميين في المستشفيات. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- اشتيوي، محمد عبد. (2015). واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية -فلسطين. المجلد (1)، العدد (4)، ص ص (41-74).
- الحبيب، عبد الرحمن بن محمد بن علي واليامي، هادية بنت علي بن محمد. (2016). واقع ممارسات وكليات أقسام كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرات والمعيدات. مجلة كلية التربية-جامعة طنطا- مصر. المجلد (63)، العدد (3)، ص ص (190-232).
- الحوامدة، نضال صالح والعبيدي، أمل محمد. (2003). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة دراسات إدارية-العراق، المجلد (6)، العدد (11)، ص ص (62-100).
- الساقى، مصطفى سعدون مهدي. (2015). أثر الإدارة بالتجوال على أداء الشركات الصناعية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- العجمي، محمد حسنين. (2013). الإدارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيق. ط (3). عمان، الأردن: المسيرة للنشر والتوزيع.
- العليين، هدية محمد سليمان والزهراني، صالح بن علي. (2016). واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك. مجلة كلية التربية (جامعة بها) - مصر، المجلد (27)، العدد (105)، ص ص (229-251).
- المساجدي، خالد صالح يحيى. (2017). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- المواضية، رضا. (2014). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنياً في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (2)، العدد (7). ص ص (13-54).

- صالح، ميسون يوسف. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- صالحة، مؤمن عبد العزيز. (2015). درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- صباح، إيمان عادل خليل. (2012). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- قدومي، منال عبد المعطي صالح والخوالدة، تيسير محمد. (2014). الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية-فلسطين، المجلد (2)، العدد (6)، ص ص (141-172).
- Hildebrand, Beil, M. (2006). The Implications of Management by Walking Around: A case study of German Hospital, Leadership in Health Services, Vol. (19), No. (4), PP.(i-xv).
- Keruskin, T. E. (2006). The perceptions of high school principal's student achievement by conducting walkthrough. Doctoral Dissertation, University of Pittsburg.
- Koerperich, Robert. (2008). The effects of classroom walk-through observations on teachers' professional growth, Doctoral Dissertation, Arizona State University.
- Langley, K. (2006). The Impact of Management by Walking Around on Strategic Visions. [Http://www.dewarrenkhanley.com/pdf](http://www.dewarrenkhanley.com/pdf). Cited on 30/6/2018.
- MacClain, L. S. (2009). Elementary Principals' utilization of walkthroughs in the role of instructional leaders, Doctoral Dissertation, Georgia Southern University.
- MacNeill, N & Boyd, R. (2006). Re-examining management by walking around. An electronic journal for leaders in education, vol. (4), Issue (22).

- Skretta, J. A. (2008). Walkthroughs: A descriptive study of Nebraska high school principals' use of the observation process. Doctoral Dissertation, university of Nebraska-Lincoln.

Serrat, O. (2009). Managing by Walking Around, Knowledge Solution, vol. (37), PP.1-3.